

**T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUMUNDA PATERNALİST LİDERLİĞİN ROLÜ:
GEMİADAMLARININ KAPTANLARI DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Abdurahman BURAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2016

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUMUNDA PATERNALİST LİDERLİĞİN ROLÜ:
GEMİADAMLARININ KAPTANLARI DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Abdurahman BURAK

Danışman
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2016



T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik kurallara ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

Tarih

05.08/2016

Abdurahman BURAK

Mersin Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Abdurahman BURAK tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı



Başarısız



Üye

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
(Danışman)



Üye

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ



Üye

Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

Onay

Prof.Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Denizcilik sektöründe pek incelenmemiş konu olan paternalist liderlik ve şirketler tarafından çok fazla önemsenmeyen örgütsel bağlılık çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır. Denizcilik şirketlerinin ellerindeki yetişmiş elemanı tutmalarında kaptanların paternalist liderlik davranış tarzının gemiadamlarının örgütsel bağlılığındaki rolü saptanarak, bağlılığın geliştirilmesinde ne yapılması gerektiği üzerine çalışılmıştır. Çalışmanın kaptanlar ve şirketler bazında personel politikaları konusunda iyi bir kılavuz oluşturacağı düşüncesi ile uygulamada değerlendirilmesi umulmaktadır.

Tezin incelenmesi ve değerlendirilmesinde katkılarını sunan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ ve Sayın Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ'e teşekkür ederim.

Tez hazırlama sürecinde anketlerin geliştirilmesinde ve verilerin analizinde bilgi ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim ve araştırmanın başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. A.Celil ÇAKICI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI'ya tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Son olarak çalışmalarım süresince benden sevgilerini ve anlayışlarını esirgemeyen eşim Nazan BURAK'a, çocuklarım Ali ve Doğa BURAK'a teşekkür ederim.

Abdurahman BURAK

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUMUNDA PATERNALİST LİDERLİĞİN ROLÜ: GEMİADAMLARININ KAPTANLARI DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Denizyolu taşımacılığında kullanılan gemilerde çalışan gemiadamları, ilerleyen teknoloji ile birlikte gemideki sayıları minimuma düşmüş olsa da denizcilik sektörünün değişmez ve önemli bir parçası konumundadır. Gemiadamları için çalışma koşullarının zor olması ve sosyal imkânların kısıtlı olması gibi unsurların yanında, gemi kaptanının davranış tarzı da gemiadamlarının gemide kalış sürelerini ve örgüte bağlılığını etkileyen faktörler arasında olmaktadır. Dünyada gemi üzerinde çalışan gemiadamlarının genellikle paternalist veya otokratik yönetim tarzı benimseyen Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerine mensup olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tezin amacı, gemiadamlarının örgütsel bağlılığında paternalist yönetim tarzı benimseyen gemi kaptanlarının rolünü belirlemektir.

Araştırmada, Mersin Limanına gemilerle gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarına uygulanmak üzere anket formu hazırlanmıştır. Anketler, 26 Şubat - 31 Mart 2016 tarihinde 973 gemiadamına uygulanmıştır. Yeterli örneklem sayısına ulaşmak için kota örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada, çok değişkenli istatistik analiz teknikleri kullanılarak veriler incelenmiştir. Analiz sonucunda demografik özellikler belirlenmiş, faktör analizleri yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinde; iş yerinde aile atmosferi yaratma, hiyerarşik durum ve otorite, sadakat beklentisi, bireysel ilişki ve iş dışı yaşama katılma olmak üzere beş faktör; örgütsel bağlılık ölçeğinde ise duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Bağımsız

değişken olan paternalist liderlik ölçeğinde, her üç örgütsel bağlılık boyutunu bireysel ilişkiler boyutu etkilemektedir.

Araştırmada, ayrıca demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; gemiadamlarının milliyetlerine ve gelirlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, paternalist liderlik davranış tarzının, örgütsel bağlılık boyutlarını kısmen yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik tarzları, paternalist liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık boyutları, gemi, gemiadamı, kaptan.

ABSTRACT

THE ROLE OF PATERNALISTIC LEADERSHIP IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ABOUT THE ASSESSMENT OF SHIP MASTERS BY SEAFARERS.

Seafarers, working on ships used in maritime transportation, are unchangeable and an important part of maritime although they are at minimum number on board due to advancing technology. The behaviour of the captain working as a manager on board is effective on organizational commitment of seafarers with together lack of social opportunities and difficult working conditions. The majority of seafarers, working on ships all over the world, are from countries of Asia, Latin-America and the Middle East. People living in these countries have collectivist structure and often adopt paternalistic or autocratic management style. In our study we aimed to determine the role of ship's captain adopting the paternalistic management style on organizational commitment of seafarers working on board.

In this study, a questionnaire has been prepared to be applied to Turkish, Filipino, Indian and Russian seafarers coming with ships to Port of Mersin. It was conducted by researcher or the help of ship's agents between the dates of 26 February-31 March 2016 to 973 seafarers and a quota sampling technique was used to reach the number of adequate sampling.

In this study, the data was analysed by using multivariate statistical techniques. As a result of analysis demographics variables and relationships between variables were defined, factor analyses were examined. Five factors has been established on the scale of paternalistic leadership and establish family atmosphere at work, status hierarchy and authority, loyalty expectation, the individualized relationships and involvement in

employees' non-work lives. Three factors have been established on the scale of organizational commitment and these factors are affective, continuance and normative commitment. The individual relations that is one of the dimensions of paternalistic leadership affects every three dimension of organizational commitment.

In the study also the impact of demographic characteristics on organizational commitment was determined. As a result of the analysis; organizational commitment has a significant relationship with seafarers' nationalities and incomes. There is positive and a significant relationship between paternalistic leadership and dimensions of organizational commitment. In this study has been reached the conclusion that the behaviour of paternalistic leadership partially contributed to dimension of organizational commitment.

Key words: Leadership, types of leadership, paternalistic leadership, organizational commitment, dimensions of organizational commitment, seafarers, ship, captain.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
I. BÖLÜM GİRİŞ: ÇALIŞMANIN TANITIMI.....	1
I.1 Problemin Tanımı	1
I.2 Araştırmanın Amacı.....	1
I.3 Araştırmanın Hipotezleri	3
I.4 Araştırmanın Önemi	7
I.5 Araştırmanın Kapsamı	10
I.6 Tanımlar.....	10
I.7 Çalışmanın Planı.....	12
II. BÖLÜM LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	14
II.1 Genel Hatları İle Liderlik.....	14
II.1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı	14
II.1.2 Liderlik Özellikleri	19
II.1.3 Lider Davranış Tarzları	23
II.1.3.1 Otokratik Liderlik.....	23
II.1.3.2 Otoriter Liderlik	24
II.1.3.3 Demokratik Liderlik.....	25

II.1.3.4	Liberal Liderlik	25
II.1.3.5	Dönüşümcü Liderlik.....	26
II.1.3.6	Hizmetkâr Liderlik	27
II.1.3.7	Etkileşimsel Liderlik	28
II.1.3.8	Bürokratik Liderlik.....	28
II.2	Paternalist Liderlik.....	29
II.2.1	Paternalizm Kavramı ve Tanımı.....	29
II.2.2	Kültürün Liderlik Tarzına Etkisi ve Paternalist Kültürün Özellikleri	35
II.2.3	Paternalist Liderlik Kavramı	44
II.2.4	Paternalist Liderlik Boyutları	47
II.2.4.1	Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Boyutları	48
II.2.4.2	Farh ve Cheng Göre Paternalist Liderlik Boyutları	52
II.2.5	Paternalist Liderin ve Astların Davranışları	56
III.	BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	61
III.1	Örgütsel Bağlılığın Tanımı	61
III.2	Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	66
III.3	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	67
III.3.1	Tutumusal Bağlılık Yaklaşımı.....	68
III.3.1.1	Etzioni’nin Yaklaşımı	69
III.3.1.2	Kanter’in Yaklaşımı	70
III.3.1.3	O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı.....	70
III.3.1.4	Penley ve Gould’un Yaklaşımı	71
III.3.1.5	Meyer ve Allen’in Yaklaşımı.....	72
III.3.1.5.1	Duygusal Bağlılık.....	74

III.3.1.5.2	Devam Bağlılığı	75
III.3.1.5.3	Normatif Bağlılık	76
III.3.1.6	Mowday, Steers ve Porter'ın Yaklaşımı	81
III.3.1.7	Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı.....	82
III.3.2	Davranışsal Bağlılık Yaklaşım	83
III.3.2.1	Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı.....	83
III.3.2.2	Salancik'in Yaklaşımı	84
III.4	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	85
III.4.1	Bireysel Faktörler	85
III.4.1.1	İş Beklentileri	86
III.4.1.2	Psikolojik Sözleşmeler	86
III.4.1.3	Bireysel Özellikler.....	88
III.4.1.3.1	Yaş.....	88
III.4.1.3.2	Cinsiyet.....	88
III.4.1.3.3	Medeni Durum	89
III.4.1.3.4	Eğitim	89
III.4.1.3.5	Çalışma Süresi (Kıdem)	90
III.4.1.3.6	Pozisyon	91
III.4.1.3.7	Toplumsal Kültür	91
III.4.1.3.8	Kişilik.....	92
III.4.2	Örgütsel Faktörler.....	93
III.4.2.1	Ücret Düzeyi	94
III.4.2.2	İşin Niteliği ve Önemi	94
III.4.2.3	Örgütsel Adalet	94

III.4.2.4	Örgüt Kültürü	95
III.4.2.5	Örgütsel Güven	96
III.4.2.6	Örgütsel Destek	97
III.4.2.7	Örgütsel Ödüller	97
III.4.2.8	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	98
III.4.2.9	İnsan Kaynakları Yönetimi	98
III.4.2.10	Yönetim ve Liderlik	98
III.4.3	Çevresel Faktörler	103
III.4.3.1	Alternatif İş İmkanları	103
III.4.3.2	İşgücü Piyasasının Durumu	104
III.5	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	104
III.5.1	Düşük Örgütsel Bağlılık	105
III.5.2	İlımlı Örgütsel Bağlılık	105
III.5.3	Yüksek Örgütsel Bağlılık	105
IV.	BÖLÜM DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE ...	107
IV.1	Denizyolu Ticaretine Genel Bakış	107
IV.2	Gemi Kavramı	108
IV.3	Gemi Çeşitleri	109
IV.4	Gemi Donatısı/İşleteni Kavramları	112
IV.5	Gemiadamı Kavramı	112
IV.5.1	Zabitan Sınıfı Gemiadamları	114
IV.5.2	Personel Sınıfı Gemiadamları (Tayfalar)	114
IV.6	Kaptan Kavramı	115
IV.6.1	Kaptan Tanımı	116

IV.6.2	Kaptanının Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	117
IV.6.3	Kaptanlar ve Gemiadamları için Davranış Tarzları.....	122
IV.7	Gemi Yönetim ve Organizasyonu.....	128
IV.8	Gemiadamlarının Görev ve Sorumlulukları	130
IV.9	Gemiadamlarının Gemideki Çalışma Koşulları.....	136
V.	BÖLÜM GEMİADAMLARININ DEĞERLENDİRMELERİ İLE BAĞLILIĞIN OLUŞUMUNDA PATERNALİST LİDERLİĞİN ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI	140
V.1	Araştırmanın Yöntemi	140
V.1.1	Araştırmanın Modeli	140
V.1.2	Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	141
V.1.3	Evren ve Örneklem.....	142
V.1.4	Anketin Uygulanması.....	144
V.1.5	Kullanılan Veri Analiz Teknikleri.....	144
V.1.6	Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	148
V.1.7	Araştırmanın Sınırlamaları	151
V.2	Araştırmanın Bulguları	152
V.2.1	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	152
V.2.2	Gemiadamlarının Paternalist Liderlik Algıları	155
V.2.3	Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılığı	163
V.2.4	Gemiadamlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılıkları....	168
V.2.5	Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon	177
V.2.6	Gemiadamlarının Paternalist Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi .	179
VI.	BULGULARIN YORUMLANMASI, SONUÇ VE ÖNERİLER	185

KAYNAKÇA.....199

EKLER



KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- akt.** : Aktaran
- GT** : Groston
- IFSMa** : Uluslararası Gemi Kaptanları Birlikleri Federasyonu (The International Federation of Shipmasters' Associations)
- ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
- KMO** : Kaiser-Mayer-Olkin
- LL** : Yükleme Hatları Uluslararası Sözleşmesi (Load Line)
- LYBS** : Liman Bilgi Yönetim Sistemi
- MESBAŞ** : Mersin Serbest Bölge İşletici Anonim Şirketi
- MIP** : Mersin Uluslararası Limanı (Mersin International Port)
- MARPOL** : Denizlerin Gemiler Tarafından Kirlenmesinin Önlenmesine Dair Uluslararası Sözleşme 73/78 (The International Convention for the Prevention of Pollution from Ships 73/78).
- TDK** : Türk Dil Kurumu.
- TTK** : Türk Ticaret Kanunu.
- SOLAS** : Denizde Can ve Mal Emniyeti Hakkındaki Uluslararası Sözleşme (International Convention for the Safety of Life at Sea).
- STCW 78/95** : Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası 1978 Sözleşmesi ve 1995 düzeltmeleri (International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers 1978 and Amendments 1995).
- UDHB** : Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı.

v.b. : ve benzeri.

v.d. : ve diğeri



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İki yönetim tarzı ile birlikte çıkarıcı ve yardımsever paternalizmin kavramsal çerçevesi	50
Şekil 2.2. Paternalist liderlik ve astların cevapları.....	55
Şekil 3.1. Psikolojik sözleşme açısından katkı ve teşviklerin değişim süreci.....	87
Şekil 4.1. Gemi organizasyon şeması.....	129
Şekil 5.1. Grafikselsel model.....	140



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Liderlik ile ilgili yapılmış farklı tanımlamalar.....	17
Tablo 2.2. Liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken beceriler.....	23
Tablo 2.3. Güç mesafesinin kültürlere göre öne çıkardığı başlıca değerler.....	37
Tablo 2.4. Bireyselci ve toplulukçu davranış sergileyen toplumların değerleri.....	38
Tablo 2.5. Bireylerin davranışlarını etkileyen eril ve dişil değerler.....	39
Tablo 2.6. Belirsizlikten kaçınmanın kültürlere göre öne çıkardığı değerler.....	40
Tablo 2.7. Uzun ve kısa döneme yönelimli toplum normları.....	41
Tablo 2.8. Paternalistik lider davranışı ve astlardan beklenen davranışlar.....	60
Tablo 3.1. Meyer-Allen Bağlılık Modelinde bağlılık bileşenleri	80
Tablo 3.2. Bağlılık düzeylerinin sonuçları.....	106
Tablo 4.1. Gemilerin görev tanımlamalarına göre sınıflandırılması.....	111
Tablo 5.1. Milliyetlerine göre kota hedefleri ve gerçekleşme.....	144
Tablo 5.2. KMO değerleri ve yorumları.....	147
Tablo 5.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları.....	151
Tablo 5.4. Gemiadamlarının demografik özelliklerine göre dağılımı.....	154
Tablo 5.5. Paternalist Liderlik Ölçeği maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar.....	156
Tablo 5.6. Gemiadamlarının milletlerine göre Paternalist Liderlik Ölçeği maddelerine ilişkin ortalamalar.....	158
Tablo 5.7. Paternalist Liderlik Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu.....	160
Tablo 5.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar.....	164

Tablo 5.9. Gemiadamlarının milletlerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerine ilişkin ortalamalar.....	165
Tablo 5.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu.....	167
Tablo 5.11. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemideki bölüm yönünden karşılaştırılması.....	169
Tablo 5.12. Örgütsel bağlılık boyutlarının görev yönünden karşılaştırılması.....	170
Tablo 5.13. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının milliyetlerine göre karşılaştırılması.....	171
Tablo 5.14. Örgütsel bağlılık boyutlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	172
Tablo 5.15. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması.....	173
Tablo 5.16. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının şirketteki çalışma sürelerine göre karşılaştırılması.....	174
Tablo 5.17. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının deniz tecrübelerine göre karşılaştırılması.....	175
Tablo 5.18. Örgütsel bağlılık boyutlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması.....	176
Tablo 5.19. Paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon.....	178
Tablo 5.20. Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre devam bağlılıkları.....	180
Tablo 5.21. Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre normatif bağlılıkları.....	182
Tablo 5.22. Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre duygusal bağlılıkları.....	183
Tablo 5.23. Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre örgütsel bağlılıkları.....	184

I. BÖLÜM GİRİŞ: ÇALIŞMANIN TANITIMI

Giriş niteliği taşıyan bu bölümde, çalışmayı tanıtmaya dönük başlıklara yer verilmektedir. Bunlar; problemin tanımı, araştırmanın amacı, hipotezleri, önemi, kapsamı, tanımlamalar ve çalışmanın planı şeklindedir.

I.1 Problemin Tanımı

Birçok iş koluna göre daha güç ve karmaşık çalışma koşulları bulunan gemiadamlarının, denizcilik şirketlerinde çalışma süreleri karadaki şirketlerde çalışanlara göre oldukça kısa olmaktadır. Özellikle ülkemizdeki denizcilik şirketlerinin yapıları incelendiğinde, çoğunun aile şirketi olması ve konulara profesyonelce yaklaşmamaları ya da yaklaşmamaları neticesinde, denizcilik sektöründeki örgütsel bağlılık konusuna gereken önemin verilmediği görülmekte, bunun sonucu olarak da sürekli personel devri, görev yerine geç gelme, düşük iş kalitesi, örgütte kalmada isteksizlik gibi bir takım olumsuzluklar meydana gelmektedir. Sürekli yaşanan personel sirkülasyonu, eğitilmiş ve yetiştirilmiş kalifiye personel kaybına yol açmakta bu da şirket verimliliği ve maliyetler açısından olumsuzluklar doğurmaktadır (Bozkurt, 2007; Türker, 2007). Gemiadamlarının örgütlerine bağlılık geliştirmeleri devir oranını düşürebilir. Bağlılık ise, kaptanın çalışanlara nasıl davrandığı ile ilişkili olabilir.

I.2 Araştırmanın Amacı

Tezin amacı, çalışma koşulları diğer iş kollarına göre zor olan denizcilik sektöründe, paternalist liderlik tarzının, gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemektir. Neden paternalist liderlik? Neden örgütsel bağlılık? Değişkenlerinin seçildiği şu şekilde izah edilebilir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu Ortadoğu, Asya ve Güney Amerika ülkelerinde toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanların paternalist liderlik tarzı tercih ettikleri belirtilmektedir (Aycan, 2006:446). Bu

nedence, tezde birçok liderlik davranışı içinden, paternalist liderlik tarzının bağıllığı daha çok etkileyebileceğı varsayılmıştır.

Paternalist liderliğin örgütsel bağıllık, iş doyumunu, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık gibi konulara etkisi araştırmalara konu olmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Türesin, 2012; Yeşiltaş, 2013; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014; Aslan, 2015). Denizcilik firmalarında devir oranı yüksektir ve çalışanları işletmede tutmak için bağıllık oluşturmak bir gerekliliktir. Bu nedenle, işletmeye karşı bir tutum olan bağıllık davranışı ikinci değışken olarak belirlenmiştir.

Gemiadamlarının kaptanlarını değılendirmeleri ile paternalist liderlik tarzının örgütsel bağıllığa etkisini araştırmak bu tezin ana amacını oluşturmaktadır. Ayrıca tezde gemiadamlarının demografik özelliklerinin örgütsel bağıllıklarına etkisi de araştırılacaktır. Böylece Bozkurt tarafından 2007 yılında yapılan araştırma sonuçları ile araştırmamızda ulaşılan sonuçlar karşılaştırılabilecektir.

Araştırmanın, gemiadamlarının şirket bağıllığı sorununun çözümünde bir rehber olacağı, kaptanlara, yönetimi altında bulunan gemiadamlarının yönetimi konusunda uygun yönetim tarzı geliştirmelerine yardımcı olabileceğı düşünölmektedir. Ayrıca, şirketlerin ve kaptanların, iş ve yaşam alanı gemiler olan gemiadamlarını motive edecek mutlu bir çalışma atmosferi yaratılmalarına katkı sağlanması umulmaktadır. Şirketlere, kaptanlara ve gemiadamlarına düşünölen katkıların yanı sıra, değışen çalışma koşulları içerisinde gemiadamları üzerinde yapılan bu çalışma ile literatürün güncellenmesi de amaçlanmaktadır.

I.3 Araştırmanın Hipotezleri

Liderlik, insanları etkili bir şekilde yönlendirme becerisi olmaktadır. Liderin bireyleri etkileme derecesi bireylerin gereksinmelerine göre değişiklik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda, bireylerin özerklik gereksinmesi, nezaret gereksinmesi, sosyalleşme gereksinmesi, daha yakın yönlendirmeye duyulan gereksinme, belirginliğe duyulan gereksinme, yapıya duyulan gereksinme gibi gereksinmeleri olduğu belirtilmiştir (Aktaş ve Sargut, 2011:147). Bireyci davranışı benimseyen toplumlarda özerklik gereksinmesi ön planda olurken, toplulukçu davranışı benimseyen toplumlarda nezaret, daha yakın yönlendirme ve belirginliğe duyulan gereksinme ön planda olmaktadır. Toplulukçu davranış sergileyen toplumlar Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde görülmekte ve bu toplumlar genellikle paternalist liderlik tarzını benimsemektedirler (Aycan, 2001:12; Erben ve Güneşer, 2008:955). Dünyada gemi üzerinde çalışan gemiadamlarına bakıldığında ise çoğunluğun Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerine mensup gemiadamlarının çalıştığı görülmektedir (Sağ, 2010:56-57).

Devam bağlılığı, yan faydaların (statü, kıdem, emeklilik v.b.) mevcudiyeti, alternatiflerin azlığı gibi maddi durumlardan dolayı işten ayrılma durumunda katlanmak zorunda oldukları çok yüksek maliyetlerin farkında olmaları sebebi ile oluşan bir bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1991:67,82-83; Çekmecelioğlu, 2011:34). Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar sonucu işten ayrılmasına bağlı olarak kayıpların oluşması ve piyasada uygun iş alternatiflerinin olmaması gibi nedenlerden dolayı birey, örgütü terk etmek istememekte ve de üyeliğini devam ettirme arzusu içerisinde olmaktadır. Bu durum ise bireyde devam bağlılığını doğurmaktadır (Özalp, 2010:97).

Dünyada gemi üzerinde çalışan gemiadamları çoğunlukla tam olarak ekonomik refahı sağlayamayan, Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerine mensup olmaktadır.

Bu insanların örgütten ayrılmalarının maliyeti yüksektir. Statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik gibi nedenlerle kayba uğramaktadırlar. Maddi kaygılar taşıyan gemiadamlarının çalışma ortamlarında benimsemiş oldukları yönetim tarzının uygulanması ile devam bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir. Bu nedenle gemi üzerinde yönetici olan gemi kaptanın, paternalist liderlik tarzını benimsemesi, devam bağlılığını pozitif yönde etkileyebileceği düşünülerek H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} hipotezleri kurulmuştur.

H_1 :Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{1a} :Kaptanın iş yerinde aile ortamı yaratması, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{1b} :Kaptanın gemiadamları ile bireysel ilişki kurması, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{1c} :Kaptanın iş dışı yaşama katılması, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{1d} :Kaptanın sadakat beklentisi, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{1e} :Kaptanın gemide hiyerarşik ve otoriter durumu sağlaması, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Paternalist liderliğin boyutlarından olan yardımseverlik boyutu karşılıklılık ilkesine dayanmakta ve bu ilkeye göre karşılıklı kazanmaya çalışanların olduğu bir ortamda üstlerin yardımseverliği astların minnettarlığını meydana getirmektedir. Liderlik davranışları kişisel, kapsayıcı ve uzun dönemli olursa, astlar kendilerini borçlu hissedebilirler ve üstlerine karşı olan bağlılıkları daha fazla olabilir. Astlar karşılıklı

kazanmayı deneyebilirler ve liderin çıkarı için kendilerini adayabilirler. Ayrıca paternalist lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965). Astların üstlerine karşı olan bu bağlılıkları bireyin sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı oluşmakta olup, örgütte kalmayı tercih etmekte ve örgütte kalma yönündeki düşüncesinin doğru olduğuna inanmaktadır. Bu durumda bireyde normatif bağlılığı oluşturmaktadır. Bu bağlılık boyutunda sadakat önemli bir unsur olduğuna inanılmakta ve bundan dolayı örgütte kalma yönündeki davranış konusunda ahlaki bir zorunluluk hissedilmektedir. Bireyin örgütte kalmak istemesi bunu, ahlaken doğru bulmasındandır (Yalçın ve İplik, 2005:398; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:58). Bu bağlılık türünde birey işveren tarafından geçmişte yapılan yardımlardan dolayı örgüte karşı borcu olduğunu düşünür ve işverene karşı bir minnet duygusu taşır. Bunun sonucu olarak örgütte kalmanın doğru bir karar olduğuna inanır. Eğer birey tersi bir davranış sergiler ise bireyin içerisinde bulunduğu toplum ve aile bireyleri tarafından dışlanacağını düşünür. Nitekim Farh ve Cheng tarafından geliştirilen paternalist liderlik boyutlarından yardımsever liderliğin, astların amirlerine minnettarlık ve sadakat duymalarının sağlandığı belirtilmektedir (Zaho ve Bo, 2007:987). Bu durumda paternalist liderliğin boyutlarından biri olan yardımsever liderliğin, bireyin örgüte bağlılığında normatif bağlılığını arttıracakı düşünülmektedir. Bundan dolayı gemi üzerinde yönetici olan gemi kaptanın paternalist yönetim tarzı benimsemesi ile gemiadamının normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir etkiye sahip olacağı düşünülerak H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{2e} hipotezleri kurulmuştur.

H_2 :Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{2a}:Kaptanın iş yerinde aile ortamı yaratması, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{2b}:Kaptanın gemiadamları ile bireysel ilişki kurması, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{2c}:Kaptanın iş dışı yaşama katılması, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{2d}:Kaptanın sadakat beklentisi, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{2e}:Kaptanın gemide hiyerarşik ve otoriter durumu sağlaması, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Örgütte kalma isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade eden duygusal bağlılık, büyük ölçüde yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının gelişiminde etkili olan örgütsel politikaların ve prosedürlerin oluşması sırasında liderlerin davranış tarzları önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965). Üste Bağlılık Teorisi, liderin tavır ve davranışları astların değerler sistemi ile uyumlu ise astlar liderin tavır davranışlarını benimseyeceğini öngörmektedir. Liderin takipçileri bazı liderlere benzemeye meyilli olduklarından dolayı lidere saygı gösterebilirler ve ahlaki lider ile özdeşleşebilirler ve daha sonra liderin değerlerini benimseyebilirler (Zhao ve Bo, 2007:988). Bireyin kendi kültürel değerlerine uygun bir yönetim tarzını benimseyen bir liderin olduğu ortamda birey örgütte bulunmaktan dolayı mutlu olacağı düşünülmekte ve mutlu olan örgüt çalışanın örgüt değerlerini ve amaçlarını benimseyeceği ve duygusal bağlılığının artacağı düşünülmektedir. Ayrıca literatürde yapılan çalışmalarda doğu toplumlarında görülen toplulukçu kültür özellikleri nedeniyle duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu

ifade edilmektedir (Doğan, 2013:164). Denizcilik sektöründe gemiadamı olarak çalışan insanların çoğunluğun paternalist liderlik tarzını benimseyen doğu kültürüne sahip toplumlardan olmaktadır. Bundan dolayı örgüt üyeleri tarafından arzu edilen bir yönetim tarzının lider tarafından benimsenmesi o örgütteki bireylerin duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olacağı düşünülmüştür. Kaptanın paternalist liderlik davranış tarzını benimsemesi ile gemiadamlarının duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olacağı varsayılarak H₃, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e} hipotezleri kurulmuştur.

H₃: Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

H_{3a}:Kaptanın iş yerinde aile ortamı yaratması, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{3b}:Kaptanın gemiadamları ile bireysel ilişki kurması, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{3c}:Kaptanın iş dışı yaşama katılması, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{3d}:Kaptanın sadakat beklentisi, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H_{3e}:Kaptanın gemide hiyerarşik ve otoriter durumu sağlaması, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

I.4 Araştırmanın Önemi

Yazında örgütsel bağlılık üzerine pek çok araştırma (Cohen, 1992; Balay, 2000; Chen ve Francesco, 2003; Gül, 2003; Örs vd., 2003; Özdevecioğlu, 2003; Yoshimura, 2003; Çakar ve Ceylan, 2005; Çöl ve Gül, 2005; Özdişçiner, ve Kalınkara, 2005; Güçlü, 2006; Gürkan, 2006; Keleş, 2006; Samadov, 2006; Bülbül, 2007; Gözen,

2007; Hughes ve Palmer, 2007; Yavuz, 2008; Gündoğan, 2009; Uygur, 2009; Demir ve Öztürk, 2011; Alaş, 2012; Bozkaya, 2013; Seyhan, 2014; Vur, 2014) olduğu görülmekle beraber gemiadamları üzerine yapılmış oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Bozkurt, 2007; Türker, 2007). Öncelikle bu çalışmada mevcut kaynaklara ek olarak denizcilik sektöründeki örgütsel bağlılık ile ilgili temel problemler ortaya konularak bu konuda çözüm önerileri geliştirilmesi hedeflenmektedir. Dolayısı ile bu çalışmanın sonuçları şirketlerin ellerindeki hali hazır da yetişmiş personelini kaybetmesinin, gemiadamlarının görev yerlerine geç gelme, düşük iş kalitesi, örgütte kalma isteksizliği gibi problemlerin çözümü konusunda denizcilik şirketlerine bir kılavuz olabilir düşünceyi taşınmaktadır. Böylece sektörde yer alan çeşitli örgütlerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında iyileştirmeye yönelik önlemler almaları ve gemi adamlarının zor şartlar altında örgüt çıkarlarını düşünen, örgüte bağlı ve istekli çalışanlar haline getirme yönünde çalışmalar yapmaları sağlanabilecektir. Gemiadamlarının bağlılığının artması ile şirket bünyesindeki yetişmiş elemanların şirketten ayrılmasının önüne geçilebileceği, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabileceği düşünölmektedir.

Yapılan araştırma ile kaptanlara, yöneticisi olduğu gemideki gemiadamlarının zor şartlar altında örgütüne bağlı ve istekli çalışanlar haline gelmesi için, uygun yönetim tarzı geliştirmeleri yönünde katkı sağlanacağı, bunun da kendilerini gemi sahipleri nezdinde başarılı kılacağı düşünölmektedir. Gemiadamlarının örgütsel bağlılığını arttırıcı bir yönetim tarzı uygulaması, gemide olumlu bir örgüt iklimi oluşturmada ve tüm gemiadamlarının sorumlu oldukları görevleri layıkıyla yapmalarını sağlamada etkili olacağı varsayılmaktadır. İşlerin layıkı ile yapılmasından dolayı geminin daha az sorunla işletilebileceği düşünölmektedir. Problemlerin çözömlenmesi oranında muhtemel oluşacak

ekstra maliyetleri engelleyen kaptan başarılı olabilecek ve böylece şirket sahipleri, kaptanın şirkette çalışmaya devam etmesi yönünde karar verebilecektir.

Araştırmaya gemiadamları yönünden bakıldığında ise, kaptanların gemiadamlarının örgüte bağlılık düzeylerini artırıcı uygun tarzdaki liderlik davranışları, gemi adamlarının sadece çalışma değil, aynı zamanda sözleşmeleri süresince yaşam alanları da olan gemi ortamını yumuşatacaktır. Bu yumuşak iklim gemiadamının mutlu ve huzurlu çalışmasını sağlayabilecek ve sözleşmelerini zamanında tamamlayarak sonraki kontratlarında da aynı işletmede çalışma imkânına sahip olabilecektir. Böylece izinde geçirecek olduğu zamanlarda, iş arama kaygısı taşımayarak huzurlu ve dinlenmiş olarak tekrar gemiye dönebilecektir.

Çalışmanın literatüre de önemli katkı sunacağı düşüncesi taşınmaktadır. Gemiadamlarının örgütsel bağlılığı ile ilgili Türkçe yazında yapılan en son çalışmaların Bozkurt (2007) ve Türker (2007) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların yapılmış olduğu tarihlerde denizcilik sektöründe herhangi bir kriz ortamının olmadığı ve sektörel olarak en parlak dönemler olması itibarı ile o dönemde çalışan gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları ile bugünkü arasında fark olabileceği düşünülmektedir. Bunun nedeni, 2008 yılından bugüne kadar denizcilik sektöründe yaşanan krizlere bağlı olarak çalışma koşullarının değişmiş olmasıdır. Günümüzdeki gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı olacağı düşünülerek, yapılan çalışma ile literatürün güncelleneceği varsayılmaktadır. Gemide bir yönetici olarak çalışan gemi kaptanı, gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki edebilecek bazı yetkilere sahiptir. Gemiadamlarının ödüllendirilmesi, geminin uğramış olduğu limanların gezilmesine izin verilmesi, şikâyetlerinin dinlenmesi, problemlerinin çözülmesi ve gemide çalışmaya motive edici

eğlenceler düzenlenmesi bunlardan bazılarıdır. Dolayısıyla kaptanın, gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerindeki rolüne dikkat çekmenin önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmacının gemi kaptanı olmasının; daha gerçekçi saptamalar yapılması, uygulamayı teorisi ile kolayca karşılaştırması ve araştırma sonuçlarını uygulamaya aktarılmasında öncü rol üstlenmesi gibi yararlar sağlaması beklenmektedir.

I.5 Araştırmanın Kapsamı

Konusu paternalist liderliğin gemiadamlarının örgütsel bağlılığına etkisi olan bu çalışma, Mersin'e Türk ve yabancı bayraklı ticaret gemileri ile gelen gemiadamlarını kapsayacaktır. Mersin'de, Mersin Uluslararası Limanı (Mersin International Port – MIP), Mersin Serbest Bölge Limanı (MESBAŞ), Ataş Terminali, SAVKA petrol platformu, Altınbaş, Akpet, Euroil, Tuta, Nergis, Opet, Enerji, S-Oil firmalarının sahip olduğu 8 adet petrol şamandıralarını da kapsayan 12 farklı işletmenin sahip olduğu tesisler bulunmaktadır (Delibaş, 2011). Mersin Limanı sahip olduğu bu tesislerde her türden ticaret gemisine hizmet verebilmektedir. Araştırma, bu tesislere gelen ticaret gemilerinde çalışan gemiadamlarını kapsamaktadır.

Mersin Limanına ortalama yıllık 4075 civarında ticaret gemisi gelmekte olup, bu ticaret gemilerinde yaklaşık olarak 61.000 gemiadamı bulunmaktadır. Bu gemiadamlarının ise çoğunluğunu Türk, Filipinli, Rus, ve Hintli gemiadamları oluşturmaktadır (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, Eylül 2015). Bu nedenle yapılan bu çalışma Türk, Filipinli, Rus ve Hintli gemiadamlarını kapsayacaktır.

I.6 Tanımlar

Çalışmada temel alınan tanımlamalar aşağıda verilmektedir.

Lider: Kendini izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren, onları etkileyen ve kendisini gönüllü olarak takip etmelerini sağlayan kişi

olmaktadır. Liderlik ise, amaçlara ulaşma noktasında liderin yapmış olduğu şeyler ile ilgili süreç olmaktadır (Koçel, 2014:668).

Paternalizm: İnsanların mutluluğu, huzuru, sağlığı, ihtiyaçları ve değerleri için özgürlüklerini baskı altına alıp özel yaşam hareketlerini kısıtlamak olarak tanımlamıştır. Dworkin bu tanımı bir babanın çocuğunun iyiliği için onun hareketlerine karışmasına benzetmektedir (Dworkin,1971:181-182).

Paternalist Lider: Örgüt üyelerinin hem iş hem de iş dışı yaşamı ile ilgilenen onlara bir baba şefkati ile yaklaşır, koruyup-kollayan ve karşılığında ise koşulsuz itaat bekleyen liderlik davranış tarzı olmaktadır.

Örgüt: Bir grup insanın birbirine bağımlı bir biçimde bir amaca hizmet etmeleridir (Özkalp, 2010:5)

Bağlılık: Bireyin kendisini bir kişi veya gruba bağlı, koşullar ne olursa olsun, daima beraber ve birlikte olmayı kabul etmesidir (Koçel,2014:534).

Örgütsel Bağlılık: Bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Özkalp, 2010:97).

Gemi: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda belirtilen tanımını "Tahsis edildiği amaç, suda hareket etmesini gerektiren, yüzme özelliği bulunan ve pek küçük olmayan her araç, kendiliğinden hareket etmesi imkânı bulunmasa da, bu Kanun bakımından "gemi" sayılır." şeklinde yapılmakta olup, 4922 sayılı Denizde Can ve Mal Koruma Hakkındaki kanunda ise "Denizde kürekten başka aletle yola çıkabilen her araca, tonilatosu ve kullanma amacı ne olursa olsun gemi denir." olarak yapılmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Kasım, 2015).

Gemiadamı: 854 sayılı Deniz İş Kanununa göre; bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere “gemiadamı” denir (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Kasım, 2015).

Kaptan: 854 sayılı Deniz İş Kanununa göre; gemiyi sevk ve idare eden kimseye veya zorunlu sebeplerle görevi başında bulunmaması halinde ona vekalet eden kimseye “kaptan” denir (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Kasım, 2015).

I.7 Çalışmanın Planı

Bu çalışmada kaptanın, gemiadamlarının örgütsel bağlılığının oluşumundaki rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, problemin tanımı, araştırmanın amacı, hipotezleri, önemi, kapsamına ve de tanımlamalara yer vererek giriş yapılmıştır.

İkinci bölümde liderlik kavramına, liderlik davranış tarzlarına, paternalizm kavramına, paternalist liderlik kavramına, paternalist kültürün özelliklerine, paternalist liderlik boyutlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınmış olup, örgütsel bağlılığın tanımı, gelişim süreci, yaklaşımları, oluşumu ve ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, denizcilik sektörü ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu kapsamda denizyolu ticareti hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır. Bununla birlikte sektör ile ilgili gemi, donatan, işleyen, gemiadamı, gemi kaptanı gibi kavramlara, gemi yönetim ve organizasyonu, gemiadamı görev ve sorumlulukları, gemiadamlarının gemideki çalışma koşulları gibi konulara yer verilmiştir.

Beşinci bölüm, gemiadamlarının gözüyle paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye çalışan araştırmayı içermektedir. Bölüm araştırmanın yöntemi ve araştırmanın bulguları olmak üzere iki ana başlığı kapsamaktadır.

Çalışma, sonuç ve öneriler ile sonlandırılmıştır.



II. BÖLÜM LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, liderlikle ilgili genel bilgiler ile çalışmamızın değişkenlerinden biri olan paternalist liderlik hakkında detaylı bilgi verilmektedir.

II.1 Genel Hatları İle Liderlik

Bu başlık, liderlik kavramı, tanımı ve liderlik davranış tarzları hakkında kısa bilgi içermektedir.

II.1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı

Eski çağlardan bu yana insanlar sosyal bir varlık olduğu için hep bir topluluk içinde yaşama ihtiyacı hissetmişler ve amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte hareket etme gereği duymuşlardır. İşte insanlar bir araya gelerek tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını; yapabildikleri amaçlarını ise etkili ve verimli bir şekilde başarmalarını sağlayan toplumsal yaşam kadar eski sosyal bir bulgu ve araç niteliği taşıyan örgütler sayesinde gerçekleştirmişlerdir (Baransel, 1979:23). Amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar birbirleri ile etkileşim ve iletişim halinde olup, bir arada yaşamaları ile birlikte insanlar arasında sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunların çözümü için bir iradenin varlığı söz konusu olmaktadır (Savaşçı, 2013:11). İşte, insanlar örgüt içerisinde belirli şartlar altında, bireysel ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için, örgüt üyelerinin etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak, onları etkileyen ve yönlendiren bir irade ortaya koyabilen lidere ihtiyaç duyarlar (Koçel, 2014:668). İhtiyaç duyulan lider ise yine örgüt içerisinde bazı bireylerin diğer bireylerden daha baskın ve daha ön planda bulunması ve diğer örgüt üyelerinin de kabulü ile ortaya çıkmaktadır. Yani lider, hem örgütün hem de örgüt içerisinde baskın olan örgüt üyelerinden birisinin örgütü yönlendirme isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:2).

Liderlik dünyanın en eski ilk uğraşlarından biri olup, liderlik anlayışı uzun yıllar yapılan çalışmalar ile çözülmüştür (Bass, 1990:3). Dünya tarihine bakılacak olursa liderlik ile ilgili ilk kaynağın Mısır Hiyeroglif yazıtları (M.Ö. 3000) olduğu ve bu kaynaktan liderlik işlevlerine ilişkin bilgiler yer almakta olduğu görülmektedir. Yunan Filozofları olan Platon ve Aristo M.Ö. 300 ve 400 yılları arasında liderlik ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarında liderlik eğitimi, liderlik gereklilikleri ve karakteristiği ile ilgili bilgiler bulunmaktadır (Paul, Costley, Howell, ve Dorfman, 2002:192).

Liderlik eski bir kavram olsa da, üzerine yapılan çalışmalar her ne kadar eski çağlara kadar uzansa da liderlik kavramına yönelik çalışmalar uygarlıkların başlaması ile birlikte yapılmış olup, bilgilerin çoğuna son yüzyıl içerisinde ulaşılmıştır. Ayrıca liderlik kelimesinin 19. Yüzyılın erken dönemlerinde İngiliz dilinde kullanıldığı görülmektedir. Liderlik kavramına yönelik çalışmalar genellikle liderlik davranışları üzerine olmuştur (Paul vd., 2002:192, Şahin, 2012:141). Liderin görev ve sorumlulukları, hakları ve yetkileri, yetenekleri, hırsları ve eksiklikleri hakkındaki maksatlı hikâyeler nesiller boyu anlatılmıştır (Bass, 1990:3). Lidere ve liderlik kavramına yönelik bu ilgi, liderliğin insanların amaçlarına ulaşmasında ne kadar önemli bir yeri olduğunu göstermekte ve liderliğin geliştirilmesine yönelik çalışmalar değişen dünya ile birlikte gelişmektedir.

Türk Dil Kurumu lideri, *“gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse”* olarak tanımlamakta olup, Türkçede önder, şef gibi kavramlar lider yerine kullanılmaktadır (www.tdk.gov.tr, Ekim 2015). Lider, liderlik etmek, liderlik terimleri etimolojik olarak araştırıldığında köklerinin Anglo-Sakson olan yol, yön ve gitmek-seyahat etmek anlamlarına gelen “lead” kelimesinden geldiği görülmektedir. Anglo-Saksonların deniz geleneğinden dolayı aynı

terim gemi rotası olarak da kullanılmıştır. Diğer taraftan liderlik teriminin kullanılmasında Latince’de dümenci anlamına gelen “governor” kelimesinin varlığı da dikkate değer bulunmaktadır. Ayrıca bazı Kuzey Avrupa Ülkelerinde de Anglo-Sakson kökünden gelen ses benzeşimine sahip kelimeler kullanılmaktadır. İngilizce “leader”, Almanca “leither”, İskandinavca “leadar”, Flemenkce “leider” örnek olarak verilebilir (Aldair, 2005’ten akt. Tabak ve Polat, 2012:288). Yunanca da ‘hegemon’, Romalılar da ise “dux” lider anlamına gelen kelimeler olmaktadır. Bu kelimeler de ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir (Aldair, 2005’ten akt. İbicioğlu vd, 2009:3).

Bugüne kadar liderlik ve yönetim ile ilgili çok fazla çalışma yapılmış olup, bu çalışmalarda liderliğin endüstri devrimi ile başladığını ve özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar çerçevesinde öteden beri tartışıla geldiği görülmektedir. Tarihe bakıldığında 19. Yüzyıldan önce yaşamış büyük devlet adamları, komutanlar, filozoflar bu alanda önemli katkılar yapmışlardır. Sokrates bu konuda liderin en önemli özelliklerinden olması gerekenin iyi ile kötünün ayrımını yapma yeteneği ve neyin yapılıp neyin yapılmayacağını bilmesi olarak belirtmiştir. Sokrates’in öğrencisi olan Platon ise, Devlet adlı eserinde liderlik ile ilgili çalışmalar yapmıştır ve bu çalışmasında liderin felsefeye dayanan ve uzun dönemli bir eğitim alması gerektiğini belirtmiş olup, “ya filozof kral olmalı ya da kral filozof olmalı” şeklinde liderlik ile ilgili görüşünü ifade etmiştir. Platon liderliği, liderlik yazınında bugünün genel deyimine haline gelmiş olan “soru sormaktan çok cevap veren biridir” şeklinde yapmış olduğu liderlik tanımlaması ile ifade etmiştir (Clemens and Mayer, 2001 akt. Tabak ve Polat, 2012:288-289). Liderlik ile ilgili prenlere öğütler şeklinde 1513 yılında Nicola Machiavelli tarafından yazılan “Prens” adlı çalışma da bulunmaktadır. Bu eserde Machiavelli insanların doğuştan şeytan olduğunu, bu

nedenle yönetimde başarılı olmak için gücün elde tutulması gerektiğini belirtmiştir. Bunu sağlamak için ise her yolun mubah olduğunu savunmuştur (Machiavelli, 2009).

Liderlik kavramı ilk olarak örgüt, politika ve sosyoloji yazınlarda yer aldığında genellikle tek ve muğlâk bir tanımı bulunmaktaydı ve bu tanım ise grup amaçlarına ulaşmak için liderin izleyenleri etkileme süreci olarak yapılmaktaydı (Paul vd., 2002:192). Günümüze gelindiğinde ise liderlik kavramı uzun yıllar farklı alanlarda farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır (İbicioğlu vd., 2009:2). Araştırma yapan her araştırmacı liderlik kavramını kendi alanı çerçevesinde ve farklı bir bakış açısı katma isteği ile yapmış olup, kavramı tanımlarken, bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate almalarından dolayı yapılan her bir tanıma farklılıklar katmışlardır. Bazı yazarlar, liderliğin doğuştan gelen fiziksel ve kişisel özelliklerini tanımlama konusu yaparken, bazıları da liderliğin herhangi biri tarafından geçici olarak üstlenilebilecek ve davranışlarını gösterebilecek bir rol olarak tanımlamıştır. Liderin izleyicileri ve içinde bulunduğu şartlar arasında oluşan karmaşık etkileşim de farklı tanımlamalara yol açmıştır (Taşkiran,2011:11).

Tablo 2.1. Liderlik ile ilgili yapılmış farklı tanımlamalar

Yıl	Araştırmacı	Tanım
1902	Cooley	Sosyal hareketin merkezinde olabilmektir.
1906	Mumford	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1926	Tead	Etkileyen bir eylemdir
1934	Bogardus	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
1935	Kilbourne,	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
1948	Knickerbocker	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir

		ilişkisidir.
1955	Koontz ve O'Donnel	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
1956	Shartle	Aynı amaç doğrultusunda olan diğerlerini etkileme eylemidir.
1957	Hempfill ve Cons	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
1961	Weschler ve Massarik	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
1974	Stogdill	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
1977	Zalenik	Liderlik, diğer insanların düşüncelerini ve hareketlerini etkileyebilmek için elindeki gücü kullanmaktır.
1978	Dubrin	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
1978	Katz ve Kahn	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1984	Rauch ve Behling	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
1985	Bennis ve Nanus	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
1987	Tosun	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
1992	W. Pagonis	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
1996	G. R. Sullivan - M. V. Harper	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
1999	Koçel	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
2001	Eren	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Kaynak: İbicioğlu vd., 2009:3-4; Taşkiran, 2011:13; Lester, 1975:4

Tablo 2.1’de liderlik ile yapılan tanımlamalara bakıldığında tanımlamaların farklı olduğu görülmektedir. Fakat liderlikle ilgili tanımlamalar nasıl yapılırsa yapılsın bütün tanımlamalarda liderliğin diğer bireyleri etkileme süreci olduğu vurgulanmaktadır.

II.1.2 Liderlik Özellikleri

Liderin kişisel ya da örgüt amaçlarına ulaşmak için diğer örgüt üyelerini etkileyebilecek diğerlerinden farklı ve üstün, onları yönlendirecek bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Eski çağlardan beri yapılan çalışmalarda, liderlik özelliğini taşıyan kişilerin sınırlı sayıda olduğu, lider olunmaz lider doğulur şeklindeki görüşler uzun zamandan beri kabul görmüştür. Tarihten bu yana liderlik ile yapılan çalışmalara bakıldığında liderin sahip olması gereken özellikleri üzerinde durulduğu çeşitli çalışmalar (Sun Tzu’nun Savaş Sanatı, İlyada ve Odessa destanı, Platon’un Devlet adlı eseri, Wess’in Hun imparatoru Atilla’yı anlattığı eseri, Machiavelli’nin Prens adlı çalışması vb.) mevcut olmaktadır. Bu çalışmalardan Savaş Sanatı adlı çalışmada liderde zekâ, güvenilirlik, cesaret, kararlılık ile insanı anlama ve ona değer verme gibi özelliklerin olması gerektiği belirtilmiş olup, İlyada ve Odessa destanında ise adaletli olmak, bilgelik, hünerlilik ve cesaret önemli dört liderlik özelliği olarak gösterilmektedir. Bunların yanında diğer liderlik çalışmalarına da bakıldığında Devlet adlı eserde zekâ, adalet ve erdemlik, Prens adlı eserde ise hem zeki hem de cesur olmanın liderlik için olması gereken özellikler olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Aristo da liderin adalet, ılımlılık, sağgörü ve dayanıklılık gibi özelliklerinin olması gerektiğini vurgulamıştır (Şahin, 2012:142-143). Liderlik konusunda Konfüçyus da bir takım görüşler ileri sürmüştür olup, liderde olması gereken özellikleri coşku, doğruluk, zorlu ve talepkâr ama adil, samimiyet ve tevazu olarak sıralamıştır (Adair, 2014).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda dünya tarihinde olduğu gibi Türk tarihinde de Türk bilim insanlarının ve hükümdarlarının bir lider de olması gereken

özellikler ile ilgili çeşitli görüşleri mevcut olmaktadır. Bu görüşlerden Avrupa Hun Devleti Hükümdarı Atilla'ya göre bir liderin bağlılık, cesaret, arzu, duygusal güç, fiziksel güç, sezgi, kararlılık tahmin, zamanlama, rekabetçilik, özgüven, sorumluluk, inanılabilirlik, ısrarcılık ve güvenilirlik gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Ergezer, 1995:52-55). Yusuf Has Hacıb Kutadgu Bilig adlı eserinde bir lider de bulunması gereken özellikleri ise şöyle sıralamıştır: düzenli ve disiplinli, cesur, güçlü, inatçı ve kınaz, sezgisi güçlü, ileri görüşlü, kendi yurdunu, ulusunu ve ailesini koruma çabası içinde olması gibi özelliklerin bulunması gerektiğini belirtmektedir (<http://ekitap.kulturturizm.gov.tr>, Ekim 2015).

Farabi ise bir liderin sağlıklı, anlama ve kavrama yeteneği iyi olan, hafızası güçlü, uyanık ve zeki, iyi bir hatip, ikna kapasitesi olan, eğitim ve öğretime düşkün, cesur, nefesine hâkim, doğru, dürüst, cesur ve adaletli olması gerektiğini vurgulamıştır. Kanuni Sultan Süleyman'a vezir-i âzamlık yapan Lütü Paşa'da devleti yöneten insanlara tavsiyeleri ise; liyakate önem verilmesi gerektiğini, halkla ilişki halinde olunması gerektiğini, ilim ve irfan sahibi olunması gerektiğini, adaletli olmak gerektiğini, sır saklayabilmesi gerektiğini ve de düşkünü koruyup kollamak gerektiğini belirtmiştir. Yine Diğer Türk bilim ve devlet adamlarından Nizamülmülk'ün Siyasetnamesinde, Koçi Bey risalesinde liderlik özellikleri ile ilgili bilgiler yukarıda verilen özellikler ile benzer olduğu görülmektedir (Ergezer, 1995:56-60).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk hiç kuşkusuz 20.yüzyıla damgasını vuran önemli devlet adamlarından ve büyük liderlerinden biridir. Büyük bir lider olarak Atatürk'ün liderlik özelliklerini ele almak konu için önemli olmaktadır. Atatürk'ün liderliğinin anlatıldığı Atatürk'ün Liderliği adlı çalışmada, Atatürk Türkiye'sinde görevli yabancı diplomatların anılarından ve resmi raporlarından

saptanılarak oluşturulan kitapta Atatürk'ün liderlik özellikleri dokuz başlık altında toplanmıştır. Özellikler olarak tarih bilgisi, millet ve lider özdeşleşmesi, önceden sezme, eylemde sürat, dayanıklılık, sabır ve ikna, açıklık ve güven, doğru zaman, duracağı yeri bilmek, önce gerçek sonra ideal ve son olarak ise kadınları seferber etmek olarak belirlenmiştir (Özdemir, 2010:135).

Tarih bilgisi için liderin olmazsa olmaz özelliği olarak bahsedilmekte olup, Atatürk'ün başarılı bir lider olmasında en önemli özellik olarak bahsedilmektedir ve iyi bir tarih bilgisi ile zamanın önünde koşulduğu belirtilmektedir. Millet ve lider özdeşliği için ise liderin halkı ilgilendiren işler hakkında her zaman için halka bilgi vermesi gerektiğini ve Atatürk'ün de böyle yaptığı belirtilmiş olup, başarılı bir liderin halkının desteğini alması gerektiği ifade edilmektedir. Bir lider için olmazsa olmaz yetenek olarak adlandırılan diğer bir özellik ise önceden sezme olarak belirtilmekte olup, Atatürk bu özelliği sayesinde Çanakkale Savaşı sırasında düşman hareketlerini önceden sezerek önlemler almış ve destanlaşan büyük bir başarının kazanılmasını sağlamıştır. Liderde olması gereken diğer bir özellik ise eylemde sürat, dayanıklılık, sabır ve ikna olarak belirtilmiş olup, Atatürk ikili ilişkilerde, haberleşmede ve eylemde son derece süratli ve çabuk kararlar alan, büyük bir sabrının olduğu, kişisel olarak acıya dayanıklı olduğu ve de ikna edici bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Başarılı bir liderlik için açıklık ve güven önemli olan diğer bir özellik olarak vurgulanmakta olup, Atatürk'ün bu özelliği ise yine savaş yıllarında müttefiklerine vermiş olduğu güven ve açıklık ile onların desteğini almış ve başarının kazanılmasını sağlamıştır. Liderde bulunması gerekli bir başka özellik ise doğru zamanı kollamak olarak ifade edilmekte olup, bu konuda Atatürk için doğru zamanı bulmak için "beklemesini bilen adam" olarak nitelenmektedirler. Bu özelliği ile yine doğru zamanda doğru eylemde bulunarak çeşitli başarılar elde etmiştir. Atatürk'ün diğer bir özelliği olarak

ifade edilen duracağı yeri bilmek başarılı bir lider için önemli bir özellik olup, bu özellik sayesinde kutuplaşmış cephelerde her iki cephenin de desteği sağlanabilmiştir. Lider ideal peşinde koşan değil gerçekleri görüp bu gerçekler doğrultusunda neler yapılabileceğini başarı ile hesaplayan ve uygulayan kişi olarak ifade edilen liderlik özelliği önce gerçek sonra ideal özelliğine vurgu yapılmaktadır. Atatürk'ün bu özelliği ise “önce ülkeyi fethetmeyi başardım, sonra ötekine göre daha zor olan halkı fethettim” cümlesinde görülmektedir. Lider için bulunması gerekli özelliklerden biri ise bir örgütün, milletin bütün fertlerinin aynı amaca hizmet etmek için seferber edilmesidir. Atatürk bu noktada o dönemde geri itilen ikinci sınıf olarak görülen kadınları seferber ederek bir milletin bütün fertlerini aynı gayeye hizmet etmek için seferber etmiş olup, kadınlar bizzat mücadelede yer almıştır ve bu sayede bir millet olarak büyük bir başarı kazanılmıştır (Özdemir, 2010:135-170).

James Kouzes and Barry Z. Posner'in “Örnek Liderliğin Beş Uygulaması (The Five Practices of Exemplary Leadership)” isimli kitaplarında yaptıkları araştırmada, büyük liderlerin dürüstlük, yetenek, ileri görüşlü olmak ve ilham verici olmak gibi dört temel karakteristik özelliklerinin olduğunu ifade etmektedirler (Kouzes ve Posner, 2003:12).

Hem dünya hem de Türk tarihinde yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi bir lider de olması gereken çeşitli özellikler bulunmaktadır. Bir liderde bulunan özelliğin diğer bir liderde bulunmayacağı göz önüne alınarak liderlik özellikleri konusunda fikir birliğine varılamamış olursa da yapılan çalışmalarda üstün bir zekâ, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme, analiz ve sentez yapabilme ve amaçlara ulaşma noktasında sebatkâr olma gibi bir takım ortak özelliklerin olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2003:526 akt. Aymaz, 2014:10).

Tablo 2’de lidere atfedilen özellikler ve beceriler sıralanmaktadır. Anlaşılacağı üzere özellikler teorisinin özünü teşkil eden “lideri lider yapan özellikleridir” görüşünü benimseyenler, tamamıyla olumlu özellikleri liderliğin koşulu olarak görmektedirler.

Tablo 2.2. Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken becerileri

Liderin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen ve iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birlikçi	Akıcı ve düzgün konuşan
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Buluç, 1998.

II.1.3 Lider Davranış Tarzları

Farklı zamanlarda ve farklı toplumlarda/kültürlerde bu zamana kadar farklı liderlik davranışına sahip olan liderler ortaya çıkmıştır (Ergezer, 1995;71-73). Kurt Lewin’in 1930’larda geliştirdiği liderlik davranış tarzları otoriter, demokratik ve liberal olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu anlayış ve tarzlara bürokratik, dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkar, paternalist gibi yeni stiller eklenmiştir. Bu liderlik davranış tarzlarına aşağıda kısaca değinilmektedir. Liderlik davranış tarzlarından biri olan paternalist liderlik ise çalışmamızın değişkenlerinden biri olduğu için ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır.

II.1.3.1 Otokratik Liderlik

Günümüzde en çok genel kabul görmüş olan liderlik tarzlarından olan otokratik liderlik, tüm kararlar üzerindeki bireysel kontrolü ile karakterize edilen liderlik davranış biçimi olmaktadır. Otokratik liderlik tarzında tüm yetki merkezde toplanmış olup, örgüt

amaçları, faaliyetleri ve politikaları ile ilgili kararları lider tek başına almaktadır. Bu tarz liderlik davranışını benimseyen liderler diğerlerine neyi nasıl yapması gerektiğini söylerler ve örgüt üyelerini kararları alma sürecinin dışında tutarlar. Örgüt üyeleri ise liderden gelen emirleri uygulamakla mükellefdirler. Otokratik liderler tüm bunları yaparken bulunmuş oldukları mevkide sağladıkları yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerine güvenmektedirler (Lester, 1975:5; Aymaz, 2014:30).

Otokratik liderlik davranışına sahip liderler, genellikle eğitim seviyelerinin düşük olduğu, yapılacak işin nasıl yapılması gerektiğini bilmeyen örgütlerde kabul edilen liderlik biçimi olmaktadır. Bu tip liderler daha çok büyüğe karşı aşırı saygılı ve her şeyi büyükten bekleme alışkanlığına sahip toplumlarda görülmektedir (Aymaz, 2014:30-31).

II.1.3.2 Otoriter Liderlik

Çoğunlukla geleneksel toplumlar tarafından benimsenen otoriter liderlik, toplumun veya örgütün tüm işlerinin nasıl yapılacağına tek başına karar veren bir liderin bulunduğu yapı olmaktadır. Otoriter liderliği benimseyen toplumlarda liderler, bireylere ve onların düşüncelerine önem vermezken, toplum bireyleri de yönetim ile ilgili konularda kendilerinde o hakkı görmezler. Bu açıdan otoriter lider, merkezdeki gücünü kaybederse toplum veya grubun dağılma tehlikesi ile karşı karşıya kalınır. Krallıkla yönetilen toplumlarda bu durum kolaylıkla görülebilmektedir (Közleme, 2013:241-242).

Otoriter liderlik, çoğu araştırmacı tarafından otokratik liderlik ile eşdeğer görülmekte olup, bu iki liderlik davranış tarzı arasındaki farkı astın ve üstün niyetleri oluşturmaktadır. Otokratik lider astın iyiliğini düşünmekte ve astı için kaygılanmaktadır, ast ise lidere saygı duymaktadır. Otoriter liderlikte ise, üst ve ast çıkarlarına uygun olacak

şekilde davranışlar sergilemektedirler. Otokratik liderlikte iyi niyetli bir yaklaşım söz konusu iken, otoriter liderlikte çıkarıcı yaklaşım söz konusu olmaktadır (Aycan, 2001:18).

II.1.3.3 Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik yine günümüzde en çok genel kabul görmüş liderlik tarzlarından olup, son kararları verecek olmasına rağmen diğer örgüt üyelerini karar alma sürecine dâhil eden liderlik davranış tarzı olarak bilinmektedir. Demokratik liderlik sadece örgüt üyelerinin ya da çalışanların iş tatmininin nasıl sağlanacağı ile ilgilenmeyip aynı zamanda bireylerin becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Ayrıca demokratik lider örgüt amaçlarına ulaşılmasında örgüt üyelerinin ne yapması gerektiği konusunda da yardımcı olmaktadır. Demokratik liderlik davranış tarzına sahip liderler tarafından yönetilen örgütlerde, çalışanlar veya örgüt üyeleri hak etmiş oldukları terfi gibi kendilerini ilgilendiren bazı kararlarda kontrolün kendilerinde olduğu duygusu onları maddi ödülde daha fazla motive etmektedir. Örgüt üyelerinin yaptıkları işi etkileyen durumlar olduğunda bilgilendirilmekte ve fikirlerini paylaşmaları için lider tarafından teşvik edilmektedirler. Örgüt ortamının bu şekilde oluşturulması ile bireyler, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmekte ve işleri ile daha fazla ilgili olmaktadır. Örgüt üyelerinin kararlara katılımı işleyişin daha yavaş ilerlemesine neden olabilir ama sonuçlar genellikle daha iyi olabilmektedir. Bu şekildeki yönetim tarzı pazar verimliliği için kalitenin hızdan daha önemli olduğu ve takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda uygun olmaktadır (Lester, 1975:5; İbicioğlu vd., 2009:6; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012:193;).

II.1.3.4 Liberal Liderlik

Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler ilkesini benimseyen bu liderlik tarzı, serbest ekonomi anlayışının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu liderlik anlayışında akılcı

bireyin çıkarlarının yine en iyi kendisi tarafından bilineceği ve toplumun mümkün olduğu kadar kendi halinde bırakılması gerektiği ifade edilmekte olup, oteritenin yetkilerinin sınırlandırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Közleme, 2013:242). Diğer bir ifade ile liberal liderler, yetki kullanma hakkını izleyicilerine bırakmaktadırlar ve yetkiye sahip çıkmamaktadırlar. Bu tarz liderler yönetim yetkisine ihtiyaç duymamaktadırlar (Nebioğlu, 2011:26-27). Kendisini izleyenleri yönlendirmez, motive etmezler ve hatta ilişkiye dahi girmezler. Bireyleri verilen imkânlar dâhilinde kendi hallerinde bırakmaktadırlar. Örgütte sorun çıktığında ise sorunu görmemezlikten gelmektedirler. Bu tarz liderlik daha çok hiyerarşik örgüt yapısının olmadığı, işin değişiklik ve belirsizlik gösterdiği, bireylerin üst düzey bilgi ve yeteneğe sahip olduğu örgüt yapılarında istenilen liderlik tarzı olmaktadır (Akkoç, 2008:73-74).

II.1.3.5 Dönüşümcü Liderlik

Modern liderlik davranış tarzı olan dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yönetilmek, değişmek ve gelişmek isteyen insanları elde etme yeteneği olmaktadır (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2012:1). Bass (1990)'a göre dönüşümcü liderlik yöneticilerin gelişmesi ve astların ilgilerinin artırılması ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile lider örgütün yararına odaklanmakta, örgüt amaçlarının farkına varmakta, kabul etmekte ve ayrıca kendi kişisel çıkarlarının ötesinde, örgüt yararına çalışanları motive etmektedirler. Astların örgüte katılımının önemli olduğu vurgusu yaparak çalışanların motivasyonunu sağlayan dönüşümcü liderler, örgüt başarısını sağlamak için daha fazla fikir üretir ve astların gelişimini sağlayacak şekilde motive ederler (Wang ve Rode, 2010:1108-1109). Bu tarz liderlik kendini izleyenleri değerlendirmek, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçları doğrultusunda motive etmeyi kapsamaktadır. Bu yüzden dönüşümcü liderlik, örgüt

üyelerine vermiş olduğu değerle örgütü daha başarılı kılabilir. Dönüşümcü liderler, kişisel gelişim, başarı ve öğrenmeyi teşvik ederek onları izleyenlere akıl hocalığı yaparlar. Ayrıca izleyenlere rol model olacak şekilde davranış sergilemektedirler, duyguları harekete geçirirler, sorunların üstesinden gelirler, güven ortamının oluşmasını ve anlamayı sağlarlar (Harms ve Crede, 2010:6). Dönüşümcü liderlik davranış tarzı değişmek, gelişmek ve bir takım yenilikler elde etmek isteyen örgütler tarafından uygulandığı takdirde daha etkili olmaktadır (Alkın, 2006:98).

II.1.3.6 Hizmetkâr Liderlik

Yeni nesil liderlik anlayışlarından olan hizmetkâr liderlik, kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış olarak tanımlanabilmektedir. Hizmetkâr liderlik terimi Robert Greenleaf'ın 1970 yılında yayımlanan ve çığır açan "bir hizmetkâr olarak lider (The Servant as Leader)" adlı çalışmasında ortaya atılmıştır. Greenleaf çalışmasında hizmetkâr liderin öncelikle hizmetkâr olduğunu ifade etmiş olup, liderin ilk olarak hizmet etmek için hizmet etme isteği olan doğal duygu ile başlangıç yapacağını belirtmiştir. Daha sonra onun bilinçli seçimi, ona liderlik yapma arzusunu kamçulamaktadır. Greenleaf hizmetkâr liderliğin ana karakteristiğini kişisel çıkarların ötesine oturtmaktadır. (Greenleaf, 1977:6; Dierendonck, 2011:1230). Tüm bu ifadelerle dayanarak hizmetkâr lider, her şeyden önce hizmet eden lider olarak tanımlanabilmektedir.

Hizmetkâr liderlik davranışını benimsemiş olan lider, diğer bireylerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmakta ve bu sebepten dolayı yapıcı davranmayı kendisine ilke edinen lider olmaktadır. Bu yaklaşıma sahip olan liderin önceliği topluma hizmet etmek olmakta yönetmek ve liderlik yapmak ise sonra gelmektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı yaşamın tüm alanlarına olumlu yönde etki ederek uzun vadede pozitif etkiye sahip liderlik anlayışı olmaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlik, örgütteki diğer

bireylerle bütünleşmiş olarak hizmet etme imkânı da sunmaktadır (Kaya, 2012:13; Yılmaz, 2013:6-7).

II.1.3.7 Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik, belli bir amaca ulaşmak için lider ile işgörenler arasında iş ile ilgili konularda liderin sergileyeceği davranış tarzı ile ilgili olmaktadır. Lider işgören ilişkisi, iş ile ilgili olduğundan dolayı “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik” ve “yönetimsel liderlik” olarak da adlandırılmaktadır. Koşulsal ödüllendirme, aktif ve pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakan (laissez faire) liderlik tarzı olmak üzere dört boyuttan oluştuğu literatürde kabul edilmektedir (Koçel, 2014:695). Etkileşimsel liderlik, lider ile işgörenin bir bakıma alışverişi gibi de algılanmaktadır. İşgören işini yapmak için sergilemiş olduğu çaba ve elde ettiği sonuç doğrultusunda liderinden destek alır. Bu davranış koşula bağlı davranış olarak ifade edilmektedir. Lider amaçlara ulaşmak için daha önceden standartlar belirlemektedir. Hedeflere ulaşma sürecinde sorun çıkmadan müdahale eden tarzı aktif, süreçte müdahale etmeyip sorun çıktığında müdahale eden tarz ise pasif tarz olarak belirtilmektedir. Liderin iş ile ilgili hiçbir şeye karışmadığı, işgöreni tamamen serbest bıraktığı etkileşimsel liderlik tarzı, serbest bırakan tarz olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2012:42-44).

II.1.3.8 Bürokratik Liderlik

Kurallar ve kanunlar çerçevesinde sürdürülen liderlik davranış tarzı olan bürokratik liderlikte, çözüme yönelik olarak bireysel olarak karar verilmemekte kurallar nasıl öngörüyorsa o şekilde yapılmaktadır. Bireysel ilişkiler ve performans terfi etmede bireyin kurallara uyumu kadar önemli olmayıp, her şey kurallar çerçevesinde yapılmaktadır. Kurallarla işleyen bir sistem bulunmakta olup, kararlar sistem içerisinde alınır ve bireysel sorumluluk bulunmamaktadır. Liderin görevi sistemi gözlemlemektir. Bu

liderlik tarzı geçmişin lider üzerinde etkisi fazla olup, lider yenilenmeye ve değişime karşı direnç göstermektedir. Çalışanlardan sisteme ve kurallara uyum sağlamaları beklenilmektedir (Geri, 2010:31).

II.2 Paternalist Liderlik

Literatüre bakıldığında liderlik ile yapılan çalışmalarda her ne kadar evrensel bir nitelik taşımaya da, toplulukçu yapısı ve geniş güç mesafesi olan doğu toplumlarında görülen liderlik tarzı ile bireyselci yapısı olan ve güç mesafesinin az olduğu batı toplumlarında beklenen liderlik tarzları farklı olmaktadır. Doğu toplumlarında örgüt üyeleri liderden bir babanın evlatlarına yaklaştığı gibi yaklaşmasını, onları koruyup kollamasını beklerken, liderin beklentisi ise örgüt üyelerinin koşulsuz itaati olmaktadır. İşte örgüt üyelerini iş yaşamında olduğu gibi iş dışı yaşamlarında da koruyup kollayan bunların karşılığında örgüt üyelerinden koşulsuz itaat bekleyen liderlik tarzına paternalist liderlik denilmektedir (Köksal, 2011). Bu başlık altında paternalizm kavramı, tanımı, kültürün liderlik tarzına etkisi, paternalist kültürün özellikleri, paternalist liderlik kavramı ve boyutları, paternalist liderin ve astların davranışları ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

II.2.1 Paternalizm Kavramı ve Tanımı

Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika kültürlerinde yaygın bir yönetim tarzı olan paternalizm, yönetim yazınında birkaç konu ile birlikte ilginç, karışık ve tartışmalı bir halde bulunmaktadır. Paternalizmin doğasını anlamak zor olmaktadır ve hatta onun hakkında yapılan her bir tartışma paternalizmi ideolojik ve ahlaki olarak tartışmalı bir duruma sokmaktadır. Yapılan çalışmalar paternalizm hakkında çeşitli tanımlamalara ve metaforlara yol açmaktadır. Bazıları paternalizmi yardımsever diktatörlük, meşru otorite, zorlayıcı olmayan sömürü, stratejik esneklik, kadife eldiven vb. gibi tanımlarla kullanmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394; Aycan, 2006:445).

Paternalist anlayış, aile içerisindeki otorite durumunun aile dışına taşınarak baba rolünün iş yerindeki otorite olan patronlara yansıtılması durumudur. 17. ve 18. yüzyıllarda aile işletmelerinde babalar çocuklarının patronları durumunda bulunmaktayken, 19. yüzyılda dağılmış aile yapıları nedeniyle patron babadır metaforuna dönüşmüştür. Bu paternalist benzetme aslında patronların işçileri koruyup kollama gibi durumlarının olmadığı sadece gerçeği gizlemek için kullandıkları bir metafor olduğudur. Metafor ilişkisiz iki sözcüğün bir araya getirilmesi ile oluşturulan toplumdaki çelişkilere bir uyumluluk havası yaratma amacı ile oluşturulan tümceler olmaktadır. İşte 19. yüzyılda katı ahlak değerlerini ve dürüstlüğü simgeleyen baba ile ahlak dışı ve acımasız bir yaşam mücadelesini simgeleyen patron figürünü birleştirilen “patron baba” metaforu gerçeği gizlemek için kullanılmıştır (Sennett, 1992:58, 83-85). Metaforlar anlamı güçlendirmek amacıyla da kullanılır. Nasıl ki baba çocuklarını korur, kollar ve itaat beklerse patron veya yönetici için kullanılan “baba” metaforunda bu manada kullanılmaktadır.

Paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar son yirmi yıl içerisinde gelişmesine rağmen, bir yönetim kavramı olarak paternalizm, paternalizmi meşru otoritenin bir formu olarak kavramsallaştıran Max Weber’in ilk çalışma yıllarına kadar uzanmaktadır (Pelligrini ve Schaundura, 2008:568). Paternalizm hakkında çeşitli çalışmalar yapılmış olup, bu çalışmalar yapılırken otoritenin kaynağına inilmiştir.

Sosyal bir varlık olan insan yeme, içme, korunma, koruma ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak ve çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek için bir arada yaşama gereğini hissetmektedirler. İngiliz filozof Thomas Hobbes’e göre insanın doğuştan gelen kendini koruma içgüdüleri bulunmakta ve bu içgüdü ile hareket ederek kendi varlığını sürdürmek insan için tek gaye olduğunu belirtmektedir. Bu durumda insan kendi varlığının devamını sağlayan şeyleri arzularken, varlığına tehdit olan şeylerden kaçınmaktadır. Bu

durumu sağlarken de kendi çıkarlarını düşünen ve saldırgan bir yapıya bürünmektedir ve tüm insanların böyle hareket ettiği düşünüldüğünde çatışma ve kargaşanın kaçınılmaz olduğu görülmektedir. İşte bu durumda düzenin sağlanması ve kargaşanın ortadan kaldırılması için güçlü bir otoritenin gerekliliği kaçınılmaz olmuştur (Hobbes, 2001 akt. Savaşçı, 2013;12). İnsanların düzeni sağlamak için tüm haklarını otoriteye devretmeleri durumu, devlet denen kurumu meydana getirmiştir (Torun, 2011: 141). İnsanlar düzeni sağlamak için devlet denen otoriteyi kurduktan sonra ona itaat etmek durumunda kalmışlar ve otorite olan devlet ise insanları koruma sorumluluğunu almıştır.

Otoritenin kaynağı üzerine önemli bilgiler sunan diğer bir filozof olan John Locke, Thomas Hobbes gibi otoritenin kaynağını doğa durumu ile açıklamaktadır. Locke otoritenin kaynağını barış durumu ile açıklamakta ve insanların bencil olmadığını ve diğer insanları da düşündüklerini belirtmiştir. İnsanların barış hali içerisinde yaşadıklarını, kendilerini düşündükleri kadar karşıdakileri de düşünmekte olduklarını belirtmekte olup, eğer diğerinin hakkını gasp ederse, onların da kendilerinin haklarını gasp edeceğini bildiklerinden akılcı davranarak birlikte yaşamayı seçtiklerini belirtmektedir. Locke insanların yaşam, özgürlük ve mülkiyet haklarının temel ve doğal hakları olduğunu, bu hakları insanın kendisinin izni olmadan bir başkasının tasarrufta bulunmasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Diğer bir yandan ise, insanların temel ve doğal hakları her zaman başkalarının istilalarına açık olmakta olduğunu ve bundan dolayı insanlar bu temel ve doğal haklarını korumak için bir araya gelerek bir toplum oluşturmakta olduklarını belirtmiştir. Bu toplumu oluştururken insanlar sözleşmeler yapmışlar ve böylece insanlar onların haklarını koruyacak devleti oluşturmuşlardır (Toku, 2003;138-144, Savaşçı, 2013;14-15). Hakların korunup kollanmasını sağlayacak olan devlet, yine otoriteyi elinde tutan kurum olmaktadır ve insanların itaat etmesini beklemektedir.

Otoritenin kaynağı ile ilgili çalışmalar yapmış olan diğer bir düşünür olan Jean Jacques Rousseau, insanın yaratılışında kendisi ile ilgili olan koruma ve toplumla ilgili sempati güdülerinin olduğunu belirtmiştir. İnsanın düzeni ve barış durumunu sevdiğini, doğa ile mücadele etme anlamında birlikte yaşama gereğini belirtmiş olup, toplumsal yaşama geçerken ise, iki aşamalı tek bir sözleşme yaptıklarını belirtmiştir. Sözleşmenin birinci aşaması, bireylerin özgür iradeleri ile toplumsal yaşama geçtikleri; ikinci aşama ise, bireysel iradelerini yönetim anlamında genel iradeye dönüştürmüş olmalarıdır. Rousseau'ya göre, genel iradeleri ile oluşturmuş oldukları devlette artık bireysel çıkarların olmayacağını toplumun çıkarlarının ön planda olacağını belirtmekte olup, devletin bireyleri koruyacağını toplumda yer alan her bir bireyin ise, devlet otoritesine itaat edeceğini belirtmektedir (Rousseau, 2012: 33-38, Savaşçı, 2013:15-16).

Yukarıdaki üç düşünüründe açıklamalarına bakıldığında, otoritenin kaynağında bireyleri korumanın yattığı görülmekte ve bu düşünce ile otorite sahibi devletin meydana gelmesini açıklamaktadırlar. Devletin temel görevi, vatandaşlarının temel hak ve hürriyetlerini korumak, onların barış, huzur ve bir düzen içerisinde yaşamalarını sağlamak olmaktadır (Aycan, 2001:12). Otorite olan devlet, tüm bunları sağlarken bunları sağlama adına toplum üzerinde belirli söylemler geliştirerek bireylerin nasıl yaşamaları gerektiği gibi baskıcı bir hal alma olasılığı da bulunmaktadır. Bunları yaparken ise paternalist söylemlerde bulunmaktadır. Paternalizmi, başkalarının iyiliği için uygulanan iktidar olarak tanımlayan Sennett, başkalarının bakımını üstlenmenin otoritenin bir lütfu olduğunu ve otoritenin bu lütufu, kendi çıkarlarına hizmet ettiği sürece bahşedeceğini belirtmektedir (Sennett, 1992:90).

Paternalizm bir tarafta koruyup-kollayan, bakan, yardım ve rehberlik eden, diğer tarafta ise, itaat eden ve bağlılık gösteren örgütsel hiyerarşinin gerekli olduğu taraflar

arasındaki karışık ilişkileri göstermektedir. Taraflar bu ilişkilerinde karşılıklılık ilkesi çerçevesinde davranmaktadır. İlişkilerin bu türü taraflar arasında sosyal, parasal ve değişik kaynak çeşitlerinin değişimini sağlamaktadır. Paternalist ilişkiler örgüt içinde olduğu gibi örgütler arasında da olabilmektedir (Börekçi, 2009:104).

Sözlük anlamı “babacılık” olan paternalizm, en genel anlamı ile bireyleri koruma olarak tanımlanabildiği gibi bir örgütü babacan bir tavırla yönetme olarak da açıklanabilmektedir. Bu zamana kadar paternalizm hakkında araştırmacılar çeşitli çalışmalar yapmış olup, bu çalışmalarda çeşitli tanımlar elde edilmiştir. Bu araştırmacılardan bazıları ve yapılan tanımlamalar aşağıda yer almaktadır.

Here Dworkin paternalism isimli çalışmasında, paternalizmi insanların mutluluğu, huzuru, sağlığı, ihtiyaçları ve değerleri için özgürlüklerini baskı altına alıp, özel yaşam hareketlerini kısıtlamak olarak tanımlamıştır. Dworkin bu tanımı bir babanın çocuğunun iyiliği için onun hareketlerine karışmasına benzetmektedir (Dworkin,1971:181-182).

Silin (1976)’e göre paternalizm, özel bir ortamda ahlaki bütünlük içerisinde, güçlü disiplin ve otorite ile yardımsever babacan bir tavır bir araya getiren liderlik davranış tarzı olarak tanımlamıştır (Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004:91).

Allen Buchanan, 1978 yılında 'Medical paternalism’ isimli yapmış olduğu çalışmasında paternalizmi, insanların iyiliği için kararlarını etkileyecek bilgilerin verilmemesi ya da yanlış bilgilerin verilmesi, hareket ve bilgi alma özgürlüğüne müdahale olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1983:62).

James Childress ise paternalizmi, bir insanın iyiliği için diğer bir insanın istekleri, seçimleri ve eylemlerini kabul veya reddetmek olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir (Childress akt. Hershey, 1985:177).

Paul Turner Hershey “A Definition For Paternalism” isimli çalışmasında paternalizmi, bir devletin, örgütün ya da bireyin diğer bir devlet, örgüt ya da bireye karşı bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranması olarak tanımlamıştır (Hershey, 1985:171-182).

Sennett’e göre paternalizm, ileri kapitalizmin yarattığı bir otorite tablosu ve başkalarının iyiliği için uygulanan iktidar olmaktadır. Ayrıca Sennett paternalizm için sözleşmesiz erkek egemenliği ifadesini kullanmıştır (Sennett, 1992: 58,61,90).

Paternalizm Westwood and Chan tarafından bir baba gibi ilgili ve düşünceli olmanın yanında güçlü bir otorite ile birleşen liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Farh ve Cheng’e göre paternalizm, babacan bir yardımseverlik ile birlikte güçlü otorite ve düzen içerisinde birleştirilen tarz olarak tanımlanmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394).

Gelfand, Erez, ve Aycan’a göre, paternalizm astlarından sadakat ve itaat beklentisi içerisinde onların özel ve profesyonel yaşamlarına bir aile ortamına benzer şekilde rehberlik eden bir liderin hiyerarşik ilişkileri olmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394).

Paternalizm ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında hepsinin ortak yönü koruyup – kollayan üst ve ona itaat eden ast olduğu görülmektedir. Yapılan tanımlamalar doğrultusunda paternalist liderlik, astlarına karşı baba şefkati ile yaklaşan, onları koruyup kollayan üstün olduğu ve üstün bu davranışlarına karşın astlarında üstlerine saygı duyan, bağlılık gösteren ve itaat eden davranışlar sergilediği ilişkiler bütünüdür denilebilir.

II.2.2 Kültürün Liderlik Tarzına Etkisi ve Paternalist Kültürün  zellikleri

Liderlik  zerine yapılan araştırmaların uzun yıllara dayandığını daha önceki paragraflarda açıklamıştık. Uzun yılları alan bu çalışmalar da araştırmalar genellikle liderlik özellikleri, liderlik davranış tarzları, liderin hangi durumda nasıl davranması gerektiği gibi konular üzerine yapıldığı, liderliği etkileyen unsurlardan olan kültürel özelliklere fazla yer verilmediği, kültürel özellikler üzerine yapılan çalışmaların ise, çoğunlukla batı toplumlarına ait olan liderlik tarzları üzerinde durulduğu görülmektedir. Son 30-40 yılda özellikle Doğu kültüründen gelen araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalarda doğu toplumlarına özgü liderlik tarzları üzerine araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011:148-149; Köksal, 2011:102). Liderlik davranış tarzı açısından kültürün öneminin farkına varamayan Amerikan yönetim teorilerini savunan araştırmacılar, Amerika’da başarılı olan yöneticilerin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanmaktaydılar (Paşa, Kabasakal ve Bodur,2001:559-560 akt. Türesin, 2012:3). Fakat yapılan çalışmalarda liderlik davranış tarzını belirleme açısından kültürel özelliklerin ne kadar önemli olduğu görülmüştür ve hatta sadece liderin takipçilerinin değil aynı zamanda liderin kültürel özelliklerinin de önemli olduğu görülmüştür (Cerit,  zdemir ve Akgün, 2011:88).

Liderlik, bir bireyin bireysel, grup ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için kendisini takip edenleri etkileme becerisi olarak tanımlamıştık. Liderin takipçilerini etkilemesi bireylerin lidere duyduğu gereksinmeye göre değişmektedir. Bireylerin gereksinme dürtüsü üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış olup, bu çalışmalarda bireylerin özerklik gereksinmesi, nezaret gereksinmesi, sosyalleşme gereksinmesi, daha yakın yönlendirmeye duyulan gereksinme, belirginliğe duyulan gereksinme, yapıya duyulan gereksinme gibi gereksinmeleri olduğu belirtilmiştir (Aktaş ve Sargut, 2011:147).

Gereksinmeler ise, insandan insana değişiklik gösterdiği gibi içinde yaşanan toplumun kültürel değerlerine göre de değişmektedir. Farklı toplumlardaki farklı insanları anlamak için insanların ve toplumların benliğini oluşturan kültürlerini iyi tanımak gerektiği ifade edilmektedir (Erdoğan, 1994:113).

Kültür ile ilgili farklı araştırmacılar (Taylor, Hofstede, Linton, Herskovits, Geertz) çeşitli tanımlamalar yapmış olup, herkesin tam anlamıyla kabul edeceği bir tanım bulmak zor olmaktadır. Fakat kültürü en genel anlamı ile toplumun yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Her bir toplumun yaşam biçimi farklı olduğundan dolayı kültürlerinin de farklı olması normal bir durum olmaktadır. Fakat yine de her toplumun kültürünün oluşmasında dil, din ve inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf ve adetler, yasalar ve ahlak kuralları gibi temel faktörler bulunmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:224-226).

Kültürlerin farklılaşması insanların yönetimi için farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır. Bir liderin hangi liderlik davranış tarzını uygulayacağı toplumun sahip olduğu kültürel boyutlara göre değişmektedir. Liderlik davranış tarzı açısından önemli olan kültürel boyutlar literatürde güç mesafesi, bireyselci ve toplulukçu davranış tarzı, erillik ve dişillik değerleri, belirsizlikten kaçınma, uzun ve kısa döneme yönelme olarak bahsedilmektedir (Hofstede, 2001).

Güç mesafesi, bir toplumdaki bireylerin örgütlerdeki gücün bireyler arasında eşit olmayan şekilde dağılımını kabullenme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010:27). Güç mesafesinin bir toplumun bireyleri arasındaki farklılaşma o toplumun sahip olduğu değerler ve normlara göre değişmekte ve zamanla oluşan farklılıklar kabullenip benimsenilmektedir. Güç mesafesinin az olduğu toplumlar genellikle batı kültürüne sahip toplumlar olup, bu toplumlarda hiyerarşinin az olduğu, toplumdaki bireylerin birbiriyle

rahat bir şekilde iletişim kurup sorunlara rahatça çözüm buldukları gözlenmektedir. Diğer taraftan güç mesafesinin fazla olduğu toplumlar da genellikle doğu kültürüne sahip toplumlar olup, bu toplumlarda hiyerarşi oldukça fazla olmakta ve insanlar birbiriyle rahat diyalog kuramamaktadır. Bu yapıya sahip toplumlarda bireylerin sahip olduğu ünvan, statü ve bulunduğu mevki önemli olmakta olup, üst kademedeki yer alan patron, yönetici ya da lidere saygı duyulmakta ve söyledikleri kural olmaktadır. Örgüt üyelerinin lidere karşı itaat etmesi beklenmektedir ve karşılığında örgüt üyeleri korunup-kullanılmaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda lider, takipçilerine yakın denetimde bulunmakta ve de otokratik ya da paternalist bir davranış tarzı ile yaklaşmaktadır. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise, takipçilere daha az denetimin uygulandığı, görüşlerine ve fikirlerine önem verildiği, danışmacı bir liderlik davranış tarzı uygun görülmektedir (Eğimli ve Çakır, 2011:40, Demirel ve Kışman, 2014:697-698, 701).

Tablo 2.3. Güç mesafesinin kültürlere göre öne çıkardığı başlıca değerler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Herkes birbirine bağlıdır.	Tolunda az kişi bağımsız fakat geneli bağımlıdır.
Toplumların eşitsizlik seviyesi düşüktür.	Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.
Hiyerarşi, rolleri belirlemek ve kolaylık sağlamak anlamına gelir.	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir.
İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir.	Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.
Güç kullanmak yasaldır.	Doğruyu ve yanlış güçlü olan belirler.
Güçlüler olduğundan daha az güçlü görünmeye çalışırlar.	Güçlüler olabildiğince güçlü görünmeye çalışırlar.
Güçsüzler iş birliği yapar.	Güçsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Ayrıcalıklar ön plana çıkmaz.	Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.
Sistem suçludur.	Güçsüz olan suçludur.
Güçlü ile güçsüz arasında uyum vardır.	Güçlü ile güçsüz arasında çatışma vardır.
Yaşlı olana karşı saygı ve korku yoktur.	Yaşlı olandan korkulur ve saygı duyulur.

Kaynak: Hofstede, 2001:98; Demirel ve Kışman, 2014:698.

Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye, Hindistan, Pakistan, Çin, Rusya, Romanya, Almanya, İsrail, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Kanada ülkelerinde yapmış

oldukları araştırmada Hindistan, Pakistan, Çin, Rusya, Türkiye güç mesafesinin en fazla olduğu ülkeler olurken, en düşük olduğu ülkeler ise İsrail ve Romanya olmuştur (Aycan ve Kanungo, 2000:41). Güç mesafesi tablo 2.3’de görüldüğü gibi kültürlerle göre değişik değerler öne çıkarmaktadır.

Tablo 2.4 Bireyselci ve toplulukçu davranış sergileyen toplumların değerleri

Toplulukçu Kültür	Bireyselci Kültür
Biz vardır.	Ben vardır.
Halk vardır.	Cemiyet vardır.
Ortaklaşa hareket vardır.	Bireysel hareket vardır.
Değerler grup içindekiler ile grup dışındakiler için farklıdır.	Değerler herkese aynı uygulanır.
Kimlik sosyal sistem merkezlidir.	Kimlik birey merkezlidir.
Utanç kültürü vardır.	Suçlu kültürü vardır.
İletişim yüksek düzeydedir.	İletişim düşük seviyededir.
Örgütlere bireyin duygusal bağlılığı söz konusudur.	Bireyin örgütlere duygusal bağlılığı söz konusu değildir.
Örgüte aidiyetlik vurgusu yapılır.	Bireysel inisiyatif alma ve başarıya vurgu yapılır.
Özel hayat ihlali vardır.	Herkes özel yaşamı ile ilgili haklara sahiptir.
Hayatta kalma isteği vardır.	Haz alma isteği vardır.
Faaliyetler empoze edilir.	Faaliyetler bireyseldir.
Geleneksel toplum vardır.	Modern veya post modern toplum vardır.
Düzen, güvenlik vb. örgüt tarafından sağlanır.	Zenginlik, zevk vb. bireysel maddi imkânlar ile sağlanır.

Kaynak: Hofstede, 2001:227.

Bireyselci davranış tarzı genellikle ABD, Avustralya, Kanada, Hollanda, İngiltere, İsveç, Danimarka, Almanya gibi batı kültürüne sahip ülkelerde görülmekte olup, bu davranış tarzına sahip toplumlarda kişisel çıkarlar ön plandadır ve de bireyler çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Bireyler kendilerini bağımsız olarak görürler ve aralarındaki bağlar zayıftır. Toplulukçu davranış tarzı ise Guatemala, Ecuador, Panama, Kolombiya, Endonezya Tayvan, Pakistan gibi doğu kültürüne sahip ülkelerde görülmekte olup, bu toplumlarda örgüt çıkarları birey çıkarlarının önündedir ve de bireyler arasındaki bağlar güçlüdür. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar güçlü ise orda toplulukçu davranış tarzı

gösterme eğilimi bulunmaktadır. Türkiye, Japonya Hindistan, İspanya, ve Avusturya gibi ülkelerde her iki davranış tarzı görülmektedir (Hofstede, 2001:214-216; Aycan ve Kanungo, 2000:30; Eğinli ve Çakır, 2011:40, Demirel ve Kışman, 2014:698-699). Bireysileci ve toplulukçu davranış tarzı benimseyen toplumlara ait değerler tablo 2.4'de gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Bireylerin davranışlarını etkileyen eril ve dişil değerler

Erkeksi Kültür	Kadın Kültür
Saldırgan	Şefkat
Yükselme tutkusu	Merhamet
Dediğim dedik	Nazik
Yarışmacı	Sadık
Egemen	Başkalarına karşı duyarlı
Baskıcı	Halden anlar
Kendine güvenli	Sevgi dolu
Bağımsız	Anlayışlı
Tavır koyucu	Sıcak

Kaynak: Sargut, 2001:179.

Erillik ve dişillik her toplumun baş etmek zorunda kaldığı insanlığın temel problemlerini tanımlayan başlıca boyutlardan birini temsil etmekte olup, toplumdaki genel kabul görmüş değerlerin hangi oranlarda kadınsı ya da erkeksi olduğunu belirtmektedir. Başarılı olma, meydan okuma, rekabet etme, kazanma arzusu, güçlü olma isteği, saldırganlık gibi özellikler erilliğe ait olurken, merhamet duyma, sevgi dolu olma, şefkatli olma, nazik olma, sıcak ilişkiler içinde olma, işbirliği yapma isteği ve hizmet etme isteği gibi özellikler ise dişillik için özellikler olmaktadır. Bir toplumun sergilemiş olduğu davranışlara ve egemen olduğu davranışlara bakılarak eril ya da dişil kültürel özellikler gösterdiği söylenebilir. Eril kültürel özelliği gösteren ülkeler Japonya, İtalya, Avusturya, Venezüella, Meksika, Büyük Britanya, Almanya gibi ülkeler olurken, dişil kültürel özelliğe sahip ülkeler İsveç, Norveç, Hollanda, Türkiye, İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili gibi ülkeler olmaktadır (Hofstede, 2001:284-287; Arrindell ve

Veenhoven, 2002:804; Eğinli ve Çakır, 2011:40; Demirel ve Kışman, 2014:698-699). Tablo 2.5’de bireylerin davranışını etkileyen eril ve dişil değerler gösterilmektedir.

Tablo 2.6. Belirsizlikten kaçınmanın kùltürlere göre öne çıkardığı değerler

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlikten kaçınılamaz.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
Duygular gizlenmemelidir.	Duygular gizlenmelidir.
Karmaşık durumlarda rahat olup, risk alınmalıdır.	Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalıdır.
Kurallar esnek olmalıdır.	Kurallar katı olmalıdır.
Farklı olanlara karşı merak vardır.	Farklı olan tehlikelidir.
Çeşitliliğe karşı tolerans vardır.	Yabancı olana karşı korku vardır.
Bireyler tartışma ve öğrenmeye dönüktür.	Bireyler düzene ve doğrulara dönüktür.
Kurallar gerektiklerinde vardır.	Kurallar gerekmeseler de vardır.
Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.	Dakiklik ve titizlik insanın doğasında vardır.
Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.	Devamlı meşguliyet durumu vardır.
Birden fazla doğru olabilir.	Doğru bir tanedir.
Törenselle davranışlar azdır.	Törenselle davranışlar çoktur.
Gençlere yönelik tutum olumludur.	Yaşlılara saygı duyulur ve korkulur.

Kaynak: Hofstede, 1984:142 akt. Emre, 2007:60; Hofstede, 2001:161

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun bugünkü ve gelecekteki durumu ile ilgili ne olduğu ya da ne olacağını tahmin edememe, bilgi sahibi olamama durumu ile ilgili duydukları endişenin derecesi olmaktadır. Bir başka deyişle değişken ve belirsiz olan durumlarda insanların ne hissettikleri ve kaçınma davranışlarının ne olduğu ile ilgili olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlar riskin bulunduğu, belirsizlik durumunun hâkim olduğu ortamlardan korkmakta, gelecekleri ile ilgili kaygı duymaktadırlar ve bu sebeple kuralların açık ve belirgin olmasını, başlarında bir otoritenin olmasını, hiyerarşik bir düzenin olmasını, bir düzen içinde yaşamayı istemektedirler. Bu duyguya sahip olan toplumlarda yaşayan insanlar hayatlarını garanti altına almak isterlerken, otoritenin koymuş olduğu kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlarda insanlar belirsizlik

durumunda daha az stres altın bulunmakta, daha fazla risk alma eğilimi gösterebilmektedirler ve ayrıca kurallara daha az bağlı kalmakta ve esnetilebilmektedirler. Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, İspanya, Panama, Fransa, Türkiye gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler olurken, Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, Büyük Britanya, ABD, Kanada gibi ülkeler ise belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan ülkeler olduğu Hofstede'in çalışmalarında ortaya konulmuştur. Tablo 2.6'te belirsizlikten kaçınmanın kültürlere göre öne çıkardığı değerler verilmektedir (Hofstede, 2001:145-151; Sargut, 2001:180-182; Gürbüz ve Bingöl, 2007:72, Emre, 2007:59-60).

Tablo 2.7. Uzun ve kısa döneme yönelimli toplum normları

Kısa Döneme Yönelme	Uzun Döneme Yönelme
İhtiyaçların hemen giderilmesi beklenmektedir	İhtiyaçların giderilmesi ertelenebilir.
Gelenekler kutsaldır.	Gelenekler değişen koşullara göre uyarlanabilir.
Aile hayatı zorunluluklara göre şekillenir.	Aile hayatı ortak amaçlara göre şekillenir.
Sosyal harcamalar vardır.	Tutumluluk vardır.
Harcama yapılıır.	Birikim ve araştırma yapılıır.
En alt pozisyondadır.	Güçlü pozisyonda olmak önemlidir.
Analitik(çözüm odaklı) düşünce hâkimdir.	Yapay düşünce hâkimdir.
Belirsiz problem çözme yöntemi tercih edilir.	Planlı problem çözme yöntemi tercih edilir.

Kaynak: Hofstede, 2001:367.

Kültür boyutunun son modeli uzun ve kısa döneme yönelme olup, bu boyut diğer boyutlara Hofstede'in sonraki çalışmalarında eklenmiştir. Tablo 2.7'de verilen toplum normlarında görüldüğü gibi uzun vadeli yönelim geniş bir görüş açısına sahip olup, stratejik planlar yaparak geleceğe yönelirken, kısa vadeli yönelim dar bir görüş açısı ile durağan özellikli ve günü kurtarma çabası içinde olup, bugünkü duruma yönelmektedir. Uzun vadeli yönelimin en yüksek eğilimi Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya, Güney Kore

gibi ülkelerde görülürken, kısa vadeli yönelimin en yüksek eğilimi Pakistan, Nijerya, Filipinler, Kanada, Büyük Britanya, ABD gibi ülkelerde görülmekte olduğu Hofstede'in çalışmalarında ortaya konulmuştur (Hofstede, 2001:351-356; Gürbüz ve Bingöl, 2007:73-74, Demirel ve Kışman, 2014:700-701).

Sonuç olarak toplumda yaşayan bireyler arasındaki güç mesafesinin az ya da fazla oluşu, bireyselci ya da toplulukçu davranış tarzı, eril ve dişil değerler, belirsizlikten kaçınma ve uzun ya da kısa vadeye yönelme eğilimli kültürel boyutlar liderlik davranış tarzını benimseme açısından önem arz etmektedir. Eril değerlere sahip ve bireyselci davranış tarzı gösteren toplumlarda genellikle birey tek başına hareket etme, özgürlükçü bir yapısı olup, batı toplumlarında görülmektedir. Toplulukçu davranış tarzı gösteren, dişil değerlere sahip olan, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda tek başına hareket etmeyi benimsemeyen, yönlendirilmeye ve nezarete gereksinim duyan bireyler yer almakta olup, doğu toplumlarında görülmektedir. Toplulukçu davranış tarzı benimseyen toplumlarda liderlerin örgüt bilincini ve ruhunun oluşmasına verecek olduğu destek örgüt için olumlu olarak karşılanabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu, nezarete ve yakın yönlendirmeye gereksinim duyan toplumlarda lideri izleyenler lidere bağımlı olurlar ve liderin rehberliğine ihtiyaç duyarlar. Bu gibi durumlarda lider, izleyicilerinden inisiyatif almalarını, tek başlarına karar vermelerini ve uygulama yapmalarını beklememeli, gereken yönlendirmeyi yapmalıdır. Aksini yapmak olumlu sonuçlar vermeyebilir. Dişil değerlerin hâkim olduğu toplumlarda ise, kişisel başarılarından ziyade örgüt üyeleri arasındaki uyuma önem vermek örgütü amaçlarına ulaştırması bakımından liderlikte önemli olmaktadır. Liderliğe duyulan gereksinim doğu toplumlarının kültürel özelliklerinden dolayı batı toplumlarına göre daha fazladır (Aktaş ve Sargut, 2011:145-163).

Kültürün, liderlik tarzları açısından ne kadar önemli olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Kültür, boyutları bakımından ele alınan konular geniş güç mesafesinin olması, dışil değerlere sahip olunması, toplulukçu davranış tarzı ve belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olması durumları doğu kültürüne sahip toplumlarda görülmekte olup, otokratik ve paternalist (babacan) davranış tarzı benimsenmektedir. Doğu toplumlarının kültürel bir formu olan paternalist kültür, tatlı-sert ve babacan otorite kavramları ile iki zıt anlamı ifade ettiğinden batılı araştırmacıların anlamakta zorlandığı ve yadırgandığı bir olgu olmaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000:31; Köksal, 2011:112).

Literatürde paternalist kültürün temeli belirli olmaktadır. Paternalist kültürün daha belirgin olduğu Asya kültüründe, güçlü ataerkil aile yapısı, baba tarafından olan akrabalarla kurulan ilişkiler ve baba soyu ile birlikte yaşam gibi güçlü geleneksel aile yapısı paternalizmin temelini oluşturmaktadır (Börekçi, 2009:103, Aycan,2006:446). Paternalist kültüre sahip toplumlarda aile ve devlet yapısı feodal ve ataerkil bir yapı içerisinde olup, bir babanın evlatlarına göstermiş olduğu ilgiye benzer bir şekilde devlet de topluma aynı şekilde yaklaşmakta ve koruma-kollama ve bakma sorumluluğu altında bulunmaktadır. Bu durum toplumlarda “devlet baba” deyimini geliştirmiştir. Paternalist davranış tarzını benimseyen doğu toplumlarında, bireyler yetiştiriliş döneminde babanın koruyup-kollaması ve yönlendirmesi ile büyüdüklerinde iş hayatında patronları, yöneticileri ya da liderlerinden bir babanın çocuğuna gösterdiği koruyuculuğu, hem iş hayatında hem de özel hayatında beklemektedirler (Aycan ve Kanungo, 2000:31). Koruyucu ve kollamacı yetiştiriliş tarzı, hayatın diğer dönemlerinde öğretmen, patron, yönetici v.b.’den de benzer davranış beklentisini artırmaktadır.

Paternalizm Çin, Japonya, Kore, Tayvan ve Hindistan gibi ülkelerde Pasifik-Asya kültürünün en dikkat çeken kültürel karakteristiklerinden biridir. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi Orta-Doğu ülkelerinde ve Latin Amerika ülkelerinde de yaygın bir kültürel özellik olmaktadır (Aycan,2006:446). Aycan ve Kanungo'nun 2000 yılında on farklı ülkede yapmış oldukları çalışmada Hindistan, Türkiye, Çin, Pakistan gibi ülkeler paternalizmin en çok benimsendiği ülkeler olurken, paternalizmin en az benimsendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya olmuştur (Aycan ve Kanungo, 2000:41).

Sonuç olarak paternalist kültür, genellikle güç mesafesinin fazla olduğu ve toplulukçu davranış tarzı gösteren doğu kültürüne sahip ülkelerde görülen bir kültür yapısı olmaktadır (Köksal, 2011:111). Dolayısıyla paternalist liderliğin, bağlılık, tatmin, performans, vatandaşlık gibi davranış konularıyla gerçekte ne ölçüde etkili olabileceği merak edilen bir konu olmaktadır.

II.2.3 Paternalist Liderlik Kavramı

Uluslararası liderlik araştırmaları bir dönüm noktasında bulunmaktadır ve bu arayış etkili bir liderliği tanımlamak için uzun bir süre tartışmaların önemli bir konusu olmuştur. Fakat bu tartışmalar farklı kültürel durumlara kaydığında mevcut fikir ve bilgiler sınırlı kalmaktadır. Çünkü liderlik kültürel açıdan ele alındığında tanımlaması zor olan bir yönetim konusu olmaktadır. İşte kültürel etkinin fazla olduğu liderlik üzerine yapılan araştırma alanlarından biri de paternalist liderlik olmaktadır. Paternalist liderlik özellikle batılı olmayan yönetim literatüründe gelişen bir araştırma alanı olup, batılı olmayan işletme örgütlerinde yaygın bir liderlik tarzıdır. Paternalist liderlik batı liderlik özelliklerinden farklı olmakla birlikte yöreye özgü karakteristik özellikler sergilemektedir

(Pellegrini ve Scandura, 2008: 567; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 391-392; Zhao ve Bo, 2007:989).

Seksen yıldan uzunca bir zaman önce insan ilişkileri hareketi yöneticilerin, mekanik aksamdan ziyade çalışanlara yönelmeleri halinde personelin daha üretken ve daha memnun olacaklarını öne sürmüşlerdir. Erken yönetim teorisyenleri üretken ve tatminkar çalışma gruplarını oluşturmak için yöneticilerin babacan olmaları gerektiğine inanmaktaydılar (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Kültürel özelliklerinin paternalist kültürü yansıtan toplumlarda liderlerin paternalist davranış tarzı benimsemesi ve toplumların bu davranış tarzına itiraz etmemeleri normal olmaktadır. Böylece lider örgüt üyelerine yakın davranmakta, bireylerin hem iş hayatı hem de özel hayatı ile ilgilenmektedir ve sonuç olarak paternalist liderlik meydana gelmektedir (Köksal, 2011:120). Paternalist liderlik, daha öncede belirtildiği gibi örgüt üyelerinin hem iş hem de iş dışı yaşamı ile ilgilenen onlara bir baba şefkati ile yaklaşır, koruyup-kollayan ve karşılığında ise koşulsuz itaat bekleyen liderlik davranış tarzı olmaktadır.

Paternalist liderlik, ilk gelenin sonraki gelenden yani babanın oğlundan, eski arkadaşın yeni arkadaştan önce geldiği güçlü ve özel hiyerarşik ilişkilerden ve konfüçyuscu geleneksel düşünce sistemi anlamına gelen geleneksel Çin kültüründen kaynaklanmaktadır. Günümüzde halen Çin kültüründe paternalist davranış tarzı, liderler için rağbet gören bir tarzıdır (Zhao ve Bo,2007:985).

Paternalist davranış tarzını benimseyen lider örgüt üyelerine kendilerini bir aile ortamı içinde buldukları hissini sağlamaya çalışmaktadırlar ve bu ortamı oluşturmak bireylerle yakın ve kişisel ilişki içerisinde olma gayreti içerisinde dirler. Örgüt üyeleri ile bu yakın ilişki iş yaşamı ile sınırlı olmayan özel yaşamı da kapsayan bir ilişki olmaktadır.

Bu ilişkide lider, örgüt üyelerinden otorite ve statü konularına dikkat etmelerini beklerken aynı zamanda sadakat de beklemektedir. Örgüt ortamını bir aile ortamı gibi algılayan örgüt üyeleri ise liderin bu davranış tarzına karşılık lidere koşulsuz itaat etmekte, lidere iş dışı alanlarda da yardım etmektedirler ve de liderin kendileri için bildiklerinin iyi olduğuna inanmaktadırlar (Erben, 2004:350-351). Kendisini izleyenlere hem ilgi gösteren hem de bir denetim uygulayan paternalist lider, bazı otokratik liderlik özelliklerine de sahip olmaktadır. Otokratik liderlikle arasındaki farkı ise, kendisini izleyenlere bir babanın çocuklarına karşı sergilemiş olduğu davranışa benzer bir davranış ile ortaya koymaktadır. Paternalist lider, bazen bir babanın evlatlarına yaptığı gibi örgüt üyelerine danışmadan onlar adına kararlar alabilmektedir (Aycan, 2001:15; Köksal, 2011:105).

Paternalist yaklaşım, yöneticilerin çalışanların iş dışı yaşamları ile de ilgilenmekte olduğunu ve kariyerlerini geliştirmek için destek olduğu çalışanların kişisel refahlarını geliştirmek için de teşviklerde buldukları bir yaklaşımdır. Paternalist liderlik, astları üzerindeki denetimleri ile yardımseverliği birleştirmiştir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392).

Sinha (1990) otorite ve yardımseverlik arasındaki birlikteliğin geleneksel toplumlara ait besleyen, bakan, güvenilir ve aynı zamanda otoriter ve disiplinli olan baba figüründen kaynaklanmakta olduğunu ifade etmektedir (Aycan, 2001:13-14). Paternalist ilişkilerde astlar, liderin yardımsever ilgi ve bakımına, bağlılık, itaat ve saygı ile karşılık vermektedirler. Liderlerin tüm ilgi ve sunmuş oldukları kaynaklara karşın takipçilerden liderlerine karşı sadık olmaları beklenmektedir. Ancak sadakat ve itaat, otoriter kararlar almayı gerekli kılmamalıdır ve hatta eğer ki lider paternalistik yükümlülüklerini yerine getirmeyi ihmal ederse, izleyenler lideri eleştireceklerdir. Başka bir deyişle paternalizm, otokratik liderliğe dönüştüğünde liderler takipçileri tarafından ilgi eksikliği için

eleştirilecekler ve takipçilerin sadakatini kaybedeceklerdir (Kabasakal ve Bodur, 2007 akt. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394-395). Dolayısıyla babacan tavrın yokluğu çalışanlarda hayal kırıklığı yaratabilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi paternalist liderlik Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika gibi toplulukçu kültürlerle uygun olmaktadır. Hindistan gibi bazı toplulukçu kültürlerde bireyler kendilerini koruyan ve bunun karşılığında sadakat göstermiş oldukları örgütlerine sıkı sıkıya bağlı olmaktadır. Öte yandan ABD gibi bireyselci kültürlerde kişisel seçimler ve başarılar önemli olmaktadır (Hofstede, 2001:226-227; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010:395). Toplulukçu kültürlerdeki paternalist liderin çalışanın özel hayatına katılımı ABD gibi bireyselci kültürlerde özel hayatın ihlali olarak algılanabilmektedir (Aycan, 2006:450; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010:395).

II.2.4 Paternalist Liderlik Boyutları

Literatürde liderliğin, astların motivasyonuna olan etkilerini gösteren önemli çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde bazı araştırmacılar etkili liderlik bileşenleri için kişilerarası ve ilişkisel becerilerin önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yapılan bu liderlik çalışmalarında giderek önem kazanan ve ilişkisel liderlik yaklaşımlardan biri olan paternalist liderlik ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlik küresel yönetim literatüründeki ilgi artışlarından da görüldüğü gibi uluslararası liderlik araştırmaları için önemli bir kavram olmaktadır. Önemli bilimsel ilerlemelere rağmen paternalist liderlik literatüründe çözümlenmeyi bekleyen hala birkaç önemli konu bulunmaktadır. Bu önemli konulardan biriside paternalist liderlik boyutlarında yaşanmaktadır. Bazı araştırmacılar paternalist liderliği iki boyutta incelerken, bazıları ise paternalist liderliği üç boyutta incelemektedir (Chou, Sibley, Liu, Lin ve Cheng, 2015:686).

Paternalist liderlik, literatürde iki farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlardan birincisi Farh ve Cheng (2000)'e göre yapılmış olup, paternalist liderlik boyutunu “otoriter”, “yardımsever” ve “ahlaki” olarak üç boyutta incelenmiştir. Diğer sınıflandırma ise Aycan (2000) tarafından yapılmış olup, “iyi niyetli” ve “çıkarıcı” olarak iki boyutta incelemiştir.

II.2.4.1 Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Aycan, paternalist liderliği sınıflandırırken liderin davranışlarındaki niyetin önemli olduğunu belirtmiş olup, paternalizmin değişik formları arasındaki ayrım için niyetin anahtar bir rolü olduğunu söylemiştir. İlgi ve yakınlığın, hem çıkarıcı hem de yardımsever paternalist liderlik boyutları için ortak davranış tarzı olduğu, niyetin ise ayırt edici özellik olduğu literatürde belirtilmektedir (Aycan, 2001:16-18; Türesin, 2012:18). Aycan, paternalist liderlik boyutları arasındaki en ayırt edici özelliğin ise liderin cömertliği ve ilgisi ile çalışanın sadakati arkasındaki itici gücün olduğunu belirtmiştir (Aycan, 2006:455).

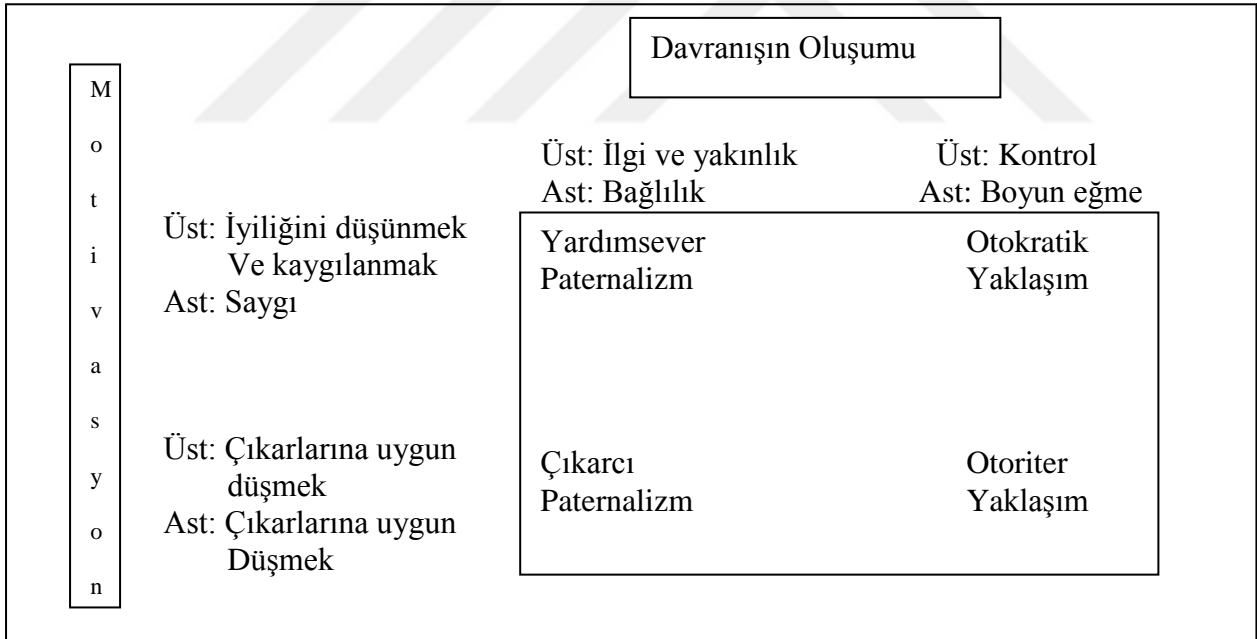
Sadakat ve bağlılık, işverenler açısından belki de paternalizmin en önemli faydası olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler nazarında ele alındığında sadakatin işçinin performansı ve de yeteneğine göre daha değerli olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar, sevdikleri yöneticilerin gözünden düşmemek için ellerinden gelen en iyi işi yapma gayretindedirler. Bu iyi niyetli ilgi, bakım ve koruma için tek çıkar yol olmaktadır. Büyük bir ailenin üyesi olma duygusu içinde ve de bu ortamda takım çalışması yapmak çalışan için önemli bir kazanç olmaktadır. Aycan, paternalist liderlik boyutları arkasındaki ayırt edici özellikleri dikkate alarak paternalist liderlik boyutlarını çıkarıcı (istismarcı) ve yardımsever (iyi niyetli) olarak iki boyutta ele almıştır (Aycan, 2006:455). Aycan bu

paternalist liderlik boyutlarındaki sınıflandırmayı yaparken gücü elinde tutan üst ve itaat eden astın rolleri bağlamında değerlendirme yapmıştır (Erben, 2004;350).

Aycan'ın ileri sürmüş olduğu çıkarıcı paternalist liderlik boyutunda lider, bulunduğu mevkii ve elinde olan gücü daha çok kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanmaktadır (Aycan, 2002:7). Çıkarıcı paternalist liderlik boyutunda açıkça görülen davranış şekli ilgi ve cömertlik olmaktadır. Astlar ihtiyacı olan şeylerin karşılanmasında gerekli olan kaynakların liderler tarafından sağlanması söz konusu olduğundan dolayı lidere karşı itaat etmekte ve bağlılık göstermektedirler (Pellegrini ve Scandura, 2008:573). Üstün çıkarları doğrultusunda astlara ilgi duyması ve yakınlık göstermesi, astın ise kendi çıkarları için üste itaat etmesi çıkarıcı paternalist liderlik davranışlarında görülen genel bir durumdur. Burada üst istediklerini elde etme doğrultusunda astı kontrol etmesi ve astın da kendi çıkarları için boyun eğme eğiliminde olması söz konusu olmaktadır ki bu durumda sergilenen denetimde otoriter bir yaklaşımın varlığını göstermektedir (Eben, 2004:350).

Aycan'ın yapmış olduğu sınıflandırmada paternalist liderlik boyutunun bir diğeri olan iyi niyetli paternalist liderlikte üst, astın iyiliğini ve refahını düşünmekte, ast ise üste olan saygısından dolayı bağlılık göstermektedir. Bu paternalist liderlik boyutunda astının iyiliğine olan inancından dolayı üst, astı kontrol etmekte, ast ise üstün kontrolünü kendi iyiliğine olduğuna inandığından dolayı bu tür davranışı benimsemekte ve üste boyun eğmektedir. Üstün, astı kontrolü ve astın da bu kontrole boyun eğme davranışında otokratik yaklaşım görülmektedir (Börekçi, 2009:104; Erben, 2004:350). Bir aile içerisinde baba çocuklarının yararına olan inancından dolayı onlara karşı otoriter ve disiplinli bir şekilde davranmaktadır, işte iyi niyetli paternalist liderlik davranışını benimseyen liderler de babanın bu davranışına benzer bir şekilde çalışanlarına davranmaktadır (Aycan, 2002:7).

Şekil 2.1’de Aycan tarafından oluşturulan otoriter ve otokratik yönetim şekilleri ile paternalizmin iki boyutunun kavramsal çerçevesi gösterilmektedir. Bu modelde paternalizm boyutları ile otoriterlik ve otokratiklik arasındaki ayırım üstün asta ve de astın üste yaklaşımında ortaya koyarken, yine astın ve üstün motivasyonundaki karşılıklı yaklaşımlar ise paternalizm boyutlarının birbirinden farkını ve de otoriterlik ile otokratiklik arasındaki ayrımı da ortaya koymaktadır. Buna göre astın refahı üst tarafından düşünülüyorsa, gösterilen ilgi ve yakınlık astın yararına ise üst tarafından sergilenen davranış iyi niyet çerçevesinde yapılmaktadır. Üstün sergilemiş olduğu bu iyi niyetli yaklaşıma karşı ast, üste karşı saygı ve hürmetlerinden dolayı itaat ve bağlılık göstermektedir. Bu şekilde oluşan ikili ilişkide yardımsever paternalizm söz konusu olmaktadır (Aycan, 2001:18).



Kaynak: Aycan, 2001:18.

Şekil 2.1. İki Yönetim Tarzı ile birlikte Çıkarıcı ve Yardımsever Paternalizmin kavramsal çerçevesi.

Üstün asta karşı göstermiş olduğu ilgi ve yakınlık üstün istediklerini elde etmek amacını güdüyorsa ve ast da kendi çıkarları için üste bağlılık gösteriyorsa bu şekilde oluşan ikili ilişkide çıkarıcı paternalizm söz konusu olmaktadır. Otoriter yönetim kişisel çıkarlarına uygun olduğu için astların boyun eğdiği, üstün ise istediklerini elde etmek için astı kontrol ettiği yönetim şekli olmaktadır. Otokratik yönetimde yine kontrole dayanmaktadır fakat buradaki kontrol astların refah seviyesini yükselmek için yapılan bir kontrol olmakta ve ast üstün kararlarına ve kuralların uygulanmasına göstermiş olduğu saygı, kendisinin yararına olduğunu bildiğinden dolayı üste karşı boyun eğmektedir (Aycan, 2001:18).

Aycan'a göre ast ile üst arasındaki paternalist ilişki aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Aycan, 2006:457):

- Liderler, çalışanların refahını artırmak için gerçekten samimi olarak ilgilenirler (İyi niyetli paternalizm).
- Liderler, çıkarıcı olduklarından dolayı çalışanları ile ilgilenirler (çıkarcı paternalizm).
- Liderler, çalışanların daha sıkı çalışmalarını sağlamak için onları kontrol ederler (Otoriter yönetim).
- Liderler, çalışanların refahını arttırmak için onları kontrol ederler (Otokratik yönetim).
- Astlar, üstlerine olan saygılarından dolayı itaat ederler ve bağlılık gösterirler (İyi niyetli paternalizm).
- Astlar, fayda sağlamak veya cezadan kaçınmak için üstlerine itaat ederler ve bağlılık gösterirler (Çıkarcı paternalizm).

- Astlar, fayda sağlamak veya cezadan kaçınmak için üstlerine uyum ve bağlılık gösterirler (Otoriter yönetim).
- Astlar, üstlerine olan saygılarından dolayı uyum ve bağlılık gösterirler (Otokratik yönetim).

II.2.4.2 Farh ve Cheng Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Ahlaki bütünlük, güçlü disiplin ve otoriter bir yaklaşım ile yardımsever babacan tavrın bir arada olduğu tarz olarak 1976 yılında Slin tarafından yapılan paternalist liderlik tanımına dayanarak paternalist liderliği Farh ve Cheng otoriter, yardımsever ve ahlaki olarak 3 boyutta sınıflandırmıştır (Cheng vd., 2004:91).

Farh ve Cheng tarafından yapılan sınıflandırmaya göre üç paternalist liderlik boyutlarından biri olan otoriterlik boyutu liderin astlar üzerindeki katı otoritesini ve kontrolünü sağlarken astlardan da koşulsuz uyum beklemekte olan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Köksal, 2011:108). Literatürde güçlü baskı, otoriterlik ve kontrol, niyeti gizleme, katılık ve ilkelilik gibi davranışlar otoriter liderliğin astlara korku salması sırasında oluşmakta olduğu davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bazı liderler astlarına yetki vermekten ve onlardan gelecek tavsiyeleri kabul etmekten nefret ederler. Aksine onlardan tamamen bilgi saklamayı ve onları kontrol etmeyi tercih etmektedirler. Liderler güçlü bir otorite sağlamak için astlarından gelen itirazlardan hoşnut olmamakta ve eğer ki astlardan birisi istediği gibi performans sergilemezse liderleri tarafından hemen eleştirilir ve daha iyi performans sergilemesi için baskıya uğrar (Cheng vd., 2004:91; Zhao ve Bo, 2007:987; Türesin, 2012:20).

Bir örgüt içerisindeki otoriter bir lider, bir babanın ailesinde uygulamış olduğu otoriteye benzer bir şekilde otorite uygular. Rol tabanlı normlara göre astlar lidere cevaben tam bir itaat ve uyum göstermelidirler. Hiç kimsenin lidere karşı çıkmasına ve pazarlık

etmesine izin verilmemektedir. Tam aksine onlar lidere bağılıklarını, güvenlerini, saygılarını ve korkularını açıkça göstermelidirler. Karar verme, ödül dağıtımı ve performans değerlendirme sürecinin tüm aşaması boyunca astlar liderle çok az iletişim kurma fırsatı yakalarlar. Paternalist liderliğin otoriterlik boyutunda astlar ve liderler arasındaki çift yönlü dikey ilişki dengesiz ve adaletsiz olmaktadır. Ayrıca bu ilişkinin nasıl olması gerektiğini hiyerarşik olarak roller belirler ve bu ilişkide sosyal düzenin korunmasına önem verilir (Zhao ve Bo, 2007:987; Türesin, 2012:21; Cerit, 2013:841).

Farh ve Cheng otoriter liderliğin kökünün yasalara saygı ve Konfüçyüscü kültürel geleneğine dayandığını ifade etmiştir. Konfüçyüscülük etkisi altında baba-oğul kardinal ilişki her zaman üstün olarak kabul edilir ve diğer tüm sosyal ilişkilerde yerini alır. Konfüçyüscü etikte baba-oğul ilişkisinde, baba çocuğu ve diğer aile üyeleri üzerinde mutlak otoriteye sahip olup, gücü ve meşrutiyeti elinde tutmaktadır. Sonuç olarak, otoriter liderliğe teşvik edilmiş olup, lider güçlü otoriteyi elinde tutmaktadır ve astlar lidere itaate mecbur bırakılmışlardır (Cheng vd., 2004:91).

Farh ve Cheng'in yapmış olduğu paternalist liderlik boyutunun bir diğer türü yardımsever liderlik olup, yardımsever liderliğin kökü karşılıklılık ilkesine ve sadık vekil ile yardımsever kural koyucu, merhametli baba ile evlat gibi oğlu, erdemli koca ile uysal karısı, şefkatli ağabey ile itaatkâr kardeş ve merhametli büyük ile hürmetkâr küçük olarak bilinen konfüçyüscü ideal beş kardinal ilişkiye dayanmaktadır. İdeal olarak, beş kardinal ilişkiye göre baba çocuklarına karşı merhametli olmalı ve çocukları da babaya karşı saygıda kusur etmemelidirler (Cheng vd., 2004:92).

Yardımsever liderliğin özel ilgi, anlayış ve bağışlama gibi bazı öne çıkan davranışları bulunmaktadır. Lider, astlarına karşı bir ailenin üyesi gibi davranması, onları cesaretlendirmesi ve onların ne zaman bir şeylere ihtiyaçları olsa hemen onlara el uzatması

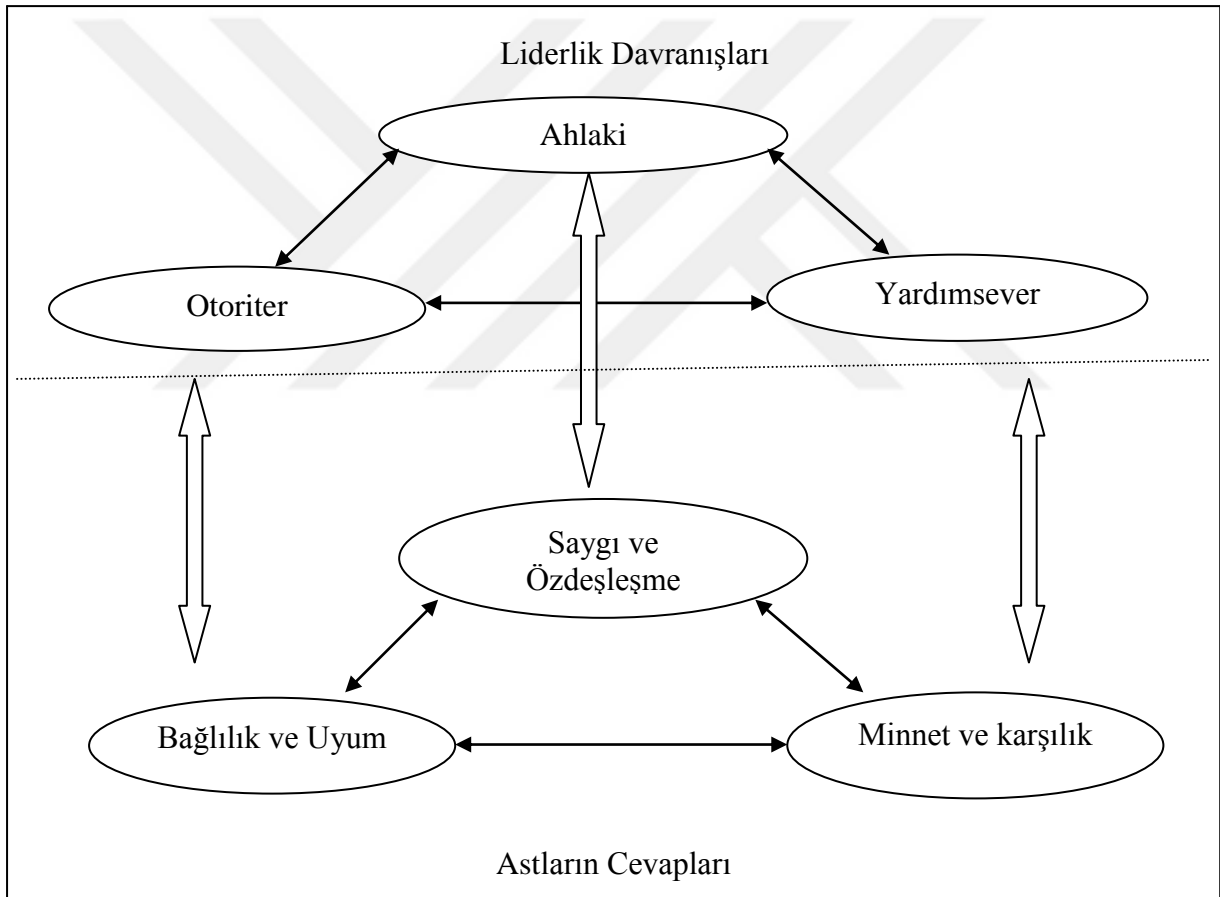
“özel ilgiyi” ifade etmektedir. Astların hata yapmaları durumunda liderin onları utandırmadan affetmesi ve onlara hatalarını düzeltmeleri için fırsat vermesi yardımsever paternalist liderlik tarzının “anlayışlı ve bağışlayıcı” olma davranışının bir göstergesi olmaktadır. Liderin astlarının özel sorunları ile ilgilenmesi, iyi niyetli davranışın uzun süreli olması ve zor durumda olan astları gözetmesi gibi üç özellik yardımsever liderliğin özellikleri olmaktadır (Zhao ve Bo, 2007:987).

Yardımsever liderlik astların amirlerine ve işlerine karşı olan tavır ve davranışlarını etkileyebilmektedir. İyi niyetli davranışlar astların minnet duymaları ve yapılan iyiliklerin altında kalınmamak için verilen karşılıklar, toplum yatırımlarının bir türü olarak önemli olmaktadır. Karşılıklı kazanmaya çalışanların olduğu bir ortamda üsttekilerin yardımseverliği alttakilerin minnettarlığını meydana getirmektedir. Liderlik davranışları kişisel, kapsayıcı ve uzun dönemli olursa astlar kendilerini borçlu hissedebilirler ve üstlerine karşı olan bağlılıkları daha fazla olabilir. Astlar karşılıklı kazanmayı deneyebilirler ve liderin çıkarı için kendilerini adayabilirler (Cheng vd., 2004:92; Zhao ve Bo, 2007:987).

Farh ve Cheng tarafından paternalist liderliğin üçüncü ve son boyutu ise, ahlaki liderlik olarak ifade edilmiş olup, burada liderin sahip olduğu ahlaka, kişisel dürüstlüğüne, öz disiplinine ve basiret sahibi olmasına vurgu yapılmıştır. Literatürde diğerlerinden asla çıkar sağlamamak, dürüstlük ve ihtiyacı olan birinin ihtiyaçlarını karşılamak ve büyük bir fedakârlık içerisinde kusursuzluk örneği göstermek ahlaki liderlik davranışlarından bazıları olarak ifade edilmektedir. Ahlaki davranış tarzına sahip olan paternalist lider, astlarının haklarını ve gelişimlerini engellemez ve örgüte zarar vermez bunun yerine astları için bir örnek teşkil eder. Ahlaki paternalist lider asla kamu yararına da olsa kendi yararına da olsa güçlerini hiçbir zaman istismar için kullanmazlar. Bunlara ek olarak verdikleri sözleri

tutarlar ve kendilerini işe adarlar (Zhao ve Bo, 2007:987; Köksal, 2011:108; Cerit, 2013:841).

Üste Bağlılık Teorisi, liderin tavır ve davranışları astların değerler sistemi ile uyumlu ise astlar liderin tavır davranışlarını benimseyeceğini ön görmektedir. Liderin takipçileri, bazı liderlere benzemeye meyilli olduklarından dolayı lidere saygı gösterebilirler, ahlaki lider ile özdeşleşebilirler ve de liderin değerlerini benimseyebilirler (Zhao ve Bo, 2007:988).



Kaynak: Cheng vd., 2004:95.

Şekil 2.2. Paternalist Liderlik ve Astların Cevapları

Şekil 2.2.'de gösterildiği gibi Farh ve Cheng (2000) yardımsever, ahlaki, otoriter liderlik tarzlarından oluşan ve üç paternalist liderlik boyutu ve astların cevapları arasındaki ilişkiyi betimleyen bir ön model oluşturmuştur. Bu modele göre paternalist

liderliğin otoriter liderlik boyutu astlarda uyum ve bağıllık olarak güçlü bir cevap oluşturmakta; yardımsever liderlik boyutu ise astlarda daha çok minnet duyma ve geri ödemeyi tetiklemekte ve de son olarak ahlaki liderlik boyutu astlarda saygı ve özdeşleşme ile sonuç vermektedir (Cheng vd., 2004:95).

II.2.5 Paternalist Liderin ve Astların Davranışları

Araştırmacılar, paternalist liderlik hakkında araştırma yaparken yapmış oldukları sınıflandırmaları dikkate alarak liderin davranış tarzına göre astların davranış şekilleri geliştirdikleri sonucuna varmışlardır. Yukarıda yapılan paternalist liderlik sınıflandırmaları kapsamında liderlerin davranış tarzları ve astların bu davranış tarzlarına karşılık geliştirmiş oldukları davranışları farklı açılardan değerlendirmişler.

Aycan'ın liderlik davranış tarzları ve astlardan beklenen davranışları değerlendirirken paternalizm kavramına örgütsel açıdan bakmış olup, paternalizm tanımını örgütsel açıdan hem çalışan ile örgüt arasındaki hem de kişiler arasındaki tanımları yaparak başlamıştır. Örgütsel boyutta en geniş anlamda paternalizm kavramını çalışan açıdan açıklamak gerekirse, çalışanın büyük bir ailenin parçasıymış gibi davranması ve bunu davranışlarında göstermesini ifade ederken; kişiler arası ilişkilerde ise paternalist davranış sergileyen üstün, astlarına karşı sergilemiş olduğu davranış tarzının babacan bir biçimde olması şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel açıdan oluşan bu çelişki'nin nedenini anlamak için ilk olarak paternalist ortamın arkasında yatan nedenlere sebep olan ilişkilerin ne olduğunu anlamak gerektiği vurgulanmıştır. Bunun için lider ve izleyenlerinin davranışlarının genel bir çerçevesi oluşturulmuştur (Aycan, 2006:448). Paternalist liderlik davranış tarzını benimseyen liderin davranışları ile ilgili genel çerçeve aşağıda gösterilmiştir (Aycan, 2006:449; Aycan ve Kanungo, 2000:50):

- İş yerinde aile ortamının yaratılması: Çalışanlarına bir baba şevkati ile yaklaşmak, onların çıkarlarını gözetmek, iş yaşamında olduğu kadar iş dışı yaşamında karşılaştıkları sorunları ile ilgilenmek, mutluluklarına ve hüznlerine ortak olarak iş yerinde aile ortamının yaratılmasını sağlayacak davranış tarzının benimsenmesi paternalist yönetim tarzını benimseyen liderden beklenen davranış tarzı olmaktadır.
- Astlarla yakın ve özel ilişkiler kurmak: Paternalist liderlerin astları ile birebir yakın ilişki içersinde olması gerekmektedir. Astlarının kişisel sorunlarını, aile yaşantısı hakkında bilgi edinmesi beklenen davranış tarzıdır.
- İş dışı yaşama katılmak: Paternalist davranış tarzı benimseyen lider iş yaşamında yakın ilişki kurduğu gibi iş dışı yaşama da katılmalıdır. Bunu sağlamak için çalışanların aileleri ile katılabilecekleri piknikler, eğlenceler düzenlemelidir. Ayrıca düğün, ceneza gibi çalışanlar için önemli olan törenlere katılmalıdır.
- Sadakat beklemek: Paternalist lider astlarından özel yaşamlarını kısıtlayıcı olacak olsa bile acil durumlarda ya da gerektiğinde fedakârlık beklemelidir.
- Otorite/durumu muhafaza etmek: Paternalist davranış sergileyen lider mevki farkı gözetmeli ve de çalışanlarından ona göre davranmalarını beklemelidir. Çalışanlar ise bu yapılanın kendileri ve gelecekleri için iyi olduğuna inanmalıdırlar ve lider bu inancı bozmayacak şekilde otoritesini sağlamalıdır.

Literatürde çalışanların paternalist liderliğe tepkileri ve davranışları sistemli bir şekilde araştırılmamış olup, anekdotik kanıtlar ve nitel çalışmalarda, çalışanların bağlılık ve itaat etmesinin aşağıda belirtilen şekillerde olabileceği ifade edilmiştir (Aycan, 2006:450);

- İşyerinin bir aile olarak düşünülmesi: Çalışanlar iş ortamını bir aile olarak düşünmelidirler. Paternalist davranış tarzı sergileyen liderlerine duygusal olarak

bağlanmalı, işyerlerinin üyesi olmaktan dolayı gurur duymalıdır ve iş yerleri ile ilgili sorunlarda onların kişisel ve profesyonel tavsiyelerini dikkate aldıklarını ve onlara güvendiklerini bilmelidirler.

- Bağlılık göstermek ve itaat etmek: İş yerinde ya da iş dışı yaşamda liderlerine karşı yöneltilen eleştirilere karşı liderlerini korumalıdır. Liderin yapmış olduğu iyiliklerine karşı ve de yöneticinin gözünden düşmemek adına sıkı çalışmalıdır. Yöneticinin saygısını yitirmemek ve yöneticiye olan bağlılıklarını göstermek adına yöneticiden sonra işten ayrılmalı ve gerekirse gönüllü olarak fazladan çalışmalıdır.
- İş dışı yaşama katılmak: Eğer ki yardım gerekli ise (örnek: ev boyamasına yardım gibi) liderin yardımına gitmek.
- Otoriteyi kabul etmek: Liderin otoritesini isteyerek kabul etmek, çalışan için ne iyi ise onu liderin bildiğine gerçekten inanmak.

Farh ve Cheng ise, paternalist lider ve astların davranışlarını farklı şekilde değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme tablo 2.8'da gösterildiği gibi paternalist liderlik boyutlarına göre davranışlar geliştirilmiştir (Farh ve Cheng, 2000 akt. Türesin, 2012:13).

Farh ve Cheng yapmış oldukları sınıflandırmada otoriter paternalist liderlik tarzını benimseyen liderin davranışlarında otoriterlik ve kontrol, imaj yaratma ve öğretici davranış ana unsurları çerçevesinde geliştirmektedir. Otorite ve kontrol için lider; yetki devretmede isteksizlik duymakta, yukarıdan aşağıya iletişim oluşturarak hiyerarşik yapıyı devam ettirmekte, bilgi gizliliği, astlara karşı sıkı kontrol uygulamakta, astların yeterliliğini ve katkılarını küçümsemek, önerilerini önemsememek gibi davranışlar sergilemektedir. Lider imaj yaratma adına ağır başlı bir tutum sergilemekte, yüksek düzeyde kendine güvendiğini göstermekte ve bilgi manipülasyonu yapmaktadır. Otoriter paternalist liderlik davranışı sergileyen lider, astlardan yüksek performans alma adına astların gelişimi için

rehberlik etme gibi davranışlar göstererek öğretici davranışlarda bulunmaktadır. Otoriter paternalist liderin bu davranışlarına karşılık astlarda uyum, itaat, saygı ve korku ve utanma duygusuna sahip olduğunu gösterecek şekilde davranışlar sergilemektedir. Uyum için astlar lidere açık destek vermekteler, liderler ile çatışmaya girmekten ve alenen oluşacak bir anlaşmazlıktan kaçınmaktalar. Astlar liderin emirlerini her koşulda kabul ederek, lidere sadık olarak ve güvenerek itaat etmektedirler. Astlar lidere karşı derin bir saygı duymakta ve korkuyu lidere duyulan hayranlıkla ifade etmektedirler. Astlar utanma duygularını ise, hataları kabul etmeye hazır olma, liderin yönergelerini ciddiye alıp, hatalarını düzeltme ve değerini arttıracak şekilde davranışları ile göstermektedirler.

Yardımsöver paternalist liderlik davranış tarzını benimseyen lider, astlarına kişiselleştirilmiş ilgi adı altında davranışlar geliştirmektedirler. Liderin kişiselleştirilmiş ilgi davranışları; işgörenlere aile üyeleri gibi davranmak, iş güvenliği sağlamak, özel sıkıntıları olduğunda destek olmak, bütüncül ilgi göstermek, astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak, astların ciddi hatalarına bile sahip çıkmak şeklinde sergilenmektedir. Liderin bu davranışlarına karşılık olarak astlar ise minnettarlık gösterme ve karşılıklıta bulunmak adına çaba gösterici davranışlar sergilemektedirler.

Ahlaki paternalist liderlik davranış tarzını benimseyen liderler işgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak, örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak, kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek gibi davranışlar ile astlara karşı cömerliğini göstermektedirler. İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarında örnek olarak astlara karşı öncülük etmektedirler. Astlar ise liderin bu davranışlarına karşılık liderin değerlerini benimsemek ve değer ve amaçları ile özdeşleme davranışı ile liderin davranışlarını örnek alarak ona göre davranmaktadırlar.

Tablo 2.8. Paternalistik lider davranışı ve astlardan beklenen davranışlar

Lider Davranışı		Astlardan Beklenen Davranış
<u>Otorite ve Kontrol</u> - Yetki devretmede isteksizlik - Yukarıdan aşağıya iletişim - Bilgi gizliliği - Sıkı kontrol -Astların yeterliliğini küçümseme - Astların önerilerini önemsememek - Astların katkılarını küçümsemek <u>İmaj yaratma</u> - Ağır başlı bir tutum sergileme -Yüksek düzeyde kendine güven sergileme - Bilgi manipülasyonu <u>Öğretici Davranış</u> - Yüksek performans için ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlamak - Astların gelişimi için rehberlik yapıp, talimatlar vermek	↔	<u>Uyum</u> - Açık destek vermek - Patronla açık bir çatışmaya girmekten kaçınma - Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <u>İtaat</u> - Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme - Lidere sadık olma - Lidere güvenme <u>Saygı ve Korku</u> - Derin saygı gösterme - Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak <u>Utandırma Duygusuna Sahip Olma</u> - Hataları kabul etmeye hazır olma - Liderin yönergelerini ciddiye alma -Hataları düzeltme ve değerini arttırmak
<u>Kişiselleştirilmiş İlgi</u> - İşgörelere aile üyeleri gibi davranmak - İş güvenliği sağlamak - Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak - Bütüncül ilgi göstermek -Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak - Astların ciddi hatalarına bile sahip çıkmak	↔	<u>Minnettarlık gösterme</u> - Liderin desteğini asla unutmama <u>Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak</u> - Çıkarımı lideri için feda etmek - Görevlerini ciddiye almak - Liderin beklentilerini karşılamak - Özenle ve sebat ederek çalışmak
<u>Cömertlik</u> - İşgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak - Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak - Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek <u>Örnek olarak öncülük yapmak</u> -İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarında örnek olarak rol oynamak	↔	<u>Özdeşleşme</u> -Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek - Liderin değerlerini benimsemek <u>Model Alma</u> - Liderin davranışlarını örnek almak

Kaynak: Farh ve Cheng, 2000 akt. Türesin, 2012:13.

3. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, gelişimi, yaklaşımları, boyutları, oluşumunda etkili olan faktörler ve sonuçları yer almaktadır.

III.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgüt teriminin sözlük anlamı “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olmaktadır” (<http://tdk.gov.tr/>, Ekim 2015). Literatürde ise düzeni, düzenleme yapmayı ve düzene koymayı ifade eden örgüt, üretim için gerekli olan üretim unsurlarını bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet olmaktadır. Örgüt terimi olarak daha önceleri teşkilat terimi kullanılırken, daha sonraları ise uluslararası literatürün etkisiyle organizasyon terimi kullanılmış ve de son zamanlarda yabancı terimlerden uzaklaşmak amacıyla da örgüt terimi kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2014:93-94; Örs, Acuner, Sarp ve Önder, 2003; 218).

İnsanların birlikte iş yapma ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, belirli hedeflere ancak birden fazla kişi ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesi örgütün varlık nedeni olmaktadır (Eren, 2003:204; Ülgen, 1993). Bireylerin oluşturmuş olduğu örgüt bireylerden bağımsız olmamakta ve işlevselliğini koruması için bireylerin örgütü ne derecede benimsediği önemli bir konu olmaktadır (Başol ve Yalçın, 2009:498). Dolayısıyla örgütlerde temel üretim faktörlerinden biri olan insan, en karmaşık ve yönetimi en zor olanıdır. Bireyin işine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar örgütsel davranış açısından da çok önemli bir yere sahip olmaktadır (Bozkurt, 2007;1).

Örgüt içinde bulunan her bir birey, örgüt amaçlarına ulaşılmasında önemli bir faktör olmaktadır. Çünkü örgüt yapısı ne kadar iyi olursa olsun örgüt amaçlarına ulaşılması için işi yapacak olan bu bireylerdir ve bu bireylerin yetenekleri, kapasiteleri ve davranışları

örgütü etkilemekte ve hatta değiştirebilmektedir. Bu sebepten dolayı örgüt içinde bulunan bireylerin, örgüt için doğru insanların olması önemlidir. Ancak doğru insanları bulmak zor iş olabilir. Fakat daha da zor olanı bu doğru insanları örgüt içinde tutmaktır. Çünkü insanların bulunduğu örgütten ya da çalıştığı kurumdan hem maddi hem de manevi olarak beklentileri bulunmaktadır. Bunların her ikisinin de aynı anda karşılanması kolay bir iş olmamaktadır. Çalışanın hem maddi hem de manevi beklentileri karşılanırsa dahi, daha iyi şartlar sunulduğunda kurumunuzdan ayrılmayacak diye bir şey söyleyemezsiniz. İşte bu noktada insanları bulunduğu kuruma bağlayan örgütsel bağlılık söz konusu olmaktadır (Samadov, 2006;62-63).

Bağlılık genel anlamda en yüksek dereceden bir duygu olup, örgütsel davranış alanında araştırılan örgütsel ve bireysel potansiyel faydaya ve en geniş araştırma alanına sahip olan konulardan bir tanesi olduğu literatürde ifade edilmektedir (Dey, Kumar ve Kumar, 2014:281). Bağlılık, kavram olarak bireyin kendisini, bir kişi veya gruba bağlı, koşullar ne olursa olsun, daima beraber ve birlikte olmayı kabul ettiğini ifade etmektedir (Koçel,2014:534). Kelime anlamı; birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme anlamına gelmektedir (<http://tdk.gov.tr/>, Ekim 2015). Bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık göstermeyi, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000:12). Meyer ve Allen ise bağlılığı, belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelme olarak tanımlamıştır (Meyer ve Allen, 1991:62).

Örgütsel bağlılığın örgüt için önemli bir konu olduğunu ve yüksek örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların örgüt gelişimine ve devamına olan katkısının önemli olduğu literatürde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık örgüt için önemli olduğu kadar örgüt çalışanları için de önemli olmaktadır. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar daha uyumlu,

doyumlu ve de üretkenlik bakımından daha iyi bir noktada bulunmaktadırlar. Yüksek örgütsel bağlılığına sahip olan çalışanlar, üretken örgüt üyeliği ve sadakatleri ile örgüte olan bağlılıklarını göstermektedirler (Dey vd., 2014:281; Küçüközkan, 2015:15).

Örgütsel bağlılık, her ne kadar örgütler için önemli olup kilit rol oynasa da yöneticiler için daima sorun olan bir konu olmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların maddi ve manevi çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır ve bu ihtiyaçların örgüt tarafından giderilmesi konusunda bireylerin beklentileri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde bu beklentilerin karşılanması da yönetici tarafından yerine getirilmektedir ki bu da çoğu zaman kolay olmamaktadır. Çalışanlar kendilerine fayda sağlamak için örgütü kullanma, yöneticiler de örgüt çıkarlarını sağlamak için işçileri en ideal şekilde kullanma girişiminde bulunmaktadırlar (Brewer, 1996:24).

Örgüte bağlılığın bazı sakıncalarından bahsedilmektedir. Bireyler, çeşitli giderlerini karşılamak için çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Örgütler ise, bireylerin ihtiyaç duyduğu iş imkânını bireylere sunarlar. İşte örgütlerin bireylere sağladıkları imkân karşılığında bireyler örgüte karşı körü körüne bağlanmaktadırlar. Bu şekilde oluşan körü körüne bağlılığını çalışanların yaratıcılık yeteneğini zayıflattığı ve yeniliği kabullenme derecesini düşürdüğü belirtilmektedir (Randall, 1987 akt. Yağcı, 2007:115).

Örgütlerde çalışanların iş ile ilgili davranışlarından biri olan örgütsel bağlılık üzerinde fazla araştırma yapılan ve örgütler için önemli bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına

rastlamak mümkündür (Gül, 2003:74; Bozkurt, 2007: 3-4; Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2014:6).

Bu tanımlardan bir kısmına aşağıda yer verilmektedir:

- Meyer ve Allen göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını içermekte olup, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991:62).
- Sheldon'e göre örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon, 1971:143).
- Slancik ise örgütsel bağlılığı, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamını sağlayan eylemler bütünü olmaktadır (Slancik, 1977:62).
- Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, bireyin kendi iyiliği için örgüte, örgütün amaçlarına ve değerlerine karşı partizanca duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Ayrıca bağlılık, bireylerin örgüte enerji ve sadakatlerini sunmaları, bir dereceye kadar aidiyet hissetmeleri ve örgütü ücret artışı, statü, mesleki özgürlük veya iş arkadaşlığı gibi nedenlerle terk etmedeki isteksizliktir (Meyer ve Allen, 1991:64).
- Becker bağlılığı, bir kişinin yan fayda(side-bet) sağlayacak harici ilgisini tutarlı bir faaliyetle bütünleştirmesi olarak tanımlamıştır. Becker bu tanımda kişinin örgütte geçirmiş olduğu süre içerisinde elde etmiş olduğu bir takım kazanımların örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği korkusu ile örgütte kalmak isteyeceği şeklinde oluşan bağlılıktan söz etmektedir (Becker, 1960:35).
- Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgüte katılımını ve örgütle özdeşmesinin derecesi olarak tanımlamışlardır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:604).

- Celep örgütsel bağlılığı, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak ifade etmiştir (Celep, 2000; 15).
- Vanderberg ve Scarpella, örgütsel bağlılığı “Kurumun amacına ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler ve kurum adına çabalamaya gönüllü olma” olarak tanımlamaktadır (Samadov, 2006; 64).
- O’Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma ve örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Caldwell, Chatman ve O’Reilly, 1990:247).
- Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı, örgütle kurulan özel ilişki ya da bağ olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001:302).
- Balay örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak ifade etmiştir (Balay, 2000:21).
- Koçel ise örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaçlarını benimsemesi, örgüt üyesi olarak kalmak istemesi, koşulların değişmesi durumunda bile çalışmış olduğu örgütte kalarak örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesi olarak tanımlamıştır (Koçel, 2014:534).

Yapılan bu tanımlamalarda bireylerin örgüte olan sadakati, örgüt ve bireylerin amaçlarının birleşimi, örgüt birey uyumu ve bireylerin örgüte bağlanarak kimlik bulması şeklindeki kavramlar öne çıkmaktadır. Tüm bu tanımlar ışığında örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı maddi ya da manevi olarak bir şekilde olan bağlılığını ifade etmekte olup, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf

etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu şeklinde tanımlanabilmektedir (Yağcı, 2007:115; Özkalp, 2010:97). Bu çalışmada bu tanım çerçevesinde değerlendirmeler yapılacaktır.

III.2 Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılığın gelişim sürecinde 1950'li yıllardan günümüze dek farklı alanlarda pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın çeşitli niteliklerini inceleyen çalışmalar yürüttüğünü gözlemlemek mümkün olmaktadır. Bu çalışmaları yapan araştırmacılar farklı alanlardan olup, çalışmalarını kendi alanlarında anlamlaştırdıkları için dolayı tam olarak fikir birliğine varamamışlardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda çalışanın sadakati, katılımı ve özdeşleşmesini de kapsayan tutumsal görüş açısı ile tek boyutta ele alınmış olup, çalışmaların artması ve geliştirilmesi ile önce iki boyutta daha sonra ise üç boyutta ele alınmıştır (Manetje, 2005:37; Küçüközkan, 2015:16).

Örgütsel bağlılık konusunda ilk ilgi çekici çalışma Becker (1960) tarafından yapılan yan fayda (side-bet) yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımda emekli aylığı, kıdem, tatil, para ve örgütsel arkadaşlık gibi sağlanan yan faydalar, bireyin ilgi alanları ile tutarlı aktivitelerini birbirine bağlar ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık olgunlaşır (Becker, 1960:32). Yine dikkat çeken diğer bir araştırmacı olan Kanter (1968), diğer araştırmacılardan farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış olup, bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. Bağlılığın, örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Salancik ve Staw (1977) örgütsel bağlılık hakkındaki literatürü düzenlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarını davranışsal ve tutumsal olarak iki kısma ayırmışlardır. Literatürde örgütsel bağlılık yaklaşımları bu iki boyuta göre ele alınmıştır (Bozkurt, 2007:13-14) .

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar çerçevesinde tanımlar da günden güne değişim göstermiştir. Yapılan bu çalışmalar içerisinde örgütsel bağlılık konusunda en çok kabul gören tanım ise, daha önce bahsedilmiş olan Porter, Steers ve Mowday'ın yapmış olduğu tanım olmaktadır. Bu tanıma göre bireyde örgütsel bağlılık, bireylerin örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler çizgisinde çaba sarf ettiklerinde meydana çıkmaktadır (Alaş, 2012). Örgütsel bağlılık gelişim sürecinde en çok kabul gören sınıflandırma ise Allen ve Meyer'in yapmış olduğu üç bileşenli model olan duygusal, devam ve normatif bağlılık sınıflandırması olmaktadır (Özkalp, 2010:97).

III.3 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık üzerine 1950'li yıllardan günümüze birçok çalışma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar sunulmuştur bu yaklaşımlardan en çok kabul görenleri ise; Becker (1960), Etzioni (1961), Grusky (1966), Kanter (1968), Sheldon (1971), Porter vd. (1974), Weiner&Gechman (1977), Salancik&Staw (1977), O'Reilly&Chatman (1986), Mathieu&Zajac (1990) ve Allen&Meyer (1990,1991,1997) araştırmacıların yapmış olduğu yaklaşımlar olmuştur (Yağcı, 2007:116-117). Yapılan birçok çalışma bulunmasına rağmen ortak bir fikir birliğine varılamamış fakat yapılan bütün çalışmalarda da çalışanın örgütte bulunma sebeplerinin ya bireyin örgütte belli bir eyleme bağlılığından ya da çalışanın bir varlık olarak örgüte karşı tutumundan kaynaklandığı sebebine bağlamışlardır. Yani bağlılığı Salancik ve Staw'ın literatürü düzenleme çalışmalarında yaptığı gibi ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedirler. Diğer bir ifadeyle çalışanlar tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki boyut altında incelenmektedir (Arbak ve Kesken, 2005:61).

III.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Genel olarak tutum, bireyin belli bir nesneye veya kişiye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışını ifade etmektedir (Özkalp, 2010:294). Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere temelde üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermekte; duygusal öge tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkileri ifade etmektedir; davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtmektedir (Bozkurt, 2007:24-25).

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar tutumsal bağlılık yaklaşım sürecinde, çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde odaklanmaktadır. Pek çok yönden ele alındığında tutumsal bağlılık, bireylerin kendi değerleri ve amaçlarının, örgütün değer ve amaçları ile ne derecede uyumlu olduğunu yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62). Örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacıların bakış açısını yansıtmakta olan tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak tanımlanmıştır (Arbak ve Kesken, 2005:61; Bayram, 2005:129). Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki işgörenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup, literatürde en sık karşılaşılanlar; Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday (1979),

O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990) ve Katz ve Kahn (1997)'in yaklaşımlarıdır.

III.3.1.1 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı ilk kez kategoriye ayıran araştırmacı olup, örgütsel bağlılık kavramını örgütsel katılım kavramına göre değerlendirmiş ve çalışanların örgüte katılım oranlarını göz önünde bulundurarak ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olarak bir sınıflandırma yapmıştır (Etzioni, 1961 akt. Güçlü, 2006:10).

- Ahlaki katılım: Örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Olumlu katılım olarak adlandırılan ahlaki katılım örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır.
- Hesapçı katılım: Örgüte karşı, düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir. Kişi ile örgüt arasında bir çıkar ilişkisi mevcuttur ve birey örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında, örgüte ilgilenir.
- Yabancılaştırıcı katılım: Örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmedir ve genelde birey davranışlarının sınırlandırıldığı ve disiplin altında tutulduğu durumlarda görülmektedir.

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan korkutma, ödüllendirici ve sembolik güçlerin varlığından bahsetmektedir. Korkutma gücü norm ve beklentilere uygun davranılmadığında verilecek cezalara, ödüllendirici güç ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne; sembolik güç ise prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanmakta olup, örgüt uyumu bu güç türleri ile oluşmaktadır (Samadov, 2006:81).

III.3.1.2 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığı, sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurmuş olup, sosyal sistemi sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç temel alan olarak ifade ederken, kişilik sistemini her biri belli bir sosyal sistemi destekleyen bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Ayrıca Kanter, bu iki sisteme göre devam, uyum ve kontrol bağlılığı olmak üzere bağlılığı üç boyutta incelemiştir (Kanter, 1968 akt. Alaş, 2012:20).

- Devam bağlılığı: Çalışanın örgütün devamı için çaba sarf ettiği, örgütten ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olduğu maliyetin kaldığı zaman ki maliyetlerinden yüksek olması sebebiyle örgütte kalmanın karlı olduğunu düşünerek zorunlu olarak örgütte kalmasını ifade etmektedir.
- Uyum bağlılığı: Çalışanın örgüt içerisinde kurmuş olduğu sosyal ilişkilere bağlı olan bu bağlılık türünde, iş ortamında yaratılan güçlü ilişkiler ile çalışanlarda biz bilinci oluşturulur ve bireylerin kenetlenmesi, birlikte hareket etmesini sağlar.
- Kontrol bağlılığı: Kişinin, örgütün kendisinden beklemiş olduğu kurallara uyumunun doğru ve ahlaka uygun bulup, kendi değer yargılarıyla uyuşması neticesinde kabul etmesi ve uygulaması sonucu oluşan bağlılıktır.

III.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımında örgütsel bağlılığı bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamış olup, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmıştır (O'Reilly III ve Chatman, 1986:492-493).

- Uyum bağlılığı: Ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliğinin var olduğu bu bağlılık türünde bireyde oluşan bağlılık, paylaşılan değerler için değil belli bir ödülün

varlığı sebebiyle oluşmaktadır. Yani birey inandığı için değil ödülleri kazanmak için örgüte bağlılık gösterir.

- Özdeşleştirme bağlılığı: O'Reilly ve Chatman bu bağlılık türünü örgütle bütünleşme isteğine dayandırmaktadır. Örgütün üyesi olduğu için gurur duyan birey, örgütün amaç ve değerlerine inanan, saygı duyan, kabul eden ve grup içinde tatmin edici bir ilişki kuran veya böyle bir ilişkiyi korumak amacıyla etki altında kalması şeklinde oluşan bağlılık türüdür.
- İçselleştirme bağlılığı: Burada örgüt ve kişinin değerlerinin tümüyle uymasından doğan bir bağlılık mevcuttur yani kişinin kendi değerleri ile örgütün istediği davranış ve tutumların uyuşmasından dolayı kabul edilmesi ve uyarlanması söz konusudur.

III.3.1.4 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini temel almış olup, Etzioni yaklaşımında bulunan ahlaki ve yabancılaştırıcı kavramların duygusal temelli kavramlar olduğunu, bunların birbirine zıt mı yoksa bağımsız kavramlar mı olduğu anlaşılammakta olduğunu ve de bu durumun Etzioni yaklaşımını karmaşıktırdığını belirtmişlerdir. Penley ve Gould'ın bağlılık yaklaşımı, bu iki kavramı birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almış olup, örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu ileri sürerek açıklamışlardır (Penley ve Gould 1988'den akt. Gözen, 2007:53-54).

- Ahlaki bağlılık: Kişinin kendini örgüte adadığı, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissederek örgütü desteklemekte olduğu bu bağlılık türünde birey, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek onlarla özdeşleşmektedir.

- Çıkarıcı-hesapçı bağıllık: Örgütün belli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görüldüğü bu bağıllık türünde, çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır.
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Bireyin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, bireyin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır. Bu bağıllık türünde çalışanlar ödül veya cezanın işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak gerçekleştiğini düşünürler.

III.3.1.5 Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağıllığı, psikolojik bir boyuta sahip olan, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağıllık konusunda yapılan ilk çalışmalarda tek boyutlu, çeşitli ve sıkça da çelişkili olarak karakterize edilirken, şimdilerde çok boyutlu çalışma davranışı olarak kabul edilmektedir. (Allen ve Meyer, 1996:252; Özdevecioğlu, 2003:114).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağıllık modeli bugüne kadar üzerinde en fazla durulan ve gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenen modeldir. Bir diğer deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağıllık modeli olarak görülmektedir (Özkalp, 2010:97).

Meyer ve Allen 1984 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağıllığın tek boyutlu bir kavram olmadığını, duygusal ve devam bağıllığı gibi boyutlarının olduğunu düşünerek örgütsel bağıllık modelini ilk olarak iki boyutlu bir model olarak

hazırlamışlardır (Meyer ve Allen, 1984:374). Meyer ve Allen 1990 yılında yapmış olduğu çalışma ile modele tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından da ele alan normatif bağlılık boyutunu ekleyerek yaklaşımı 3 boyutlu hale getirmiştir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002:21; Chen ve Francesco, 2003:491). Bu çalışmada, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı temel alınmıştır.

Örgütsel bağlılık bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık sayesinde bireyin örgütten ayrılma olasılığı azalmaktadır. Fakat bireyi örgüte bağlayan bu bağ, bağlılık bileşenlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışan örgütsel üyeliğini bunu istediği için, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışan örgütsel üyeliğinin sürekliliğini buna gereksinim duyduğu için ve normatif olarak bağlananlar için ise ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalacaklardır (Allen ve Meyer, 1996:253).

Bir bireyin örgütle olan ilişkilerinde örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve de normatif bağlılığı içermesi söz konusu olduğundan dolayı Meyer ve Allen duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991:67) . Örnek olarak bir birey örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir birey, örgüt adına çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılması durumunda ekonomik olarak ayrılma kararının getireceklerini göze alamayabilir. Diğer bir birey ise, örgütte çalışmayı sürdürmek için büyük bir istek, ihtiyaç ve zorunluluk duygularını aynı anda hissedebilir (Meyer ve Allen, 1997 akt. Çakar ve Ceylan, 2005:55).

Meyer ve Allen birey ile örgüt arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için bağıllık ilişkisini sınıflandırmak yerine bu sınıflandırmaların bir birleşimi olarak anlamaya çalışmışlardır (Çakar ve Ceylan, 2005:55). Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağıllığın türünü, yapısını ve bunun olası sonuçları daha iyi anlayabilmek için örgütsel bağıllığın bileşenleri aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmektedir.

III.3.1.5.1 Duygusal Bağıllık

Örgütsel bağıllık ile ilgili en yaygın boyut olan duygusal bağıllık boyutu, Kanter'in çalışmalarına dayanmakta olup, güçlü bir bağıllık içinde örgütleriyle özdeşleşen, örgüt içine giren ve örgütün bir parçası olmaktan mutlu olan bireylerin duygusal, hissi veya psikolojik bağlanmasının söz konusu olduğu bağıllık bileşenidir (Meyer ve Allen, 1991:67; Özkalp, 2010:97; Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, 1993:953). Çalışanların örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesinden kaynaklanan örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutunda eğer çalışanın bu değer ve hedefleri benimseme seviyeleri yüksekse, örgütsel bağıllık seviyeleri de yüksek olmaktadır. Çalışanların örgütte kalma arzularından ve duygusal sebeplerden dolayı örgüte bağlı olmayı ifade eden duygusal bağıllık büyük ölçüde yaşanan olumlu iş tecrübeleri sonucunda gelişmektedir (Yavuz, 2008:83; Meyer ve Allen, 1991:82; Jaros, 2007:7).

Çalışanların tutumsal ve hissi bağıllıklarına vurgu yapan duygusal bağıllık, örgütsel bağıllık alanında en çok çalışılan bağıllık bileşeni olmuştur (Chen ve Francesco, 2003:491). Duygusal bağıllık üzerine pek çok çalışma olmasının yanında duygusal bağıllık değişkenleri ile ilgili de pek çok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalarda örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve çevresel özelliklerin duygusal bağıllıkla ilgili değişkenleri oluşturduğu ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997 akt. Çakar ve Ceylan, 2005:55). Ücret, yönetim şekli ve insan kaynakları yönetim uygulamaları duygusal bağıllığın bazı

örgütsel özelliklerinden olurken; demografik özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmeler ise bireysel özelliklerden olmaktadır. Çevresel özellikler ise, piyasa durumu ve alternatif iş imkanlarından oluşmaktadır (Bozkurt, 2007:28).

Duygusal bağlılığı olan bireyler örgüt amaçları ve değerlerini kendi değerleri gibi herhangi bir zorlama olmadan benimsemekte ve ekonomik nedenler göz ardı edilerek örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermektedirler. Yine bu bireyler örgüt performansını ön planda tutmaktadırlar ve örgüt başarısını ya da zararını kendisininmiş gibi benimsemektedirler. Ayrıca güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67). İşte bu gibi sebeplerden dolayı örgütler çalışanlarının kendilerine bağlılığında duygusal bağlılığın olmasını isterler.

III.3.1.5.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığının Becker'ın yan bahis modeli gibi ekonomik gerekçeler temeline dayanarak geliştiğine inanılmakta olup, bir örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeri olarak ifade edilmektedir ve ayrıca bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1984:373; Jaros vd., 1993:953; Judge ve Robbins, 2013: 77).

Bireyin örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda olduğu maliyetler, örgüte yapılan bireysel yatırımlar ve piyasada alternatif işlerin azlığı olmak üzere iki farklı şekilde oluşmaktadır. Emeklilik planlarına yapılan yatırımlar, teşvik edici ödüller, örgüte özgü beceri ve roller, kıdeme dayanan ödüller ve örgüt içindeki sosyal ilişkiler gibi bireysel yatırımlar bireyin örgüte yönelik sarf ettiği zaman ve enerjinin sonucunda kazanmış olduğu yatırımlar olup, örgütte geçirmiş olduğu süre ile doğru orantılı olarak artmakta bununla birlikte bireyin örgütten ayrılma durumunda katlanmak zorunda

oldukları maliyetler çok yüksek olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4; Çekmecelioğlu, 2006:123; Tolay, 2003:12 akt. Bozkurt, 2007:30-31). Diğer bir devam bağlılığı bileşenini oluşturan alternatif iş olanaklarının azlığı durumunda eğer birey uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanır ise mevcut örgütüne bağlılıkları daha da artmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4; Bozkurt, 2007:30-31).

Yukarda bahsedilen bireyin örgütten ayrılma durumunda katlanmak zorunda oldukları maliyetler göz önüne alındığında Allen ve Meyer'in yapmış oldukları araştırmalar neticesinde bireyin diğer iş alternatifleri konusunda algıları ve örgütten ayrılma durumunda gerçekleşmesi beklenen bireysel fedakarlıklar olmak üzere devam bağlılığının iki alt boyutunun mevcut olduğunu saptamışlardır. Buna göre bir bireyin yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devam bağlılığı artacaktır (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990:716; Meyer ve Allen, 1991; 72; Meyer, Allen ve Smith, 1993:539).

Örgütten ayrılma durumunda katlanılacak maliyetlerin arttırılmasına yol açan her bir değişkenin, devam bağlılığının gelişmesine yol açacağı Ko ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada da ileri sürülmektedir (Ko, Price ve Mueller, 1997 akt. Bozkurt, 2007:31).

III.3.1.5.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmesiyle birlikte örgütte kalma yönündeki düşüncesinin doğru olduğuna inanması ve örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancından dolayı da oluşan bağlılık türüdür (Özalp, 2010:97). Bu bağlılık türünde yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip olan bireyin örgütte kalma yönündeki düşüncesi bir zorunluluktan değil kalmanın

doğru olduğuna inanmasından ve örgüte karşı taşımış olduğu sorumluluktan dolayıdır (Meyer ve Allen, 1991:67; Clugston, 2000:478).

Normatif bağlılık, bireysel ve toplumsal faktörlerin etkisi altında bulunmaktadır. Bireyin sergileyeceği davranışlar sadece anne, baba, iş arkadaşları, içinde bulunduğu gruplar ya da toplum tarafından algıladığı normatif baskılarla oluşmayıp buna ek olarak çalışanın neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin kendi ahlaki standartları da bu baskının oluşumunun bir diğer unsurunu oluşturmaktadır ve bu unsur bireyin başkalarının kendisine yönelik beklentileri ile özdeşleşmesinin bir sonucudur (Bozkurt, 2007:33-34).

Normatif ve duygusal bağlılık arasında yapılan çalışmalarda benzerlikler olduğu saptanmış olmasına rağmen duygusal bağlılığın daha uzun olacağı ortaya konulmuştur. Çünkü birey normatif bağlılıkta örgüte karşı borçlu olduğunu hissetmekte ve bu borcunu ödediği zaman örgütten ayrılma isteği duyabilmektedir yani bireyin örgütüne beslediği bağlılık süreli olabilmektedir. Oysaki duygusal bağlılıkta durum böyle olmayıp birey işini gerçekten seven ve örgütüyle kendini özdeşleştiren bir çalışan ise örgütünün kendine sağladığı faydaları ödeme yükümlülüğünün bittiğini hissetse dahi örgütüne duygusal yönden bağlı kalmaya devam etmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993:546).

Meyer ve Herscovitch 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını üye odaklı, performans odaklı, amaçları benimseme ve de örgütü değiştirme ile ilgi olan bağlılıklar konusunda değerlendirme yapmışlardır. Bu değerlendirmeler incelendiğinde üye odaklı değerlendirmede örgütsel bağlılığın boyutları arasında bireylerin gerekçeleri ve davranışlarına bakıldığında duygusal bağlılık boyutu için birey gerekçe olarak örgütün üyesi olarak kalmanın kendisi için önemli olduğunu ve bundan dolayı kariyerinin geri kalan kısmında, örgütte kalmanın kendisini mutlu edeceğini

düşünmektedir. Devam bağlılığı boyutunda ise, örgütten şimdi ayrılmak bireyin kendisi için maliyetli olacağını düşünerek örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğuna inanmaktadır. Diğer bir bağlılık bileşeni olan normatif bağlılık boyutunda ise birey örgütten ayrılması durumunda suçluluk hissedeceğini düşünerek şu anki örgütünde kalması durumunda herhangi bir ahlaki zorunluluk hissetmeyeceğini düşünmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:320).

Performans odaklı değerlendirmeye göre yapılan incelemede örgütsel bağlılık boyutları açısından bireylerin gerekçeleri ve davranışlarına bakıldığında, duygusal bağlılık boyutunda bireyin gerekçesi, örgütün başarısı için çalışmak birey tarafından önemli görülmekte ve bundan dolayı örgüt tarafından ne istenirse istensin yapmaya istekli olma durumu söz konusu olmaktadır. Devam bağlılığı boyutunda birey küçük bir seçim hakkı varmış gibi hissetse de örgütün kendisinden istenileni yapma durumundadır. Normatif bağlılık bileşeninde ise birey örgüte borçlu olduğunu hissetmekte, örgüt amaçlarını başarmak için ihtiyacı olan her neyse yapmalıyım düşüncesindedir ve bu nedenle örgüt için iyi bir performans ortaya koyma yükümlülüğünde olduğunu hissetmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:320).

Örgütsel bağlılığın boyutlarının incelenmesinde bireyin gerekçeleri ve davranışlarına örgüt amaçlarına olan bağlılık yönünden bakıldığında, duygusal bağlılık boyutu için bireyin gerekçesi olarak hedefleri gerçekleştirmek örgütün olduğu gibi kendisi için de önemli olmakta ve bu gerekçe ile gerçekten örgüt hedeflerini gerçekleştirme isteği yönünde davranış sergilemektedir. Devam bağlılığı boyutunda ise, örgüt hedeflerini gerçekleştirilmeme durumunda kendisi için maliyetli olacağı gibi aynı zamanda büyük bir başarısızlık olacağı düşüncesi içerisinde olmaktadır. Normatif bağlılık boyutunda birey, hedefleri gerçekleştirmek için elinden gelenin en iyisini yapmak için örgüte karşı

yükümlülüğü bulunduğu gerekçesi ile hedefleri gerçekleştirmeyi denemek için gerçekten yükümlülük duygusu içerisinde davranış sergilemektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:320).

Örgütsel bağlılık boyutlarının incelenmesinde bireyin gerekçeleri ve davranışlarına örgütsel değişime olan bağlılık yönünden bakıldığında, duygusal bağlılık boyutu için bireyin gerekçesi, değişimin gerçekleşmesine yönelik yapılacak çalışma birey için önemli olmaktadır. Birey bu gerekçe ile değişimin gerçekleşmesine yönelik bir şey varsa gerçekten yapmak isteği içerisinde olmaktadır. Devam bağlılığı boyutunda ise birey bu değişimi kabul etmekten başka çaresi olmadığını ve bu değişime karşı gelmek kendisi için oldukça yüksek maliyetli olacağı düşüncesindedir. Diğer bir örgütsel bağlılık bileşeni olan normatif bağlılık boyutunda ise değişime yönelik olarak yapılacak çalışmalara ön ayak olmayı kendine görev olarak görmekte ve çalışma için yükümlülük hissetmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:320).

Sonuç olarak Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılık duyan çalışanlar örgütte istedikleri için, devam bağlılığı duyan çalışanlar gerekli gördükleri ya da zorunlu oldukları için ve normatif bağlılık hisseden çalışanlar ise doğru olduğunu düşündükleri için örgütte kalma yönünde davranış göstermektedirler (Malhotra ve Mukherjee, 2003:949).

Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin özeti tablo 3.1'de gösterildiği gibi şu şekilde kısaca özetlenmektedir. Meyer ve Allen'in kapsamlı incelemesinde duygusal bağlılık kişi ile örgüt uyumundan, kişinin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesinden kaynaklanmakta ve olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişmekte olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda buldukları tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığının

kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı gibi çıkara dayalı kaygılar sebebiyle oluştuğu fakat iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediği ortaya konulmuştur. Normatif bağlılık ise çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olan ahlaki kaygılardan kaynaklandığı saptanmıştır. Normatif bağlılığın ne gibi özgün sonuçlar doğurduğu ise kesinleştirilememiştir (Allen ve Meyer, 1996:252-276; Bozkurt, 2007:37). Meyer ve Hersowitch 2001 yılında yapmış olduğu araştırmada duygusal bağlılığın, çalışanların davranışlarını diğer bağlılık bileşenlerinden istatistiksel olarak daha kuvvetli bir şekilde ve olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir (Meyer ve Hersowitch, 2001:315).

Tablo 3.1. Meyer-Allen Bağlılık Modelinde bağlılık bileşenleri

Bağlılık Türü	Gerekçe	Tanım	Örnek
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımda bulunması	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan kariyerinin geri kalanını halen çalıştığı işyerinde sürdürmek ister • Çalışan işyerini bir aile ve kendini bu ailenin bir üyesi olarak görür • Çalışan işyerinin karşılaştığı problemleri kendi problemi olarak görür
Devam Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkındalığı	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan işine istediği için değil ekonomik açıdan bu işe ihtiyacı olduğu için devam eder • Çalışan işinden yakın gelecekte ayrılmasının kendisi açısından oldukça ağır maliyetleri olacağını düşünür.
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışan örgütsel üyeliğın sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan kendi açısından avantajlı olacağı halde o anda yüksek düzeyde personel sıkıntısı çekildiğinden işten ayrılmasının doğru olmayacağını düşünür, ayrılırsa suçluluk duyacaktır • Çalışan işyerine çok şey borçlu olduğunu düşünmektedir

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991:61-89; Arbak ve Kesken, 2005:68.

III.3.1.6 Mowday, Steers ve Porter'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgüt ile özdeşleşmesinin, etkileşiminin ve psikolojik bağlılığının derecesi olarak tanımlayan Mowday ve arkadaşları örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği ve örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma gibi üç faktörle de karakterize etmektedirler. Bu görüşe göre kişilerin örgütsel bağlılık seviyeleri arttıkça, doyumlarının artacağı ve örgütte kalmak için daha fazla çaba sarf edeceği düşünülmektedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:604).

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte duyduğu pasif bir sadakatin ötesinde, örgütün çıkarlarına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli oldukları aktif bir ilişki olduğu için bireylerin sadece inanç ve fikirlerinden değil, aynı zamanda, gözlemlenebilen davranışlarından da anlaşılabilenekte olduğunu belirtmektedirler (Mowday, Steers ve Porter, 1979:226).

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarda “örgütsel üyelik statüsü” ve “örgütsel üyeliğin niteliği” olarak örgüt ile birey arasında iki çeşit bağ veya ilişki bulunmakta olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel bağlılık örgütsel üyelik statüsü bakımından değerlendirildiğinde, bazı özel haller dışında, bireyin devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması gibi durumlar ile belirginleşmekte olduğu ve böyle bir bağlılığın yalnızca biçimsel bağlılığı göstermekte olduğu belirtilmektedir. Bireyin örgüte olan bağlılığında biçimsel durum söz konusu ise birey örgütü terk etmemekte, fakat sık sık devamsızlık yapmaktadır. Bu durumda ise bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. Birey ile örgüt arasındaki ilişkinin ikinci türü olan örgütsel üyeliğin niteliğinde ise ifade edilmek istenen bağlılık; sadakat, güven ve işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu ilişki türünde, bireyin devamsızlığının düşük olmasının veya örgütten

ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceği de ifade edilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982 akt. Çakmak, 2004:42-43).

III.3.1.7 Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn örgütlerde bireyin, örgütün kendisine yüklediği görev ve sorumlulukları yerine getirmesi sebebini örgütün çalışana sunduğu iç ve dış ödüllerden kaynaklandığını ve bireyin örgüt içindeki eylemlerinin iç ve dış ödüllerin birleşiminin sonucu olduğunu belirtmektedirler (Katz ve Kahn, 1977 akt. Balay, 2000:18).

İç ödüller anlatımsal nitelik taşıırken, dışsal ödüller ise araçsal bir nitelik taşımakta olduğu ifade edilmektedir ve bireyin örgüte karşı olan tutumu bir ödülün anlatımsal veya araçsal oluşunu belirlemektedir. Eğer ki, birey örgüte ve örgütün çıkarları doğrultusunda bir adanmışlık duygusu içinde ise iç ödüllere yönelik bir davranışta bulunmakta, örgüte karşı bir adanmışlık duygusuna sahip değilse, daha çok dış ödüllere dayalı bir bağlılık anlayışını benimsemektedir. Dış ödüller, bireye örgütte biçilen rolü, aldığı ücretten dolayı yerine getirdiği inancına dayanmaktadır. Buna bağlı olarak bireyi motive etmek için örgüt ücret gibi motivasyon araçlarını kullanmak zorundadır. Örgütler belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için içsel ödüllerle bağlı olan bireylerin olmasını isterler. Çünkü dışsal ödüllerle örgüte bağlı olan bireyleri motive etmek için örgüt devamlı olarak yeni kaynaklar bulmak zorundadır ve ayrıca istenilen kaynaklar bulunsa dahi, örgütte birey devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir. Yani dışsal ödüllerle örgüte bağlı olan bireylerin örgütten ayrılma olasılıkları fazla olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977 akt Yavuz, 2008:77-78).

III.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşım

Genelde sosyal-psikologlar tarafından savunulan davranışsal yaklaşım, bireyin geçmişte elde etmiş olduğu tecrübeleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgili olmaktadır. Daha açık bir ifade ile davranışsal yaklaşım, bireylerin geçmişte sergilemiş olduğu davranışlar ile gelecekte gerçekleştirecek oldukları davranışlar konusundaki özgürlüğünü kısıtlayan bugünkü davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Arbak ve Kesken, 2005:61-62) Davranışsal bağlılıkta birey, örgütte bulunduğu süreçte bazı davranışlar geliştirir ve birey geliştirmiş olduğu bu davranışına olan sadakatinden ve bağlılığından dolayı tutumlar geliştirir. Bireyde gelişen tutumlar, davranışın tekrar etme olasılığını artırır ve örgüte kalma, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe gibi tutumlar sergiler. Davranışsal bağlılık gösteren bireyler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Davranışsal bağlılık ile ilgili geliştirilen Becker'in (1960) ve Salancik (1977) yaklaşımları bulunmakta olup, bunlar aşağıda incelenmektedir.

III.3.2.1 Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı

Becker'in örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamasının temeli yan-bahis (side-bet) teorisine dayanmakta olup, yan-bahis yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgüt ile bireyin ilişkisi perspektifinde kavramsal olarak kapsamlı bir şekilde ele alan ilk çalışmalardan biri olmaktadır. Birey örgüt içinde geçirdiği süre boyunca bir takım yatırımlar yapmaktadır.

Yapmış olduğu bu yatırımlar, bireyin örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurdur. Hatta bu yatırımlar “yan bahis” olarak değerlendirilmekte ve bu teori “yan bahis teorisi” olarak da adlandırılmaktadır. Bu teoriye göre birey, örgüte zamanını, bilgi ve becerisini harcamakta, iş ve görevlerini gerçekleştirmek için emek harcamaktadır. Birey bir anlamda örgütle bahse girmekte ve girmiş olduğu bu bahsin sonucunda örgütten bir takım kazanımlar elde etmektedir. Birey örgütte kaldığı surece bu kazanımları elde etmekte ve örgütten ayrılması durumunda kaybetmektedir (Becker, 1960:32-40).

Becker’e göre, bağlılık, bireyin bazı yan bahislere (side-bet) girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Becker, 1960:35-36).

Becker’ın yan bahis teorisine göre, bireyin örgüte bağlılığının dört kaynaktan ileri geldiğini belirtmiştir. Buna göre; bireyin davranışlarını kısıtladığı toplumsal beklentiler, işinden ayrılması durumunda bireyin bir takım kayıplar yaşayabileceği bürokratik düzenlemeler, bireyin içinde bulunduğu örgüt bireylerinin kendisi hakkında oluşan fikirleriyle uyumlu tutum sergilemek adına davranışlarına devam etmesini sağlayan sosyal etkileşimler ve son olarak da bireyin içinde bulunduğu örgütteki statüsüne ve bu statüsünü devam ettirmek istemesine neden olan sosyal roller bireyi örgüte bağlayan yan bahislerin kaynakları olmaktadır. Yan bahisler bireyin örgütte kaldığı süreyle doğru orantılı olarak artar ve birey artan yan bahisleri kaybetmemek adına örgütte kalmaya devam eder (Becker, 1960:36-38).

III.3.2.2 Salancik’in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılığı bireyin davranışlarına bağlılığı olarak değerlendirmiştir ve bu yaklaşımda Becker’ın yaklaşımında olduğu gibi birey önceki

davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik yaklaşımı bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyuma dayanmakta olup, bu uyum ise bireyde bağlılığı oluşturmaktadır. Aksi durumda bireyde bu uyum sağlanamaz ise birey gerilim yaşamakta ve strese girmektedir (Salancik, 1977:62-64).

Bireyin tutum ile davranış arasında var olan uyumsuzluk bireyin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunması ile ortaya çıkabilmektedir. Uyumsuzlukları ortadan kaldırmak için ise birey genellikle davranışını haklı çıkarma, mantıklı kılma eğilimindedir. Çünkü bireyin işe ihtiyacı vardır ve işini bırakmak istemeyecektir. Bunun yerine tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Tutumunu değiştirmeye çalışırken, davranışını haklı ve mantıklı çıkarma yönünde eğilim sergileyecektir. Birey değiştirmiş olduğu tutumunu bir sonraki davranışı ile daha güçlü hale getirecektir. Böylece birey, farkında olmaksızın zamanla bir davranış kalıbı geliştirecektir. Yani bireyin geliştirmiş olduğu davranışına bağlılığı giderek artacaktır (Salancik, 1977:62-64).

III.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık örgüt için önemli bir konu olduğu tartışılmaz bir unsurdur ve örgüt yöneticileri bu unsur üzerinde etkili olan faktörleri göz önüne almak durumunda kalmışlardır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmakta olduğu görülmüş olup, literatürde bu faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktör olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir.

III.4.1 Bireysel Faktörler

Yapılan çalışmalarda bireysel faktörler ile örgüt bağlılığı arasında güçlü bir bağ bulunmakta olduğu görülmekte olup, bireysel faktörler bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgüt için uzun yıllar boyunca çalışması için son derece önemli bir faktördür. Örgüt bağlılığı için önemli bir faktör olan bireysel faktörler iş beklentileri,

psikolojik sözleşmeler ve bireysel özellikler alt başlığında incelenmektedir (Bülbül, 2007: 25).

III.4.1.1 İş Beklentileri

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş beklentileri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel bağlılık, işgörenlerin duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanacağına olan inançlarına dayandırılmaktadır. Diğer anlatımla işgörenlerin işyerindeki beklentilerin gerçekleşme derecesi, örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmaktadır (Zaccaro ve Dobbins, 1989:271).

Örgütsel bağlılığın, bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaçlara ulaşılmasında çaba göstermesi ve örgütte kalmak istemesi şeklindeki tanımından hareketle örgütsel bağlılığın oluşumunda bireyin değer ve beklentileri ile örgüt değer ve beklentilerinin uyumlu olması önemlidir. Örgütsel beklentiler ve bireysel beklentiler birbiri ile ne kadar uyumlu olursa örgütsel bağlılık da bundan o derece olumlu etkilenmektedir. Bu uyumu sağlayabilmek içinse beklentilerin iyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş olması gerekmektedir (Cohen, 1992:541). Başka bir deyişle, bireylerin örgütsel amaç, görev ve değerleri benimsemesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için örgütsel beklentiler ile bireysel beklentilerin uyum içerisinde olması ve birbirini tamamlaması gerekmektedir (Samadov, 2006:91).

III.4.1.2 Psikolojik Sözleşmeler

Çalışan ile örgüt arasında iş ve psikolojik sözleşme olmak üzere temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmeler olur iken, psikolojik sözleşme ise örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda

oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Hughes ve Palmer, 2007: 144-145).



Kaynak: Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994 akt. Bozkurt, 2007:52

Şekil 3.1: Psikolojik Sözleşme Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci

Psikolojik sözleşme, Şekil 3.1’te gösterildiği gibi örgüte katkı ile bireyin örgüte katkısını teşvik eden unsurların değişim sürecidir. Psikolojik sözleşme sonucunda karşılıklı beklentilerin yerine getirilme düzeyi çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgüt, çalışanından işiyle ilgili fayda beklerken, çalışan ise örgütünden iyi bir ücret yanında çeşitli yan faydalar beklemektedir ve tüm bu beklentilerin yerine getirilmesi ile iş ortamında iyi bir psikolojik sözleşme söz konusu olmaktadır (Bozkurt, 2007:52). Sonuç olarak başarılı bir psikolojik sözleşme çalışanın işe ve örgüte bağlılığını arttıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan, her iki tarafında kazançlı çıkmasını sağlayacak olan bir sözleşmedir (Gündoğan, 2009:20).

III.4.1.3 Bireysel Özellikler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi (kıdem), pozisyon, toplumsal kültür, kişilik gibi bireysel özellikler örgütsel bağlılık üzerine farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bireysel özelliklerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi aşağıda incelenmektedir.

III.4.1.3.1 Yaş

Genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilen yaş faktörü, bireysel özellikler ile ilgili en önemli değişkenlerden birisidir. Yapılan çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılığın doğru orantılı olarak arttığını görülmektedir. Şöyle ki yaşı ilerleyen çalışanlar iş doyumları yüksek ve buldukları pozisyonlar genç yaşta olan çalışanlara göre daha iyi olduğu için örgütsel bağlılıkları daha fazla olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1984:378; Albayrak, 2007:52; Küçüközkan, 2015:18).

Yaş ilerledikçe bireyin kendine uygun alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması ve örgüte yapmış olduğu yatırımlar fazla olduğundan, mevcut örgütten ayrılmak istemeyecek ve örgütsel (devam) bağlılığı yüksek olacaktır. Genç yaştakiler için ise, mesleki doyum düzeyleri düşük olacağı için yaşı ilerlemiş olanlara göre iş değiştirme olasılıkları daha yüksektir ve sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşüktür (Angle ve Perry, 1981:12; Vur, 2014:53).

III.4.1.3.2 Cinsiyet

Çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte cinsiyet değişkeni üzerine yapılan çalışmalar artmakta olup, bu değişken üzerine yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya konularak fikir birliğine varılamamıştır.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacılara göre, kadınlar aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermekte, örgütsel kariyerlerini ikinci planda

bıraktıklarıdır. Bu durumda kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler. Bu duruma ek olarak kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanan engeller nedeniyle de kadın çalışanlar düşük bağlılık göstermektedirler (Gündoğan, 2009:22-23).

Kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdiğini savunan araştırmacılara göre ise, kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar ve erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Kariyerleri için daha fazla zaman ve çaba sarf etmiş olmaları kadınların motivasyonunu arttırmakta bu da örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Seyhan, 2014:46). Erkek ve bayanlar üzerine yapılan diğer bir çalışmada mavi yakalılar arasında kadınların erkeklere göre, beyaz yakalılarda ise erkeklerin kadınlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cohen, 1992:546-547).

III.4.1.3.3 Medeni Durum

Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğundan, örgüte yapılan yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir. Buna karşın bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Vur, 2014:55; Uygur, 2009:25).

III.4.1.3.4 Eğitim

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir bireysel faktör bileşeni ise çalışanın eğitim durumu olup, bu bileşen ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni ise eğitim düzeyi yüksek olan bireyin örgütten beklentisinin ve iş bulma imkânlarının daha fazla olmasıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler, eğitim yatırımları ve harcadığı zamana karşılık, maddi ve manevi olarak daha çok beklenti içinde olmaktadır. İş hayatı bu bireyler için para kazanma işlevinin yanı sıra, statüsünün ve saygınlığının olması anlamına gelmektedir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireyler örgüte bağlılıktan ziyade işe yani mesleklerine bağlanmaktadır. Sonuç olarak, daha düşük eğitim düzeyine sahip olan bireyler, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır (Uygar, 2009:24; Çöl ve Gül, 2005:295).

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ile ilgili Cohen (1992) tarafından farklı grupların bağlılığı üzerine yapılmış olan çalışmada, eğitim ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmış olup, mavi yakalıların beyaz yakalılara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca daha az eğitilmiş olan mavi yakalıların daha yüksek eğitilmiş olan mavi yakalılara göre bağlılık seviyesinin daha fazla olduğu görülmüştür. Beyaz yakalarda ise eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Cohen, 1992:546).

III.4.1.3.5 Çalışma Süresi (Kıdem)

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı bulunmakta olup, çalışanların örgütteki çalışma yılları artış gösterdiği ölçüde bağlılıkları da artış göstermektedir (Meyer ve Allen, 1984:378; Çöl ve Gül, 2005:295-296; Becker ve Billings, 1993:188). Çalışma süresinin örgütsel bağlılığa pozitif yöndeki etkisinin bir takım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden birincisi, örgütteki çalışma süresinin artması bireylerin iş deneyimlerini, özerklik ve bağımsızlık düzeyini arttırmakta ve daha üst düzey

pozisyonlara gelebilmektedirler. Böylece çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu artmakta ve duygusal bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır. İkinci olarak, bireyin örgüt içinde ve dışında kurduğu güçlü sosyal bağlar, emeklilik fonlarına ve kariyere yapmış olduğu yatırımlar arttıkça, örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri daha fazla birikime sahip olacaklarını düşündüklerinden devam bağlılıklarını arttırmaktadır. Üçüncü ve son olarak ise, çalışanların yaptığı işin o örgüte özgü çok özel beceriler gerektirmesi ve bu becerilerin başka örgütlerde kullanılamamasının, alternatif iş olanaklarını sınırlandırması, bireylerde örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Bozkurt, 2007:57).

III.4.1.3.6Pozisyon

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktör bileşenlerinden bir diğeri de bireyin örgütte bulunduğu pozisyon olup, aynı örgüt içerisinde fakat farklı pozisyonlarda bulunan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri de farklı olmaktadır. Özellikle üst pozisyonda bulunanlar alt pozisyonda bulunanlara göre örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve amaçlara ulaşılmasında daha çok çaba göstermektedirler. Örgütlerde statü düzeyleri yüksek olan bireylerin, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmaları nedeniyle onların örgütlerine daha bağlı olacakları ve örgüt adına daha fazla çaba sarf edecekleri ifade edilmektedir (Karahan, 2008:237, 243).

III.4.1.3.7Toplumsal Kültür

Örgütsel bağlılığa etkisi olan toplumsal kültür ve ırk üzerine birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmalar genellikle Japon çalışanların sadakatinden yola çıkılarak yapılmıştır. Farklı kültürlere mensup çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur (Bilir, 2005; 63).

Her toplumun yaşam biçimleri, iş yapma alışkanlıkları, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel inanışları gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı olmaktadır ve bu farklılıklar bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı olmasına neden olmaktadır. Özellikle doğu kültürüne sahip toplumlara mensup olan bireylerin örgütsel bağlılıkları batı kültürüne sahip toplumlara mensup olan bireylerden daha yüksek olduğu literatürde belirtilmektedir. Doğu kültürüne sahip olan Japonların örgüt kültürü uzun süreli istihdamı teşvik etmekte ve bu durumda örgütsel bağlılık düzeyini yüksek tutmaktadır. Japonların yüksek bağlılık düzeyi bulunduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra, Amerikan ve Japon çalışanların örgüte bağlılıklarıyla ilgili değişkenlerin aynı olduğunu belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda Amerikalı çalışanların da Japon çalışanlar gibi yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği belirtilmektedir (Bülbül, 2007:31).

Çalışanların örgütsel bağlılık konusunda İsraili ve Arap hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada Arap hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyi İsraili hemşirelerin bağlılık düzeyinden yüksek olduğu sonucuna varılmış bunu ise toplumsal kültürel özelliklerin farklılığına bağlamışlardır (Samadov, 2006:97). Türk toplumunda ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi toplulukçu kültür özelliğinden etkilenmekte olduğu ve ayrıca Türk çalışanları belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bağlılık hissetmekte oldukları yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Bozkurt, 2007:59).

III.4.1.3.8 Kişilik

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin son değişkeni olan kişilik, bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek ya da onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Judge ve Robbins, 2013). Kişilik özellikleri ile ilgili örgütsel bağlılık arasında yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan

birisi de bireyin kişilik özellikleri ile örgüt değerleri arasındaki uyuma yönelik yapılan araştırmadır. Araştırmada, uyumsuzluğun, negatif sonuçları olduğu ve bu durumun örgütsel bağlılığı azalttığı, bunun da iş doyumsuzluğu, performansı düşüklüğü, iş stresi ve işgücü devrine sebep olan çatışmalarla sonuçlandığını belirtilmiştir (Samadov, 2006:99).

Kişilik değişkeni çerçevesinde yapılan diğer bir çalışmada, başarı ve sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, denetim odağı, yetkinlik duygusu, iş ve ahlak anlayışı gibi kişi kaynaklı özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kendini kanıtlama olanağı sunan bir örgütte, gelişim ve başarı güdüsü yüksek çalışanın; dostça ve pek çok arkadaş edinebileceği bir çalışma ortamı sunan bir örgütte ise, sevgi güdüsü yüksek çalışanın örgütü benimseme ve bağlılık gösterme düzeyi yüksek bulunmuştur (Arbak ve Kesken, 2005:84-85).

III.4.2 Örgütsel Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi olan diğer bir faktör ise örgütsel faktörler olmaktadır. Literatürde, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgüt iklimi, takım çalışması, denetim(nezaret), örgütsel güven, örgütsel destek, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve rol çatışması, insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi faktörlerden bahsedilmektedir. Örgütte statüsü düşük bireyler için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken; yüksek statülü bireyler için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen, 1992; 540). Bu tezin konusu olan paternalist liderlik yukarıda sıralanan örgütsel faktörlerden liderlik kapsamında yer almaktadır. Tezin araştırma kısmında bu ilişki detaylı bir şekilde verilmektedir.

III.4.2.1 Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden olan ücret düzeyi, kar amacı gütmeyen örgütler dışında nerdeyse tüm örgütlerde örgütsel bağlılık açısından önemli bir faktördür. Kişilerin kazandıkları ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olup, genellikle ücretlerini yeterli ve adil bulan bireyler, ücretini adil ve yeterli bulmayan bireylere göre, örgütlerine daha bağlı olmaktadır (Yenipinar, 2005:150; Bozkurt, 2007:60).

Ücret düzeyi kadar çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt yönetiminin ücret politikası çalışanlar açısından ne kadar hakkaniyetli ve dengeli olarak algılanır ise örgütsel bağlılık düzeyleri de o kadar yüksek olmaktadır. Bu durum özellikle üst kademede çalışanlar için daha da etkilidir (Samadov, 2006:101).

III.4.2.2 İşin Niteliği ve Önemi

Önemli bir örgütsel faktör bileşeni olan işin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olmaktadır. İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, genellikle görev alanı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş olup, görev alanları genişledikçe çalışanların deneyimlerinin de artacağı ve bununla birlikte örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmiştir. Bugüne kadar örgütsel bağlılık ve işin niteliği bakımından yapılan araştırmalarda çalışanların yaptıkları işin niteliği arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Güçlü, 2006:51-52).

III.4.2.3 Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir örgütsel faktör bileşeni olan örgütsel adalet, kısaca bireylerin iş yerine ilişkin adalet algılaması olmaktadır (Ceep ve Polat, 2008:309). Diğer bir ifade ile örgütsel adalet, bireylerin üyesi oldukları örgütlerdeki görev

dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi ve ödül dağıtımını gibi uygulamalar ile ilgili zihinlerinde oluşturmuş oldukları adalet algılamaları veya yönetsel kararları değerlendirme süreci olmaktadır (Altıntaş, 2006:21). Bireyler üyesi oldukları örgütte kendileri ile aynı konumda bulunan diğer bireyleri referans alarak sonu gelmeyen bir şekilde devamlı olarak karşılaştırma yapmakta ve bu karşılaştırmalar sonucunda örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığına dair bir algı oluşursa, bu onların pek çok davranışını etkileyebildiği gibi örgütsel bağlılık düzeyini de etkilemektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012:49).

Genel olarak bakıldığında, örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgüt çıkarına olan sosyal faaliyetlere katılımının daha yüksek seviyelerde gerçekleştiğini ve örgütsel bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Kendilerine adil davranılmadığını, saygı gösterilmediğini, hak ettiği terfi alamadığını, aşırı sorumluluk yüklenildiğini, yeterli kaynak sağlanmadığını ve çalışma arkadaşları ve yöneticilerden yeterince destek görmediğini düşünen çalışanların ise örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük olmaktadır (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008:93).

III.4.2.4 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte uygulanan liderlik stillerine, mesleğe ve koşullara ilişkin bireysel algılara, işin nasıl yapılacağına ilişkin varsayımlara ve neyin doğru olup neyin olmadığına dair tutumlara etki etmektedir (Balay, 2000:99). Örgüt üyelerinin öncelikleri ile örgüt amaçları arasında bir köprü görevi gören örgüt kültürü, bireylerin örgütsel bağlılığının oluşmasında da önemli bir işlevi bulunmaktadır. Örgüt kültürü ne kadar güçlü ise örgütsel bağlılık da o derece güçlü olmaktadır. Örgüt üyelerinin çoğu örgüt amaç ve değerleri hakkında aynı fikirlere sahip ise örgütlerde güçlü bir örgüt kültürünün varlığı söz

konusu olmakta, farklı fikirler varsa zayıf bir kültür var olmaktadır. Güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, örgüt değerleri üyeleri tarafından güçlü bir şekilde benimsenir ve paylaşılır. Güçlü bir şekilde benimsenen ve paylaşılan değerler örgüt üyelerinde birlikteliğinin oluşmasını, uyumun sağlanmasını, sadakatin ve de bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım etmekte ve örgütsel bağlılık davranışını cesaretlendirmektedir (Balay, 2000:99; Bilir, 2005; 61; Robbins ve Judge, 2013:522).

III.4.2.5 Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı veya en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde güven, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde oluşmakta olup, bireye ve örgüte güven birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Ceep ve Polat, 2008;310).

Örgütlerde güvenin oluşturulmasının amacı örgütlerine duygusal açıdan bağlı, örgütten ve işlerinden memnun, örgütlerinden şikayet etmeyen ve ayrılmayı düşünmeyen bireyleri var edebilmektir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013:289). Yapılan çalışmalarda (Cook ve Wall, 1980; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Tan ve Tan, 2000) örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca örgüte güvenen çalışanlar o örgütte çalışmaktan zevk duymaktadırlar ve örgütsel güvenin hâkim olduğu örgütlerde çalışan bireyler, o örgütte uzun dönemli kariyer planları yapmaktadırlar. Bundan dolayı da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artmakta, örgütten ayrılma istekleri de azalmaktadır (Tan ve Tan, 2000:255).

III.4.2.6 Örgütsel Destek

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel faktör bileşeni olan örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların refahını dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986:501; Kaplan ve Ögüt, 2012:389). Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olup, çalışan örgütün kendisine önem verdiği, kendisini desteklediği, kendisine arka çıktığı ölçüde örgüt ile özdeşleşmekte ve ona karşı duygusal bir bağlılık geliştirmektedir. Ayrıca örgütsel desteklerin olumlu olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmektedirler ve bunu da duygusal bağlılık olarak geri ödemek istemektedir (Bozkurt, 2007:77).

III.4.2.7 Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir örgütsel faktör bileşeni olmaktadır. Ödüller iyi performans gösteren çalışana teşekkür etmenin bir göstergesi olmasının yanında çalışana sana değer veriyoruz ve yaptığın işi takdir ediyoruz anlamını da taşımaktadır (Keleş, 2006;63). Eğer ki birey örgütün kendisine sunmuş olduğu ödülleri yeterli ve adil olarak algılar ise örgüte duymuş olduğu bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Gündoğan, 2009;36). Örgütte bulunan her bir bireyin aynı ödüllere aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Bazı çalışanlar maddi ödüllere değer verir iken bazıları ise manevi ödüllere değer vermektedir. Parasal ödüllerin yanı sıra iş doyumunu ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler de gerçek ödüller arasında olup, ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsî ödüller çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen ödüller olmaktadır (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005;85; Gündoğan, 2009;36).

III.4.2.8 Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Bireyin yapılan işteki etki derecesi olarak en basit hali ile tanımlanan rol, çalışan açısından ise bireyin işle ilgili kendisinden yapılması beklenen işlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (uhadar, 2008:255). Birbirleri ile uyumu zor olan ya da uyuşmayan birden fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması durumu rol atışması olarak tanımlanırken, yapılan iş ile ilgili beklentilerin açıkça belirtilmemesi durumu da rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının birey tarafından yüksek algılanması çalışanlarda rol stresini oluşturmakta ve de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (uhadar, 2008:258-259; Vur, 2014;60).

Örgütlerde olumsuz sonuçları doğuran rol çatışmasının etkileri bireyde davranışsal olmaktan ziyade psikolojik olarak olumsuz etki etmektedir ve bu durum ise çalışanın kendi kabuğuna çekilmesi ve örgüte karşı kayıtsızlığı ile sonuçlanmaktadır. Örgüte karşı kayıtsızlaşan bireyde ise bağlılık olumsuz yönde etkilenmektedir (Samadov, 2006;111).

III.4.2.9 İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgüt içerisindeki insan kaynakları bölümü ücret, teşvik, terfi ve kariyer olanakları gibi bir takım yönetim uygulamaları sunarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttırarak işten ayrılmaları azaltabilmektedirler. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymakta ve olumlu yapılan uygulamalar örgütsel bağlılığı arttırırken olumsuz uygulamalar ise azaltmaktadır (Bozkurt, 2007:79).

III.4.2.10 Yönetim ve Liderlik

Örgütte bulunan yönetici davranışları ve bunların liderlik tarzları, çalışanların bağlılığı üzerinde en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Bunun nedeni yönetim/liderlik

anlayışının yukarıda bahsedilen diğer örgütsel faktörleri de etkileme potansiyeli olmasındandır. Yönetim kavramı en geniş anlamı ile amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade ederken (Baransel, 1979;25), liderlik ise amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Judge ve Robbins, 2013;376). Liderlik ve yöneticilik eş anlamlı kavramlar olmayıp, ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip kişiler olması istenmektedir. Yöneticilerin aynı liderin yaptığı gibi bireyleri motive ederek harekete geçirebilmeleri ve liderin yaptıkları işleri yapmaları kabul edilen yönetici davranışı olmaktadır (Koçel, 2014:671). Bu sebeple, liderlik tarzı kavramı ile yöneticilik tarzı kavramı aynı anlamda kullanıldığı varsayılmıştır.

Yönetim ve yönetim tarzı, bir örgütte bulunanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesini ve bağlanma derecesini etkileyen en önemli unsur olmaktadır. Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada yönetici davranışları ve çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi arasında ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Yöneticinin işin yapılışında önemli bir rolü olduğu gibi kişiler arası ilişkileri dengeli bir şekilde yürütülmesi açısından da önemli bir görevi olmaktadır. Yönetici bu görevde başarılı olduğu zaman çalışanın örgütü ile özdeşleştiği belirtilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005:88).

Yöneticilik tarzının çalışanların katılımını sağlayan esneklikte ve onların ihtiyaçlarına değer veren nitelikte olmasının, ayrıca, liderin anlayış gösterici ve yapıcı özelliklerine sahip olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Örgütlerde esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile birlikte yöneticilerin, çalışanların kararlara aktif olarak katılmalarına fırsat tanımaları, işleri nasıl yapacakları konusunda serbestçi davranış sergilemeleri ve yüksek düzeyde yetki göçerimi

sağlamaları çalışanlarda olumlu duyguların oluşmasını ve de duygusal bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarına karşı göstermiş oldukları ilgi ve alaka çalışanların örgüte karşı bağlılık göstermesine yardımcı olabilmektedir. İhtiyaçları giderilen ve tatmin olan çalışan, yöneticisine ve örgütüne karşı bir borçluluk hissetmekte ve de minnetarlık duymaktadır. Bu durum ise çalışanın örgütüne karşı bağlılık duymasını sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanların kültürünü bilmesi, aynı dili konuşabilmesi ve onların değer yargılarını anlayabilmesi de çalışanların örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayabilmektedir (Samadov, 2006:103-104; Gündoğan, 2009:30).

Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı ne kadar baskıcı ve onları kontrol altına alma eğilimleri ne kadar yüksek olursa, çalışanların kendini ifade etmeleri ve geliştirmiş oldukları yeni fikirleri aktarmaları o derecede engellenecektir. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve işteki rolü ve performansı hakkında geri bildirim almayan çalışanlar genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte üst pozisyonda bulunan, sorumluluk alan kişilerin örgüte duydukları bağlılığın daha yüksek olabileceği ileri sürülmektedir (Samadov, 2006:103-104; Gündoğan, 2009:30).

Liderin çalışanlara karşı davranışı, örgütsel bağlılık düzeyine önemli derecede etki etmektedir. Liderin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılığı, çalışanların kendisine değer verildiğini hissettiren dolayısıyla da örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir faktör olmaktadır (Güçlü, 2006:66).

Örgütsel bağlılık ile yöneticilerin uyguladığı liderlik tarzları arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları araştırmacılar tarafından şu şekilde açıklanmaktadır;

Gül, karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yaptığı çalışmada, karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılığın üç boyutu ile ilişkili olduğu

sonucuna varmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik özellikleri ile normatif bağlılık arasında diğer bağlılık boyutlarına göre daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Gül, lidere ve örgüte bağlılık göstermenin daha çok ahlaki bir davranış ve zorunluluk olduğu sonucu varmış olup, bu sonuca ulaşmanın sebebini ise kültürel yapıya ve ahlak anlayışına bağlamıştır (Gül, 2003:161).

Erben ve Güneşer, paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ahlaki ortamın etkisinin belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada, paternalist liderliğin alt boyutu olan yardımsever paternalist liderlik ile devam bağlılığı arasında güçlü, duygusal bağlılıkla orta derecede ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar, bu durumu yardımsever liderin çalışanlarına bireysel olarak özel ilgi göstermeleri, onları koruyup kollaması ve onların yararına davranışlar sergilemesi ile açıklamaktadırlar. Ayrıca paternalist liderliğin otoriterlik ve ahlaki boyutu ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacılar bu durumu insanların liderlerinin kendileri ile ilgilenmelerinden hoşlanmaları ile fakat liderlerin kendi çıkarları için bir takım özel ilgileri kullanmalarından ya da liderlerin, otoriter paternalist liderliğin karakteristik özelliği olan hükmetme, kontrol altına alma boyutunda davranmalarından hoşlanmadıkları ile açıklamaktadırlar (Erben ve Güneşer, 2008:965-966).

Yavuz, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varmış olup, dönüşümcü liderlik davranış tarzı benimseyen liderin örgütsel bağlılıkla daha kuvvetli bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu durumu ise dönüşümcü liderlerin; yaptığı işten dolayı çalışanın tatminine yardımcı olmasına, motivasyonunu artırmasına, özgüveninin artmasının

sağlanmasına ve çalışanın güvenini kazanmasına bağlamaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı, örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı (orta) veya yüksek oluşunda, yani örgütsel bağlılığın düzeyinde de etkili olan önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (Yavuz, 2008:151-152).

Aygün, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devam ve normatif bağlılıklarının arttığı, yöneticilerin eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların yöneticilerin yaptıkları liderlik davranışlarına olan genel memnuniyet düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları devamlılık ve normatif bağlılıkları açısından artmakta olduğu tespit etmiştir (Aygün, 2012:121).

Demir, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, liderliğin örgütsel bağlılık ile olumlu anlamda bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmıştır. Liderlik bir bütün olarak ele alındığında ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde, en yüksek düzeydeki ilişkinin liderlik ve duygusal bağlılık arasında gerçekleştiği, en düşük düzeydeki ilişkinin ise devam bağlılığı ile gerçekleştiği ifade edilmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik açısından hem örgütsel bağlılık hem de onun alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler oluşturduğu belirtilmekte olup, her iki liderlik tipi en çok duygusal bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Demir, 2012:95-99).

Jackson, Meyer ve Wang, liderlik, kültür ve de bağlılık ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, dönüşümcü/karizmatik liderliğin duygusal bağlılıkla pozitif yönde güçlü, normatif bağlılıkla pozitif yönde orta derecede ilişkili olduğu bulunmuş olup, devam

bağlılığıyla ise herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Serbestci (liberal) liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmışlardır. Kültürel olarak bireyciliğin ve toplulukçuluğun dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında bir etkisinin olmadığını ifade etmektedirler. Dönüşümcü/karizmatik liderlik ile normatif ve devam bağlılığı arasında duygusal bağlılığın aksine toplulukçu yapıya sahip kültürlerde daha güçlü bir ilişkinin var olduğunu belirtmektedirler (Jackson, Meyer ve Wang, 2013:84-97).

Çekmecelioğlu, göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri adlı yapmış oldukları araştırmada, göreve yönelik liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki ettiği sonucuna varmıştır. Ayrıca araştırma sonucuna göre insana yönelik liderlik tarzının duygusal bağlılığa pozitif yönde etki ettiğini ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2014:30-31).

III.4.3 Çevresel Faktörler

Alternatif iş imkanları ve işgücü piyasasının durumu örgütsel bağlılığa etkisi olan çevresel faktör bileşenleri olmaktadır.

III.4.3.1 Alternatif İş İmkanları

Çevresel faktörlerin önemli bir bileşeni olan alternatif iş imkânlarının varlığı örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Yüksek iş imkânlarının varlığı ya da alternatif iş imkânlarının azlığı çalışan bağlılığını ve davranışını önemli derecede etkilemektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999:327). Birey piyasada kendine ne kadar çok uygun iş imkânının var olduğunu algılar ise örgüte bağlılığı azalacak ve iş arama ve bulma olasılığı artacaktır. Bireylerin alternatif iş imkânlarının var olduğu konusundaki algısı ise ekonominin genel durumu, içinde bulunulan sektörün durumu, bilgi ve becerilerin işgücü

piyasasındaki değeri, daha önceki iş arama deneyimleri veya iş teklifleri ve ailevi durumları gibi ulusal ve uluslararası değişkenler ile şekillenmektedir (Meyer ve Allen, 1997 akt. Arbak ve Kesken, 2005:95). Bireyin içinde olduğu piyasadaki kısıtlı olan alternatif iş imkânı algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Alternatifinin az olduğunu algılayan ve başka bir işe girme fırsatı olmayan ya da seçeneği az olan bireylerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin arttığı literatürde belirtilmekte ve bu yüzden iş imkanlarının kısıtlı olduğu ekonomik kriz dönemlerinde ve işsizliğin fazla olduğu ülkelerde çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin artması beklenmektedir (Balay, 2000:49; Gündoğan, 2009:41).

III.4.3.2 İşgücü Piyasasının Durumu

İş gücü piyasası da örgütsel bağlılığı etkileyen önemli diğer bir çevresel faktör bileşeni olmaktadır ve işgücü piyasası ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki mevcuttur. Iverson ve Buttigieg'e göre iş gücü piyasasındaki artan iş imkânları çalışanların örgütten ayrılma durumunda katlanılacak olan maliyetlerin önemini azaltmakta ve böylece bireyin örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına sebep olmaktadır. Yönetimin iş gücü piyasasına çok az etkisi olmasına rağmen çalışanlara zamanında yapılan geri bildirimler, ücretler, tazminatlar ve terfi imkanları gibi insan kaynakları planlamaları ile iş gücü piyasasının işgörenler üzerindeki etkisini azaltabilirler (Iverson ve Buttigieg, 1999:327-328; Bozkurt, 2007:81).

III.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları olduğunu belirtmiş olup, Tablo 3.3'de gösterildiği gibi ortaya çıkan sonuçları da düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları olarak ele almıştır (Randall, 1987 akt. Balay, 1987:59-65).

III.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığı birey ve örgüt bakımından olumlu ve olumsuz bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel anlamda bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının etkin kullanımı gibi olumlu sonuçları olur iken, yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgüt amaçlarını bozma gibi de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İlaveten yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği gibi olumsuz sonuçları da doğurmaktadır.

III.5.2 İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık da yine birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Bireysel olarak gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlilik, sadakat duyguları, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi gibi olumlu sonuçları bulunurken, mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması gibi de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel olarak ise, örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı işgücü devri, daha yüksek iş tatmini gibi olumlu sonuçların yanında çalışanın örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi, örgütsel etkililikte düşüş gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

III.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu gibi bireysel olumlu sonucu bulunurken, bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması, değişme/direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim gibi de bireysel olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel anlamda ise, güvenli ve dengeli işgücü var olmakta ve çalışan daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul etmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde görev yarışı ve performansı, örgütsel amaçların karşılanabilmesi gibi olumlu sonuçlarının

yanında insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı çalışanlardan örgüt adına yasadışı eylemlere girişme gibi de olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Bağlılık düzeylerinin sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	-Bireysel yaratıcılık -Yenilikçilik -İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	-Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi -Dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler -Örgütten ihraç ya da örgüt amaçlarını bozma	-Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları	-Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği
İlmlı	-Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlilik, sadakat duyguları, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi	-Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması	-Örgütten ayrılma isteğinin azalması -Sınırlı işgücü devri -Daha yüksek iş tatmini	-Çalışanın örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi -Örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek	-Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi -Bireyin iş yapma tutkusu	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması -Değişme/direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim	-Güvenli ve dengeli işgücü, çalışan daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarıışı ve performansı, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu -Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven -Yüksek bağlı çalışanlardan örgüt adına yasadışı eylemlere girişme

Kaynak: Randall, 1987 akt. Balay, 2000:67.

IV. BÖLÜM DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde deniz ticareti genel bakış açısı ile değerlendirilecek olup, gemi kavramı, gemi çeşitleri, gemi donatısı/işleteni kavramları, gemiadamı kavramı, gemiadamlarının sınıflandırılması, kaptan kavramı, kaptanın tanımı, kaptanın yeterliliği, kaptanın görev yetki ve sorumlulukları, kaptanlar ve gemiadamları için davranış tarzları, gemi yönetimi ve organizasyonu, gemiadamlarının görev ve sorumlulukları, gemiadamlarının çalışma koşulları gibi başlıklara yer verilmektedir.

IV.1 Denizyolu Ticaretine Genel Bakış

Denizyolu ticareti; insanlık tarihi boyunca dünya refah düzeyinin artmasında ve insanların zenginleşmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bütün ülkeleri etkisi altına alan küreselleşme dünyayı ortak bir pazara dönüştürmüş ve bundan dolayı ülkelerin birbirleriyle ekonomik ilişkiler içerisinde olması gerekliliği kaçınılmaz bir gerçek haline almıştır. Dolayısıyla taşımacılık ve ulaştırma, ülkelerin birbirleriyle ticaretinde günden güne önem kazanmaktadır. Teknolojideki gelişmeler ve sanayi devriminin etkisi ile dünya denizyolu taşımacılığında büyük oranda gelişmeler yaşanmıştır. Teknolojide sağlanan gelişmelerin etkisiyle gemi tekne yapıları güçlenmiş, gemi hızları ve kapasiteleri arttırılmıştır ve bu gelişmeler ise gemilerin daha modern hale getirilmesini sağlamıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler ile birlikte ürün çeşitliliği artmış, gelişen taşıma koşulları ve modern hale gelen gemiler ile hammaddelerin bir yerden bir yere taşınmasında deniz yolu taşımacılığında daha fazla yararlanılmıştır (Duru ve Yoshida, 2011:62).

Dünya ticaret hacmindeki artış, ekonomik taşıma hizmetine duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Denizyolu taşımacılığı, düşük maliyetle büyük hacimli taşımalar için en elverişli ulaşım şeklidir. Özellikle, dökme yükler için denizyolu taşımacılığı dışında hiçbir taşıma sistemi daha az maliyetle taşınmaya uygun

olmamaktadır. Bu tür yüklerde coğrafi bakımdan kara taşımacılığı uygun görülse bile ekonomik bakımdan deniz taşımacılığı daha uygundur (Huseynzade, 2006:1). Gemilerin yurtiçi, yurtdışı ve transit taşımacılıkla gerek sanayi hammaddesini oluşturan yükleri bir seferde büyük miktarlarda taşıyabilme özelliği nedeniyle, gerekse taşıma maliyetinin demiryoluna göre 3 kat, karayoluna göre 7 kat ve havayoluna göre 22 kat daha ucuz olması nedeniyle denizyolu taşımacılığının önemli avantajları bulunmaktadır (Demir, 2014:110). Diğer taraftan, deniz taşımacılığının kendi içinde sağladığı hız, kapasite, konfor, güvenlik unsurları bakımından gelişmeler, ekonomik ilişkilerin verimini ve boyutunu etkileyen faktörler olmuştur (Çelebi, 2006:2).

Denizyolu taşımacılığının başka avantajları da bulunmaktadır. Örneğin tesis kurulum masraflarının fazla olmasına rağmen özellikle diğer taşıma yöntemlerine göre kapasitesinin fazla olması, teknolojik gelişmelerle sağlanan güvenli ve hızlı hizmetin sunulması deniz taşımacılığını uzun mesafe ve genellikle yük taşımacılığında diğer taşıma sistemlerine göre daha kullanılabilir bir ulaştırma sistemi kılmaktadır (İncekara ve Kılıkış, 1999:37).

Bugün dünya ticaretinin %90'ı, ülkemiz ticaretinin ise %88'i denizyolu taşımacılığı ile yapılması yukarıda bahsedilen denizyolu taşımacılığının önemi destekler niteliktedir (Ernst&Young, 2011:4). Yukarıda sıralanan özellikleri nedeniyle günümüzde deniz taşımacılığı ulaştırma modunun en önemli taşıma sistemi olurken, gemide en önemli aracı olmaktadır (Sügen, 2008:13).

IV.2 Gemi Kavramı

Deniz ticareti vasıtası olan ve deniz aracı olarak bilenen geminin kullanma alanları farklı olduğundan çeşitli tanımları yapılmaktadır. Gemi en basit ve en yalın hali ile deniz ortamında bir noktadan başka bir noktaya herhangi bir kuvvet ile hareket ettirilerek

varmak için kullanılan deniz aracı şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2003:15; Esmer ve Güneroğlu, 2011:12).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda belirtilen tanımını "Tahsis edildiği amaç, suda hareket etmesini gerektiren, yüzmeye özelliği bulunan ve pek küçük olmayan her araç, kendiliğinden hareket etmesi imkânı bulunmasa da, bu Kanun bakımından "gemi" sayılır." şeklinde yapılmakta olup, 4922 sayılı Denizde Can ve Mal Koruma Hakkındaki kanunda ise "Denizde kürekten başka aletle yola çıkabilen her araca, tonilatosu ve kullanma amacı ne olursa olsun gemi denir" olarak yapılmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Aralık 2015). İngiliz Deniz Ticaret Kanunu madde 313'te gemiyi seyirde kullanılan her tür araç olarak tanımlamaktadır (<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1995/21/section/313>, Aralık 2015).

Gemi kavramı için çok ayrıntılı ve uzun tanımlar da bulunmaktadır. Gemi, suyun kaldırma kuvvetinden faydalanarak yüzer vaziyette kalma yeteneğinden yararlanmak suretiyle, bir dış etken vasıtası ile sevk edilebilen ya da yelken, makine gibi donanımları ile kendi kendine sevk edilebilen, nehir, göl ve deniz gibi sularda bir yerden bir yere yük veya yolcu taşımak, gezinti yapmak, balık avlamak, hizmet etmek, savaş durumunda saldırı ve savunma gücü kazanmak ve bunun gibi amaçlar için kullanılabilen tüm deniz araçlarına denir (Çevik, 2005:2).

IV.3 Gemi Çeşitleri

Denizcilik endüstrisinin gelişimi, bir zamanlar yelkenli gemiden buharlı gemiye geçmekte kararsız davranan denizci çevrenin davranışlarının aksine, yeni modeller üzerinde büyük bir istekle sarılmayı zorunlu kılmaktadır. Ekonominin küreselleşmesi ile artan rekabet ortamında var olabilmek ve de daha fazla kazanç elde edebilmek için deniz taşıma araçları olan gemilerde de her gün yeni teknolojiler ve uygulamalar

geliştirilmektedir (Akdoğan, 1994:160). Gelişen teknolojiler ve ekonomik talepler doğrultusunda deniz taşıma araçları çeşitli tiplerde yapılmaktadır. Gemi tiplerini çeşitli faktörlere göre sınıflamak mümkün olmakla birlikte günümüzde gemiler, amaçları ve yapıları yönünden çok değişik tiplere bürünmüşlerdir. Biz ise bu çalışmada ticaret gemilerinde çalışan gemiadamlarını araştırma konusu yapacağımız için tablo 4.1’de yapılan sınıflandırmada yer alan gemilerin kullanım amacına göre sınıflandırılmasını ele alıp ticaret gemileri hakkında bilgi vereceğiz. Gemiler kullanım amaçlarına göre;

- Ticaret gemileri
- Endüstriyel gemiler
- Hizmet gemileri
- Savaş gemileri

olarak dört sınıfa ayrılmıştır. Ticaret gemileri ise yük, yolcu ve karışık gemiler olarak üçe ayrılmaktadır. Yük gemilerini ise kendi içinde kuru yük gemileri, sıvı yük gemileri, soğuk depolu (Frigorifik) gemiler, çok amaçlı gemiler olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca yolcu gemileri, feribotlar ve ro-ro gemileri de ticaret gemileri sınıfında yer almaktadır (Süngen, 2008:44-46).

Türk Ticaret Kanunu ticaret gemisini “suda ekonomik menfaat sağlama amacına tahsis edilen veya fiilen böyle bir amaç için kullanılan her gemi, kimin tarafından ve kimin adına veya hesabına kullanılırsa kullanılsın ‘ticaret gemisi’ sayılır.” şeklinde tanımlamaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Aralık 2015).

Tablo 4.1. Gemilerin görev tanımlamalarına göre sınıflandırılması

Ticaret Gemileri	Endüstriyel Gemiler	Hizmet Gemileri	Savaş Gemileri
A-Yük gemileri	- Tarak gemileri	-Romörkorler	-Fırkateynler
I-Kuru Yük Gemileri	-Sondaj gemileri	-Dalış destek gemileri	-Korvetler
-Genel yük gemileri	-İnsinirator gemileri	-Yangın gemileri	-Hücum botları
-Dökme yük gemileri	-Balıkçı fabrika gemileri	-Pilot botları	-Denizaltılar
-Kereste gemileri	-Araştırma gemileri	-Mürettebat taşıma botları	-Mayın gemileri
-Konteyner gemileri	-Balıkçı gemiler	-Acente botları	-Karakol gemileri
II- Sıvı Yük Gemileri	-Oşinegrofik gemiler	-Deniz ambulansları	-Çıkarma gemileri
-Petrol tankerleri	-Hidrografik gemiler	-Kurtarma gemileri	-Yardımcı gemiler
-Kimyasal tankerler	-Sismik gemiler	-Fener gemileri	-Uçak gemileri
-LNG/LPG(gas) tankerleri			
III-Soğuk hava depolu gemiler			
IV- Çok maksatlı gemiler			
B-Yolcu Gemileri			
C- Karışık Gemiler			
I-Feriler			
II-Roll-on Roll-off gemiler-			

Kaynak: Sügen, 2008;44-46; Başarslan, 2014:43; <http://www.dzkk.tsk.tr/>, Aralık 2015.

IV.4 Gemi Donatanı/İşleteni Kavramları

Deniz hukukunda diğer bir önemli kavram olan donatan, ekonomik açıdan karasal yapıdaki tüccar kavramının karşılığı olan kişi olmaktadır ve denizcilik dilinde armatör olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan tanımlama yapıldığında donatan, bütün risk ve faydaları kendisine ait olmak üzere, denizcilik işletmesini yöneten kişi olmaktadır. İşletmeciliğe gemi açısından yaklaşıldığında ise donatan, geminin sahibi, kiracısı ya da kullanma hakkını elinde bulunduran ve gemiyi ticaret yapmak için kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Elbek, 1996:50; Çağa ve Kender, 2009:133-134).

Türk Ticaret kanunu madde 1061’de donatan “gemisini menfaat sağlamak amacıyla suda kullanan gemi malikine denir” şeklinde tanımlanmakta olup, ayrıca “kendisinin olmayan bir gemiyi menfaat sağlamak amacıyla suda kendi adına bizzat veya kaptan aracılığıyla kullanan kişi, üçüncü kişilerle olan ilişkilerinde donatan sayılır” şeklinde tanımlanan kişi/kişilere gemi işleteni denilmektedir. Gemi işleteni, gemi sahibinin kendisi olabileceği gibi kanunda belirtilen tanımdaki gemi sahibi olmayan belli sözleşmelerle gemiyi kendisi adına menfaat sağlamak amacı ile işleten kişi ya da kişiler de olabilmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Aralık 2015; Can, 2003:185).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere gemi sahibine veya kendisinin olmayan bir gemiyi kendi adına ve hesabına işleten kimseye “işveren” denilmektedir ve gemiadamları ile iş sözleşmesini işveren yapmaktadır.

IV.5 Gemiadamı Kavramı

Gemiadamı 854 sayılı Deniz İş Kanununa göre “bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere “gemiadamı” denir” şeklinde tanımlanmakta olup, Türk Ticaret Kanununa göre ise, “gemi adamları; kaptan, gemi zabıtları, tayfalar ve gemide çalıştırılan diğer kişiler” olarak tanımlanmıştır. Gemiadamları

gemi donatanı ya da işleteni tarafından hizmete alınan ve deniz seferinde çalıştırılan kimseler olmaktadır. Kaptan, çarkçıbaşı(baş mühendis), güverte ve makine zabıtları ve tayfalar geminin sevk ve idaresinde görev alan gemiadamlarıyken, aşçı, kamarot, doktor, garson, berber v.b. kimseler ise mürettebat ya da yolcuya yardım eden kimseler olup yardımcı hizmet sınıfında yer almaktadır (Algantürk, 2002:54).

Gemiadamı kavramı İngilizce’de hem seaman hem de seafarer olarak her iki şekilde de kullanılabilir. Seaman terimi ILO ve STCW sözleşmeleri dışında diğer uluslararası hukuki sözleşmeler ve deniz ticaretinde kullanılmaktadır. 1995 yılında revize edilen İngiliz Deniz Ticaret Kanununda gemiadamı karşılığı olarak yine seaman kullanılmış olup, kaptanlar ve pilotlar hariç herhangi kapasiteye sahip herhangi bir gemide çalışan ya da istihdam edilen herkese gemiadamı denir şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1995/21/section/313>, Aralık 2015; Maclachlan, 2004:372). Seafarer kavramı ise, “Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası 1978 Sözleşmesi ve 1995 ve 2010 Düzeltmeleri ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından kullanılmaktadır. STCW ve ILO’nun 180 sayılı “Gemiadamlarının Çalışma Saatleri ve Gemilerin Gemiadamları ile Donatılması Hakkındaki Sözleşmesi”nde geçen gemiadamı tanımı ise; denizde giden bir gemide hangi görevde olursa olsun ulusal hukuk veya düzenlemeler veya ortak antlaşmalarla ifade edilen herkesi tanımlar (Nas, 2006:1).

Türkiye’de gemiadamları Deniz İş Kanunu ve Türk Ticaret Kanununda yapılan tanımların yanında STCW 78 Uluslararası Sözleşmesinin Türk Hukuku’ndaki düzenlemesi olan Gemiadamları Yönetmeliği’nde de tanımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre gemiadamı geminin kaptanını, zabıtlarını, yardımcı zabıtlarını, stajyerlerini, tayfalarını ve yardımcı hizmet personelini kapsamaktadır. Ayrıca bu yönetmelikte gemilerde operasyonel ve

yönetimsel sorumluluklara sahip gemiadamlarının eğitim gerekleri, çalışabilecekleri gemi veya gemi makine güçleri ve sefer bölgeleri sınırlandırılmıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr>, Aralık 2015).

Hukuksal açıdan gemiadamları, güverte sınıfı, makine sınıfı ve de yardımcı sınıf gemi adamları olarak sınıflandırılırken, uygulamada gemiadamları zabitan ve personel sınıfı olarak sınıflandırılmaktadır. Zabitan sınıfında gemi kaptanı, başmühendis/makinist(çarkçıbaşı), güverte ve makine zabitlerinden oluşmaktadır. Personel sınıfı ise, gemi adamları yönetmeliğinde tayfa olarak nitelendirilen ve güverte sınıfı tayfalar, makine sınıfı tayfalar ve yardımcı hizmet sınıfı tayfalar olmak üzere ana sınıflara ayrılan gemi adamlarından oluşmaktadır (Elbek, 1996: 57-58; <http://www.mevzuat.gov.tr>, Aralık 2015).

IV.5.1 Zabitan Sınıfı Gemiadamları

Gemide operasyonel ve yönetimsel sorumluluklara sahip gemiadamları kaptan, başmühendis/başmakinist ve zabit yeterliğindeki gemiadamlarıdır. Zabitan sınıfı da kendi içerisinde güverte, makine ve yardımcı zabitan sınıfı olarak üçe ayrılır. Sözü edilen yeterlikler Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası 1978 Sözleşmesi (STCW 1978) ile belirlenmektedir.

IV.5.2 Personel Sınıfı Gemiadamları (Tayfalar)

Gemiadamları Yönetmeliği'ne göre geminin güverte, makine ve kamara bölümlerinde çalışan gemi kaptanı, gemi zabiti, yardımcı zabitleri ve stajyerler dışında kalan gemiadamları tayfa olarak ifade edilir. Tayfalar; güverte sınıfı, makine sınıfı ve yardımcı hizmet sınıfı olarak üç farklı sınıfta gemiadamı olarak bulunurlar. Güverte sınıfı tayfalar; güverte lostromosu, usta gemici, gemici ve miço olarak istihdam edilirler. Makine sınıfı tayfalar; elektro-teknik tayfası, makine lostromosu, usta makine tayfası ve yağcı

olarak gemide çalışırlar. Yardımcı hizmet sınıfında ise, aşçı ve kamarot olarak istihdam edilirler (<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Aralık 2015).

IV.6 Kaptan Kavramı

Kaptan, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından gemi yönetimi ile ilgili en yüksek görevli olarak tanımlanırken, Oxford sözlüğünde ise gemiyi yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (<http://tdk.gov.tr/>, Aralık 2015; <http://www.oxforddictionaries.com/>, Aralık 2015). Kaptan terimi Latince capitanus sözcüğünden gelmekte olup, capitanus sözcüğü ise Latince baş anlamına gelen capo veya cabo sözcüğünden türemiştir. Sözcük ilk olarak Akdeniz kıyısında yer alan topluluklara daha sonra ise İngilizce, Almanca ve Fransızca gibi batı dillerine geçmiş olup, şimdi ise tüm dünyada kaptan anlamına gelen terim neredeyse birbirine benzer kelimeler ile ifade edilmektedir. Türkler ise kaptan sözcüğünü 12.yy'da kullanmaya başlamışlardır (Nas, 2008:123).

Tüm alanlarda olduğu gibi denizcilik sektöründe de hâkim dil olarak İngilizce kullanılmaktadır ve kaptan kavramının İngilizce karşılığı olarak “captain” ya da “master” kelimeleri kullanılmaktadır. SOLAS, MARPOL ve STCW gibi uluslararası sözleşmelerde kaptan karşılığı olarak “master” kelimesi kullanılmaktadır.

İngilizce’de kaptan anlamına gelen “master” kelimesi İngiliz Hukukunda yer alan bazı yasal düzenlemelerde farklı durumlar için farklı şekillerde tanımlaması yapılmıştır. Çırak ya da hizmetçi üzerinde kontrole sahip kişi olarak tanımlanan master kelimesinin diğer bir anlamı okulda çocukların eğitiminden sorumlu genellikle okul müdürü olarak bilinmektedir. Diğer bir kullanımında ise mahkeme tarafından atanan ve belirli zamanda yapılması gerekli olan bir takım özel görevleri yapmakla görevlendirilen kişi olarak tanımlanmaktadır (<http://www.lectlaw.com/def2/m090.htm>, Aralık 2015).

IV.6.1 Kaptan Tanımı

Daha önceleri sadece denizcilik sektöründe gemilerden sorumlu olan, kumanda ve kontrol eden kişiye kaptan denilirken, günümüzde ise kaptan kelimesi hemen hemen bütün ulaştırma modlarında kullanılmaktadır ve ulaştırma taşıtlarından sorumlu olan ve kumanda eden kişiyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Örnek olarak uçak kullanan pilota, uçak kaptanı, otobüs kullanan şöföre, otobüs kaptanı, tren kullanan ve kumanda eden makiniste, tren kaptanı denilmektedir.

Ulaşım sektöründe kullanılan kaptan terimi aynı zamanda sporun çeşitli dallarında ve de farklı alanlarda da kullanılmaktadır. Spor dallarında takıma hâkim sözü geçen, takımdan sorumlu olan takım liderine, takım kaptanı denilmektedir ve de futbol takımının kaptanı, ragby takım kaptanı, golf klüp kaptanı, dart takım kaptanı gibi ifadelerle hitap edilmektedir. Bir grup insanın sorumluluğunu alan ya da bir aracı kullanmakla görevli olan kişi için kullanılmaktadır. Bir endüstri dalında hâkim olan kuruluş için, ya da bir grup insanın başı için de kaptan terimi kullanılmaktadır.

Günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde kullanılan kaptan terimini Uluslararası Gemi Kaptanları Birlikleri Federasyonu (The International Federation of Shipmasters' Associations (IFSMA))'nu tarafından denizcilik sektöründe geminin kumandası için nihai karar verme yetkisine ve sorumluluğuna sahip olan kişiyi gemi kaptanı olarak tanımlanmakta ve bu görevin, makamın efendisi olarak ifade etmektedir. IFSMA gemideki en yetkili kişi olan kaptanı “ship master” terimi ile ifade etmekte ve ship master kelimesinin Türkçe karşılığı olarakta “gemi kaptanı” terimini kullanmak karışıklığı önlemek açısından önemli olmaktadır. IFSMA'ya göre gemi kaptanı, okyanus aşırı giden ticaret gemisini kumanda eden ve denizcilik idaresi tarafından uluslararası geçerliliği olan

yeterlilik sertifikası ile yetkilendirilmiş makam sahibi kişi olarak ifade edilmektedir (<http://www.ifsma.org/tempannounce/captain.html>, Aralık 2015).

1995 yılında revize edilen İngiliz Deniz Ticaret Kanununda kaptan kelimesi olarak master kullanılmaktadır ve gemiden sorumlu olan ve kumandası altında bulunduran, kılavuz kaptanlar (pilot) hariç, herkese kaptan denilmektedir şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca balıkçı gemisi kaptanını da kaptan olarak tanımlamakla birlikte İngiliz Deniz Ticaret Hukukunda “skipper” olarak kullanılmaktadır (Maclachlan, 2004:372; <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1995/21/section/313>, Aralık 2015). Türkiyede ise “balıkçı gemisi kaptanı” olarak kullanılmaktadır.

İngiltere’de Denizcilik Enstitüsü tarafından yayımlanan “Kaptanın İş Arkadaşı” (The Shipmaster’s Business Companion) adlı çalışmada yine gemi kaptanı karşılığı olarak “Shipmaster” terimi kullanılmıştır. Kitapta gemi kaptanı Denizcilik Enstitüsü tarafından, donatan tarafından atanmış ve uygun yeterlilik sertifikası ile yetkilendirilmiş olan ticaret gemisi kaptanı olarak tanımlanmaktadır (Maclachlan, 2004:372). Uluslararası sözleşmelerde de kaptan tanımları yapılmakta olup, STCW sözleşmesinde kaptanı gemiye kumanda eden kişi olarak tanımlamıştır.

Gemi kaptanı kısaca gemideki en yetkili kişi olarak tanımlanmakta olup, geminin sevk ve idaresinden ve bu yetki sonucu oluşacak tüm olaylardan tam olarak sorumlu kişi olarakta tanımlanmaktadır (Esmer ve Güneroğlu, 2011:211). Bu araştırmada bu tanımlama temel alınmıştır.

IV.6.2 Kaptanının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Kaptan deniz hukuku açısından geminin donatandan sonra en önemli kişisi olup, geminin sevk ve idaresinde görevli ve sorumlu gemiadamı olmakla birlikte gemide yetkileri, sorumlulukları ve de görevleri bulunmaktadır (Elbek, 1996:66; Esmer ve

Güneroğlu, 2011:184). Bu yetkileri, sorumlulukları ve de görevleri SOLAS, MARPOL, STCW, LL (Yükleme Hatları Uluslararası Sözleşmesi) gibi uluslararası denizcilik sözleşmelerinde ve uluslararası deniz ve deniz ticareti hukukunda yer almaktadır. Ayrıca uluslararası denizcilik sözleşmelerinin uygulanmasında bir rehber niteliği taşıyan Uluslararası Emniyetli Yönetim Kodunda da gemi kaptanlarının yetki ve sorumluluklarının işleten tarafından emniyetli yönetim manuelllerinde tanımlandığı görülmektedir. Bunların yanında ulusal alanda ise hukuki anlamda kamu hukuku yönünden görev ve yetkileri, özel hukuk bakımından görev ve yetkileri olarak gemi kaptanlarına ait düzenlemeler yer almaktadır (Nas, 2006:29).

Kaptanın ulusal alanda kamu hukukundan kaynaklanan görev ve yetkileri olarak (Elbek, 1996:67-69; Can, 2003:236-239; Çağa ve Kender, 2009:186-189; Esmer ve Güneroğlu, 2011:184; <http://www.mevzuat.gov.tr/>, Ocak 2016);

1. Emir yetkisi, kaptanın gemideki düzeni sağlamak adına gemide bulunan insanlar ve eşyalar üzerinde emir yetkisi bulunmaktadır. Bu yetkiye dayanarak kimse, gemi donatanı ve gemi ile ilgili işlerde yetkili ve görevli olan bazı devlet memurları hariç, kaptanın izni olmadan gemiye giremez. Gemiye yük ve eşya getirilemez ve gemiden indirilemez.

Kaptanın gemide çalışan ve yolculuk eden insanlar üzerinde de emir ve disiplin yetkisi bulunmaktadır. Bu yetkiye göre gemiadamları kaptan tarafından verilen hizmetleri ile ilgili işleri, suç teşkil edecek işler hariç, yapmakla mükelleftir. Yolcularda yine gemideki düzeni sağlamak adına kaptan tarafından verilen emirleri uygulamakla mükelleftirler.

2. Ceza tahkikatı yapma yetkisi; gemide bir suç işlenmesi halinde kaptan suçun ispatına yönelik olarak bütün delilleri toplar, şahısları ya da eşyalarını ararlar ve gerektiği zaman ise sanığı tutuklar.
3. Ahvali şahsiye memuru fonksiyonu; kaptan gemide gerçekleşen doğum ve ölüm olaylarını gemi jurnaline kayıt eder.
4. Kaptan ayrıca gemide ölen şahıslara ait eşyayı da muhafaza etmekle görevlidir.
5. Kaptan gemi jurnalinin tutulmasına nezaret etmekle görevli olup, sefer ile ilgili belli başlı olaylar gecikmeden kayıt edilir.

Kaptan ulusal alanda hususi hukuk bakımından bütün işlerinde, özellikle ifası kendisine düşen sözleşmelerin yerine getirilmesinde tedbirli bir kaptan gibi hareket etmek zorunda olup, TTK bakımından görevleri ise (Can, 2003:234-236; Çağa ve Kender, 2009:189-192; Esmer ve Güneroğlu, 2011:184; <http://www.mevzuat.gov.tr/>, Ocak 2016);

1. Geminin elverişliliği ile ilgili görevi bulunmaktadır. Kaptan gemiyi denize ve yola elverişli kılmakla, gemiye, gemiadamlarına ve yüke ait evrakların gemide olmasını sağlamakla görevlidir. Kaptan ayrıca gemiyi yüklemeye ve boşaltmaya da elverişli kılmakla görevli olmaktadır.
2. Kaptan yabancı bir ülkede bulunurken o ülkenin kurallarına uymak gibi görevde bulunmaktadır.
3. Kaptan geminin hazır olması durumunda elverişli olan ilk fırsatta yola çıkmakla görevli olmaktadır.
4. Kaptan yükleme başladıktan boşaltma bitinceye kadar gemide hazır bulunmakla görevli olup, gemiden ayrılmak zorunda kalması durumunda

zabitler veya tayfalar arasından uygun birisini yerine vekil tayin etmekle sorumludur.

5. Kaptan bir tehlikenin varlığı halinde gemi zabitlerine danışabilir fakat alacağı kararlardan daima kendisi sorumlu olmaktadır.
6. Geminin sefer bilgilerinin, hava ve deniz durumunun ve önemli olayların tutulduğu defter olan gemi jurnali kaptan gözetimi altında ikinci kaptan ya da ehil bir gemiadamı tarafından tutulur.
7. Kaptan, geminin veya yükün zarar görmesi veya başka maddi zarar oluşması durumunda deniz raporu tutmakla yükümlüdür.
8. Kaptanın donatanın haklarını koruma yükümlülüğü de bulunmaktadır.

Kaptanın yukarıda bahsedilen kamu hukuku ve özel hukuku bakımından yetki ve görevlerinin yanında özel hukukdan doğan donatanı, taşıyanı ve yükle ilgili şahısları temsil yetkileri de bulunmaktadır (Elbek, 1996:69-70; Can, 2003:239-245; Çağa ve Kender, 2009:192,196).

1. Kaptanın donatanı temsil yetkisi Türk Ticaret Kanununa (TTK) göre geminin bağlama limanında olması ya da bağlama limanı dışında olması durumuna göre değişmektedir. Geminin bağlama limanında olması durumunda kaptan donatandan özel bir yetki almamış ise yapmış olduğu hukuki işlemler donatanı bağlamamaktadır. Kaptan sadece bağlama limanında gemiadamı tutmaya yetkili olmaktadır.

Gemi bağlama limanı dışında ise kaptanın donatanı temsil yetkisi genişlemektedir. Kaptan, gemi bağlama limanı dışında ise, geminin donatılmasına, yakıt ve kumanyasına, gemi adamlarına, geminin denize, yola ve yüke elverişli bir hâlde tutulmasına ve genel olarak yolculuğun

güvenli bir şekilde sürdürülmesine ilişkin her türlü işlem ve tasarrufları üçüncü kişilerle donatan adına yapmaya yetkili olmakla birlikte taşıma sözleşmeleri yapmak ve görevlerine giren hususlarda dava açmak da kaptanın yetkisi kapsamındadır. Bunların yanında kaptan gemiyi korumak ya da yolculuğu yapmak adına bir zorunluluk doğmuş ise bu zorunluluk oranında ödünç para ya da veresiye mal almaya ya da kredili işlem yapmaya yetkili kılınmıştır.

Ayrıca bazı denizcilik firmaları kaptanın donatanın temsilcisi olduğunu, emniyet ve çevre koruma ile ilgili acil durumlarda tek başına karar verme yetkisine sahip olduğunu ve her türlü tedbiri alıp ve uygulamakla sorumlu olduğunu kendi işletme prensipleri ile ilgili kural ve yönetmeliklerde özellikle belirtmektedirler.

2. Kaptanın taşıyanı temsil yetkisi; kaptan taşıyan adına konşimento düzenleyip, onun adına yük alıp gönderilene teslim edebilir (Algantürk, 2002:53).
3. Kaptanın yük ile ilgili şahısları temsil yetkisi TTK madde 1112 ve 1113 'te bahsedilmektedir. Bu maddelere göre kaptan yolculuk sırasında yük ilgililerinin menfaatlerini korumak adına gereken özeni göstermekle yükümlü olmaktadır. Kaptan herhangi bir zayii olması durumuna karşı yük ilgililerinden almış olduğu talimatı yapmakla yükümlüdür. Ayrıca kaptanın yükle ilgili şahısları temsil yetkisi gereği bir takım engeller çıkması durumunda ilerlemiş olduğu rotadan sapabileceği, seferine başka bir rotadan devam edebileceği, durabileceği ya da kalma limanına geri dönebileceği yetkisi verilmektedir.

Kaptan TTK kanunu açısından sorumluluğu 1089'nolu madde belirtilmektedir. Bu maddede kaptan kusurundan dolayı yol açtığı zararlardan ve de görevini yapmamasından dolayı oluşacak zararlardan dolayı gemi ve eşya ile ilgili yolcularda dâhil herkese karşı sorumlu olmaktadır. Donatanın vermiş olduğu emire uyması kaptanı sorumluluktan kurtarmamakta ve donatanda durumu bilerek vermiş olduğu emirden dolayı donatan da sorumlu olmaktadır (www.mevzuat.gov.tr, Ocak 2016).

İngiltere Denizcilik Enstitüsü tarafından yayımlanan Kaptanın İş Arkadaşı adlı çalışmada gemi kaptanın görev yetki ve sorumluluklarından bahsetmektedir. Buna göre seferin etkili ve verimli yürütülmesinden sorumlu olan kaptan denizdeki hayatı korumak ve kurtarmak olan genel görevi ile birlikte yolcuların, mürettebatın, geminin ve yükün emniyetini sağlamak adına da büyük bir sorumluluğu bulunmaktadır (Maclachlan, 2004:372).

Gemi kaptanı için belirtilen yetki, görev ve sorumluluklar tarihsel süreç içerisinde denizcilik sektöründe yaşanan değişimlerle birlikte şekillendiği görülmekte olup, bu yetkiler gelişen iletişim olanakları ile birlikte kısıtlanmakta ve sadece geminin seferi sırasındaki rutin işlerde kullandığı görülmektedir. Kaptanın gemi içerisindeki en yetkili ve sorumlu kişi olması onun liderlik yeteneği ve liderlik tarzının bağlılık için önemini ortaya koymaktadır.

IV.6.3 Kaptanlar ve Gemiadamları için Davranış Tarzları

Bir sistem içerisinde yer alan canlıların gözlemlenebilir tüm hareketleri davranış olarak ifade edilmektedir (Özkalp, 2005:297). Bir sistem içerisinde yer alan insanlar da diğer canlılar gibi dışarıdan gelen etkilere karşı tepkiler göstermektedirler. İnsanların bu tepkileri davranış olarak nitelendirilmekte olup, bu davranışlar tarihsel süreç içerisinde tekrar ederek örf ve adetlere dönüşmektedir.

Her meslek dalının kendine göre örf ve adetleri bulunduğu gibi denizcilik mesleğinin de kendine göre örf ve adetleri bulunmaktadır. Denizcilik mesleğindeki örf ve adetler denizdeki çalışma ve yaşama ortamının gereklerine göre şekillenmektedir. Denizdeki çalışma ve yaşama ortamı ise tarihsel süreç içerisinde deniz hayatında yaşanan, öğrenilen ve uygulanan olay ve olgulara dayanmaktadır. Olaylar ve olguların algılanması ve değerlendirilmesi insanların yetişmiş olduğu kültürel özelliklere göre değişmektedir. Her toplumun kendisine göre geliştirmiş olduğu değerlendirme tarzı eski zamanlarda tek bir millettten oluşan gemiadamlarının çalışmış olduğu gemilerde sorun olmamakta iken, bir gemide farklı milletten insanların çalıştığı ve çeşitli ulusal ve uluslararası kurallara göre denizciliğin yapıldığı günümüzde bir takım sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için ulusal ve uluslararası bir takım kuruluşlar genel kabul görmüş davranış tarzları geliştirmişlerdir ve bu davranış tarzlarının uygulanışını tüm gemiadamlarına olduğu gibi özellikle gemi kaptanlarına tavsiye etmektedirler.

Uluslararası alanda Denizcilik Enstitüsünün 2005 yayınlamış Etik Kodları ya da Denizcilik Mesleği için Hareket Tarzları adı altında denizcilere meslek hayatlarında uygulamaları için tavsiyeler verilmektedir. Bu çalışmada denizciliğin etik kodları yedi bölümde incelenmektedir. Birinci bölümde denizcilik mesleğini yapanlara hizmet ve çıkar çatışması ile ilgili bir takım tavsiyeleri içermektedir (Cerit, Nas, Yılmazel ve Alemdağ, 2005: 102-104).

- Gemiadamları sorumlu oldukları görevlerini dikkatli ve itinalı bir biçimde dürüstçe yaparlar.
- Gemiadamları deniz hayatını ve toplum yararlarını gözeterek görevlerini emniyetli ve verimli bir biçimde yaparlar.
- Kaptan gemisini verimli bir biçimde işler halde bakımını sağlar ve yönetir.

- Kişisel çıkarlar için mesleklerine ait görevlerinin aksine bir davranışta bulunmazlar.
- Gizlilik esas olmaktadır ve gizli olan bilgi ve belgeleri güvenli bir biçimde korur.
- Ulusal ve uluslararası kural ve kanunlara uyarlar.

İkinci bölümde denizcilik mesleğini yapanlara seyir, deniz çevresi ve emniyetinin korunması ve acil durumlara müdahale gibi konularda nasıl davranılması gerektiği gibi tavsiyeler verilmekte olup, bu tavsiyeler;

- Emniyetli bir şekilde seyir yapar.
- Çalışma yerleri ve yaşam alanlarının emniyetli ve sağlıklı olması için gerekli olan bütün tedbirleri alır.
- Çalışma ve personel emniyeti ile ilgili kuralların uygulanmasını sağlar.
- Denizin ve çevresinin kirliliğine sebep olacak atıkların kurallara uygun olarak yok edilmesini sağlar ve bunun için tüm tedbirleri alır.
- Acil durumlar için planlar hazırlar ve gerekli olduğunda planların uygun şekilde uygulanması için ilgili talimleri yapar.
- Acil durumlar hâsıl olduğunda öncelikli olanın hayat kurtarmak olduğunun bilinmesini sağlar.

Üçüncü bölümde denizcilik mesleğini yapanlar için tehlike ve can kurtarma ile ilgili tavsiyeler yer almaktadır ve bu tavsiyeler;

- Acil ve tehlikeli durumlar hâsıl olduğunda kurallar çerçevesinde vardiya tutar ve gerekli yardımın ulaşmasını sağlamak için uygun hareketi yapar.
- Denizde can kurtama (deniz adam düşmesi, yaralanma v.b.) konularında can kurtarma araçlarının ve talimatlarının düzenli şekilde uygulanabilmesi için düzenli olarak role talimleri yapar.

Dördüncü bölümde denize elverişlik ile ilgili konularda denizcilik mesleğini yapanlara tavsiyeler yer almakta olup, seferin tüm evresinde geminin denize ve yüke uygun olmasını sağlayacak şekilde davranış göstereceğine dair açıklama yapılmaktadır.

Beşinci bölümde denizcilik mesleğini yapanlar için yüke özen ve güvenlik ile ilgili konularda davranış tarzları belirlenmiş olup, bu davranış tarzları;

- Yükün iyi şartlar altında yüklenmesinde, taşınmasında ve tesliminde gerekli özenin gösterilmesini sağlar.
- Geminin tüm donanımının iyi şartlar altında bulunmasını sağlamak için gerekli bütün tedbirleri alır.
- Gemide yasal olmayan olayların yaşanmaması için gerekli bütün tedbirleri alır.

Altıncı bölümde denizcilik mesleğini yapanlar için yeterlilik ile ilgili konularda davranış tarzları belirlenmiş olup, bu davranış tarzları;

- Buldukları görevin gerekliliklerini yerine getirmek için bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmek için çaba harcarlar.
- Bilgi ve becerilerini geliştirmek için yoğun çaba harcarlar.
- Astların sorumluluklarını yerine getirmek için sahip olması gereken bilgi ve becerilerini arttırmalarına yardım eder.
- Gelişmeler ile ilgili yeniliklere sahip olmak için uğraş verir.
- Denizcilik ile ilgili çalışmalarını en iyi şekilde sonuçlandırmak için meslektaşlarıyla ve diğer kişilerle işbirliğinde bulunur.

Yedinci bölümde denizcilik mesleğini yapanlar için mesleki gelişme ile ilgili konularda davranış tarzları belirlenmiş olup, bu davranış tarzları;

- Çalışmalarını daima denizciliğin saygınlığına ve ününe yakışır ve de standartlarının yükseklerde tutulmasını sağlayacak şekilde sürdürür. Ayrıca emniyetin sağlanması,

sağlığın ve de çevrenin korunması durumunda toplum yararının gözetilmesini sağlayacak şekilde çalışmalarını yapar.

- Mesleksel standartların yükseltilmesinde ve astlarının eğitim ve gelişimlerinde bizzat katkı sağlar.

Gemi kaptanlarının davranış tarzlarına ilişkin yapılan bir diğer çalışma ise Pozolotin'in 2004 yılında yapmış olduğu kaptanlar için davranış kuralları (The codes of shipmaster's behavior) adlı çalışma olmaktadır. Bu çalışma yine kaptanlara tavsiyeler niteliğinde olup, tavsiyeler ise şunlardır (Pozolotin, 2004 akt. Nas, 2006:48-50);

- Yanlış olduğunu bilerseniz dahi diğerlerinin düşüncelerine saygılı olun.
- Kararlar verirken sorun yaratan değil yapıcı davranışta bulunan olun.
- Hatalı olduğunuzda, hatanızı kabul edin ve adil davranın.
- Sabırlı olun.
- Üçüncü kişilerin yanında astlarınıza uyarıda bulunmayın.
- Başkalarının yanında astlarınızı abartmadan övün.
- Astlarınızın yapmış oldukları işleri için daima teşekkür edin. Olumlu hareketler için iltifatta bulunurken, olumsuz hareketler için de ceza verilmelidir.
- Kamçı ve zencefilli kek: Eskilerin dediği gibi zencefilli kek daha fazla olmalıdır.
- Direkt olarak bir takım kazanımları olmasa dahi yapılan eleştirileri ve önerileri dikkate alın.
- Hayati tehlike yaratacak durumlar dışında astlarınızın yapabileceği işleri kendiniz yapmayın.
- Astlarınızın seçimi ve uygulaması, işi sizin yapmanızdan çok daha asil bir durumdur.
- Astların sizden yetenekli olmasından korkmayın ve bundan gurur duyun.

- Oteritenizi diğer yöntemler başarısız olmadığı sürece sonuna kadar kullanmayın. Gerekiyorsa maksimum derecede hiç kullanmayın.
- Mürettebata sorumluluk bilinci kazandıracak olan yöntemler uygulayın. Sizin görüş ve fikirlerinize zıt olsa dahi onların görüş ve fikirlerine saygılı olun ve iş yapmasına müsaade edin.
- Önemli olmayan konular için tartışmayın. Bu tür tartışmalar temel konudan ve işlerden uzaklaşmaya sebep olur.
- Yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermeyecek uygulamalar geliştirin ve gerekli olduğu yerde yazılı talimatlar verin.
- Astlarınızın sizi örnek alacağını düşünerek daima söylenilen zamanda olunması gereken yerde olun ve doğruları söyleyin. Daima düzenli ve tertipli olun. Unutmayın ki en iyi eğitim iyi örnek olmaktan geçer.
- Söylediğini yapmak en iyi çalışma prensibi olmaktadır.
- Unutmayın ki kötü ruh haliniz diğerlerine geçer ve onların hareketlerini olumsuz yönde etkiler.
- Kaba davranışlarda bulunanlar en şiddetli biçimde cezalandırılmalıdır.
- İyi bir lider olmak emir vermekten değil astlarınızın inisiyatif almalarını teşvik etmekten geçer.
- Yönetmek ileriye görmek demektir.
- Sizden öncekileri asla yargılamayın unutmayınız ki bir gün sizde aynı yerde olacaksınız.
- Eğer hemen verilmesi gereken bir durum yoksa son kararı vermek için acele etmeyin (Talimatınızı, mesajınızı yazın, birinci zabite ya da baş mühendise gösterin, sabaha kadar erteleyin ve sabah tekrar kontrol edin).

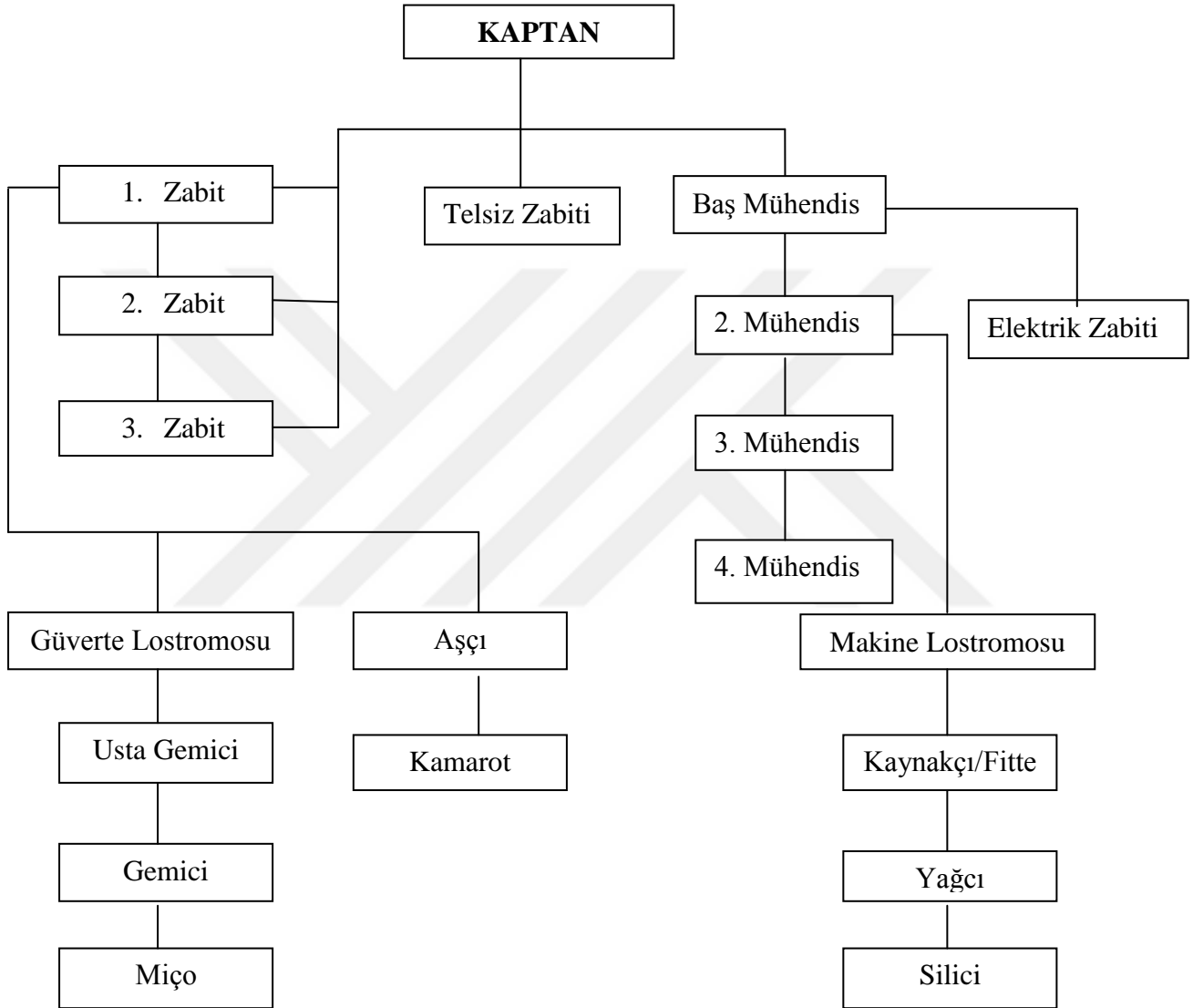
- Kızgınlık, sinirlilik ve hırslılık hallerinin kötü bir danışman olduğunu asla unutmayın ve o hallerde karar almayın.
- Çin atasözünü unutmayın, ne yutulacak kadar tatlı ne de tükürtecek kadar acı olun.
- Astlarınızın isimlerini, aile fertlerini, önem verdiği şeyleri ve yaş günlerini hatırlamaya çalışın ve zamanı geldiğinde sorun, tebrik edin.
- Tartışmalı durumlarda kendinizi astlarınızın yerine koyarak, kendi tepki ve davranışlarınızın neler olabileceğini düşünün.
- Gülümseyin, dünyanın da size gülümseyerek cevap verecek olduğunu unutmayın.
- Asla unutmayın, etrafınızı temizlemezseniz pis kokacaktır (Çöp kutusunu kulübeden dışarı çıkartmazsanız kulübe pis kokacaktır).
- Kendinizi idare edemiyorsanız diğerlerini gözetip denetleyemeyeceğinizi unutmayın.

Türkiye’de Cerit tarafından 2003 yılında Denizcilik İşletmeciliği Etiği ve Örgütsel Etkiler adı altında Uzakyol Kaptanları ile ilgili yapmış oldukları çalışmada kaptanların geleneksel deniz örf ve adetlerine önem verdikleri, ayrıca zabıtlar ve gemiadamları üzerinde otoritenin ötesinde korumacılık, paylaşımcılık ve eğitmenliğin ön plana çıktığı saptanmıştır (Cerit vd., 2005:104-105).

IV.7 Gemi Yönetim ve Organizasyonu

Genel olarak bir ticaret gemisinin organizasyon şemasında şekil 4.1’de görüleceği gibi gemi yönetiminin en tepesinde gemi kaptanı bulunmaktadır. Gemi yönetimi güverte ve makine bölümleri olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Güverte bölümü genel olarak geminin seyir ve yük işlemleri ile ilgili işlerden sorumlu bölüm olurken, makine bölümü ise geminin yürütülmesinden sorumlu bölüm olmaktadır. Güverte bölümünde birinci zabıt, ikinci zabıt, üçüncü zabıt, telsiz zabiti, sağlık zabiti gibi zabitan

sınıfının yanında güverte lostromosu, usta gemici, gemici ve miço gibi gemiadamlarının bulunduğu güverte tayfası, aşçı ve kamarot gibi gemi adamlarının bulunduğu kamara personelinden oluşmaktadır.



Şekil 4.1: Gemi Organizasyon Şeması
Kaynak: Nas, 2006:148.

Geminin makine bölümü ise, baş mühendis/makinist, ikinci mühendis/makinist, üçüncü mühendis/makinist, dördüncü mühendis/makinist, elektrik/elektronik zabitleri gibi makine zabitan sınıfı ve makine lostromosu, fitter/kaynakçı, yağcı ve silici gibi gemiadamlarından oluşan makine tayfasından

oluşmaktadır. Güverte bölümü sorumlusu birinci zabıt, makine bölümü sorumlusu ise baş mühendis/makinist olup, görev ve idari açıdan gemi kaptanına bağlı ve sorumludurlar.

IV.8 Gemiadamlarının Görev ve Sorumlulukları

Gemide en üst düzeyde yetkili gemiadamı olarak kaptan bulunmakta olup, kaptanın görev ve sorumlulukları ile ilgili ayrıntılı bilgi daha önceki bölümlerde verildiğinden dolayı burada bu konudan bahsedilmeyecektir. Gemide gemiadamlarının görev ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeler şirketler tarafından belirlenmekte olup, her şirket kendi gemilerinde çalışan gemiadamlarının görev ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeleri Şirket Yönetim El Kitaplarında vermektedir. Gemiadamlarına ait aşağıda verilen görev ve sorumluluklar çeşitli firmaların (Beşiktaş Denizcilik, Aksay Denizcilik, Yardımcı Denizcilik, Lider Denizcilik v.b.) Şirket Yönetim El Kitaplarından ve Araştırmacının 16 yıllık denizcilik mesleğinde edindiği tecrübeler ve gözlemlere dayanılarak yazılmıştır.

STDW sözleşmesindeki tanımlamada kaptana en yakın gemiadamı olarak ifade edilen birinci zabıt, tüm güverte mürettebatının amiri olarak görev yapmaktadır. Birinci zabıt uygulamada ikinci kaptan olarak bilinmektedir. İdari ve görev yönünden kaptana bağlıdır. Personel idaresi ve yönetimini yapmakla görevli olan birinci zabıt, kaptanın olmadığı hallerde veya görevini yerine getiremeyecek durumda olduğunda geminin idaresini almaktan ve işleri yürütmekten sorumludur (Maclachlan, 2004:372). Birinci zabıt yukarıdaki görevlerine ek olarak gemide yük ve balast işlemlerinden sorumlu olmakla birlikte geminin güverte ve yaşam mahallinin bakım tutumundan, personel idaresi ve yönetiminden, personelin eğitiminden, her türlü kumanya planlamasından, yangınla mücadele ve can kurtarma araçları bakımının kontrolünden sorumludur. Her sabah mesaiden önce güverte lostromosuna o gün yapılması planlanan işler hakkında bilgi verir.

Demirleme, yanaşma ve ayrılma manevralarında baş tarafta bulunmakta olup, personelin emniyetli çalışmasını denetler ve köprüüstü ile iletişimi sağlar. Ayrıca düzenli olarak seyir vardiyası da (04.00 – 08.00 ve 16.00 – 20.00 vardiyalarını) tutmakla sorumludur (Esmer ve Güneroğlu, 2011:211).

Gemide güverte bölümünde birinci zabitten sonra gelen, idari yönden birinci zabite, görev yönünden ise kaptan'a bağlı bulunan ikinci zabıt, gemide seyir hazırlığı, yük işlemleri, gemiadamı evraklarını düzenleme, sağlık zabıtlığı yapma gibi görevleri bulunmaktadır. Ayrıca düzenli olarak 12.00 – 16.00 ve 24.00 – 04.00 seyir vardiyalarını tutmakta olup, limanda ikinci kaptanın vermiş olduğu talimatlar doğrultusunda liman vardiyasını tutarak ikinci kaptana yardım etmekte ve ikinci kaptan yokluğunda yerine vekâlet etmektedir.

Güverte zabiti olarak gemide çalışan diğer bir gemiadamı olan üçüncü zabıt, idari yönden birinci zabite, görev yönünden ise kaptan'a bağlıdır. Üçüncü zabıt, yük ve balast işlemlerinde ve güverte yangınla mücadele ve can kurtarma araçları bakımında ikinci kaptana yardım etmektedir. Ayrıca limanda ikinci kaptanın vermiş olduğu talimatlar doğrultusunda liman vardiyasını tutarak ikinci kaptana yardım etmekte ve gemiadamlarının acil durumlara hazırlıklı olması için yapılan eğitim ve talimlerin kayıtlarını tutmaktadır. Gemideki en tecrübesiz güverte zabiti olması dolayısı ile kaptanın ayakta olduğu saatler olan 08.00 – 12.00 ve 20.00 – 24.00 vardiyalarını tutmaktadır. Görev sorumluluğu olarak ikinci ve üçüncü güverte zabıtları bazı şirketlerde farklılıklar gösterebilmektedir. Yani ikinci zabitin görevini üçüncü zabıt yaparken, üçüncü zabitin görevini ise ikinci zabıt yapmaktadır.

Birinci zabite bağlı olarak görev yapan güverte lostromosu, usta gemici, gemici ve miçonun amiridir ayrıca mürettebat salonunun disiplin amiridir ve deniz örf ve

adetlerini uygular ve uygulatır. Birinci zabitin vermiş olduğu günlük işleri ve planlanmış rutin işleri yapar ve yaptırır. Güvertede yapılan raspa ve boya işlerini yakından takip eder. Manevralar esnasında birinci zabıt nezaretinde çalışan güverte lostromosu, manevra öncesi talimatlar doğrultusunda halat manevrası için hazırlık yapar. Uygulamada reis olarak bilinmesinin yanında gemide de kendisine reis olarak hitap edilen güverte lostromosu, gemici ve miçonun eğitiminden de sorumlu olmaktadır. Limanda ve seyir esnasında 08.00 – 17.00 saatleri arasında çalışmaktadır.

Denizde belirli bir tecrübeye sahip olan usta gemici, gemide güverte lostromosuna bağlı olarak görev yapmaktadır. Usta gemici, birinci zabıt ve güverte lostromosunun güvertede verdiği raspa, boya, temizlik, güverteyi yıkama, ambar ve ambar sintinelerini süpürme, tank yıkama operasyonlarına katılma, yük donanımlarının bakımı-tutum işlerini yapma, kreynleri kullanma v.b. gibi işleri yapmaktadır. Seyirde gözcü ve serdümen olarak, demirde gözcü olarak köprüüstünde, limanda ise güvertede vardiya tutmaktadır. Limanlarda yanaşma, kalkma ve demirleme manevralarında baş ya da kıç taraflarda bulunmaktadır.

Güverte lostromosuna bağlı olarak görev yapan diğer bir gemadamı olarak çalışan gemici, güverte lostromosunun verdiği raspa, boya, temizlik, güverteyi yıkama, ambarları ve ambar sintinelerini süpürme, gelen kumanya ve malzemeleri taşıma gibi işleri yapmakta ve ayrıca seyirde ve demirde köprüüstünde, limanda ise güvertede vardiya tutmaktadır.

Gemide en tecrübesiz güverte tayfası olan miço, güverte lostromosuna bağlı olarak görev yapmaktadır. Miço, güverte lostromosunun verdiği günlük işleri yapar. Güverte Lostromosunun yanında çalışır ve seyirde vardiya zabiti, limanda usta gemici ile birlikte vardiya tutar.

Gemide aile ve sosyal hayattan uzak olan gemiadamlarının neredeyse tek sosyal faaliyeti yemek olmaktadır. Yemek yeme olayını da zevkli hale getirmenin en önemli faktörlerinden birisi kuşkusuz iyi ve lezzetli yapılmış olan yemek olmaktadır. Bunu sağlamak ise iyi bir aşçının varlığı ile mümkün olmaktadır (Akdoğan, 1994:131). Gemiadamlarının belki de gemide tek zevk aldığı bu faaliyetin zevkli hale gelmesini sağlayan gemiadamı olan aşçı, gemide birinci zabıt ve kaptana karşı sorumlu olmaktadır. Aşçı, yemek yapar, kuzinenin ve muhtelif bölmelerinin ve burada bulunan mutfak ekipmanlarının temizliğini ve intizamını sağlar ve de tüm ekipmanların iyi durumda bulundurulmasını temin eder. Ayrıca ihtiyaç duyulan kumanyanın listesini yaparak birinci zabite iletir.

Gemide birinci zabite karşı sorumlu olan kamarot, gemiadamlarına yemek servisi yapmaktadır. Ayrıca yemek yapılması, kuzine ve kumanyalıkların temizlenmesinde aşçıya yardım eder. Kaptan ve diğer zabitan kamaralarının, salonunun, banyo ve tuvaletlerinin, koridorlarının ve revirin temizliğinden de sorumlu olmaktadır.

Geminin yürütülmesini sağlayan ana makine, yardımcı makineler, pompalar, soğutucular, atölyeler, kazanlar, yakıt tankları ve diğer alet, teçhizat ve de diğer tankların bulunduğu makine bölümünün başı olarak çalışan ve ayrıca uygulamada çarkçıbaşı olarak da bilinen başmühendis/makinist, kaptana karşı sorumludur ve kaptanın teknik danışmanıdır (Akdoğan, 1994:121). Makine bölümünde çalışan tüm gemiadamlarının amiri olan başmühendis/makinist, gemide makine ile ilgili kayıtların tutulmasından, makine dairesinde ve geminin makine ile ilgili bölümlerinde emniyetli ve verimli bir çalışmanın sağlanması, bakımının yapılmasının yanında gemideki bakım-onarımdan ve bir sonraki yakıt alma limanına kadar gemide yeterli yakıtın bulundurulmasından sorumlu olmaktadır. Ayrıca gerektiğinde makine seyir vardiyası tutmaktadır (Esmer ve Güneroğlu, 2011:213).

Gemi makine bölümünde başmühendisten/makinisten sonra gelen ve başmühendis/makiniste en yakın pozisyonda bulunan ikinci mühendis/makinist başmühendise karşı sorumludur. Baş mühendisin talimatları çerçevesinde, makine bölümünün sevk ve idaresini yapan ikinci mühendis/makinist, ana ve yardımcı makine, ekipman ve donanımlarının bakım, tutum, tamir gibi işlerin yerine getirilmesinin yanında makine dairesinin emniyet donanımlarının kontrol ve bakımında birinci zabite yardımcı olur. Baş mühendisin yokluğunda veya görevini yapamaz duruma düştüğünde baş mühendisliğe vekâlet eden ikinci mühendis, makine seyir vardiyası tutulan gemilerde 04.00 – 08.00 ve 16.00 – 20.00 saatleri arasındaki vardiyayı tutmakta, adamsız olarak çalıştırılan yani makine vardiyası tutulmayan gemilerde ise 08.00 – 17.00 saatleri arasında makine dairesinde çalışmaktadır.

Gemide başmühendis/makiniste karşı sorumlu olan ve makine vardiya mühendisi/makinisti olarak anılan üçüncü mühendis, başmühendis/makinistin yayınladığı talimatlara göre makineyi kontrol etmekte, planlı bakım-kontrol uygulamasını yapmakta, gerekli makine dokümanlarını hazırlamakta ve dosyalamaktadır. Ayrıca makine seyir vardiyası tutulan gemilerde 00.00 – 04.00 ve 12.00 – 16.00 saatleri arasındaki vardiyayı tutmakta, adamsız olarak çalıştırılan yani makine vardiyası tutulmayan gemilerde ise 08.00 – 17.00 saatleri arasında makine dairesinde çalışmaktadır.

Diğer bir makine vardiya mühendisi olan dördüncü mühendis, baş mühendise karşı sorumlu olmakta ve üçüncü mühendisle aynı görev ve sorumluluklara sahip olmaktadır. Fakat üçüncü mühendis ile tutmuş olduğu vardiyalar farklı olmaktadır. Makine seyir vardiyası tutulan gemilerde 08.00 – 12.00 ve 20.00 – 24.00 saatleri arasındaki vardiyayı tutmakta, adamsız olarak çalıştırılan yani makine vardiyası tutulmayan gemilerde ise 08.00 – 17.00 saatleri arasında makine dairesinde çalışmaktadır.

Elektrik zabiti baş mühendise karşı sorumlu olan diğer bir makine zabitan sınıfı gemiadamı olmaktadır. Elektrik ile ilgili tüm teçhizatın ve tesisatın, dinamo, alternatör, konvertör, ışıklandırma devreleri, elektrikli güç kaynakları, tüm elektrik ve elektronik otomasyon ve bunların alarmlarından, acil durum alarmlarından, seyir fenerlerinin, normal ve acil aydınlatmaların bakım, tutum ve her an çalışır durumda olmasından sorumlu olmasının yanında planlı bakım–kontrollerin yapılmasını ve kayıtların tutulmasını sağlamaktadır (Esmer ve Güneroğlu, 2011:213-214).

Gemide makine bölümünde ikinci mühendis/makiniste bağlı olarak görev yapan makine lostromosu, tüm makine tayfa sınıfının amiri durumundadır. İkinci mühendis tarafından verilen günlük emir ve direktiflere göre o gün için verilen bakım–tutum işlerini emrinde bulunan yağcı ve silici ile birlikte yapar. Makine dairesinde günlük olarak yapılması gereken işlerin yanında gemi yardımcı makinelerinin kontrolünden de sorumlu olmaktadır.

Gemilerde fitter olarak anılan kaynakçı, ikinci mühendise bağlı olarak görev yapmakta olup, güverte ile ilgili işlerde birinci zabitin kontrolünde görev yapmaktadır. Başlıca görevleri torna, tesviye ve kaynak işleri olup ikinci mühendisten aldığı günlük iş talimatına göre geminin makine ve güverte her türlü onarım ve bakım işlerini yapar. Güverte ile ilgili işlerde birinci zabitten alacağı iş talimatına göre güvertenin bakım ve onarım işlerini yapar.

Makine lostromosuna bağlı olarak görev yapan yağcı, çalışan bütün makinelerin; yağ ve sularını, yağlama ve soğutma devrelerini kontrol eder, eksik yağdanlıkların yağını tamamlar. Çıkan arızalarda ikinci mühendisin ve makine lostromosunun direktiflerine göre çalışır.

Makine bölümünde çalışan en tecrübesiz tayfa olan silici, makine lostromosu nezaretinde verilen işleri yapmaktadır. Makine dairesinin, makinelerin, atölye ve mağazaların temizlenmesi ve silinmesi, makine dairesinin boyanması ve sökülen parçaların temizlenmesi işlerini yapmaktadır.

IV.9 Gemiadamlarının Gemideki Çalışma Koşulları

Denizyolu taşımacılığında kullanılan gemilerde çalışan gemiadamları, denizcilik sektörünün değişmez ve önemli bir parçası konumundadır. İlerleyen teknoloji ile birlikte gemilerin otomasyonlu hale gelmesi, seyir yardımcılarının ve yük işlemleri ekipmanlarının varlığı gemide bulunması gereken gemiadamını sayısını minimuma düşürmüş olsa da insan faktörü denizcilik sektörünün vazgeçilmez bir parçası olmaktadır.

Gemide çalışan gemiadamları için sosyal imkânların kısıtlı olması, gemideki çalışan sayısının minimum seviyede olmasından dolayı iş yükünü arttırması, sosyal faaliyetlerde bulunabileceği limanlarda kalış sürelerinin kısıtlı olması, uzun seferler ve geminin maruz kaldığı kötü hava koşulları vb. gibi faktörler gemiadamlarının gemideki çalışma koşullarını zorlaştırmaktadır.

Gemideki yaşam, mahrumiyet koşulları içerisinde bulunan insanların, ailelerinden ve sevdiklerinden uzakta olmanın verdiği sıkıntı ile hep bir özlem içerisinde sürdürülen hayatların yaşandığı bir ortam olmaktadır. Gemide gemiadamı olarak çalışan insanlar erken yaşta tercih ettikleri hayatı yaşamaktadırlar. Gemiadamlarının denizcilik mesleği seçiminde en temel etken ekonomik sorunlar olmaktadır. Gemiadamı olarak çalışan insanlar, karada normal bir çalışanın kazancından daha fazla kazandıkları için bu mesleği tercih etmişlerdir. Denizde kazanç fazla olmakta fakat genelde gemiadamları bu kazancı değerlendirme konusunda sorunlar yaşamaktadır ve gemiadamının kendisi ya da ailesi kazanç bol olduğu için çok rahat harcama yapmakta ve hatta lüks yaşama isteği

artmaktadır. Bu şekilde yaşamaya alışan gemiadamının ailesi, gemiadamının bir an önce gemiye gitmesini istemektedir. Bu durumu iyi anlatan ve artık atasözü haline gelmiş bir söylem vardır. Onu da unutmamak gerekir. “Denizcinin karısı dul, parası pul” Bu söz ile denizci eşi olmanın zor olduğu ve ayrılık karşılığında elde edilen maddi kazancın da düşük verimli olduğu ifade edilmeye çalışılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı: 2011). Gemiadamlarının az bir kısmı macera duygusunu tatmin etmenin peşinde, bu meslek ile tanışmışlardır.

Gemiadamlarının gemideki yaşam koşulları ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile biraz olsun iyileştirilmeye çalışılmıştır. Gemideki barınma, iye ve çalışma koşulları için bir takım kurallar getirilerek zor koşullar biraz olsun hafifletilmeye çalışılmış, mahrumiyet koşulları içerisinde gemiadamlarını tamamıyla armatörün insafına bırakılmasını engelleyen düzenlemeler yapılmıştır. Ulusal olarak Türk denizcisinin hakları Deniz İş Kanunu ile belirlenirken, uluslararası kurallarda ise Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nün, Denizcilik Çalışma Örgütünün (MLC 2006) ve Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası 1978 Sözleşmesi (STCW 1978) ile belirlenmektedir.

Gemiadamlarının çalışma saatleri ile ilgili düzenlemeler Deniz İş Kanunu md.26’da belirtilmektedir. Buna göre gemiadamının günde 8 ve hafta 48 saat çalışma süresi bulunmaktadır. Haftalık bu süre haftanın günlerine eşit bölünerek uygulanmaktadır. Gemiadamları genel olarak çalışma zamanları açısından meydancı, vardiyacı ve servis elemanları olarak üç farklı çalışma programı uygular. Gemiadamlarının günlük çalışma ve dinlenme saatleri çalışma çizelgesinde belirtilir. Bu çizelge, personelin istirahat salonlarına asılır (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>, Mart 2016; Milli Eğitim Bakanlığı: 2011). Çalışma saatleri ile ilgili istisnalar aşağıda verilen şekillerde düzenlenebilir.

- Günlük iş süresi ilgili mevzuatlar, sözleşme, Şirket emniyetli iŐletim sistemi dahilinde 16 saate kadar çıkartılabilir. Can ve mal emniyeti ile çevrenin önemli olarak tehlikede olması ve Şirket menfaatlerinin yüksek değerde ve olasılıkla tehlikeye düŐtüęü durumlarda birbirini takip etmedikçe ve dinlenmenin kesintisiz verilmesi kaydıyla bu süre 18 saate kadar artırılabilir.
- Pazar günleri vardiya, manevra, yükleme-boşaltma, can ve mal güvenliği ile çevreyi tehdit eden durumlar ve acil onarımlar olmadıkça, bakım-tutum ve onarım işleri yapılmaz ve istirahat edilir.
- Nazari eğitimler çalışma olarak değerlendirilmez.

ILO'ya göre ise gemiadamı günlük 14 ve haftalık en fazla 72 saat çalıŐabilmektedir. İstirahat saati ise, günlük 10 ve haftalık 77 saatten az olmaz. STCW sözleŐmesine göre ise;

- Her bir 24 saatlik sürede en az 10 saatlik bir istirahat,
- Her bir 7 günlük sürede 77 saat istirahat,
- Günlük 10 saatlik istirahat süresi en fazla ikiye bölünebilecek,
- İstirahat srelerinden biri en az 6 saat uzunluğunda olacak,
- İki istirahat arasındaki süre 14 saatten fazla olmayacak,

Şekilde gemiadamlarının dinlenme ve çalışması düzenlenmelidir.

Gemiadamlarının alıŐma koşulları her ne kadar ulusal ve uluslar arası kurallar ile belirlenmeye ve belirli bir standart oluŐturulmaya çalıŐılsa da gelişen yeni teknolojiler ve armatrlerin baskısı ile gemilerin minimum gemiadamı ile donatılması ve iŐletilmesi yapılmaktadır. Diğer taraftan ise gemilerin emniyetli iŐletilmesi hakkında oluşturulan ulusal ve uluslararası kuralların gemide minimum gemiadamı ile sağlanmaya çalışılması gemiadamlarının hem emniyetsiz hem de fazla çalıŐmasına neden olmaktadır. Ayrıca

hemen hemen her limanda gelen ya da gelmesi muhtemel denetim uzmanları ile de uzun seferler sonucu dışarı çıkıp, hava almak isteyen gemiadamlarının farklı bir ortama girme imkânı bile kalmamaktadır.

Deniz İş Kanunu madde 29'da gemiadamının ücreti ile ilgili düzenlemeler yer almakta olup, gemiadamı ile işveren arasında yapılan iş sözleşmesinde belirlenen şartlarda yapılmak zorundadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>, Mart 2016).

Deniz İş Kanunu madde 40'da gemiadamının kullanacağı izinleri ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır. Bu maddeye göre; aynı işveren emrinde veya aynı gemide bir takvim yılı çalışmış olan gemiadamı, yıllık ücretli izine hak kazanır. İzin süresi; altı aydan bir yıla kadar hizmeti olan gemiadamları için 15 günden ve bir yıl ve daha fazla hizmeti olanlar için yılda bir aydan az olamaz. İzin işverenin uygun göreceği bir zamanda kullanılır ve bu haktan feragat edilemez (<http://www.mevzuat.gov.tr/Kanunlar.aspx>, Mart 2016). Uygulamada ise gemiadamlarının kullanacakları izin süreleri şirkete, çalışmış olduğu gemi tipine, geminin sefer bölgesine ve de gemiadamının gemide bulunduğu pozisyona göre değişmektedir. Örnek olarak, tanker tipi gemilerde çalışan zabitan sınıfı gemiadamları 4 aylık sözleşmeler imzalamaktalar ve bu dört ayın sonun da 1, 2 ya da daha fazla süre ile izin kullanabilmektedir fakat bu izin sürelerinin sadece 1 ayı ücretli olmaktadır. Tayfa sınıfı gemiadamları ise yine tanker gemilerinde 6 aylık sözleşmeler imzalayarak çalışmaktadırlar. Kuru yük tipi gemilerdeki hizmet sözleşmeleri ise daha fazla olabilmektedir. Genellikle zabitan sınıfı için 6 ay olurken, tayfa sınıfı için ise 8 ay ya da 10 ay olabilmektedir. Bu hizmet sözleşmelerinin sonunda ücretli izin 1 ay olmaktadır.

V. BÖLÜM GEMİADAMLARININ DEĞERLENDİRMELERİ İLE BAĞLILIĞIN OLUŞUMUNDA PATERNALİST LİDERLİĞİN ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

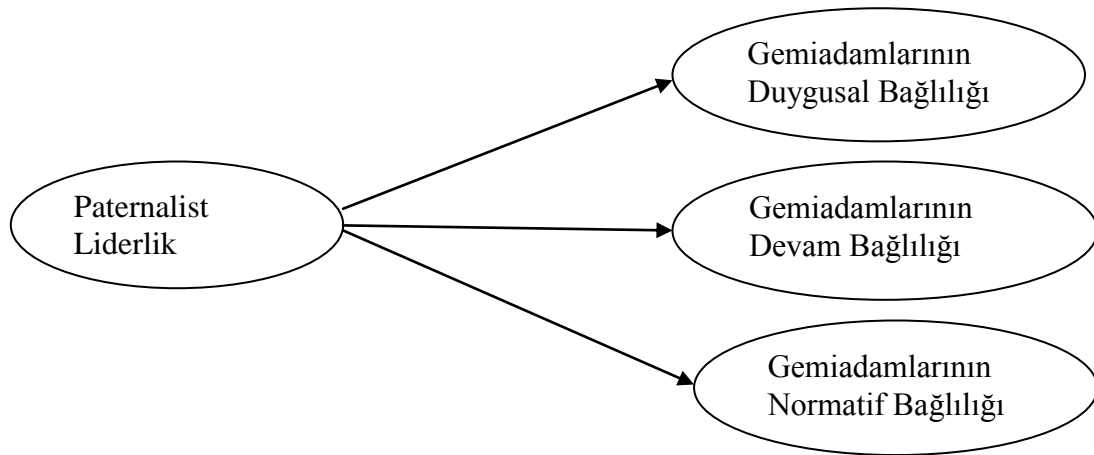
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ve araştırmanın bulguları olmak üzere iki ana başlığa yer verilmektedir.

V.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında; araştırma modeli, veri toplama aracının geliştirilmesi, evren ve örneklem, anketin uygulanması, kullanılan veri analiz teknikleri, geçerlik, güvenilirlik ve araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır.

V.1.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli; liderlik davranış tarzları açısından paternalist liderlik davranış tarzını benimseyen gemi kaptanlarının gemiadamlarının örgütsel bağlılığının oluşumundaki rolü dikkate alınarak; paternalist liderlik tarzının gemiadamlarının duygusal, devam ve de normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine dayanmaktadır. Bu ifadeye göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 5.1: Grafiksel model

V.1.2 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Çalışmamızda veriler geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra iki adet ölçek bulunmaktadır. Ölçeğe karar verilirken ulusal (Wasti, 2000; Aycan, 2006; Bozkurt, 2007; Aksoy, 2008; Erben ve Güneşer, 2008; TÜRESİN, 2012) ve uluslararası (Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2008) literatür taranmış olup, çalışmamız için uygun olan Allen ve Meyer (1990)'e ait olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Aycan (2006)'a ait olan Paternalist Liderlik Ölçeği belirlenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 18 maddeli olup; günümüze kadar birçok çalışmada (Gül, 2003; Çöl ve Gül, 2005; Çakır, 2006; Bozkurt, 2007) kullanılmıştır. Paternalist Liderlik Ölçeğinin 21 maddesi vardır ve Aycan'ın araştırmasında güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmektedir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde Aycan (2006) tarafından hazırlanan Paternalist Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek TÜRESİN (2012) tezinden adapte edilmiş ve Türkçe çevirisi araştırmacı tarafından yeniden incelenerek kullanılmıştır. Aycan tarafından hazırlanmış ölçek 21 ifadeden oluşmakta olup, iş yerinde aile atmosferi yaratma, bireysel ilişkiler, hiyerarşik durum ve otorite, iş dışı yaşama katılma ve sadakat beklentisi olmak üzere 5 alt ölçekten oluşmaktadır. İş yerinde aile atmosferi yaratma 5, bireysel ilişkiler 4, hiyerarşik durum ve otorite 5, iş dışı yaşama katılma 4 ve sadakat beklentisi 3 maddeden oluşmaktadır. İş dışı yaşama katılma boyutunda yer alan “çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır” şeklinde olan ifade kaptanlar ve gemiadamları için uygulanabilirliği gerçekçi olmadığından dolayı anketimizde kullandığımız paternalist liderlik ölçeğinden çıkartılmıştır ve anketimizde kullandığımız paternalist liderlik ölçeği 20 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türkçe tercümesi yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Meyer ve Allen’in 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt ölçekten oluşmaktadır. Duygusal bağlılık alt ölçeği 6, devamlılık bağlılığı alt ölçeği 6, normatif bağlılık alt ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan Paternalist Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tepki kategorileri 5’li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin tepki kategorileri 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Taslak anket, 16-20 Şubat 2016 tarihleri arasında Mersin Limanına gemiler ile gelen Türkiye, Filipinler, Hindistan ve Rusya uyruklarına ait olan 52 gemiadamı üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Yapılan ön test sonrası, son hali verilen anket, 23 Şubat - 31 Mart 2016 tarihleri arasında Mersin Limanına gemiler ile gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarına uygulanmıştır. Anket Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olup, örneği Ek 1’de bulunmaktadır.

V.1.3 Evren ve Örneklem

Evren (ana kütle), yapılması istenen araştırmanın amacına uygun olarak konu ile ilgili tüm bireylerin oluşturduğu topluluk olmaktadır. Örneklem ise, çekildiği evreni temsil ettiği düşünülen ve evrene göre daha az sayıda birey veya gözlemden oluşan alt küme olarak açıklanmaktadır (Alpar, 2012:12-13.)

Araştırmanın ana kütle, Mersin Limanına gelen çeşitli ülkelere ait gemilerde çalışan gemiadamlarıdır. Mersin Limanına yıllık gelebilecek gemi adamlarının sayısı 61 bin civarında olmaktadır (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, Ocak 2016). Ana kütle büyüklüğünün 10.000’in üzerinde olması nedeniyle örnek büyüklüğünün

hesaplanmasında sınırsız evren formülü dikkate alınmıştır. Bu amaçla oran için kullanılan sınırsız evren örnekleme formülünden $(n=P.Q.Z^2_{\alpha}/H^2)^1$ yararlanılmıştır (Ural ve Kılıç 2006: 47). Örnek büyüklüğü, varyansı maksimum kılan oran (p: 0,50) dikkate alınarak %5 anlam düzeyinde ve %4 örnekleme hatası ile 600 kişi olarak tespit edilmiştir.

$$n= P.Q.Z^2_{\alpha}/H^2=0,5 \times 0,5 \times 1,96^2 / 0,04^2 = 0,25 \times 3,8416 / 0,0016 = 600$$

Örneklemin seçiminde Mersin Limanına gemiler ile gelen gemiadamlarının çoğunluğunun Türk, Filipinli, Rus ve Hintli gemiadamlarından oluşmaktadır. Mersin Limanına gemilerle gelen gemiadamlarının %36'sı Türk, %20'si Filipinli, %13'ü Rus ve %12'si Hintli olduğu elde edilmiştir (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, Ocak 2016). Örnekleme tekniği olarak kota örnekleme tekniği kullanılmaktadır. Kota örnekleme tekniği, ana kütle içerisindeki yer alan farklı gruplar, ana kütle içerisindeki oransal dağılımları örneklem içerisinde de aynen koruyacak şekilde her grup için bir kota belirlenir ve kotalar dikkate alınarak araştırmacının değer yargısına göre gruplar içerisinde birimler belirlenir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011:83). Bu oranların toplamı (%81) %100 olarak dikkate alınmış ve söz konusu milliyetlerin kota içindeki oranlar tespit edilmiştir. Buna göre Türklerin %44,4, Filipinlilerin %24,6, Hintlilerin %15 ve Rusların %16 olarak hesaplanmıştır. Tablo 5.1'de hedeflenen kotaları ve gerçekleşme sayı ve oranlarını göstermektedir.

¹ n:Örnekleme büyüklüğü; N:Evren büyüklüğü; P:Evrende bir olayın gözlenme oranı; Q:Evrende bir olayın gözlenmemesi oranı (1-P); Z: Belirli anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer- α :0,05 için Z değeri 1,96'dır; H: Standart hata değeri

Tablo 5.1. Milliyetlerine göre kota hedefleri ve gerçekleşme

	Milliyet	Oran	%	Kota	Gerçekleşen	Oran	Sapma
1	Türk	36	44,4	266	386	49,8	+5,4
2	Filipinli	20	24,6	148	167	21,5	-3,1
3	Hintli	12	15,0	90	120	15,5	+0,5
4	Rus	13	16,0	96	102	13,2	-2,8
		%81	100,0	600	775	100	0,00

V.1.4 Anketin Uygulanması

Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarının bulunduğu Mersin Limanına gelen gemiler, araştırmacı tarafından Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB) e-denizcilik sisteminde yer alan Liman Bilgi Yönetim Sistemi (LYBS) aracılığı ile tespit edilmiş olup, anket uygulanacak gemiler belirlenmiştir. Anketin uygulanacağı gemilerin kaptanlarından izin alınarak, anket formları gemiadamlarına araştırmacı ya da ilgili gemilerin acenteleri tarafından doldurulması sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü 600 olarak tespit edilmiş olsa da, anket toplam 83 gemide 973 gemiadamına uygulanmış olup, bu anketlerden eksik veri ve uygunsuz doldurmadan dolayı 173 anket geçersiz kılınmıştır ve sonuç olarak toplam 800 geçerli anket elde edilmiştir.

V.1.5 Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Verilerin çözümlenmesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Ankette yer alan iki ölçek için kayıp veri analizi yapılmış olup, her iki ölçekte de kayıp veri bulunmamaktadır.

Çalışmamız dâhilinde veri analizi yapılırken çok değişkenli istatistik tekniklerini kullanılacağı için, paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri çoklu sapan analizine tabi tutulmuştur. Veri analizinde çoklu normal dağılıma uyan ve daha az

dönüştürülmesi gereken değişken elde etmek için çoklu sapan analizi yapılmalı ve de sapan değerler analizden çıkartılmalıdır. Çoklu sapan analizi Mahalanobis uzaklık değeri kullanılarak incelenebileceği belirtilmekte olup, herhangi bir Mahalanobis değerinin sapan olarak kabul edilebilmesi için, parametre sayısını esas alan % 01'deki t-değerinden büyük olması gerekir (Kalaycı, 2008: 212). Çalışmada kullanılan paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri için Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmış olup, çoklu sapan gözlemlerin belirlenmesi sırasında t-testi yaklaşımı kullanılmıştır. 20 maddelik Paternalist Liderlik ve 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine göre çoklu sapan değer durumundaki gözlemler de veri setinden çıkarılarak, analizler kullanılabilir durumda olan 775 anket üzerinden yapılmıştır.

Çoklu sapan analizinden sonra paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri dikkate alınarak çoklu normal dağılım analizi gerçekleştirilmiştir. 20 maddelik paternalist liderlik ölçeği için hesaplanan korelasyon değeri (0,975), Kalaycı (2008: 231)'de yer alan 20 serbesti derecesinde ve %01'deki tablo değerinden (0,912) büyük olduğu anlaşılmıştır. 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği için hesaplanan korelasyon değeri (0,982), 18 serbesti derecesinde ve %01'deki tablo değerinden (0,907) büyük olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara bakılarak her iki ölçeklerden elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Verilerin çoklu sapan ve çoklu normal dağılım kontrolü yapıldıktan sonra diğer analizlere başlanmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, ölçekler için güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır.

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biri

olmaktadır. Faktör analizindeki amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmaktır. Faktör analizi için veri setinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla üç yöntem kullanılmaktadır (Kalaycı, 2008:321-322). Bunlar;

- Analizde kullanılan tüm değişkenler için korelasyon matrisinin oluşturulması: Faktör analizi için ilk adım, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesi yapılır. Değişkenlerin ortak faktör oluşturması için değişkenler arası faktörün yüksek olması istenir. Düşük korelasyona sahip olan değişkenler ortak faktör oluşturamazlar.
- Barlett testi: Değişkenler arasında en azından bir kısmının yüksek oranlı korelasyona sahip olma olasılığını test etmektedir. Faktör analizinin uygunluğu için sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir.
- Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü: Gözlenen korelasyon ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü gösteren bir indeks olmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması istenir. KMO değerleri ve yorumu Tablo 5.2'de verilmektedir.

Tablo 5.2. KMO değerleri ve yorumları

KMO DEĞERİ	YORUM
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul edilmez

Kaynak: Kalaycı, 2008:322.

Çalışmamızda kullandığımız paternalist liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinde faktör analizi yapılmıştır. Her iki ölçekte de yer alan birbiri ile ilişkili olan maddeleri, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler olarak bir araya getirerek ölçeklerin yorumlanması kolaylaştırılmıştır.

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntem olmaktadır (Alpar, 2012: 333). İlişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanmaktadır. Korelasyon analizinde, en çok kullanılan ölçüt Pearson Korelasyon katsayısı olup, “r” ile gösterilmektedir ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Pearson korelasyon katsayısı, 0,00 – 0,25 aralığında ise ilişki çok zayıf, 0,26 – 0,49 aralığında zayıf, 0,50 – 0,69 aralığında orta, 0,70 – 0,89 aralığında yüksek ve 0,90 – 1,00 aralığında çok yüksek ilişkinin varlığından bahsedilmektedir (Kalaycı, 2008:115-116).

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Alpar, 2012:363). Regresyon analizi bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda “*basit doğrusal regresyon*”, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise “*çoklu doğrusal regresyon*” olarak adlandırılır (Kalaycı, 2008:199).

Basit doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için; değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması, hata terimlerinin normal dağılması, hata terimlerinin varyanslarının homojen olması ve hata terimleri arasında ilişki olmaması gerekmektedir (Alpar, 2012:368). Çoklu doğrusal regresyon varsayımları ise; normal dağılım, doğrusallık, hata terimlerinin ortalaması sıfır, sabit varyans, otokorelasyon olmaması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmamasıdır (Kalaycı, 2008:259). Regresyon analizi ile ilgili yapılan tanımlamalar

doğrultusunda çalışmamızda çoklu doğrusal regresyon analizinin yapılmasının gerektiği anlaşılmıştır.

Bağımsız t Testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmakta olup, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup, olmadığını belirler (Kalaycı, 2008:74). ANOVA ise, iki veya daha fazla ortalama arasındaki farklılığı test etmek için kullanılmaktadır. Bağımsız t Testi ve ANOVA analizlerinin yapılabilmesi için; veriler aralıklı ya da oransal olmalı, veriler normal dağılıma uymalı, grup varyansları eşit olmalıdır (Kalaycı, 2008:73-74, 131)

V.1.6 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik bir ölçekte olması istenilen özelliklerin başında gelmektedir. Geçerlilik, bir testin ölçmek istediği özelliği doğru olarak ölçmesi ile ilgili olmaktadır (Alpar, 2012:410).

Araştırmamızda kullandığımız ölçekler daha önceden ulusal ve uluslararası literatürde kullanılmış olmasından dolayı geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Paternalist Liderlik Ölçeği, Aycan'ın 2006 yılında yapmış olduğu çalışmadan alınmış olup, toplam varyansın %62,7'sini açıklamaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise, Meyer, Allen ve Smith'in 1993 yılında yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır.

Bir ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006:281). Faktörlerinin belirlenmesinde korelasyon matrislerinin faktörlenebilirliklerinin kontrol edilmesi gerekmektedir ve genellikle 0,30 – 0,90 arasında olması istenilen bir durumdur (Alpar, 2012:500). Çalışmada faktörler belirlenirken 0,50'nin altındaki korelasyon matrislerine sahip olan, birden fazla faktörlere yük veren ve maddenin faktörler arasındaki yükleri oranı 0.1'den düşük olan maddeler faktör

analizinden çıkarılmıştır. Bu bağlamda çalışmamızda Paternalist Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliği kontrol edilirken toplam varyansın %76,6'sını açıklayan 19 maddeden oluşan beş faktör elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini kontrol edilirken toplam varyansın %71,8'ini açıklayan 15 maddeden oluşan üç faktör elde edilmiştir.

Ölçeklerde yapısal geçerlilik analizi yapıldıktan sonra olması gereken diğer bir özellik ise güvenilirlik özelliği olmaktadır. Güvenilirlik, ölçeğin tutarlılığı ile ilgili olup, her ölçüm için gerekli olmaktadır. Güvenilirlik ile ilgili analiz ve testler; ölçekteki sorulara verilen cevapların birim ve sorulara göre önemliliği iki yönlü varyans analiziyle, sorular arasındaki benzerlik analizi F-testiyle, birey ve soru farklılıklarının analizi Friedman Ki-Kare testiyle, birey ve sorulara göre önemlilik analizi Cochran Ki-Kare testiyle, ölçeğin toplanabilirlik ölçek tipine uygunluğu Tukey eklenebilirlik testiyle, soruların bireyler tarafından aynı şekilde algılanabilirliği ve soruların zorluk derecelerinin eşitliği Hotellin T^2 istatistiği ile test edilir. Güvenilirlik analizinde Alfa modeli, ikiye bölünmüş model, Guttman modeli, paralel model ve kesin paralel model kullanılır. En çok kullanılan model Alfa modeli olup, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve Alfa katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliğinin yorumlaması şu şekildedir (Kalaycı, 2008:403-406);

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek güvenilirliği yüksek.

Araştırmada kullanılan Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ait güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 5.3'de gösterilmektedir. Güvenirlik analizi; ölçeğin tamamına, ölçeği ikiye bölme, örnekleme tesadüfen ikiye bölme ve de tek ve çift numaralı maddelere göre Cronbach Alpha değerlerine bakılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca

güvenirlilik analizinde madde-toplam korelasyonları ve çoklu açıklayıcılık katsayıları (çoklu R^2) da incelenmiştir.

Yapılan incelemede; 19 maddeden oluşan Paternalist Liderlik Ölçeğinin madde-bütün korelasyonlarının 0,574-0,810 arasında değiştiği ve çoklu açıklayıcılık (R^2) katsayılarının ise 0,452-0,779 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Madde bütün korelasyon katsayısının eksi işaretli olmaması, +25'den büyük olması (Alpar, 2012: 489) ve çoklu R^2 değerlerinin 0 ile +1 arasında değişmekle birlikte +1'e yaklaşması istenirken 0,300'den küçük olmaması arzu edilen bir durumdur (Alpar, 2012: 391). Bir maddenin madde-bütün korelasyon katsayısı çok düşük ise ölçekten çıkarılması gerekliliği doğabilmektedir (Alpar, 2012: 489). Diğer yandan ölçekten silindiğinde iç tutarlılık katsayısını dikkate değer şekilde yükseltecek herhangi bir maddenin varlığına da rastlanmamıştır. Sonuç olarak, Paternalist Liderlik Ölçeğinin tüm ölçek için Alfa katsayılarına bakıldığında yüksek derecede güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır (Kalaycı, 2010: 405).

15 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde madde-bütün korelasyonları 0,532-0,800 arasında değiştiği ve çoklu açıklayıcılık (R^2) katsayılarının ise 0,454-0,725 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Madde-bütün korelasyonun (-) değer olmaması, çoklu açıklayıcılık katsayısının 0,300'den küçük olmaması ve ölçekte silindiğinde iç tutarlılık katsayısını dikkate değer şekilde yükseltecek herhangi bir maddenin varlığına da rastlanmamıştır. Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tüm ölçek için Alfa katsayılarına bakıldığında yüksek derecede güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 5.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Katsayılar	
	Paternalist Liderlik	Örgütsel Bağlılık
Madde sayısı	19	15
Ölçeğin ilk yarısı için Alfa katsayısı	,939	,924
Ölçeğin ikinci yarısı için Alfa katsayısı	,915	,886
Tek numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı	,930	,894
Çift numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı	,912	,892
Rastgele seçilen 385 anket için Alfa katsayısı	,959	,937
Rastgele seçilen 390 anket için Alfa katsayısı	,959	,948
Tüm ölçek için Alfa katsayısı	,959	,946
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri	.574--.810	.532-.800
Negatif madde-bütün korelasyon değeri	Yok	Yok
En küçük ve büyük çoklu R ² değeri	.452-.779	.454-.725
Madde silindiğinde Cronbach Alfa'nın aldığı minimum ve maksimum değerler	.956-.959	.940 - .946

V.1.7 Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırma, Mersin Limanına gelen 500GT² üzerindeki Türk ve yabancı bayraklı ticaret gemilerinde çalışan gemiadamlarına uygulanmıştır. Bunun nedeni, zaman ve maddi kaynak yetersizliğidir.

Araştırmada diğer bir sınırlama ise 500GT'nin üzerindeki ticaret gemilerinde çalışan gemiadamlarına yapılmış olmasıdır. 500GT'nin altındaki gemiler genelde balıkçı gemileri, özel ve ticari yatlar, gezinti ve tenezzüh gemileri, araştırma gemileri gibi gemiler

² Gross Ton: Geminin hacimsel ölçüsünün bir kapasitesi olup, tekne, üst yapı ve tüm kapalı hacimlerin toplamına bağlıdır. 1 gross ton=2,84m³.

olması, 500GT'nin altındaki ticaret gemilerinde çalışan gemiadamı sayısının yetersiz olması ve işleticisi olduğu işletmenin gemi sayısının az oluşundan dolayı bu tip gemilerde genelde aynı personel çalışmakta olduğundan araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın bir diğer sınırlaması ise, gemiadamları üzerine yapılmış olmasıdır. Bunu nedeni, gemiadamlarının örgütsel bağlılığı üzerine literatürde yapılan çalışmaların az olması ve en son çalışmanın 2007 tarihinde olması nedeniyle güncel olmaması düşüncesidir.

Araştırma, kaptanların paternalist yönetim tarzı üzerine yapılmıştır. Bunun nedeni, gemilerde çalışan gemiadamlarının genelde kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yaşayan insanlardan olması ve de geminin hem bir çalışma hem de bir yaşam ortamı olması dolayısı ile paternalist yönetim tarzına uygun olduğu düşüncesidir.

V.2 Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında, anketler ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Anketi cevaplayan gemiadamlarının demografik özellikleri, kaptanların paternalist liderlik tarzı ile gemiadamlarının örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular tablolar halinde sunulmuştur. İlgili tablolardaki verilere yönelik değerlendirmeler de bu bölümde özetlenmektedir.

V.2.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 775 kişinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 5.4'de sunulmaktadır. Buna göre; araştırmaya katılanların % 98,1'i erkek, %49,8'i Türk, %65,5'i güverte bölümünden, %59,4'i tayfa sınıfından olmaktadır. Araştırmaya katılan gemiadamlarının yaş grupları ele alındığında, en büyük oranın % 51,5'lük oranla orta yaş olarak tanımlanabilecek 30-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcı

gemiadamlarının yaklaşık üçte bir dolay (% 34,2) genç yaş olarak tanımlanan 18-29 yaş aralığında iken, yaşlı olarak tanımlanabilecek 50 yaş ve üzeri grubun sadece % 14,3 olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısına yakın kısmının (%48,4) eğitim durumu ön lisans- lisans ve lisansüstü düzeyinde olup, üniversite kategorisinde değerlendirilmiştir. Gelir durumundaki en büyük oran olarak %39,7'lik orandaki gemiadamlarının 3001-6000 TL aylık geliri bulunmaktayken, %31,7'inin ise 1301-3000 TL aralığında geliri bulunmaktadır. 3001 – 6000 TL gelire sahip gemiadamlarının diğer gelir gruplarına göre fazla olması Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarının aldıkları ücretlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile Rus ve Hintli zabitan sınıfının almış olduğu ücretler yaklaşık olarak Türk ve Filipinli tayfa sınıfının almış olduğu ücret düzeyinde olması ve dolayısı ile ücretler 3001 – 6000 TL aralığında toplanmıştır.

Katılımcı gemiadamlarına deniz tecrübesi açısından bakıldığında, %35,1'inin 121 ay ve üstü tecrübeye sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca denizde çalışmaya başlayan gemiadamları grubunu oluşturan 0-12 ay arasındaki oran ise %13,9 olarak saptanmıştır. Gemiadamlarının şuanki çalışmış oldukları şirketteki çalışma süreleri açısından incelendiğinde ise, %37,8'inin 12 ay ve altı bir süredir çalıştığı, %28'inin ise 13-36 ay arasında çalıştığı gözlenmiştir. Gemiadamlarının deniz tecrübesi ile çalışmış oldukları şirketteki çalışma süreleri açısından farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum denizcilik firmalarında sirkülasyonun yani devir oranının fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4. Gemiadamlarının demografik özelliklerine göre dağılımı

<u>Değişken</u>	<u>Frekans</u>	<u>%</u>	<u>Değişken</u>	<u>Frekans</u>	<u>%</u>
Yaş grubu (n:775)			Cinsiyet (n:775)		
18-29Yaş arası	265	34,2	Kadın	15	1,9
30-49 Yaş arası	399	51,5	Erkek	760	98,1
50 Yaş ve üzeri	111	14,3	Milliyet (n:775)		
Eğitim seviyesi (n:775)			Türk	386	49,8
İlköğretim	155	20,0	Filipinli	167	21,5
Lise	245	31,6	Hintli	120	15,5
Üniversite	375	48,4	Rus	102	13,2
Şirketteki çalışma (n:775)			Deniz tecrübesi (n:775)		
12ay ve altı	293	37,8	12ay ve altı	108	13,9
13-36 ay	217	28,0	13-36 ay	127	16,4
37-60 ay	93	12,0	37-60 ay	96	12,4
61-120 ay	121	15,6	61-120 ay	172	22,2
121ay ve üstü	51	6,6	121 ay ve üstü	272	35,1
Gelir (n:775)			Bölüm (n:775)		
1300TL ve altı	31	4,0	Güverte	508	65,5
1301-3000TL	246	31,7	Makine	267	34,5
3001-6000TL	308	39,7	Görev (n:775)		
6001-12000TL	132	17,0	Zabitan	315	40,6
12001 TL ve üstü	58	7,5	Tayfa	460	59,4

Gemiadamlarının bu demografik özelliklerine ek olarak katılımcı gemiadamlarının çalışmış oldukları mevcut kaptanlarının milliyetleri ile ilgili veriler elde edilmiş olup, elde edilen veriler doğrultusunda; kaptanların %50,8'inin Türk, %15,5'inin Rus, %8,3'ünün Hintli, %7,1'inin Filipinli ve %18,3'ünün ise diğer milletlerden olduğu saptanmıştır. Kaptanların milliyetleri ile gemiadamlarının milliyetleri oranları

karşılaştırılınca Türk ve Rus gemiadamları ve kaptanlarının milliyetleri yüksek oranda aynı olmakta, fakat Filipinli ve Hintliler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durum Türk ve Rus gemiadamları kendi milliyetinden kaptanlarla çalıştıkları, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının ise farklı milletlerden kaptanlarla çalıştıklarını göstermektedir. Çalışanlar liderleri ile aynı dili konuşmak istediklerini böylece liderin değer yargılarını anlayabilecekleri Rowden (2000)'in yapmış olduğu çalışma ile ortaya konulmuştur (Rowden, 2000 akt. Gündoğan, 2009:30). Bu çalışmada da ulaşılan sonuç Rowden'in çalışması ile uyumlu olmaktadır.

V.2.2 Gemiadamlarının Paternalist Liderlik Algıları

Araştırmaya katılan gemiadamlarının paternalist liderlik algılarını ölçmek için 19 maddelik paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin ortalamaya göre büyükten küçüğe doğru sıralanışı Tablo 5.5'de gösterildiği gibi olmaktadır.

Gemiadamları, mevcut kaptanlarının davranış tarzını değerlendirirken “kaptanlarının iş ile ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını istediği” ifadesi diğer maddelere göre daha fazla ağırlığa sahip olmaktadır. Ayrıca çalışanları ile ilgili yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi koruduğunu, iş ile ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisinin verdiğini, ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hissettiğini, çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruduğunu ve çalışanlarının gelişimini yakından takip ettiği gibi ifadelerin diğer maddelere göre de daha fazla ağırlığa sahip olduğu saptanmıştır.

En düşük ağırlığa sahip olan ifade ise, “çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazır olduğu” ifadesidir. “İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk

okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır” ifadesi ve de “çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir” ifadesi de diğer maddelere göre düşük ağırlığa sahip maddeler olmaktadır.

Tablo 5.5. Paternalist liderlik ölçeği maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma
1.19. İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	4,0297	,86887
1.20. Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	3,9832	,90418
1.18. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	3,9639	,91286
1.4. Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	3,9123	,93596
1.5. Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	3,9110	,94065
1.9. Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	3,9071	,86364
1.2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	3,8903	1,02405
1.1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	3,8813	1,03995
1.6. Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	3,8697	,96304
1.3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	3,8568	1,03872
1.16. Çalışanlarına karşı tatlı serttir.	3,7974	,94363
1.13. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	3,7884	,95998
1.10. Gerekteğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	3,7703	,96523
1.7. Çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs) tanımaya önem verir.	3,7639	1,02915
1.8. Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	3,7329	1,01010
1.15. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiğinden daha fazla önem verir.	3,7019	,98184
1.14. Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	3,6348	1,03782
1.11. İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	3,5445	1,11382
1.12. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	3,5265	1,10274

Yanıt kategorileri: 1:Kesinlikle katılmıyorum,2:Katılmıyorum,3:Kararsızım,4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5.6’da gemiadamlarının milletlerine göre Paternalist Liderlik ölçeği maddelerinin ortalamaları gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk gemiadamlarında “İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister” şeklindeki ifadesi diğer maddelere daha fazla ağırlığa sahip olurken, en düşük ağırlığa ise “Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır” şeklindeki ifade sahip olmaktadır. Paternalist Liderlik Ölçeğine ait maddelerin gemiadamlarının milletlerine göre karşılaştırılmasında hiyerarşik durum ve otoriterlik boyutunda yer alan maddelerin genellikle yüksek ağırlığa sahip olması hem yaşam hem de çalışma alanı olan gemi ortamının Türk gemiadamları tarafından disiplin ve düzen içerisinde olunması isteği olabileceği düşünülmektedir. En düşük ağırlığa sahip olan maddenin ise iş dışı yaşama katılma maddelerinin olması ise gemi iş dışı yaşama katılma konusunda uygun ortam olmaması dolayısı ile kaptanların iş dışı yaşama katılmalarının diğer davranış şekillerine göre daha az olduğu şeklinde açıklanabilir.

Filipinli gemiadamlarında “Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır” şeklindeki ifade diğer maddelere göre daha fazla ağırlığa sahip olurken, en düşük ağırlığa sahip olan madde ise “Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir” ifadesi olmaktadır. Filipinli gemiadamları için gemide aile ortamı sağlamak önemli olduğu düşüncesi ile gemi kaptanı gemide aile ortamı yaratma çabası içinde olup, gemiadamları tarafından bu şekilde algılanmakta ve en fazla ağırlığa sahip olmaktadır. Filipinli gemiadamlarının profesyonel bir yapıya sahip olmaları en düşük ağırlığa sahip olan maddenin sadakat beklentisi maddesi olmasını açıklayabilir.

Hintli gemiadamlarında en yüksek ağırlığa sahip olan madde “İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir” ifadesi olurken, en düşük ağırlığa

sahip olan madde ise “Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır” şeklindeki ifade olmaktadır. Hintli kaptanların otoriter davranış şekli gemiadamları tarafından geminin düzeni ve disiplini için gerekli olduğunu düşüncesi otoriterlik maddelerinin ağırlığının neden fazla olduğunu açıklayabilir. Gemi ortamının liderin iş dışı yaşama katılma konusunda bazı uygulamaları için uygun olmayan bir ortam olması en düşük ağırlığa sahip olan maddelerini açıklamaktadır.

Tablo 5.6. Gemiadamlarının milletlerine göre Paternalist Liderlik Ölçeği maddelerine ilişkin ortalamalar

İfadeler	Türk	Filipinli	Hintli	Rus
1.1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	3,8316	4,0958	3,9167	3,6765
1.2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	3,8990	4,0299	3,9083	3,6078
1.3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	3,8860	3,9880	3,9583	3,4118
1.4. Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	3,9016	4,0539	3,8750	3,7647
1.5. Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	3,8575	3,9820	3,9500	3,9510
1.6. Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	3,8057	3,9102	3,9583	3,9412
1.7. Çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs) tanımaya önem verir.	3,6503	3,9222	3,8333	3,8529
1.8. Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	3,6503	3,8982	3,8167	3,6765
1.9. Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	3,8679	4,0599	3,9500	3,7549
1.10. Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	3,6528	3,9401	3,9333	3,7451
1.11. İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	3,4741	3,7425	3,6250	3,3922
1.12. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	3,4404	3,7305	3,5833	3,4510
1.13. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	3,7850	3,9162	3,7417	3,6471
1.14. Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	3,6269	3,7066	3,6250	3,5588
1.15. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	3,6269	3,8982	3,7500	3,6078
1.16. Çalışanlarına karşı tatlı serttir.	3,8057	3,8862	3,9500	3,4412
1.18. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	3,9534	3,9760	4,0000	3,9412
1.19. İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	4,1269	4,0659	3,8417	3,8235
1.20. Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	4,0259	3,9162	3,9500	3,9706

Rus gemiadamlarında en fazla ağırlığa sahip madde “Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur” şeklindeki ifade olurken, en düşük

ağırlığa sahip madde “İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır” şeklindeki ifade olmaktadır. Rus kaptanların otoriter davranış şekli gemiadamları tarafından geminin düzeni ve disiplini için gerekli olduğunu düşüncesi otoriterlik maddelerinin ağırlığının fazla olduğu ile açıklanabilir. Gemi ortamının liderin iş dışı yaşama katılma konusunda bazı uygulamaları için uygun olmayan bir ortam olması en düşük ağırlığa sahip olan maddelerini açıklamaktadır.

19 maddeli paternalist liderlik ölçeğini hangi faktörler altında incelenebileceği yapılan faktör analizi ile ortaya konulmuş olup, bu analize ilişkin tablo 5.7’de verilmiştir. Araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla üç yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler, korelasyon matrisi, Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir. Uygunluk için ilk adım korelasyon katsayılarına bakılmasıdır. Çünkü değişkenler arasındaki korelasyon yüksek ise, değişkenler ortak faktör oluşturabilmektedir. Bartlett testi ise değişkenler arası yüksek korelasyon olasılığını test etmek için kullanılmaktadır. KMO örneklem yeterliliği ölçütüdür ve oranının 0,5’ten büyük olması gerekir (Kalaycı, 2008: 321-322).

Paternalist liderlik ölçeğinin KMO örneklem yeterliliği oranı % 96,4 olarak belirlenmiştir. Bu oran örneklem büyüklüğünün “mükemmel” olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 322). Ayrıca Bartlett küresellik testine bakılmış, test sonucunun 11750,620; $p < 0.0001$ olduğu görülmüştür. Test sonucuna göre, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2008: 327). Bu iki sonuç, verinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Tablo 5.7’de, paternalist liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunu gösterilmektedir. Yapılan ilk analizde, “çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir” şeklindeki ifade olan 1.17. madde 3 faktör ile çakıştığı için,

veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Arta kalan 19 maddeli ölçek, kendi içinde 5 boyutta toplanmıştır ve toplam varyansın %76,656'ini açıklamaktadır.

Tablo 5.7. Paternalist liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu

	Eş Kökenlilik	Yükü	Özdeğeri	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1-İş yerinde Aile Atmosferi Yaratma (8 Madde)			5,601	29,481	3,874	,950
1.2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,813	,820			3,8903	
1.1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,822	,818			3,8813	
1.3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	,801	,795			3,8568	
1.4. Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,754	,785			3,9123	
1.5. Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	,757	,723			3,9110	
1.6. Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	,790	,718			3,8697	
1.7. Çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs) tanımaya önem verir.	,739	,662			3,7639	
1.9. Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	,778	,593			3,9071	
2- Hiyerarşik Durum ve Otoriterlik (4 Madde)			2,896	15,243	3,944	,852
1.19. İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister.	,744	,762			4,0297	
1.20. Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	,770	,761			3,9832	
1.18. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	,730	,667			3,9639	
1.16. Çalışanlarına karşı tatlı serttir.	,684	,588			3,7974	
3- Sadakat Beklentisi (3 Madde)			2,458	12,938	3,708	,836
1.14. Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	,809	,790			3,6348	
1.15. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	,761	,707			3,7019	
1.13. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	,696	,557			3,7884	
4- Bireysel İlişki (2 Madde)			2,075	10,923	3,752	,713

1.8. Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	,778	,787			3,7329	
1.10. Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	,752	,760			3,7703	
5- İş dışı yaşama katılma (2 Madde)			1,534	8,071	3,535	,880
1.11. İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	,843	,670			3,5445	
1.12. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	,836	,636			3,5265	

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %.96,4;

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:11750,620; s.d.:171; p<0.000;

Açıklanan toplam varyans: %.76,656; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:.959

Cevap seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5.7'ye göre ilk faktör, sekiz maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık % 29,5'ini açıklamaktadır. Bu faktörde; “Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir. (.820)”, “Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır (.818)”, “İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir (.795)”, “Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder (.785)”, “Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur (.723)”, “Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir (.718)”, “Çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs) tanımaya önem verir (.662)” ve Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder (.593) maddeleri bir araya gelmiştir. Bu nedenle; birinci faktöre literatürle de uyumlu olacak şekilde “iş yerinde aile atmosferi yaratma” adı verilmiştir. Literatürde bireysel ilişkiler boyutunda yer alan 3 madde çalışmamızda iş yerinde aile atmosferi yaratma boyutunda yer almıştır. Literatürde yapılan çalışmalar ile bu çalışmada yapılan araştırmanın farklı sektörler üzerine yapılmasından dolayı farklılığın olduğu

düşünülebilir. Ayrıca bu maddeler gemiadamları tarafından iş yerinde aile ortamı oluşturma uygulamaları kapsamında değerlendirildiği düşünülmektedir.

İkinci faktör, dört maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %15,2'sini oluşturmaktadır. Bu faktörde; “İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister (,762)”, “Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur (,761)”, “İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir (,667)” ve “Çalışanlarına karşı tatlı serttir (,588) maddeleri bir araya gelmiştir. Faktörü oluşturan maddeler dikkate alınarak, faktöre “hiyerarşik durum ve otoriterlik” adı verilmiştir.

Üçüncü faktör üç maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %12,9'unu açıklamaktadır. Bu faktörde; “Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir (,790)”, “Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir (,707)” ve “Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler (,557)” maddeleri bir araya gelmiştir. Bu nedenle faktöre “sadakat beklentisi” adı verilmiştir.

Her ne kadar bir faktörün en az 3 maddeden oluşması gerektiği belirtilse de, kimi durumlarda 2 maddeli faktörlere de izin verildiği ifade edilmektedir. Böylesi 2 maddeli faktörleşmeye, Cronbach Alfa katsayısının 0,700'ün üstünde olması, madde-bütün korelasyonlarda negatif değer olmaması ve orta düzeyli korelasyonlar olması halinde izin verilebilmektedir (Es Yılmaz, 2015;54). Bu çerçevede toplam varyansın yaklaşık % 10,9'unu açıklayan dördüncü faktörde iki maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde; “Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur (,787)” ve “Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez (,760)” maddeleri bir araya gelmiştir. Bu faktöre, “bireysel

ilişki” adı verilmiştir. Literatürde hiyerarşik durum ve otorite boyutunda yer alan bir madde bireysel ilişki boyutunda yer almıştır. Literatürde yapılan çalışmalar ile bu çalışmada yapılan araştırmanın farklı sektörler üzerine yapılmasından dolayı farklılığın olduğu düşünülebilir.

Beşinci faktör yine iki maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %8’ini açıklamaktadır. Bu faktörde; “İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır (,670)” ve “Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır (,636)” maddeleri bir araya getirilmiştir. Bu faktöre ‘iş dışı yaşama katılma’ adı verilmiştir.

Paternalist liderlik ölçeğini oluşturan beş faktör üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, en önemli faktörün iş yerinde aile atmosferi yaratma olduğu anlaşılmaktadır. İkinci sırada, hiyerarşik durum ve otoriterlik, üçüncü sırada bireysel ilişki, dördüncü sırada sadakat beklentisi ve iş dışı yaşama katılma ise beşinci faktör olarak belirlenmiştir.

V.2.3 Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılığı

Araştırmaya katılan gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarını ölçmek için 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin ortalamaya göre büyükten küçüğe doğru sıralanması tablo 5.8’de gösterildiği gibi olmaktadır.

Gemiadamlarının, şirketlerine olan bağlılık göstergesinde “kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder” ifadesi diğer maddelere göre daha fazla ağırlığa sahip olmaktadır. Ayrıca “bu şirket sadakatimi hak ediyor”, “bu şirkette kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum”, “bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var” ve “bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum” gibi ifadelerin diğer maddelere göre de daha fazla ağırlığa sahip olduğu saptanmıştır.

En düşük ağırlığa sahip olan ifade ise, normatif bağlılık ölçeğine ait madde olan “şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim” ifadesi olmaktadır. Ayrıca “bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum” ifadesi ve de “şirketime çok şey borçluyum” ifadesi de diğer maddelere göre düşük ağırlığa sahip maddeler olmaktadır.

Tablo 5.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar

İfadeler	Ortalama	Std. Hata
2.1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	3,7858	1,02705
2.17. Bu şirket sadakatimi hak ediyor.	3,7768	,95532
2.4. Bu şirkette kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.	3,7419	1,01690
2.3. Bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var	3,7174	1,03124
2.6. Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	3,7045	,98394
2.2. Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	3,6852	1,02500
2.16. Şirketten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var.	3,6839	,99062
2.5. Kendimi bu şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	3,6632	1,00715
2.12. Başka bir şirkette burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir.	3,6181	1,05345
2.18. Kendi yararına bile olsa şirketten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,6168	1,03503
2.7. İstesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor.	3,5961	1,05200
2.10. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	3,5806	1,01074
2.15. Şirketime çok şey borçluyum.	3,5561	1,03636
2.11. Bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	3,5084	1,01519
2.14. Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim.	3,4684	1,08607

Yanıt kategorileri: 1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5.9’da gemiadamlarının milletlerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerinin ortalamaları gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk ve Filipinli gemiadamları aynı maddelere en çok ve en az ağırlık vermektedirler. Her iki milliyetten gemiadamları için “Kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder” ifadesi en fazla ağırlığa sahip madde olması gemiadamlarının mevcut şirketlerinde bulunmaktan memnun olduğu ile açıklanabilir. “Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır” şeklindeki ifade Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamları için en düşük ağırlığa sahip madde olurken, bu durum

gemiadamlarının gemilerdeki kontratları kısa süreli olmaktadır ve kontrat bitiminde izine ayrılmaktadırlar. İzine ayrıldıklarında gemiadamlarının mevcut şirketleri ile bağlantısı kalmamaktadır ve her an başka bir firmaya gidebilmektedirler ve alternatiflerinin az olduğunu düşünmemekte olduklarından bu madde en düşük ağırlığa sahip madde olabilmektedir. Hintli gemiadamlarında en yüksek ağırlığa sahip olan maddenin “Bu şirket sadakatimi hak ediyor” şeklinde ifade edilen madde olması, Hintli insanların genel olarak daha sadık ve itaatkar bir yapıda olmaları ile açıklanabilir.

Tablo 5.9. Gemiadamlarının milletlerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerine ilişkin Ortalamalar

İfadeler	Türk	Filipinli	Hintli	Rus
2.1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	3,8109	3,9281	3,7750	3,4706
2.2. Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	3,7617	3,7126	3,7667	3,2549
2.3. Bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var	3,7073	3,8683	3,8167	3,3922
2.4. Bu şirkette kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.	3,7332	3,9042	3,8417	3,3922
2.5. Kendimi bu şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	3,6321	3,7964	3,7833	3,4216
2.6. Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	3,6528	3,8683	3,8083	3,5098
2.7. İstesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor.	3,5570	3,7485	3,7167	3,3529
2.10. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	3,5363	3,7485	3,6667	3,3725
2.11. Bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	3,4508	3,5808	3,7833	3,2843
2.12. Başka bir şirkette burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir.	3,6269	3,5828	3,7250	3,5000
2.14. Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim.	3,4689	3,5210	3,6667	3,1471
2.15. Şirketime çok şey borçluyum.	3,4979	3,7305	3,8250	3,1765
2.16. Şirketten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var.	3,7202	3,7246	3,7167	3,4412
2.17. Bu şirket sadakatimi hak ediyor.	3,7668	3,9162	3,8583	3,4902
2.18. Kendi yararına bile olsa şirketten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,5363	3,8383	3,8000	3,3431

Rus gemiadamlarında “Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum” şeklinde olan ifade en yüksek ağırlığa sahip madde çıkmış olup, bunun nedeni ise genelde araştırma yapılan Rus gemiadamları Rus firmalarında çalışmaktadırlar ve bu firmaları kendi firmaları gibi sahiplenmekte olabilirler ve bu düşünce ile bu ifade en fazla ağırlığa sahip madde olmuş olabilir. “Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim” şeklinde ifade edilen maddenin Rus gemiadamlarında en düşük ağırlığa sahip madde olması ise, Rus gemiadamları şirketlerinde kendilerinin yerine çalışmak isteyen gemiadamları olduğu

için işi bırakmaları durumunda daha fazla suçluluk duymayacak olmalarından dolayı bu madde en düşük ağırlığa sahip olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğini hangi faktörler altında incelenebileceği yapılan faktör analizi ile ortaya konulmuş olup, bu analize ilişkin Tablo 5.10'da verilmiştir. Yapılan faktör analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ölçeği literatür ile uyumlu şekilde 3 boyutlu olarak oluşturulmuştur. Birinci boyut duygusal bağlılık olarak adlandırılmış olup, yedi maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %32,7'sini açıklamaktadır. Bu faktörde; 'kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder' (,788), 'bu şirkette kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum' (,783), 'bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var' (,778), 'kendimi bu şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum' (,778), 'şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim' (,774), 'bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum' (,762) ve 'istesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor (614). maddeleri bir araya getirilmiştir. Meyer ve Allen'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinde "istesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor" şeklinde ifade edilen 2.7 numaralı madde devam bağlılığı boyutunda yer alırken, çalışmamızda duygusal bağlılık boyutunda yer almıştır. Ankete katılan gemiadamları tarafından bu maddenin duygusal olarak algılandığı düşünülmektedir ve dolayısıyla bu madde duygusal bağlılık boyutunda yer almıştır denilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ikinci boyutu normatif bağlılık olarak adlandırılmış olup, beş maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %21,7'sini açıklamaktadır. Normatif bağlılık boyutunda; 'kendi yararına bile olsa şirketten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum' (,717), 'şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim' (,717), 'şirketten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var' (,705),

‘şirketime çok şey borçluyum’ (,697)’ ve ‘bu şirket sadakatimi hak ediyor’ (,652) şeklinde ifade edilen maddeler bir araya getirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üçüncü ve son faktörü ise devam bağlılığı boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu faktör üç maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %17,4’ünü açıklamaktadır. Devam bağlılığı boyutu; ‘bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum’ (,841), ‘bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır’ (,810), ve ‘başka bir şirkette burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir’ (,669) gibi maddelerden oluşmaktadır.

Tablo 5.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu

	Eş Kökenlilik	Yükü	Özdeğeri	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
I. Duygusal Bağlılık (7 Madde)			4,910	32,732	3,699	,936
2.1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	,730	,788			3,7858	
2.4. Bu şirkette kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum.	,752	,783			3,7419	
2.3. Bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var	,755	,778			3,7174	
2.5. Kendimi bu şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	,768	,778			3,6632	
2.2. Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	,730	,774			3,6852	
2.6. Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	,761	,762			3,7045	
2.7. İstesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor.	,636	,614			3,5961	
II. Normatif Bağlılık (5 Madde)			3,259	21,724	3,620	,887
2.18. Kendi yararına bile olsa şirketten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,712	,717			3,6168	
2.14. Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissedirim.	,724	,717			3,4684	
2.16. Şirketten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var.	,704	,705			3,6839	
2.15. Şirketime çok şey borçluyum.	,697	,697			3,5561	

2.17. Bu şirket sadakatimi hak ediyor.	,702	,652			3,7768	
III. Devam Bağlılığı (3 Madde)			2,612	17,412	3,569	,791
2.11. Bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	,788	,841			3,5084	
2.10. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	,716	,810			3,5806	
2.12. Başka bir şirkette burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir.	,600	,669			3,6181	

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %.95,0;

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:8441,982; s.d.:105; p<0.000;

Açıklanan toplam varyans: %.71,868; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:.946

Cevap seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel bağlılık ölçeğinde; “şu anda bu şirkette bulunmaya istek duyduğum kadar gereklilik de duyuyorum” şeklinde ifade edilen madde 2.9 ve “bu şirketten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey bozulabilir” şeklinde ifade edilen madde 2.8 faktör analizinde diğer faktörler ile çakıştığından dolayı çıkartılmıştır. Gemiadamlarının şirket ile olan sözleşmeleri 4 ay, 6 ay ya da 8 aylık süreler gibi kısa süreli yapılmakta olduğundan ve sözleşme bitiminde gemiden izine ayrılmaktalar ve de izin süresince kendilerine daha iyi şartlarda şirketler bulunduğu diğer şirketlerden ayrılabilirler. Diğer bir ifade ile denizcilik şirketlerdeki sirkülasyonlar fazla olabilmekte ve yukarıda faktör analizinde çıkartılan maddeler göz ardı edilebilecek durumda olmaktadır.

V.2.4 Gemiadamlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılıkları

Mersin Limanına gemiler ile gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır. Gemilerde çalışan kadın sayısının az olması ve dolayısı ile ankete katılan kadın sayısının oldukça düşük seviyede kalmış olmasından dolayı cinsiyet faktörü ile ilgili analiz yapılmamıştır.

Gemiadamlarının gemideki çalışmış oldukları bölümler bakımından örgütsel bağlılık boyutlarında herhangi bir farklılık olup olmadığına bakmak için Tablo 5.11’de verilen t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre gemiadamlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıkları gemiadamlarının güverte ve makine olarak gemide çalışmış oldukları bölümler açısından herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 5.11. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemideki bölüm yönünden karşılaştırılması

	Bölüm	N	Ort.	Std.Sapma	t-değeri	p-değeri
Duygusal Bağlılık	Güverte	508	3,67	,87	-,973	.331
	Makine	267	3,74	,85		
Devam Bağlılığı	Güverte	508	3,57	,85	,403	.687
	Makine	267	3,55	,88		
Normatif Bağlılık	Güverte	508	3,59	,86	-1,192	.234
	Makine	267	3,67	,80		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Gemiadamlarının gemideki görevleri bakımından örgütsel bağlılık boyutlarında herhangi bir farklılık olup olmadığına bakmak için tablo 5.12’de verilen t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre gemiadamlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıkları gemiadamlarının zabitan ve tayfa sınıfı olarak gemideki görevleri açısından da herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 5.12. Örgütsel bağlılık boyutlarının görev yönünden karşılaştırılması

	Görev	N	Ort.	Std.Sapma	t-değeri	p-değeri
Duygusal Bağlılık	Zabitan	315	3,76	,82	1,666	.096
	Tayfa	460	3,65	,89		
Devam Bağlılığı	Zabitan	315	3,61	,83	1,309	.191
	Tayfa	460	3,53	,88		
Normatif Bağlılık	Zabitan	315	3,62	,80	,050	.960
	Tayfa	460	3,61	,87		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel bağlılık ölçeği için etkili olan faktörlerin gemiadamlarının yaş gruplarına, milliyetlerine, eğitim düzeylerine, şirketteki çalışma sürelerine, deniz tecrübelerine, gelirlerine ve birlikte çalışmış oldukları kaptanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan gemiadamları dört farklı milliyetten oluştuğu için dört milliyette incelenmiştir ve analiz sonucu Tablo 5.13’de verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda varyansların homojen olmadığı ve gemiadamlarının örgütsel bağlılık boyutlarının milliyetlerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Hangi milliyetler arasında farklılık olduğunu saptamak için Tamhane testi yapılmıştır. Tamhane testi sonucuna göre; duygusal bağlılık boyutunda milliyeti Rus olan gemiadamlarının diğer milletten gemiadamlarından farklı olduğu, devam bağlılığı boyutunda Rus gemiadamlarının Filipinli ve Hintli gemiadamlarından farklı olduğu ve normatif bağlılık boyutunda Rus gemiadamlarının diğer milliyetten gemiadamlarından farklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.13. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının milliyetlerine göre karşılaştırılması

	Grup	Milliyet	n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	<i>p-değeri</i>	Farklılık
Duygusal Bağlılık	A	Türk	386	3,6936	1,01851	5,891*	<i>.001</i>	D<A
	B	Filipinli	167	3,8323	,57657			D<B
	C	Hintli	120	3,7869	,63861			D<C
	D	Rus	102	3,3992	,81740			
Devam Bağlılığı	A	Türk	386	3,5380	1,02628	3,431*	<i>.017</i>	D<B
	B	Filipinli	167	3,6407	,56088			D<C
	C	Hintli	120	3,7250	,68417			
	D	Rus	102	3,3856	,73382			
Normatif Bağlılık	A	Türk	386	3,5979	1,00822	7,065**	<i>.000</i>	D<A
	B	Filipinli	167	3,7461	,58513			D<B
	C	Hintli	120	3,7733	,60526			D<C
	D	Rus	102	3,3196	,69696			

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

***p<0,001 **p<0,01; *p<0,05

Tablo 5.14’de örgütsel bağlılık boyutlarının yaş ortalamasına göre karşılaştırılması verilmiş olup, bu tabloya göre; yaş grupları bakımından gemiadamlarının örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.14. Örgütsel bağlılık boyutlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

	Grup		n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	<i>p-değeri</i>
Duygusal Bağlılık	A	18-29 yaş aralığı	265	3,655	,88494	,530	<i>.589</i>
	B	30-48 yaş aralığı	399	3,719	,84853		
	C	50 yaş ve üstü	111	3,732	,90230		
Devam Bağlılığı	A	18-29 yaş aralığı	265	3,611	,83250	,536	<i>.585</i>
	B	30-48 yaş aralığı	399	3,540	,86398		
	C	50 yaş ve üstü	111	3,570	,92702		
Normatif Bağlılık	A	18-29 yaş aralığı	265	3,615	,83352	,047	<i>.954</i>
	B	30-48 yaş aralığı	399	3,617	,84741		
	C	50 yaş ve üstü	111	3,643	,88643		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Gemiadamlarının örgütsel bağlılık boyutlarının eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması yapılmış olup, tablo 5.15’de bu karşılaştırmalar verilmiştir. Bu tabloya göre, gemiadamlarının eğitim düzeyleri bakımından örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.15. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	<i>p-değeri</i>
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	155	3,5521	1,01239	2,796	<i>.062</i>
	Lise	245	3,7394	,80954		
	Üniversite	375	3,7337	,83653		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	155	3,5484	,99402	,117	<i>.890</i>
	Lise	245	3,5592	,83129		
	Üniversite	375	3,5840	,82481		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	155	3,5574	,99531	,649	<i>.523</i>
	Lise	245	3,6563	,80466		
	Üniversite	375	3,6229	,80812		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Gemiadamlarının mevcut şirketlerindeki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları karşılaştırılmış olup, karşılaştırmalar tablo 5.16'da gösterilmiştir. Bu tabloya göre, gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının şirkette çalışmış olduğu süreler bakımından farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 5.16. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının şirketteki çalışma sürelerine göre karşılaştırılması

	Grup		n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	<i>p-değeri</i>
Duygusal Bağlılık	A	12 ay ve altı	293	3,6607	,90686	,762	<i>.550</i>
	B	13-36 ay	217	3,6787	,80205		
	C	37-60 ay	93	3,6820	,88443		
	D	61-120 ay	121	3,7957	,88618		
	E	121 ay ve üstü	51	3,8095	,84933		
Devam Bağlılığı	A	12 ay ve altı	293	3,4972	,90307	,969	<i>.424</i>
	B	13-36 ay	217	3,6190	,77332		
	C	37-60 ay	93	3,5914	,87935		
	D	61-120 ay	121	3,6474	,90502		
	E	121 ay ve üstü	51	3,5425	,84580		
Normatif Bağlılık	A	12 ay ve altı	293	3,5939	,85117	,790	<i>.532</i>
	B	13-36 ay	217	3,6000	,80806		
	C	37-60 ay	93	3,6688	,86502		
	D	61-120 ay	121	3,7240	,88591		
	E	121 ay ve üstü	51	3,5255	,86991		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Gemiadamlarının toplam deniz tecrübelerine göre örgütsel bağlılıkları karşılaştırılmış olup, bu karşılaştırmalar tablo 5.17’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre, gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının toplam deniz tecrübelerine bakımından farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 5.17. Örgütsel bağlılık boyutlarının gemiadamlarının deniz tecrübelerine göre karşılaştırılması

	Grup		n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	<i>p-değeri</i>
Duygusal Bağlılık	A	12 ay ve altı	108	3,7143	,90667	,140	<i>.967</i>
	B	13-36 ay	127	3,7345	,82512		
	C	37-60 ay	96	3,6652	,93777		
	D	61-120 ay	172	3,6728	,82937		
	E	121 ay ve üstü	272	3,7054	,87677		
Devam Bağlılığı	A	12 ay ve altı	108	3,4938	,99582	1,669	<i>.155</i>
	B	13-36 ay	127	3,6798	,66056		
	C	37-60 ay	96	3,7049	,84309		
	D	61-120 ay	172	3,5000	,86104		
	E	121 ay ve üstü	272	3,5429	,89082		
Normatif Bağlılık	A	12 ay ve altı	108	3,6981	,88201	,424	<i>.792</i>
	B	13-36 ay	127	3,6472	,78456		
	C	37-60 ay	96	3,6417	,87198		
	D	61-120 ay	172	3,5895	,81800		
	E	121 ay ve üstü	272	3,5890	,87408		

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Gemiadamlarının örgütsel bağlılık boyutlarının gelir durumlarına göre karşılaştırılması yapılmış olup, tablo 5.18’de bu karşılaştırmalar verilmiştir. Bu tabloya göre, gemiadamlarının aylık ortalama gelir durumları bakımından Duygusal ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir fark bulunduğu, normatif bağlılık boyutunda ise

anlamli bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Duygusal ve devam bağıllığında ise hangi gelir grupları arasında farklılık olduğunu saptamak için, varyanların eşit olmadığı durumlarda yapılacak olan test, Tamhane testi yapılmıştır. Test sonucuna göre; Her iki bağıllık boyutunda da 1301 – 3000 TL ile 6001 – 12000TL arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.18. Örgütsel bağıllık boyutlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması

	Grup		n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	<i>p-değeri</i>	Farklılık
Duygusal Bağıllık	A	1300TL ve altı	31	3,4885	,79691	5,015	<i>.001</i>	B<D
	B	1301-3000TL	246	3,5360	,97712			
	C	3001-6000TL	308	3,7407	,80575			
	D	6001-12000TL	132	3,9048	,78795			
	E	12001TL ve üstü	58	3,8153	,78612			
Devam Bağıllığı	A	1300TL ve altı	31	3,3656	,84920	2,973	<i>.019</i>	B<D
	B	1301-3000TL	246	3,4485	,96365			
	C	3001-6000TL	308	3,6082	,78405			
	D	6001-12000TL	132	3,7247	,80656			
	E	12001TL ve üstü	58	3,6264	,87432			
Normatif Bağıllık	A	1300TL ve altı	31	3,4903	,82112	,890	<i>.469</i>	
	B	1301-3000TL	246	3,5520	,94371			
	C	3001-6000TL	308	3,6656	,76944			
	D	6001-12000TL	132	3,6591	,84627			
	E	12001TL ve üstü	58	3,6517	,82892			

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

V.2.5 Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon

Paternalist liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablo 5.19'de gösterilmiştir. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında tüm değişkenlerin birbiri ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip oldukları ve anlamlılıklarının %99 oranında oldukları saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek derecede ilişki bulunurken, diğer boyutlar arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak bağlılık boyutları birbirini pozitif yönde etkilemekte olup, biri arttığı zaman diğeri de artmaktadır. Paternalist liderlik boyutları olan iş yerinde aile atmosferi yaratma, hiyerarşik durum ve otorite, bireysel ilişki, sadakat beklentisi ve iş dışı yaşama katılma arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş yerinde aile atmosferi yaratma boyutunun iş dışı yaşama katılma (,750), hiyerarşik durum ve otorite (,723), sadakat beklentisi (,717) ile arasında yüksek derecede ilişki bulunurken, bireysel ilişki (,574) ile arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Hiyerarşik durum ve otorite boyutunun sadakat beklentisi (,701) ile yüksek düzeyde ilişki bulunurken, iş dışı yaşama katılma (,624) ve bireysel ilişki (,604) ile orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bireysel ilişki boyutunun sadakat beklentisi (,623) ve iş dışı yaşama katılma (,594) arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Sadakat beklentisi ve iş dışı yaşama katılma boyutları arasında orta düzeyde (,695) bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak paternalist liderlik boyutları arasında en yüksek ilişki iş yerinde aile atmosferi yaratma ile iş dışı yaşama katılma arasında olduğu, en düşük ilişkinin ise iş yerinde aile atmosferi yaratma ile bireysel ilişki boyutları arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.19. Paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki korelasyon

		Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İş Yerinde Aile Atmosferi	Hiyerarşik Durum ve Otorite	Bireysel İlişki	Sadakat Beklentisi	İş Dışı Yaşama Katılma
Duygusal Bağlılık	Pearson korelasyonu	,574**	,788**	,520**	,435**	,417**	,459**	,444**
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	775	775	775	775	775	775	775
Devam Bağlılığı	Pearson korelasyonu	1	,606**	,360**	,371**	,404**	,382**	,380**
	Anlamlılık		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		775	775	775	775	775	775
Normatif Bağlılık	Pearson korelasyonu		1	,446**	,360**	,399**	,427**	,406**
	Anlamlılık			,000	,000	,000	,000	,000
	N			775	775	775	775	775
İş Yerinde Aile Atmosferi	Pearson korelasyonu			1	,723**	,574**	,717**	,750**
	Anlamlılık				,000	,000	,000	,000
	N				775	775	775	775
Hiyerarşik Durum ve Otorite	Pearson korelasyonu				1	,604**	,701**	,624**
	Anlamlılık					,000	,000	,000
	N					775	775	775
Bireysel İlişki	Pearson korelasyonu					1	,623**	,594**
	Anlamlılık						,000	,000
	N						775	775
Sadakat Beklentisi	Pearson korelasyonu						1	,695**
	Anlamlılık							,000
	N							775

*.p< 0.05; **. p< 0.001

Duygusal bağlılık ile paternalist liderlik boyutlarından “iş yerinde aile atmosferi yaratma” arasında orta düzeyde bir ilişki olup, diğer boyutlar ile zayıf düzeyde ilişki mevcuttur ve bu ilişkiler pozitif yönde ve anlamlı olmaktadır. Duygusal bağlılık ile en yüksek düzeyde ilişki ‘iş yerinde aile atmosferi yaratma’ (.520) olurken, en düşük ilişki ise ‘bireysel ilişki’ (.417) boyutu olmaktadır.

Devam bağıllığı ile paternalist liderlik boyutları arasında duygusal bağıllıkta olduğu gibi pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, bu ilişki zayıf düzeyde olmaktadır. Devam bağıllığı ile en yüksek seviyedeki ilişki 'bireysel ilişki' (,404) ile olurken, en düşük ilişki 'iş yerinde aile atmosferi yaratma' (,360) ile olmaktadır.

Paternalist liderlik boyutları ile normatif bağıllık arasında diğer bağıllık boyutları ile olan ilişkilerine benzer bir sonuç elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, normatif bağıllık paternalist liderlik boyutları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olup, zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağıllık, 'iş yerinde aile atmosferi yaratma' (,446) ile en yüksek ilişkiye sahip olurken, en düşük ilişki 'hiyerarşik durum ve otorite' (,360) boyutu ile olmuştur.

Paternalist liderlik ve örgütsel bağıllık boyutları arasındaki korelasyon analiz sonuçlarına göre; gemi kaptanları gemide aile atmosferi yaratıp, hiyerarşik durumu sağlayıp, otoriter davranır, gemiadamlarından sadakat bekler, bireysel ilişkiler kurar ve de iş dışı yaşama katılırlarsa gemiadamlarının duygusal, devam ve normatif bağıllıklarının artacağı söylenebilir.

V.2.6 Gemiadamlarının Paternalist Liderlik Algılarının Örgütsel Bağıllığa Etkisi

Kaptanlarının paternalist liderlik tarzlarının gemiadamlarının örgütsel bağıllıklarına etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi yapılırken, hangi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni daha çok yordadığını görmek açısından adım-adım regresyon (step-wise regression) yöntemi kullanılmıştır.

Gemiadamlarının devam bağıllığı ile paternalist liderlik boyutları arasındaki ilişki çoklu regresyon modeli ile belirlenmeye çalışılmış olup, analiz sonuçları tablo 5.20'de verilmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon miktarı ,800'ün altında

olup, çoklu bağlantı sorununa yol açmayacak bir korelasyon mevcuttur. Ayrıca değişkenler arasındaki saçılım grafiğide doğrusal bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; oluşturulan model anlamlıdır (F:39,966, $p<0,0001$). Model, gemiadamlarının duygusal bağlılığındaki değişimin %20,6'sını açıklayabilmektedir. Model anlamlı olmakla birlikte paternalist liderlik boyutlarından bireysel ilişkiler ($t:4,767$; $p<0,0001$) ve iş dışı yaşama katılma ($t:2,361$; $p:0,018$) boyutları gemiadamlarının devam bağlılığına etkisi konusunda (yordamada) istatistiksel olarak anlamlıdır. Paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma, sadakat beklentisi ve hiyerarşik durum ve otorite boyutları devam bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H_{1a} , H_{1d} , H_{1e} hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla, iki faktör gemiadamlarının devam bağlılığı üzerinde etkili olabilmekte olup, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir. Paternalist liderlik boyutlarından iki faktörün devam bağlılığını yordamada istatistiksel olarak anlamlı olması ve de H_{1b} ve H_{1c} alt hipotezlerinin kabul edilmesi ile “Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulan H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5.20 Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre devam bağlılıkları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlam düzeyi	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri		
	B	Std. Hata	Beta			Sıfıncı Derece	Kısmi	Kısmi Açıklayıcılık	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
(Sabit)	1,618	,157		10,314	,000						1,000
Aile Atmosferi	,016	,059	,015	,266	,790	,360	,010	,009	,313	3,191	11,722
Hiyerarşi ve Oterite	,106	,059	,093	1,808	,071	,371	,065	,058	,388	2,576	15,878
Bireysel İlişki	,209	,044	,211	4,767	,000	,404	,169	,153	,529	1,891	18,094
Sadakat Beklentisi	,088	,053	,088	1,644	,100	,382	,059	,053	,361	2,773	21,179

İş Dışı Yaşama Katılma	,103	,043	,125	2,361	,018	,380	,085	,076	,371	2,698	24,517
Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı; ; R: 0,454; R ² :0,206; Düzeltilmiş R ² : 0,201; Model için F _{3;180} : 39,966, p:0,000											
Min.tolerans:;313; Max.VIF:3,191; Max.CI:24,517											

Gemiadamlarının normatif bağlılığı ile paternalist liderlik boyutları arasındaki ilişki çoklu regresyon modeli ile belirlenmeye çalışılmış olup, analiz sonuçları tablo 5.21’de verilmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon miktarı ,800’ün altında olup, çoklu bağlantı sorununa yol açmayacak bir korelasyon mevcuttur. Ayrıca değişkenler arasındaki saçılım grafiğinde doğrusal bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; oluşturulan model anlamlıdır (F:48,890, p<0,0001). Model, gemiadamlarının duygusal bağlılığındaki değişimin %24,1’ini açıklayabilmektedir. Model anlamlı olmakla birlikte paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma (t:4,297; p<0,0001), bireysel ilişkiler (t:3,861; p<0,0001) ve sadakat beklentisi (t:2,900; p:0,004) boyutları gemiadamlarının normatif bağlılığına etkisi konusunda (yordamada) istatistiksel olarak anlamlıdır. Paternalist liderlik boyutlarından iş dışı yaşama katılma ve hiyerarşik durum ve otorite boyutları normatif bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H_{2c} ve H_{2e} hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla, üç faktör gemiadamlarının normatif bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir ve H_{2a}, H_{2b}, ve H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir. Paternalist liderlik boyutlarından üç faktörün normatif bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olması ve de H_{2a}, H_{2b}, ve H_{2d} alt hipotezlerinin kabul edilmesi ile “Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulan H₂ hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5.21: Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre normatif bağlılıkları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlam düzeyi	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri		
	B	Std. Hata	Beta			Sıfıncı Derece	Kısmi	Kısmi Açıklayıcılık	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
(Sabit)	1,613	,151		10,699	,000						1,000
Aile Atmosferi	,242	,056	,241	4,297	,000	,446	,153	,135	,313	3,191	11,722
Hiyerarşi ve Oterite	-,063	,057	-,056	-1,119	,263	,360	-,040	-,035	,388	2,576	15,878
Bireysel İlişki	,162	,042	,167	3,861	,000	,399	,138	,121	,529	1,891	18,094
Sadakat Beklentisi	,149	,051	,152	2,900	,004	,427	,104	,091	,361	2,773	21,179
İş Dışı Yaşama Katılma	,045	,042	,056	1,077	,282	,406	,039	,034	,371	2,698	24,517

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık; ; R: 0,491; R²:0,241; Düzeltilmiş R²: 0,236; Model için F_{3;180}: 48,890, p:0,000

Min.tolerans:;313; Max.VIF:3,191; Max.CI:24,517

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon miktarı ,800'ün altında olup, çoklu bağlantı sorununa yol açmayacak bir korelasyon mevcuttur. Ayrıca değişkenler arasındaki saçılım grafiğide doğrusal bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Tablo 5.22'de verilen analiz sonuçlarına göre; oluşturulan model anlamlıdır (F:65,227, p<0,0001). Model, gemiadamlarının duygusal bağlılığındaki değişimin %29,8'sini açıklayabilmektedir. Model anlamlı olmakla birlikte paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma (t:6,097; p<0,0001) ve bireysel ilişkiler (t:3,313; p:0,002) boyutları gemiadamlarının duygusal bağlılığına etkisi konusunda (yordamada) istatistiksel olarak anlamlıdır. Paternalist liderlik boyutlarından sadakat beklentisi, iş dışı yaşama katılma ve hiyerarşik durum ve otorite boyutları duygusal bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H_{3c}, H_{3d} ve H_{3e} hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla, iki faktör gemiadamlarının normatif bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir ve H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri kabul edilmiştir. Paternalist liderlik boyutlarından iki faktörün duygusal bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olması ve de H_{3a} ve

H_{3b} alt hipotezlerinin kabul edilmesi ile “Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının duygusal bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulan H3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5.22 Gemiadamlarının Paternalist Liderlik Algılarına Göre Duygusal Bağlılıkları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlam düzeyi	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri		
	B	Std. Hata	Beta			Sıfırıncı Derece	Kısmi	Kısmi Açıklayıcılık	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
(Sabit)	1,308	,149		8,800	,000						1,000
Aile Atmosferi	,338	,055	,329	6,097	,000	,520	,215	,184	,313	3,191	11,722
Hiyerarşi ve Oterite	,033	,056	,029	,590	,555	,435	,021	,018	,388	2,576	15,878
Bireysel İlişki	,129	,041	,129	3,113	,002	,417	,112	,094	,529	1,891	18,094
Sadakat Beklentisi	,099	,051	,099	1,958	,051	,459	,070	,059	,361	2,773	21,179
İş Dışı Yaşama Katılma	,028	,041	,034	,684	,494	,444	,025	,021	,371	2,698	24,517
Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık; R: 0,546; R ² :0,298; Düzeltilmiş R ² : 0,293; Model için F _{3;180} : 65,227, p:0,000											
Min.tolerans:,.313; Max.VIF:3,191; Max.CI:24,517											

Paternalist liderlik boyutlarının toplam örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak için step-wise regresyon yöntemi kullanılmış olup, analiz sonuçları tablo 5.23’de gösterilmektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon miktarı ,800’ün altında olup, çoklu bağlantı sorununa yol açmayacak bir korelasyon mevcuttur. Ayrıca değişkenler arasındaki saçılım grafiğide doğrusal bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Tablo 5.23’de verilen analiz sonuçlarına göre; oluşturulan model anlamlıdır (F:69,810, p<0,0001). Model, gemiadamlarının örgütsel bağlılığındaki değişimin %31,2’ünü açıklayabilmektedir. Model anlamlı olmakla birlikte paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma (t:4,163; p<0,0001), bireysel ilişkiler (t:4,677; p<0,0001) ve sadakat beklentisi (t:2,573; p:0,010) boyutları gemiadamlarının örgütsel bağlılığına etkisi

konusunda (yordamada) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, bu üç faktör gemiadamlarının örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir.

Tablo 5.23. Gemiadamlarının paternalist liderlik algılarına göre örgütsel bağlılıkları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlam düzeyi	Korelasyonlar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri		
	B	Std. Hata	Beta			Sıfırıncı Derece	Kısmi	Kısmi Açıklayıcılık	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
(Sabit)	1,513	,128		11,843	,000						1,000
Aile Atmosferi	,199	,048	,222	4,163	,000	,504	,148	,125	,313	3,191	11,722
Hiyerarşi ve Oterite	,025	,048	,025	,529	,597	,443	,019	,016	,388	2,576	15,878
Bireysel İlişki	,167	,036	,192	4,677	,000	,463	,166	,140	,529	1,891	18,094
Sadakat Beklentisi	,112	,044	,128	2,573	,010	,482	,092	,077	,361	2,773	21,179
İş Dışı Yaşama Katılma	,059	,035	,081	1,655	,098	,467	,060	,050	,371	2,698	24,517
Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık; ; R: 0,559; R ² :0,312; Düzeltilmiş R ² : 0,308; Model için F _{3;180} : 69,810, p:0,000											
Min.tolerans:420; Max.VIF:2,383; Max.CI:17,150											

VI. BULGULARIN YORUMLANMASI, SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme olgusu nedeniyle dünya artık ortak bir pazara doğru dönüşüm içindedir ve bundan dolayı günümüzde ülkelerin birbirleriyle ekonomik ilişkiler içerisinde olması gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir. Ülkelerin bu ekonomik ilişkilerinde ulaştırma ve ulaştırma modları çok önem kazanmaktadır. Dünya genelinde ticaretin %90'ı ülkemizde ise %88'i ulaştırmanın en önemli kolu olan deniz yolu ile yapılmaktadır. Deniz ticaretinin en önemli parçası ise taşıma aracı olan gemilerdir. Gemiler, denizci olarak bilinen gemiadamları ile işletilmektedir. Denizcilik dünyada en zor şartlar altında çalışılan mesleklerden bir olmaktadır ve bu zor şartlar altında çalışan gemiadamlarının çalışma süreleri karada çalışan insanlara göre oldukça kısa olmaktadır. Gemiadamlarının çalışma sürelerinin kısa olması şirketlerine olan bağlılıklarının düşük olması ile açıklanabilir. Özellikle ülkemizdeki denizcilik şirketlerinin yapıları incelendiğinde çoğunun aile şirketleri olması ve konulara profesyonelce yaklaşmamaları ya da yaklaşamamaları neticesinde denizcilik sektöründeki örgütsel bağlılık konusuna gereken önemin verilmediği görülmekte, bunun sonucu olarak da sürekli personel devri, görev yerine geç gelme, düşük iş kalitesi, örgütte kalma isteksizliği gibi bir takım olumsuzluklar gerçekleşmektedir. Sürekli yaşanan personel sirkülasyonu eğitilmiş olunan personel kaybına yol açarak yetişmiş ve kalifiye personele ihtiyacı olan şirketlerin, ellerindeki hali hazır da yetişmiş personelini kaybetmesi şirket verimliliği açısından olumsuzluklar doğurmakta ve şirket işletme maliyetlerini arttırabilmektedir. Gemiadamlarının örgütlerine bağlılık geliştirmeleri devir oranını düşürebilir. Bağlılık ise kaptanın çalışanlara nasıl davrandığı ile ilişkili olabilir.

Kaptan donatanın temsilcisi olup, gemi üzerinde çalışan tüm personelin en üst düzey yöneticisi konumunda bulunmaktadır ve gemiyi sevk ve idareden sorumlu

gemiadamı olmaktadır. Kaptan bulunduğu konum itibarı ile gemide çalışan gemiadamlarının çalışmalarından, davranışlarından, etkinliğinden ve verimliliğinden sorumlu olmaktadır. Gemiadamlarının bu tavır ve davranışlarında çeşitli faktörler etkili olabildiği gibi kaptanın yönetim tarzı da etkili olmaktadır. Tüm dünya denizlerinde çalışan gemiadamlarının milliyetlerine bakıldığında çoğunluğunun doğu kültürüne sahip bir yapıdan gelen milletlerden olduğu görülmektedir. Doğu kültürüne sahip toplumlarda genellikle benimsenen liderlik anlayışı otokratik ya da paternalist liderlik tarzı olmaktadır. Doğu kültürüne sahip yapılarda görülen liderlik yönetim tarzlarından olan paternalist (babacan) liderlik, örgüt üyelerinin hem iş hem de iş dışı yaşamı ile ilgilenen onlara bir baba şefkati ile yaklaşım, koruyup-kollayan ve karşılığında ise koşulsuz itaat bekleyen liderlik davranış tarzı olmaktadır. Denizcilik sektöründe gemiadamı olarak çalışan insanların çoğunluğun paternalist liderlik tarzını benimseyen doğu kültürüne sahip toplumlardan olmasından dolayı paternalist liderlik davranış tarzını benimseyen kaptanın gemiadamlarının örgütsel bağlılığının oluşumunda pozitif bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmamız Mersin Limanına gemiler ile gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarına yönelik olmaktadır. Araştırmanın genel bulgularının değerlendirilmesi aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Gemiadamlarının demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre; gemiadamlarının milliyetlerine ve gelirlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu ve diğer demografik özellikler bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Rus gemiadamlarının duygusal ve normatif bağlılıkları Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarından farklı olurken, devam bağlılıkları Filipinli ve Hintli gemiadamlarından farklı olduğu saptanmıştır. Sosyalizm, özgür çalışmayı, gerçek demokrasiyi, bireyin gerçek

özgürlüğünü, bilim ve kültürde gerçek ve büyük bir ilerlemeyi gerçekleştiren toplum olarak ifade edilmektedir (Majuyev, 1998:196). Bu bağlamda yıllarca sosyalist kültürde yaşamış olan Rus toplumunda ve bireylerinde özgürlük, demokrasi, eşitlik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Yapmış olduğumuz araştırmada Rus gemiadamlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarından farklı çıkmasının sebebi Rus gemiadamlarının yıllarca sosyalist yönetim tarzı ile yönetilmiş olması olarak kabul edilebilir. Uygulamada gemilerde karşılaşılan durum Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının kaptana ve yöneticilere daha itaatkâr olduğu, rus gemiadamlarının ise itaatkâr olmadığı, kaptana itarazda bulunabildiği ve eşitlikçi bir yapıda olduğu gözlemlenmiştir. Rus gemiadamları eşitlikçi, bireyselci bir yapıda oldukları için eşitsizliği normal görmemekte ve bu nedenle yöneticileriyle daha rahat diyalog kurabilmektedirler. Fakat diğer üç milliyetten olan gemiadamlarında güç aralığı daha fazla olup, kolaylıkla diyalog kuramamakta, itiraz edememekte, sorunları daha rahat aktaramamakta ve itaatkâr bir davranışta bulunmaktadırlar.

Gelir durumlarına göre yapılan karşılaştırma sonucuna göre, duygusal ve devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir fark bulunduğu, normatif bağlılık boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır. 1301 – 3000 TL ile 6001 – 12000TL arasında gelire sahip gemiadamlarının duygusal ve devam bağlılık boyutlarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, dört farklı milliyetten gemiadamlarına uygulandığından her milliyetten gemiadamlarının dünyadaki maaş skalası farklı olmaktadır. Bir milliyetten tayfa sınıfının kazandığı parayı diğer milliyetten zabitan sınıfı alabilmekte böyle olunca da kazanç durumuna bakınca, Rus ve Hintli tayfa sınıfı gemiadamlarının 1301 – 3000 TL aralığındaki maaş skalasında yer alırken, 6001 – 12000TL aralığındaki maaş skalasının Rus ve Hintli zabitan sınıfı gemiadamları ile diğer milletlerden tayfa sınıfı gemiadamlarına

ait olmaktadır. Bu durum 1301 – 3000 TL ve 6001 – 12000TL aralığında aylık kazançta sahip olan gemiadamlarının duygusal ve devam bağıllık boyutlarında farklılığı Rus ve Hintli tayfa ve zabitan sınıfı gemiadamlarında olduğu söylenebilir. Literatürde Bozkurt'un 2007 yılında yaptığı araştırmada da gemiadamlarının örgütsel bağıllıklarının gelir düzeylerine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmamızda ulaşılan sonuç ile Bozkurt'un yapmış olduğu araştırmada ulaşılan sonuçlar gelir durumuna göre örgütsel bağıllık konusunda paralellik göstermekte ve gelirin insanlar için önemli olduğu, özellikle gemiadamlarının genelinin daha fazla kazanç için gemide çalışmayı tercih ettikleri düşünüldüğünde ulaşılan sonucun anlamlı olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca ücretin, hem duygusal bağıllık hem de devam bağıllığı için önemli bir unsur olduğu literatürde belirtilmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmada ücretin duygusal ve devam bağıllığında anlamlı farklılık yaratması literatür ile paralellik göstermektedir.

Örgütsel bağıllık boyutları ile paternalist liderlik boyutları arasında ilişkinin varlığını ve derecesini ölçmek amacı ile boyutlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, duygusal bağıllık ile paternalist liderlik boyutları arasında orta ve zayıf dereceli bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağıllık ile paternalist liderlik boyutları arasında en yüksek ilişki iş yerinde aile atmosferi yaratma boyutu olurken, en düşük ilişki ise bireysel ilişki boyutu olmuştur. Gemiadamlarının en büyük sorunlarından birisi ailelerinden uzakta olmanın vermiş olduğu özlem duygusu olmaktadır ve yaşadıkları ortamda bir aile atmosferinin olmasını istemektedirler. Dolayısıyla samimi ve içten duygunun olduğu duygusal bağıllıkta insanların ailelerine duyacakları bir bağıllık oluşmaktadır ve gemiadamlarının aile atmosferi yaratılan bir ortamda duygusal bağıllıklarının yüksek olması beklenen bir davranış olmaktadır. Öte yandan duygusal bağıllık ile bireysel ilişki boyutu pozitif bir ilişkiye sahip fakat diğer

paternalist liderlik boyutlarına göre daha düşük ilişkinin varlığı sözkonusudur. Bu durum, düzen ve disiplin içinde yaşanılması gereken, en küçük hatayı dahi affetmeyen gemi ortamında disiplin ve hiyerarşik düzen sağlama zorunluluğu ile açıklanabilir. Devam bağlılığı ile paternalist liderlik boyutları arasında zayıf dereceli bir ilişki bulunmakta fakat duygusal bağlılık ile olan ilişkiden daha düşük seviyede olmaktadır. En yüksek ilişki bireysel ilişki boyutu ile olurken, en düşük ilişki iş yerinde aile atmosferi yaratma ile olmaktadır. Devam bağlılığı maddi kazançlardan dolayı oluşan bağlılık boyutu olduğundan maddiyata önem veren gemiadamları tarafından bireysel ilişkinin kurulmasında kaptan ile daha samimi olma isteği yatmakta olup, gemide ekstra kazançlar sağlamak isteyen, sözleşme süresi dolduktan sonra tekrar şirketin diğer gemilerinde çalışılması istenilen personeller arasında olma isteği yatmakta olabilir. Normatif bağlılıkla paternalist liderlik boyutları arasında da aynı şekilde zayıf dereceli bir ilişki mevcuttur ve duygusal bağlılık ile benzer ilişkiler göstermektedir. En yüksek ilişki iş yerinde aile atmosferi yaratma boyutu ile olurken, en düşük ilişki hiyerarşik durum ve otorite boyutunda olmaktadır. Aile ve çevre baskısı ile minnet borcunu ödemek isteyen insanlarda oluşan normatif bağlılık boyutunda, gemiadamları için ailenin çok önemli olduğu bundan dolayı gemide aile ortamının yaratılmasının kendileri için en önemli boyut olduğu literatürde belirtilmektedir ve dolayısıyla araştırmamızda normatif bağlılıkla en yüksek ilişkinin aile atmosferi yaratma ile olması beklenen durum olarak açıklanabilir. Korelasyon analiz sonucuna göre, kaptanlar gemide aile atmosferi yaratıp, hiyerarşik durumu sağlayıp, otoriter davranır, gemiadamlarından sadakat bekler, bireysel ilişkiler kurar ve de iş dışı yaşama katılırlarsa gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının artabileceği söylenebilir.

Paternalist liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre;

devam bağıllığını, paternalist liderlik boyutlarından bireysel ilişkiler, ve iş dışı yaşama katılma boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede etkilemektedir. Sonuç olarak H_{1a} , H_{1d} , H_{1e} alt hipotezleri reddedilirken, H_{1b} ve H_{1c} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Kabul edilen bu alt hipotezlerle birlikte H1 hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

Normatif bağıllığa ise, iş yerinde aile atmosferi yaratma, bireysel ilişkiler ve sadakat beklentisi boyutları anlamlı derecede etkilediği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak H_{2c} ve H_{2e} alt hipotezleri reddedilirken, H_{2a} , H_{2b} , ve H_{2d} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Kabul edilen bu alt hipotezlerle birlikte H2 hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma, bireysel ilişkiler ve sadakat beklentisi duygusal bağıllığı yordama konusunda istatistiksel olarak anlamlı derecede etkili olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak H_{3c} , H_{3d} ve H_{3e} alt hipotezleri reddedilirken, H_{3a} ve H_{3b} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Paternalist liderlik boyutlarından iki tanesinin gemiadamlarının duygusal bağıllığına anlamlı derecede etki etmesi H3 hipotezini kısmen doğrulamıştır. Ayrıca paternalist liderlik boyutlarının toplam örgütsel bağıllığa etkisini incelemeye yönelik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma, bireysel ilişkiler ve sadakat beklentisi gemiadamlarının örgütsel bağıllığını yordama konusunda istatistiksel olarak anlamlı derecede etkili olduğu tespit edilmiştir.

Erben ve Güneşer'in 2008 yılında örgütsel bağıllık ile paternalist liderlik arasındaki ilişkide etiğin rolüne yönelik yapmış oldukları çalışmada, yardımsever paternalist liderlik ile devam bağıllığı arasında güçlü, duygusal bağıllıkla ise orta derecede ilişki olduğu ve ayrıca paternalist liderliğin otoriterlik ve ahlaki boyutu ile duygusal ve devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Erben ve Güneşer bu çalışmalarında yapmış oldukları faktör analizinde örgütsel bağıllık

maddeleri iki faktörde oluşmuştur. Normatif bağlılığa ait ifadeler duygusal bağlılık boyutunda yüklenmişlerdir. Bu bağlamda Erben ve Güneşer'in bu çalışmasının sonucunda yardımsever paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ifade edilebilir.

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman'ın 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmamız sonucunda ulaşılan sonuç ile Pellegrini ve arkadaşları ile Erben ve Güneşer'in çalışmalarında ortaya koydukları sonuçlar paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide benzer sonuçlara ulaşıldığı görülebilmektedir.

Gemide çalışan gemiadamlarının örgüte olan bağlılıkları, şirketin maaş politikasına, maaşların taahhüt edilen zamanda ödenmesine, şirketin kumanya politikasına, şirket gemilerinin çalıştığı sefer bölgelerine, şirketin sahip olduğu gemi sayısına, şirkette çalışan gemiadamı sayısına, sözleşme süresine, sözleşme süresi sonunda gemiden ayrılabilme durumuna, geminin fiziksel özellikleriyle ilgili şartlara, rutin dışına çıkan işlerin ödüllendirilmesi ve ekstra kazançların varlığına, gemilerde uygulanan döviz politikalarına, gemiadamının şirkette çalıştığı toplam süre üzerinden maaşları oranında ödenen senyoritinin varlığına, gemiadamı izinde iken çalışmak istediği zaman şirketin uyguladığı bekleme ücretinin varlığına v.b. gibi bir takım şartlara bağlı olmanın yanında hem yaşam hem de çalışma ortamı olan gemiyi yöneten gemi kaptanın davranış tarzı ile de doğrudan bağlantılı olmaktadır. Bu bağlamda çalışmamız dâhilinde ulaşılan sonuçlar doğrultusunda denizcilik sektöründe gemilerde çalışan gemiadamlarının örgütlerine bağlı birer çalışan haline getirmek için kaptanların ve şirketlerin nasıl davranmaları ile ilgili olarak aşağıda yer alan öneriler sıralanabilir;

1. Çalışmamız dâhilinde incelenen gemi kaptanın davranış tarzlarından olan paternalist liderlik tarzı, kültür ile doğrudan ilişkili olan bir davranış tarzı olmaktadır. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki paternalist liderlik tarzı gemiadamlarının örgütlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen paternalist liderlik boyutlarından öne çıkan boyut ise, iş yerinde aile atmosferi yaratma boyutu olmaktadır. Bu durum göstermektedir ki çalışma ortamı ile birlikte yaşam ortamı olan gemide, gemiadamları ailelerinden uzakta olmanın vermiş olduğu özlemi işyerleri olan gemide bir aile atmosferi içinde çalışmak ve yaşamak istemektedirler. Kaptanlar, gemide aile ortamı oluşturmak için yılbaşı, bayramlar, doğum günleri v.b. gibi özel günler için gemiadamlarının gemi ortamından uzaklaşmasını ve ailesi ile birlikte yaşadığı ortamları hatırlaması adına bir takım faaliyetlerin düzenlenmesini sağlayabilirler. Dolayısı ile kaptanların gemiadamlarının görmek istediği aile atmosferini gemide oluşturmaları hem gemiadamları hem de kaptanlar ve şirket için yararlı olacaktır.
2. Örgütsel bağlılığın her üç boyutunda yordayan paternalist liderlik boyutu olan bireysel ilişkiler, gemiadamları tarafından önem verilen durum olmaktadır. Gemiadamları, karada çalışan insanlardan farklı bir yapıda ve duygu içerisinde bulunmaktadır. Yöneticisi oldukları insanların davranışları bu durumda çok önemli olmaktadır ve gemiadamlarının kaptanlarının hangi durumda nasıl davranacağını bilmeleri kendileri için önemli olmaktadır. Bu durumun tersi bir davranışta diğer bir ifade ile gemiadamlarının farklı ruh hallerinde sergilemiş oldukları davranışları anlayan kaptan davranışları da önemli olmaktadır. Ailelerinden ve sevdikleri insanlardan uzak olmamının verdiği bir takım sıkıntılar içerisinde bulunan gemiadamları, bu sıkıntılarını birileri ile paylaşmak ve sorunları

giderici yöntemler bulmak ister bu durumda yönetici pozisyonunda bulunan gemi kaptanı devreye girmeli ve olabildiğince sorunları çözümede yardım etmelidir. Kaptan ve gemiadamlarının değişik ruh hallerindeki davranışlarının karşı taraftan anlaşılabilmesi için kaptan, gemiadamlarının sıkıntılarını dinlemek için bireysel ya da toplu olarak toplantılar düzenleyebilir. Bu şekilde kurulan ilişkiler hem gemiadamına hem de şirket ve kaptana fayda sağlayacaktır.

3. Örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutunu yordayan sadakat beklentisi gemiadamları tarafından önemli bir etken olarak görülmektedir. Paternalist liderlik davranışı sergileyen gemi kaptanları gemiadamlarına ilgi ve alaka göstermelidirler. Gemiadamları ile ilgili kararlar verirken performansı en önemli kriter olarak görmemelidirler, objektif olmalı ve gemiadamlarında haksızlığa uğradığı düşüncesi oluşmamalıdır. Kendilerine bu şekilde davranıldığını ve kaptanlarının adaletli ve babacan olduğunu algılayan gemiadamları kaptanlarına bağlı, itaat eden bireyler haline gelirler ve bu durum hem kaptana hem de şirkete bağlı bireylerin oluşmasını sağlar. Kaptanlarına ve şirketlerine bağlı olan gemiadamları ise, kaptanın ve şirketin ihtiyaç duyduğu zor durumlarda yardım etmeye, kendilerinden beklenenden ötesinde gayret göstermeye hazır bireyler haline gelebilirler.
4. Gemiadamlarının devam bağlılık boyutunu yordayan iş dışı yaşama katılma, ailelerinden uzakta olan gemiadamları için gemi kaptanlarından beklenen bir davranış tarzı olmaktadır. Gemiadamlarının çocuklarının, eşlerinin ya da anne ve babalarının zor durumda kalması durumunda ellerinden çok şey gelmemektedir ya da müdahale şansı olmamaktadır. Gemiadamı denizin ortasında bu çaresiz durumda yardım bekleyebileceği, sorununu çözeceği ve baba şevkati göstereceği birisini

ister. Eğer ki gemi kaptanı bu durumu bilir ve kendisi yardım eder ya da şirketin yardım etmesini sağlarsa gemiadamı bu durumdan oldukça memnun kalır ve zor durumunda yanında bulacağı bir kaptanı ve şirketin varlığının olması onu hem kaptanına hem de şirketine bağlı bir birey haline getirir.

5. Hiyerarşik durum ve otorite gemiadamlarının örgütsel bağlılığının oluşumunda duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını istatistiksel olarak yordamayan paternalist liderlik boyutu olmaktadır. Bu bağlamda gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları gemi kaptanlarının uygulamış oldukları otoriter davranış tarzından ve de gemide sağlanmaya çalışılan hiyerarşik durumdan etkilenmemektedir. Hiyerarşik durum ve otorite gemiadamlarının örgütsel bağlılığını yordamada istatistiksel olarak anlamlı olmasa da kaptan hiyerarşik yapının olduğu gemide olması gereken hiyerarşik ortamı oluşturmalıdır. Bunu sağlarken ne fazla sert ne de yumuşak olmalıdır. Tatlı – sert yani paternalist bir yönetim tarzı belirlemelidir. Aksi takdirde fazla sert bir yönetim gemiadamında kendini aciz ve işe yaramaz olduğu düşüncesi oluşturur, iş yapmaya korkar ve iş yapmaya karşı isteksizlik oluşturur. Diğer taraftan fazla yumuşak bir yönetim tarzı benimsemesi ise, gemide olmazsa olmaz olan düzen ve disiplin sağlanamaz ve deniz ortamında kaderleri ile baş başa olan gemiadamlarının can kaybına varan kötü sonuçlar doğurabilir.
6. Çalışmamızda gemiadamlarının şirketlerine bağlılıkları gemiadamlarının milliyetlerine ve gelir durumlarına göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Gemilerde çalışan gemiadamları ailelerinden uzakta olmanın da vermiş olduğu sıkıntılarla birlikte kendisi ile aynı dili konuşan ve aynı kültürü paylaşan insanlarla birlikte olmak isterler. Çalışmamızda yapılan analiz sonuçları, gemiadamlarının milliyetleri örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Aynı zamanda gemiadamlarının milliyetleri ile

çalışmış oldukları kaptanların milliyetlerine baktığımızda özellikle Türk gemiadamları Türk kaptanlarla çalışmak istemektedirler. Bu bağlamda şirketler gemide çalıştıracakları gemiadamlarının ve kaptanların aynı milliyetten olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde gemiadamlarının örgütlerine olan bağlılıkları bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilir.

7. Çalışmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen demografik etkenler olarak gelir durumu ve gemiadamlarının milliyetleri olsa da gemi çalışma ve yaşam ortamına etki eden bir takım ekonomik ve sosyal etkiler söz konusu olmaktadır. Bu ekonomik ve sosyal etkiler şirketler tarafından sağlansa da bu faktörlerden bazılarının nihai uygulayıcı gemi kaptanı olduğu için kaptanın bu konulardaki tutum ve davranışları da örgütsel bağlılık açısından önemli olmaktadır. Gemide gemiadamlarının sosyal imkânları kısıtlı olduğu için en önemli sosyal faaliyetleri yemek olmaktadır. Bu durum ise şirketin sağlamış olduğu iyi bir kumanya ile sağlanmaktadır. Kumanya her ne kadar şirket tarafından sağlansa da şirketten kumanya talebi kaptan tarafından yapılmaktadır. Bazı kaptanlar şirkette iyi görünmek için kumanya taleplerini minimum seviyede yapmaktadırlar. Bu noktada da kumanya teminine doğrudan etki etmektedir. Kaptanlar yönetimi altında bulunan gemiadamlarının ve geminin ortamının huzurlu olmasını, gemiadamlarının şirketlerine bağlı olmasını istiyorlar ise uygun kumanya talepleri yapılmalıdır. Temin edilen kumanyanın düzgün şekilde ve lezzetli yemeklerin aşçı tarafından yapılmasını sağlamalıdır. Gemi kaptanlarının yapacağı uygun kumanya talepleri, şirketin sağlayacağı kumanya ve aşçının yapacağı iyi yemekler gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir ve ona göre politika uygulanmalıdır.

8. Gemiadamları ailelerinden uzak olmanın verdiği özlemle onlar ile iletişim kurmak önemli bir olay olmaktadır. Şirketler ilerlemiş olan teknoloji ile birlikte gemiye internet, internet ile birlikte gemiadamlarının aileleri ile ucuza iletişim kurabilecekleri telefon v.b. gibi sistemleri temin etmelidirler. Gemi ortamında ise internetin ne zaman ve nasıl kullanılacağına gemi kaptanı karar vermektedir. Gemi kaptanının geminin disiplin ve düzenini bozmayacak şekildeki uygulayacağı internet kullanımı ile gemiadamlarının ailelerine olan özlemleri bir nebze azalmış olabilir ve kendilerini işlerine vererek çalışabilirler. Bu durumdan hem gemiadamı hem de kaptan ve şirket olumlu olarak etkilenmektedirler.
9. Şüphesiz tüm çalışanlar için emeklerinin karşılığını almak çok önemli olmaktadır. Çalışanların emeklerinin karşılığını alacakları ücretler her sektöre, pozisyona, yapılan işe v.b. gibi durumlara bağlı olmaktadır. Şirketler ücretlendirme politikaları aynı sektörde yer alan diğer firmaların uyguladıkları ücretlendirmeler ile aynı olmalı ya da yakın olmalıdır. Aksi takdirde gemiadamlarının örgütsel bağlılığını azaltacak en önemli etken yaratılmış olur ve gemiadamlarının fırsat buldukları zaman kendilerine daha fazla ücret veren şirketlere gitmeleri söz konusu olmaktadır.
10. Denizilik şirketlerinde ekonomik olarak düşünülen diğer bir politika ise bekleme ücreti politikası olmaktadır. Gemiadamları gemide çalışmaya hazır olduklarını şirkete bildirdikleri zaman oluşmaya başlayan bekleme ücreti gemiadamlarını şirkete bağlayan diğer önemli bir unsur olmaktadır. Fakat bu durum çoğu firma tarafından uygulanmamaktadır ve gemiadamı hazır olduğunda gemide çalışmıyor olması ekonomik anlamda kayıp olarak görmekte ve diğer bir firmadan teklif gelmesi durumunda şirket değiştirmektedir. Bu durumda yetişmiş olan personel

kaybına neden olmaktadır. Dolayısı ile şirketler bu anlamda bir kayıp yaşamak istemiyorlar ise bekleme ücreti uygulamalıdır. Bu durum bağlılığı olumlu etkileyecektir.

11. Denizcilik şirketlerine has bir uygulama olan sentyorita, gemiadamını şirkete bağlayan diğer önemli bir ekonomik uygulama olmaktadır. Senyoritanın varlığı ile şirkette kıdemli olan gemiadamı, aynı pozisyonda bulunan şirkette çalışmaya yeni başlayan diğer gemiadamlarından daha fazla ücret almaktadır. Bu durumda gemiadamını şirkete bağlayan önemli bir unsur olmaktadır.
12. Gemiadamları için önemli bir durum ise gemide çalışan gemiadamlarının niteliksel ve niceliksel olarak yeterli olmalarıdır. İlerleyen teknoloji ile birlikte gemilerin otomasyonlu hale gelmesi, seyir yardımcılarının ve yük işlemleri ekipmanlarının varlığı gemide bulunması gereken gemiadamını sayısını minimuma düşürmüştür fakat denizde yaşanan gemi kazalarını ve güvenlik ihlallerini önlemeye yönelik getirilen ulusal ve uluslararası kuralların uygulanması gemide minimum düzeyde çalışan gemiadamlarına fazladan çalışma yükü getirmiştir. İşte bu noktada gemiadamları çalışacak oldukları gemilerde çalışan gemiadamlarının hem sayı hem de kalite olarak iyi olmasını istemektedirler. Aksi takdirde bu tür gemilerde ve şirketlerde çalışmak istememektedirler ve ilk fırsatta şirketten ayrılmak istemektedirler.
13. Gemiadamları şirketle sözleşme imzalayıp gemiye gittikleri zaman akıllarında kontrat sürelerini doldurup gemiden ayrılacakları zaman olmaktadır. Gemiadamının ayrılacağı zaman çok önemli olmaktadır çünkü hep bir özlem içinde gemide çalışırken sevdiklerine kavuşma zamanlarını beklemektedir. Eğer şirket gemiadamını zamanında izine ayırırsa sorun yok demektir ve gemiadamı o şirkette

çalışmaktan memnun olur. Fakat çoğu şirkette durum sanıldığı gibi gemiadamının kontrat süresinin sonunda ya yerine çalışacak adam bulamamakta ya da biraz fazla çalıştırıp gemiadamı sirkülasyonunu azaltıp ekonomik çıkar sağlamak istediğinden izine ayrılması gibi bir durumu gerçekleştirmez. Bu durumda çoğu zaman gemide sorun olmaktadır ve gemiadamlarının sağlıklı ve istekli bir şekilde çalışmasını engellemektedir. Sonuç olarak gemiadamı şirkete olan bağlılığı azalmakta bu durumu sağlayan diğer firmalara geçiş yapmaktadır.

Gemi kaptanları yukarıda bahsedilen faktörleri uygulama yönünde çaba gösterirse, gemiadamları şirket amaç ve değerleri doğrultusunda hareket eder, bağlılık geliştirir ve şirkette kalma arzusu gösterirler. Bu duruma bağlı olarak gemiadamlarının bağlılığının artması ile şirket bünyesindeki yetişmiş elemanların şirketten ayrılmasının önüne geçilerek, zaman ve para tasarrufu sağlanabilir.

Çalışmamızın verileri 1,5 aylık bir süreçte Mersin Limanına gemiler ile gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarına yapılmıştır. Çalışmanın sadece dört farklı milliyetten gemiadamlarına yapılması zaman ve mekân kısıtlamasından dolayıdır. Bundan sonraki araştırma, birden fazla limana gelen, doğu ve batı kültürel özellikleri taşıyan gemiadamlarına yapılabilir. Böylece kültürel farklılaşmanın gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerinin gösterildiği sonuçlar elde edilebilir ve bu sonuçlara göre kültürlere (milletlere) göre bağlılık araçları geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2014). *Konfüçyüs ve liderlik*. (Çev. U. Öztürk). İstanbul: Babıali Kültür. (Özgün çalışma, 2013).
- Akdoğan, R. (1994). *Ticaret gemilerinde gemiadamlarını kazalara karşı koruma ve güvenlik el kitabı*. İstanbul: Yüksek Denizcilik Okulu Mezunları Derneği.
- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon yapısı ve liderliğin satış gücü performansı üzerindeki etkisi: İlaç sektörü örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aksoy, B. (2008). *The relationship between paternalistic leadership, empowerment and turnover intention: An empirical study*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, M. ve Sargut, A.S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?: Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul ili Fatih ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Albayrak, E.G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Algantürk, S.D. (2002). *Deniz hukuku ders notları*. İstanbul: TÜDEV.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Alpar, R. (2012). *Spor, sağlık, ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenilirlik –SPSS’de çözümleme adımları ile birlikte-* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Angle, H.L. ve Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel bağlılık: Sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Arrindell, W.A. ve Veenhoven, R. (2002). Feminine values and happy life-expectancy in nations. *Personality and Individual Differences*, 33, 803-813.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and teamwork in developing countries: Challenges and opportunities. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(2).
<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1066>.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K.S. Yang ve K.K. Hwang (Eds.) *Indigenous and cultural psychology understanding people in context* (ss. 445-466).New York: Springer Science+Business Media Inc.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.) *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Aymaz, D. (2014). *Hemşirelerde liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, 3rd Edition*. New York: The Free Press.
- Başarlan, (2014). *Gemi acenteliği eğitimi*. İstanbul: İMEAK Deniz Ticaret Odası.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması*. 5th International Balkan Educational and Science Congress, 2, 497-507, Trakya University, Edirne.

- Bayraktar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aksaray ilindeki özel eğitim merkezlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, Ekim-Aralık, 125-139.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T.E. ve Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A. and Shaikh, F.M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Bilir, F.P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkaya, E. (2013). *Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel*

destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma.

Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Börekçi, D.Y. (2009). Paternalistic Leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.

Brewer, A.M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24 – 34.

Buchanan, A.E. (1983). Medical paternalism. R. Sartorius (Ed.). *Paternalism* içinde (ss.61-82). Minnesota:University of Minnesota Press.

Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 20(4), 1205-1213.

Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Caldweel, D.F., Chatman, J.A. ve O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 245-261.

Can, M. (2003). *Deniz ticareti hukuku cilt I gözden geçirilmiş ikinci baskı.* Ankara: İmaj Yayıncılık.

Ceep, C. ve Polat, S. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.

Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler.* Ankara: Anı yayıncılık.

Cerit, A. G., S. Nas, M. Yılmazel, Ö. Alemdağ, (2005). *Mesleksel Değerler ve Etik Eğitimi: Denizcilik Uygulaması, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu,* Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87 - 99.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62 (3), 490-510.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., W, T.Y., Huang, M.P. ve Farh, J.L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Chou, W.J., Sibley, C.G., Liu, J.H., Lin, T.T. ve Cheng, B.S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685–710.
- Cinel, M.O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, A.(1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.

- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Applied Psychology*,53,39-52
- Çağa, T. ve Kender, R. (2009). *Deniz ticareti hukuku I*. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay.
- Çakmak, B. B. (2004). *İş-aile yaşam alanlarında yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların işe bağlılığa etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü*, 22(68), 29-47.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelebi, T. (2006). *Trabzon, Rize ve Hopa limanlarının kapasite ve verimlilik analizleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Çevik, Ü. (2005). *Gemi inşaatı*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2). 8 Mayıs 2015 tarihinde <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> adresinden alınmıştır..

- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çuhadar, M.T. (2008). Örgütlerde rol çatışması. M. Özdeveçioğlu H. Karadal (Eds.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (ss. 251-270). Ankara:İlke.
- Delibaş, H. (2011). Ülkemiz ve Doğu Akdeniz'in en önemli çıkış kapısı: Mersin Limanı. *Deniz Ticareti Dergisi*, 19(226), 2-6.
- Demir, A. (2014). İran'ın Basra Körfezi'ni bloke ihtimali ve Hürmüz Boğazı'ndan geçişlerin uluslararası hukuk açısından analizi *Savunma Bilimleri Dergisi*, 13(1), 107-140.
- Demir, H. (2012). *Türkiye'de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir meta analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Genel Kurmay Başkanlığı, İstanbul.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 17-41.
- Demirel, H.G. ve Kışman, Z.A. (2014). Kültürler arası liderlik. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/5 Spring*, 689-705.
- Dey, T., Kumar, A. ve Kumar, Y.L.N. (2014). A new look at the antecedents and consequences of organizational commitment: A conceptual study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), 281-287.

- Dierendonck, D.V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Duru, O. ve Yoshida, S. (2011). Centennial decline of shipping freight rates and life cycle effect: theory of long term cycles. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 3(2), 59-77.
- Dworkin, G. (1971). Paternalism. R.A. Wasserstrom (Ed.) *Morality and the Law* (ss.181-188). Belmont, Calif: Wadsworth Publishing Company.
- Eğinli, T. ve Çakır, Y. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elbek, A.G. (1996). *Deniz hukuku*. İzmir: Ege Üniversitesi Su Ürünleri Fakültesi Yayınları.
- Emre, S. (2007). *Girişimcilik kültürü: Hofstede' in kültür boyutlarının Malatya uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. T. Koçel (Ed.). *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* içinde (ss. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben, G.S. ve Güneşer, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta.

- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Ergezer, B. (1995). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ernst&Young. (2011, Mart).Dünyada ve Türkiye de liman işletmeciliği faaliyetleri. 06.11.2015 tarihinde
http://www.vergidegundem.com/tr/c/document_library/get_file?uuid=c7e91e15-406c-4c1d-8ed1-419c2b9e4be4&groupId=10156 adresinden alınmıştır.
- Es Yılmaz, B. (2015). *Bireylerin kültürel etkinliklere katılım motivasyonları: Mersin uluslararası müzik festivali 2013 katılımcıları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Esmer, S. ve Güneroğlu, A. (2011). *Temel denizcilik bilgisi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Geri, S. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerine etkisi (GSGM merkez örgütü örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gözen, E.D. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Greenleaf, R.K. (1977). *The servant as leader*. Indianapolis: Paulist Press.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-4 (17), 163-184.

- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 68-87.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Hall, J., Johnson, S., Wyszocki, A. and Kepner, K. (2012). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. 16 Kasım 2015 tarihinde <http://edis.ifas.ufl.edu/hr020> adresinden alınmıştır.
- Harms, P.D. ve Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17.
- Hershey, P.T. (1985). A definition for paternalism. *The Journal of Medicine and Philosophy*, 10, 171-182.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Second edition*. California: Sega Publications.

- Hughes, L.W. ve Palmer, D.K. (2007). An investigation of the effects of psychological contract and organization-based self-esteem on organizational commitment in a sample of permanent and contingent workers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 143-156.
- Hüseyinzade, M. (2006). *Deniz taşımacılığı'nın ülke ve bölge kalkınmasındaki rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İncekara, A. ve Kılıkış, Y. (1999). *Karadeniz limanlarının bölgesel ticaretin gelişimindeki önemi ve işlevi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Ivreson, R.D. ve Buttigieg, D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jackson, T.A., Meyer, J.P. ve Wang, X.H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. ve Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jaros, S.J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfaı Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7-25.
- Judge, T.A. ve Robbins, S.P. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Özgün çalışma 2011).

- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (3. bs.)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64. doi: 10.4026/1303-2860.2012.0205.x.
- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, X(3), 231-246.
- Kaya, E. (2012). *Modern liderlik yaklaşımlarının bazı parametreler ışığında çalışana ve kuruma etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keskin, H., Akgün, A.E ve Günsel, A. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yöntemi. M. Özdevecioğlu H. Karadal (Eds.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (ss. 251-270). Ankara: İlke.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayıncılık.

Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.

Kozues, J.M. ve Posner, B.Z. (2003). *The Five Practices of Exemplary Leadership*. 16

Kasım

2015

tarihinde

http://www.ohacep.org/aws/OACEP/asset_manager/get_file/49721?ver=30

<http://edis.ifas.ufl.edu/hr020> adresinden alınmıştır.

Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2011). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi . İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.

Lester, C.N. (1975). Leadership styles – a key to effectiveness. *Journal of Extension*, November/December.

Machiavelli, N. (2009). *Prens 5. baskı*. (Çev. M. Saticı). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Maclachlan, M. (2004). *The shipmaster's business companion*. London: The Nautical Institute.

Majuyev, V. (1998). *Kültür ve tarih*. (Çev. S.H. Yokova). İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları. (Özgün çalışma, 1980).

- Manetje, O.M. (2005). *The impact of organisational culture on organisational commitment*. Master of arts, University of South Africa, South Africa.
- Malhotra, N. ve Mukherjee, A. (2003). Analysing the commitment – service quality relationship: A comparative study of retail banking call centres and branches. *Journal of Marketing Management*, 19:9-10, 941-971. doi:10.1080/0267257X.2003.9728246.
- Meyer, J. P. ve Allen N. J. (1984). Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61 –98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P. ve Hersovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hersovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *Denizcilik: Gemiadamlığı*. Ankara.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nas, S. (2006). *Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünlük bir model uygulaması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Nas, S. (2008). Gemi yönetimi konusunda gemi işletmelerinin nasıl bir gemi kaptanı istediklerinin tespitine yönelik nitel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 121-151.
- Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışma yönetimi ilişkisi: Alanya bölgesi a grubu seyahat acentaları uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- O'Reilly III, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Örs, M., Acuner, A. M., Sarp, N., Önder, Ö. R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56(4), 217-224.
- Özdemir, H. (2010). *Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Özdipçiner, N. S. ve Kalinkara, V. (2005). Konaklama sektörü çalışanlarının örgüte yönelik düşünce ve bağlılık durumları: Denizli Örneği. *Anadolu Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 82-92.
- Özkalp, E. (Ed) (2005). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E. (Ed) (2010). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Paul, J., Costley, D.L., Howell, J.V. ve Dorfman, P.W. (2002). The mutability of charisma in leadership research. *Journal of Management History*, 40(1), 192-200.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4). 391–420.
- Porter, L., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rosseau, J.J. (2012). *Toplum sözleşmesi*. (Çev. V. Günyol). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Özgün çalışma, 1762).
- Sağ, O.K. (2010). Sorunlar ve çözüm önerileri. *Deniz Ticareti*, Şubat, 57-61.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, Summer, 62-80.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim, genişletilmiş 2. Baskı*. Ankara:İmge Kitapevi.

- Savaşçı, Y. (2013). *Paternalizm gerçekten paternalist mi? Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Sennet, R. (1992). *Otorite*. (Çev. K. Durand) İstanbul:Ayrıntı.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: Gümrük memurları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Sheldon, M. E.(1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sügen, Y. (2008). *Kaptanın kılavuzu*. İstanbul: Akademi Yayınları.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Tabak, A. Ve Polat, M. (2012). Historical projection of the leadership concept in the third millenium: Fatih Sultan Mehmet and Atatürk as transformational leaders. Ş.Ş. Erçetin (Ed.). *Discussions About Leaderships in Different Field*. (ss. 286-306). Bloomington: iUniverse, Inc.
- Tan, H.H. ve Tan, C.S.F. (2000). Toward the diffentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü*. İstanbul:Beta.
- Toku, N. (2003). *John Locke ve siyaset felsefesi*. Ankara : Liberte Yayınevi.
- Torun, Y. (2011). *Siyaset felsefesi tarihinde devlet*. Ankara : Orion Yayınevi.

- Türesin, H. (2012). *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik alguları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Türker, F. (2007). *Denizcilik sektöründe iş tatmini ve örgüte bağlılığın iş gücü devrine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tüköz, T., Polat, M. Ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi (2. bs.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygar, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.
- Ülgen H. (1993). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması* İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Vur, E. (2014). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi hemşireleri örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Wang, P. ve Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128.
- Wasti, S.A. (2000, Mayıs). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395-412.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yenipinar, U. (2005). Otel işletmelerinde ücretlendirme: İmir ili 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 148-176.
- Yılmaz, H. (2012). *Etkileşimsel liderlik ve işgören performansı ilişkisi bir kamu bankası örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yoshimura, K.E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences*. Degree of masters of science, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.

Zaccaro, S.J. ve Dobbins, G.H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273.

Zhao, Z. ve Bo, J. (2007). *The effects of paternalistic leadership on leader-member exchange*. International Conference On Management Science And Engineering, 985-990.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/login.aspx>, Eylül 2015.

<http://ekitap.kulturturizm.gov.tr>, Ekim 2015.

<http://tdk.gov.tr/>, Ekim 2015.

<http://www.dzkk.tsk.tr/>, Aralık 2015.

<http://www.ifsma.org/tempannounce/captain.html>, Aralık 2015.

<http://www.legislation.gov.uk/ukpgs/1995/21/dection/313>, Aralık 2015.

<http://www.lectlaw.com/def2/m090.htm>, Aralık 2015.

<http://www.mevzuat.gov.tr/>, Kasım 2015.

<http://www.oxforddictionaries.com/>, Aralık 2015.

EK - 1

Sayın Gemi Personeli,

Elinizdeki anket, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, çalışma yaşamınız hakkında çeşitli duygu ve düşüncelerinizi öğrenmektir. Ankette sizden **isminizi** belirtmeniz **istenmemektedir**. Bu nedenle, size en doğru gelen cevapları işaretlemeniz, araştırmanın amacına ulaşması bakımından hayati önem taşımaktadır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup; kesinlikle **gizli** kalacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

İlginiz için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI

Mersin Ü. İİBF İşl.Bölümü

aysehancakici@mersin.edu.tr

Tel: 0324 361 0001/5290

Kpt. Abdurahman BURAK

Mersin Ü. İİBF. İşl.Bölümü

burakabdurahman@gmail.com

Tel: 0324 237 7462

1. Aşağıda, iş hayatında yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen birlikte çalıştığınız kaptana ilişkin görüşlerinizi aşağıdaki derecelendirmeyi dikkate alarak (X) ile işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	2	3	4	5	
İFADELER					
1.1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.4. Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.5. Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.6. Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.7. Çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs) tanımaya önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.8. Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.9. Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.10. Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.11. İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.12. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.13. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.14. Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.15. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.16. Çalışanlarına karşı tatlı serttir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.17. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.18. İşle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.19. İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.20. Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2.Lütfen çalıştığınız şirketi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı karşısındaki rakama (X) işareti koyarak belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

İFADELER	Katılım Derecesi				
2.1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.2. Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.3.Bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.4. Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.5. Kendimi bu şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.6. Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.7. İstesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.8. Bu şirketten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey bozulabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.9. Şu anda bu şirkette bulunmaya istek duyduğum kadar gereklilik de duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.10. Bu şirketten ayrılmaman olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.11. Bu şirketten ayrılmayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.12. Başka bir şirkette burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.13. Mevcut şirkette kalmak için zorunluluk hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.14. Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.15. Şirketime çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.16. Şirketten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.17. Bu şirket sadakatimi hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.18. Kendi yararına bile olsa şirketten ayrılmaman doğru olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Gemi adamlarının demografik özelliklerine ait sorular

Bu bölümde sizin kişisel bilgilerinizin cevaplandırılması istenmektedir. İlgili yeri "X" ile işaretleyiniz.

3-Yaşınız:

4-Cinsiyetiniz: ()Bay ()Bayan

5-Milliyetiniz: ()T.C. ()Diğer: Belirtiniz.....

6-Eğitim düzeyiniz: ()Kurs ()İlkokul ()Ortaokul ()Lise
() Ön Lisans () Lisans ()Yüksek lisans ()Doktora

7-Gemideki bölümünüz: ()Güverte ()Makine

8-Gemideki göreviniz: ()Zabitan sınıfı ()Tayfa sınıfı

9-Bu şirketteki toplam çalışma süreniz:

10-Denizdeki toplam çalışma süreniz:

11- Ortalama olarak aylık geliriniz :Dolar veyaTL

12- Kaptanınızın Milliyeti: 13- Kaptanınızın Yaşı:

ANKET BİTTİ. İLGİNİZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

Dear Ship's Crew,

This questionnaire was prepared for purpose of collecting data for master's thesis that is being performed in the Department of Business Administration of Institute of Social Sciences of Mersin University. The aim of the research is to learn about various feelings and thoughts of your working life. You are not prompted to specify your name in this questionnaire. Therefore, marking answers that approved for you is very important to reach the aim of research. The answers that are given by you will be used only for scientific aims and they will be kept secret and also won't be shared with third parties.

Thank you for your cooperation.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI

University of Mersin
aysehancakici@mersin.edu.tr
Phone: 0324 361 0001/5290

Cpt. Abdurahman BURAK

University of Mersin
burakabdurahman@gmail.com
Phone: 0324 237 7462

1-In the following, there are definitions about managers' behaviours at working life. Please mark with (X) according to your considerations about the captain who you work together .

Absolutely Disagree **Disagree** **Undecided** **Agree** **Absolutely Agree**
1 **2** **3** **4** **5**

ITEMS	Degree of Agree				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.1. Behaves like a family member (father/mother or elder brother/sister) towards his / her employees.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.2. Provides advice to employees like a senior family member.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.3. Creates a family environment in the workplace.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.4. Feels responsible from employees as if they are his or her own children.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.5. Protects employees from outside criticisms.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.6. Places importance to establishing one-to-one relationship with every employee.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.7. Places importance to knowing every employee in person (e.g. personal problems, family life etc.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.8. Shows emotional reactions, such as joy, sorrow, anger, in his or her relationships with employees.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.9. Closely monitors the development and progress of his or her employees.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.10. Does not hesitate to take action in the name of his or her employees, whenever necessary.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.11. Is ready to help employees with their non-work problems (e.g. housing, education of the children, health etc.) whenever they need it.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.12. Is prepared to act as a mediator whenever an employee has problem in his or her private life (e.g. marital problems).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.13. Expects loyalty and deference in exchange for his or her care and nurturance.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.14. Does not consider performance as the most important criterion while making a decision about employees (e.g. promotion, lay-off).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.15. Places more importance to loyalty than performance in evaluating employees.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.16. Is disciplinarian and at the same time nurturant (sweet & bitter).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.17. Believes that s / he knows what is best for his or her employees.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.18. Asks opinions of employees about work-related issues, however, makes the last decision himself or herself.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.19. Wants to control or to be informed about every work-related activity.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.20. Despite establishing close relationships with employees, keeps his or her distance.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Considerations about your company, please mark with (X) according to following graduation.

Absolutely Disagree **Disagree** **Undecided** **Agree** **Absolutely Agree**
1 **2** **3** **4** **5**

ITEMS	Degree of Agree				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.1. I would be very happy to spend the rest of my career in this company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.2. I really feel as if this company's problems are my own.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.3. The company has a great deal of personal meaning for me	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.4. I feel like part of the family at the company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.5. I feel emotionally attached to the company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.6. I feel a strong sense of belonging to the company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.7. It would be very hard for me to leave my company right now, even if I wanted to.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.8. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my company right now.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.9. Right now, staying with my company is a matter of necessity as much as desire.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.10. One of the few negative consequences of leaving this company would be the scarcity of available alternatives.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.11. I feel that I have too few options to consider leaving this company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.12. Another company may not match the overall benefits I have here	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.13. I do not feel any obligation to remain with my current company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.14. I would feel guilty if I let my company now.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.15. I owe a great deal to my company.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.16. I would not leave my company right now because I have a sense of obligation to the people in it.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.17. This company deserve my loyalty.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.18. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my company now.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Demographic Questions For Seamen

This part includes your personal information which are wanted to answer. Please mark with (X) which is appropriate for you.

3-Your age:

4-Your gender: () Male () Female

5-Nationality: () Turkish () Other: Please specify.....

6-Education: () Course () Primary School () Middle School () High School
 () Associate degree () Bachelor's degree () Master degree () Doctorate

7-Your department on board: () Deck () Engine

8-Your rank on board: () Officer () Crew

9-Number of years/months in your current company:Month(s)/Year(s)

10- Your total experience at sea during your life : Month(s)/Year(s)

11- Average your monthly income:\$

12- Nationality of your captain:..... **13- Age of your captain:**

Questionnaire's over. Thank you for your interest and support.