

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE**  
**MOTİVASYON ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

**Hüseyin İshak Halil KESİKTAŞ**

**Danışman**  
**Yrd.Doç.Dr.M.Serdar AYAN**

**İZMİR – 2017**

**DOKTORA**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

2002800289

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : H.İ.Halil KESİKTAŞ  
**Tez Başlığı** : Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü ile Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 14.04.2017  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Mustafa Serdar AYAN

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Yrd.Doç.Dr.Mustafa Serdar AYAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.A.Güldem CERİT	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.D.Ali DEVECİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Kamil ORHAN	PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Aylin ÜNAL	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği   
Oy Çokluğu ( )

H.İ.Halil KESİKTAŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü ile Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SALI**  
Müdür



## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kùltürü ve Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

## ÖZET

Doktora Tezi

### Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü ile Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma

Hüseyin İshak Halil KESİKTAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Başlangıç aşamasında insanı sadece mekanik vasıflarıyla bir üretim aracı gören yönetim bilimi, 1950'lere varıldığında insanı bir psikolojik varlık olarak ele almaya başlamıştır. Bu sayede motivasyon çalışmaları gibi insanı anlamaya yönelik çalışmalar başlamıştır. Çalışan ve yönetici davranışları üzerine yapılan ileri dönem araştırmalar, örgütlerin kendine has bir kültüre sahip olduğunu da ortaya çıkartmıştır.

Deniz ulaştırma işletmeleri, küresel ticaretin önemli yapı taşları arasında yer alırlar ve küresel etkilere açıktır. Ticaret gemileri, bu gemileri işleten ve operasyonlarını yürüten işletmeler ve limanlar birbirlerinden oldukça farklı örgütlerdir. Hatta aynı bölgede yer alan aynı türde iki deniz ulaştırma işletmesi de birbirinden tamamen farklı ticari faaliyetlerde bulunuyor ve farklı örgüt yapısı ve kültür barındırıyor olabilir.

Araştırmada kullanılan Denison Modeli örgüt kültürünü dört ana ve oniki alt boyutta incelemektedir. Öncül çalışmalarda sadeleştirilerek Türkçeleştirilen ölçme aracında yer alan ifadeler, bu araştırma kapsamında motivasyon üzerinde

etkileri de ölçekler şeklinde geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda t-testleri ve ANOVA testleri ile seçilen örneklem için kişisel ve örgütsel etkenlerin örgüt kültürü algısı ve motivasyon üzerindeki etkileri ile açıklayıcı faktör analizi yoluyla ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktör grupları bulunmuştur. Doğrusal regresyon analizi ile ise, örneklemin örgüt kültürü algısı ve motivasyon seviyelerine etki eden kavramsal boyutlar ve bu kavramsal boyutların ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara dayanarak oluşturulan sonuç ve öneriler bilim insanlarının ve ilgililerin dikkatlerine sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Deniz Ulaştırma İşletmeleri, Örgüt Kültürü, Motivasyon, Denison Örgüt Kültürü Modeli.

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy (PhD)**

**Organizational Culture and Motivation: A Quantitative Research on Maritime  
Transportation Businesses**

**Hüseyin İshak Halil KESİKTAŞ**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Maritime Business Administration**

**Maritime Business Administration Program**

Management science which considered labour only as a mechanical tool for production in the early phases has evolved approach humans as psychological existences by the 1950's. This has led to studies, such as motivation researches, aiming to understand the humans. Further studies on employee and manager behaviours have found out that the organizations have a culture inherent in themselves.

Maritime transportation companies are among the fundamental building blocks of global trade and are open to global effects. Merchant vessels, the companies that operate the merchant fleet and the seaports are considerably different organizations. Even two maritime transportation companies of the same type and located in the same area might be trading totally different, and have contradictory organizational structure and culture.

The Denison approach used in the research examines the organizational culture under four main and twelve sub dimensions. The scale items which had

been translated to Turkish and simplified in preliminary studies have been evolved to measure their effects on motivation. As the findings the personal and organizational parameters effects on organizational culture perception and motivation for the selected sample have been attained by means of t-tests and ANOVA analyses, and the factor groups of the scale items for organizational culture and motivation have been attained by explanatory factor analyses held. By the regression analyses, the conceptual dimensions and their relation to the organizational culture perception and motivation have been achieved. The result and recommendations depending on the findings of the study are presented to the researchers and concerned parties' interest as a consequence.

**Keywords: Maritime Transportation, Organizational Culture, Motivation, Denison Organizational Culture Model.**

**DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE  
MOTİVASYON ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
EKLER LİSTESİ	xx
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve ÖRGÜT YAPISI**

1.1. YÖNETİM ve YÖNETİM DÜŞÜNCESİ	4
1.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHİ	5
1.2.1. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve İlk Dönemler	6
1.2.2. Sanayi Devrimi ve Yönetimin Bilim Alanı Olması	7
1.2.3. Klasik Yönetim Düşüncesi	8
1.2.4. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi, Davranışsal Yaklaşım ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı	15
1.2.4.1. Hawthorne Araştırmaları	16

1.2.4.2.	Başlıca Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı Kuramları	17
1.2.5.	Yönetim Düşüncesinde Nicel (Kantitatif) Yaklaşım	25
1.2.6.	Yönetim Düşüncesinde Çağdaş Yaklaşımlar	26
1.2.7.	Sistem Yaklaşımı	27
1.2.8.	Durumsallık Yaklaşımı	29
1.2.9.	Yönetim Düşüncesine Ait Diğer Yaklaşımlar	33
1.2.10.	Japon Yönetim Sistemi ve Etkileri	36
1.3.	DENİZ TİCARETİ ve DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİ	40
1.3.1.	Deniz Ticaretinin ve Deniz Ulaştırmasının Tarihsel Gelişimi	40
1.3.1.1.	İlkçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması	42
1.3.1.2.	Ortaçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması	45
1.3.1.3.	Yeniçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması	50
1.3.1.4.	Yakınçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması	52
1.3.2.	Deniz Ulaştırmasının Önemi	61
1.3.3.	Modern Deniz Ulaştırmasının ve Deniz Ticaretinin Bileşenleri	64
1.3.3.1.	Deniz Ulaştırmasında Arz ve Talep	66
1.3.4.	Deniz Ulaştırma İşletmelerinin Çeşitleri	68
1.3.4.1.	Gemi Sahipleri, Gemi İşletmeleri ve Donatanlar	70
1.3.4.2.	Limanlar	74
1.3.4.3.	Navlun Simsarları (Gemi Brokır İşletmeleri)	75
1.3.4.4.	Gemi Acenteleri	77
1.3.4.5.	Forvarder İşletmeleri	79
1.4.	DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve ÖRGÜT YAPISI	80
1.4.1.	İşlevsel Örgüt Yapısı	82
1.4.2.	Hizmet Esasına Dayalı Örgüt Yapısı	85
1.4.3.	Bölgelere Göre Oluşturulmuş Örgüt Yapısı	87
1.4.4.	Deniz ulaştırma İşletmelerinde Matriks Örgüt Yapısı	89

1.4.5.	Limanlarda Örgüt Yapısı	91
1.4.6.	Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Yapısının Etkileri	93

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MOTİVASYON

2.1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	95
2.1.1.	Kültür Kavramı	95
2.1.2.	Kültür Özellikleri	97
2.1.3.	Örgüt Kültürü Kavramı	99
2.1.4.	Örgüt Kültürünün Önemi	103
2.1.5.	Örgüt Kültürünün Özellikleri	104
2.1.6.	Örgüt Kültürünün Unsurları	106
2.1.6.1.	Değerler	107
2.1.6.2.	Varsayımlar	108
2.1.7.	Örgüt Kültürü Modelleri	110
2.1.7.1.	Parsons Modeli	112
2.1.7.2.	Kilman Modeli	113
2.1.7.3.	Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli	114
2.1.7.4.	Byars Modeli	115
2.1.7.5.	Deal ve Kennedy Modeli	116
2.1.7.6.	Denison Modeli	118
2.1.7.7.	Denison Örgüt Kültürü Modelinin Diğer Örgüt Kültürü Yaklaşımları ile Karşılaştırılması	121
2.2.	MOTİVASYON	122
2.2.1.	Motivasyon Türleri	127
2.2.2.	Motivasyon Araçları	129
2.2.3.	Motivasyon Teorileri	132
2.2.3.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	133



2.2.3.2.	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	134
2.2.3.3.	Başarı Güdüsü Teorisi	135
2.2.3.4.	Alderfer'in ERG Teorisi	137
2.2.3.5.	Pekiştirme (Davranış Şartlandırması) Teorileri	138
2.2.3.6.	Locke'un Hedefler Teorisi	140
2.2.3.7.	Vroom'un Beklenti Teorisi	142
2.2.3.8.	Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	143
2.2.3.9.	Adams'ın Denklik Teorisi	145
2.2.3.10.	Motivasyon Teorilerine İlişkin Genel Değerlendirme	146
2.3.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ	147
2.3.1.	Denison Örgüt Kültürü Modeli ile Motivasyon İlişkisi	149

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MOTİVASYON

3.1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU	152
3.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI	153
3.3.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	154
3.4.	ARAŞTIRMA MODELİ, SÜRECİ ve HİPOTEZLER	155
3.4.1.	Araştırmanın Modeli	155
3.4.2.	Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Tasarımı	159
3.4.3.	Araştırmanın Hipotezleri	160
3.5.	ÖRNEKLEM	162
3.6.	PİLOT ARAŞTIRMA ve VERİ TOPLAMA SÜRECİ	164
3.7.	VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ	166
3.8.	ARAŞTIRMA SONUÇ ve BULGULARI	167
3.8.1.	Katılımcı Kişi ve Kuruluşların Özellikleri	167
3.8.1.1.	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	167

3.8.1.2.	Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	168
3.8.1.3.	Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	168
3.8.1.4.	Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı	169
3.8.1.5.	Katılımcıların Uzmanlık Alanı Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	170
3.8.1.6.	Katılımcıların Örgütsel Rollere Göre Dağılımı	170
3.8.1.7.	Katılımcıların Bağlı Buldukları veya Yönettikleri Departmanlara Göre Dağılımı	171
3.8.1.8.	Katılımcıların Bağlı Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı	172
3.8.2.	Güvenilirlik Analizleri	172
3.8.2.1.	Denison Kültür Ölçeği Güvenilirlik Analizi	173
3.8.2.2.	Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi	174
3.8.3.	Faktör Analizleri	176
3.8.3.1.	Denison Kültür Ölçeği İçin Faktör Analizi	176
3.8.3.2.	Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	183
3.8.4.	Hipotez Testleri	191
3.8.4.1.	ANOVA Testleri	191
3.8.4.1.1.	Örgüt Kültürü Algısının Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi	192
3.8.4.1.2.	Örgüt Kültürü Algısının İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi	194
3.8.4.1.3.	Örgüt Kültürü Algısının Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi	196
3.8.4.1.4.	Motivasyon Seviyesinin Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi	198
3.8.4.1.5.	Motivasyon Seviyesinin İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi	200

3.8.4.1.6.	Motivasyon Seviyesinin Yaş'a Göre Farklılıklarının Analizi	202
3.8.4.2.	t-Testi Bulguları	203
3.8.4.2.1.	Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	204
3.8.4.2.2	Örgütsel Role Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	205
3.8.4.2.3.	Departmana Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	207
3.8.4.2.4.	İş Koluna Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	208
3.8.4.3.	Regresyon Analizleri	209
3.8.4.3.1.	Katılım Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi	213
3.8.4.3.2.	Tutarlılık Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi	215
3.8.4.3.3.	Uyarılma Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi	217
3.8.4.3.4.	Vizyon Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi	219
3.8.5.	Bulgulara İlişkin Genel Değerlendirme	222
SONUÇ ve ÖNERİLER		226
KAYNAKÇA		238
EKLER		

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>bhp</b>	( <i>brake horsepower</i> ): krank milinden (şafttan) ölçülen beygir gücü
<b>BDT</b>	Bilişsel Davranışçı Terapi
<b>CRM</b>	( <i>Customer Relationship Management</i> ): Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>ERG</b>	( <i>existence, relatedness, growth</i> ): Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme
<b>f.f.</b>	( <i>freight forwarder</i> ): Nakliye Müteahhidi
<b>ihp</b>	( <i>indicated horsepower</i> ): Volandan (çarktan) Ölçülen Beygircü.
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>JUSE</b>	( <i>Japanese Union of Scientists and Engineers</i> ): Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
<b>PDF</b>	( <i>Portable Document File</i> ): Taşınabilir Doküman Dosyası
<b>s.</b>	Sayfa
<b>ss.</b>	Sayfadan Sayfaya
<b>TA</b>	Transaksiyonel Analiz
<b>TTK</b>	Türk Ticaret Kanunu
<b>v.b.</b>	Ve Benzeri

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Başlıca Felsefi Temalar ve Yönetim Düşüncesinde Tezahürleri	s. 5
<b>Tablo 2:</b> Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri	s. 8
<b>Tablo 3:</b> A, J, Z Tipi Yönetim Yaklaşımları	s. 37
<b>Tablo 4:</b> Ortaçağda Deniz Örf ve Adet Hukukuna İlişkin Başlıca Dergiler	s. 49
<b>Tablo 5:</b> Tipik Yük Gemisi Yakıt Tüketimi	s. 60
<b>Tablo 6:</b> GSMH'yı Oluşturan Sektörlerin Deniz Taşımacılığı ile İlgisi	s. 63
<b>Tablo 7:</b> Deniz Ulaştırmasında 10 Değişkenli Arz ve Talep Modeli	s. 67
<b>Tablo 8:</b> Nesillere Göre Liman Örgüt ve Stratejisi	s. 92
<b>Tablo 9:</b> Örgüt Kültürü Hakkındaki Bazı Görüş ve Tanımlar.	s.102
<b>Tablo 10:</b> Örgüt Kültürü Yaklaşımları	s.111
<b>Tablo 11:</b> Deal ve Kennedy Modeline Göre Örgüt Kültürü	s.117
<b>Tablo 12:</b> Denison Modeli'nin Diğer Örgüt Kültürü Modelleri İle Karşılaştırılması	s.122
<b>Tablo 13:</b> Kapsam ve Süreç Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi	s.147
<b>Tablo 14:</b> Olgunluk Seviyeleri ve Çalışan Motivasyonu	s.148
<b>Tablo 15:</b> Veri Analizinde Kullanılan İstatistik Yöntemleri	s.166
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	s.167
<b>Tablo 17:</b> Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	s.168
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	s.169
<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı	s.169
<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Uzmanlık Alanı Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	s.170
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Örgütsel Rollere Göre Dağılımı	s.171
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı	s.171
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Bağlı Buldukları Ara Alt Sektörlere Göre Dağılımı	s.172
<b>Tablo 24:</b> Denison Kültür Ölçeği Güvenilirlik Analizi	s.173
<b>Tablo 25:</b> Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi	s.175
<b>Tablo 26:</b> Denison Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	s.181

<b>Tablo 27:</b> Örgüt Kültürü Unsurlarının Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	s.188
<b>Tablo 28:</b> ANOVA Analizinde Kullanılan Bağımsız Değişkenlere İlişkin Ayrıntılı Açıklama	s.191
<b>Tablo 29:</b> Örgüt Kültürü Algısının Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi	s.193
<b>Tablo 30:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarının İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi	s.195
<b>Tablo 31:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi	s.197
<b>Tablo 32:</b> Motivasyon Seviyesinin Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi	s.199
<b>Tablo 33:</b> Motivasyon Seviyesinin İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi	s.200
<b>Tablo 34:</b> Motivasyon Seviyesinin Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi	s.203
<b>Tablo 35:</b> Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	s.204
<b>Tablo 36:</b> Örgütsel Role (Görev: Yönetici vs İş Gören) Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	s.205
<b>Tablo 37:</b> Departmana Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	s.207
<b>Tablo 38:</b> İş Koluna Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi	s.209
<b>Tablo 39:</b> H3 Hipotezinin Ön Değerlendirmesi – Varyans	s.210
<b>Tablo 40:</b> H3 Hipotezinin Ön Değerlendirmesi	s.211
<b>Tablo 41:</b> Örgüt Kültürü Boyutlarının Motivasyona Etkisi – Varyans	s.212
<b>Tablo 42:</b> Örgüt Kültürü Boyutlarının Motivasyona Etkisi	s.212
<b>Tablo 43:</b> H <sub>3.1</sub> . Hipotezi Regresyon Analizi Model Özeti	s.214
<b>Tablo 44:</b> H <sub>3.1</sub> . Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)	s.214
<b>Tablo 45:</b> H <sub>3.1</sub> . Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi	s.214
<b>Tablo 46:</b> H <sub>3.2</sub> . Hipotezi Regresyon Analizi Model Özeti	s.216
<b>Tablo 47:</b> H <sub>3.2</sub> . Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)	s.216
<b>Tablo 48:</b> H <sub>3.2</sub> . Alt Hipotezinin Regresyon Analizi	s.217

<b>Tablo 49.</b> H3.3. Hipotezi Regresyon Analizi Model Özeti	s.218
<b>Tablo 50.</b> H3.3. Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)	s.218
<b>Tablo 51.</b> H3.3. Hipotezi Regresyon Analizi	s.219
<b>Tablo 52.</b> H3.4. Hipotezi Regresyon Analizi Modeli	s.220
<b>Tablo 53.</b> H3.4. Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)	s.220
<b>Tablo 54.</b> H3.4. Hipotezi Regresyon Analizi	s.221
<b>Tablo 55:</b> Faktör Grupları	s.223
<b>Tablo 56:</b> Hipotez Testleri Toplu Sonuçları	s.224

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Biçimleri Izgarası	s.25
Şekil 2: Durumsallık Yaklaşımı	s.31
Şekil 3: Durumsallık Yaklaşımlarından Çıkarılabilecek Genel Sonuçlar	s.32
Şekil 4: Yönetim Yaklaşımları	s.39
Şekil 5: Batı Hattı	s.42
Şekil 6: 1869-1950 Arası Dökme ve Düzenli Hat Taşımacılık Sistemleri	s.58
Şekil 7: 1950 Sonrası Dökme ve Konteyner Taşımacılık Sistemi	s.59
Şekil 8: Denizcilik Sektörü: Makro - Mikro Dış Çevre, İç Çevre	s.65
Şekil 9: Deniz Ticaretinin Unsurları	s.66
Şekil 10: Deniz Ulaştırma Sisteminde Yer Alan İşletme ve Kurumlar	s.70
Şekil 11: Deniz Taşımacılığındaki Başlıca Brokerler	s.76
Şekil 12: Gemi Yönetim İşletmelerinin Basit İşlevsel Örgüt Yapısı	s.82
Şekil 13: Deniz ulaştırma İşletmelerinin 1930'lu Yıllara Ait İşlevsel Örgüt Yapısı	s.83
Şekil 14: Deniz İşletmelerinin Koordinatörlerin Olduğu İşlevsel Örgüt Yapısı	s.84
Şekil 15: Deniz Ulaştırma İşletmelerinin Hizmet Esasına Dayalı Örgüt Yapısı	s.86
Şekil 16: Deniz Ulaştırma İşletmelerinin Bölgelere Göre Örgüt Yapısı	s.88
Şekil 17: Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Matriks Örgüt Yapısı.	s.91
Şekil 18: İnsan Zihninin Programlanmasının Üç Aşaması	s.98
Şekil 19: Örgüt Kültürünün Unsurları	s.107
Şekil 20. Kültür Düzeyleri	s.109
Şekil 21: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	s.113
Şekil 22. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli	s.114
Şekil 23. Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	s.115
Şekil 24. Byars Örgütsel Kültür Modeli	s.116



<b>Şekil 25.</b> Denison Örgüt Kültürü Modeli	s.118
<b>Şekil 26.</b> Denison Örgüt Kültürü Modelinin Kavramsal Boyutları	s.119
<b>Şekil 27:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	s.134
<b>Şekil 28:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması	s.138
<b>Şekil 29:</b> Klasik Şartlandırma	s.139
<b>Şekil 30:</b> Sonuçsal Şartlandırma	s.140
<b>Şekil 31:</b> Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü	s.141
<b>Şekil 32:</b> Vroom'un Güdüleme (Motivasyon) Modeli	s.142
<b>Şekil 33:</b> Lawler – Porter'ın Ümit Kuramının Şematik Açıklanması	s.144
<b>Şekil 34:</b> Örgüt Kültürü ve Motivasyon Arasındaki Bağlantı	s.149
<b>Şekil 35:</b> Denison Modelinin Kavramsal Boyutları ile Motivasyon İlişkisi	s.150
<b>Şekil 36:</b> Araştırmanın Kavramsal Modeli	s.156
<b>Şekil 37:</b> H <sub>3</sub> Hipotezinin Modeli	s.157
<b>Şekil 38:</b> H <sub>3</sub> Hipotezine Ait Alt Hipotezlerin Modeli	s.158
<b>Şekil 39:</b> Örgüt Kültürü Algısını Ölçmeye Yönelik Soruların Dağılımı	s.159
<b>Şekil 40.</b> H <sub>3.1.</sub> Alt Hipotezleri	s.213
<b>Şekil 41.</b> H <sub>3.2.</sub> Alt Hipotezleri	s.215
<b>Şekil 42.</b> H <sub>3.3.</sub> Alt Hipotezleri	s.218
<b>Şekil 43.</b> H <sub>3.4.</sub> Alt Hipotezleri	s.220

## EKLER LİSTESİ

Ek 1. Denison Örgüt Kültürü Veri Toplama Aracı

Ek 2. Araştırma İçin Geliştirilen Veri Toplama Aracı

## GİRİŞ

Yönetim, en eski insan toplulukları ile başlamıştır. İnsanların ortaklaşa çalışmalar üretmesi, topluluklar halinde var olması, diğer topluluklarla ilişkileri, ticaret, savaşlar ve her türlü beşeri ve sosyal gelişme ile şekillenerek ve zenginleşerek artan bir önem kazanmıştır. Endüstri devrimi sonrası dönemde bir bilim alanına dönüşen yönetim kavramında dünya savaşları, küreselleşme, bilişim çağına geçiş gibi tüm dünyayı etkileyen olaylar sonrası devrimsel sayılabilecek yenilik ve gelişmeler gözlenmiştir.

Endüstri devrimi ile insan faktörü bir üretim unsuru olarak önemszenmeye başlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası ise çalışanlar ve yöneticileri insani vasıfları ile değerlendiren beşeri yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu dönemde psikoloji ve sosyoloji alanından çok sayıda düşünürün yönetim ve organizasyon alanına katkıda bulunmaları sonucu örgüt psikolojisi, endüstriyel psikoloji gibi yeni alanların oluşması sonucu çalışanların işle ilgili duyguları, aralarındaki iletişim, liderlik gibi alt başlıklarda pek çok kuram geliştirilmiştir. *Motivasyon* ile ilgili çalışmalar bu dönemin bir ürünüdür. Diğer yandan sayılan bu gelişmeler sonucu iş yerinin fiziki şartlarının yanında iş yerine has örgüt iklimi ve *örgüt kültürü* gibi kavramlar tanımlanmış ve bu kavramlara ilişkin kuramlar geliştirilmiştir.

Deniz ulaştırması ve denizcilik faaliyetleri de ilk çağdan itibaren insanlığın önemli bir parçası olmuştur. Denizcilik hem ticari ve sosyal, hem de askeri yönleri ile tarihin ve günümüz dünyasının belirleyici bir unsuru olagelmıştır. Endüstri devrimini besleyecek hammadde tedariki ve toplu üretimin dış piyasalara taşınması ağırlıklı olarak deniz ulaştırması vasıtası ile gerçekleştirilmiştir.

Günümüz dünyasının endüstriyel enerji ihtiyacı önce kömür, sonrasında petrokimya ürünlerinin deniz yoluyla topluca taşınması ile karşılanmaktadır. Benzer şekilde hammadde tedariki ile yarı mamul ve mamullerin dış pazarlara taşınması da ağırlıklı olarak deniz yoluyla gerçekleşmektedir.

Gemilerde ve deniz ulaştırması ile ilgili limancılık gibi alanlarda yönetim ve organizasyonun çok eski tarihlerden itibaren şekillendiği bilinmektedir. Deniz örf ve adetleri, takip eden dönemde deniz kanunları oluşmuştur. Denizciler gittikleri yerlerin kültürlerini öğrenip, kendi kültürlerini de paylaştıkları için küreselleşmeden

ve bilişim çağından çok önceki dönemlerde gemilerdeki ve deniz ulaştırması ile ilgili iş kollarındaki yapı ve süreçler benzerlik göstermeye başlamıştır.

“*Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü ile Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma*” başlıklı araştırmanın ilk bölümünde yönetim düşüncesinin tarihini ve deniz ulaştırma işletmeleri inceleme konusu yapılmıştır. Bu doğrultuda, deniz ulaştırma işletmeleri tanıtılarak yönetimleri ve örgüt yapıları açıklanmıştır.

İkinci bölümde *örgüt kültürü* ve *motivasyon* kavramları aktarılmış ve bu alanlardaki düşünce ve yaklaşımlara yer verilmiştir. Başlıca *motivasyon* ve *örgüt kültürü* modellerinin tanıtılmasından sonra, çalışmaya esas teşkil eden *Denison Örgüt Kültürü Modeli* açıklanmıştır.

Araştırmamın son bölümünde ise belirlenen örnekleme Denison örgüt kültürü ölçme aracının Türkçeye çevrilmiş ve sadeleştirilmiş bir versiyonunun maddeleri motivasyonla ilgili ölçüm yapabilecek şekilde zenginleştirilerek elde edilmiş bir anket uygulamasına yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında İzmir dışında bulunan iki liman işletmesi, İzmir ve İstanbul’da yer alan iki gemi işletmesi, Aliağa’da faaliyet gösteren acente işletmeleri ve çok uluslu yapıya sahip iki deniz ulaştırma hizmetleri yüklenicisinin İzmir şubesinin yönetici ve çalışanlarının yanıtlarına ulaşılmıştır.

Değerlendirme aşamasında öncelikle oluşturulan anket formunun güvenilirliği test edilerek oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keşifsel faktör analizi ile *örgüt kültürü* ve *motivasyon*la ilgili faktör gruplarının belirlenmesinin ardından örgüt yönetici ve çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, örgütte çalışma süresi, bağlı bulunulan/yönetilen departman ve örgütün faaliyet sahasına göre *örgüt kültürü* algılarında ve *motivasyon*larında anlamlı bir farklılık olup olmadığı gerçekleştirilen t-testleri ve ANOVA analizleri vasıtası ile incelenmiştir. Bu sayede deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının çatısında bir araya geldikleri görüşler belirlenmiş ve *örgüt kültürü* ile *motivasyon* konusunda istatistiki olarak anlamlı farklılaşmalar ortaya konulmuştur. Değerlendirme aşamasında son olarak doğrusal regresyon analizleri ile Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarının örgüt kültürü algısı ve motivasyon ile ilişkileri incelenmiştir.

Bu çalışma ile ileride bu alanlarda çalışma gerçekleştirmek isteyebilecek araştırmacı ve yöneticilere deniz ulaştırma işletmelerinde *örgüt kültürü* ve

*motivasyon* ile ilgili nicel ölçüm yapabilecekleri yeni ve oldukça güvenilir bir araç, örgüt kültürü boyutları ile motivasyonun ilişkisini inceleyebilecekleri bir yaklaşım sağlanmıştır. Araştırma bu yönüyle bilimsel bir yenilik sağlamanın yanı sıra, seçilen örneklemden elde edilen bulguların yorumlanması ile Türkiye’de deniz ulaştırma sektöründe motivasyon ve örgüt kültürü konularının bir arada incelenmesi yönüyle de bir bilimsel katkı sağlamaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve ÖRGÜT YAPISI

#### 1.1. YÖNETİM ve YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Yönetim, diğerlerinin iş faaliyetlerine nezaret ederek faaliyetlerinin verimli ve etkili olarak tamamlanmasını sağlamaktır (Robbins ve Coulter, 2012: 8) ve planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme fonksiyonlarına sahiptir (Robbins ve Coulter, 2012: 10). Yönetim, insanlar için insanlardan oluşan bir grup faaliyetidir. İnsanların grup halinde bir araya gelmeleri, bir amaç etrafında organize olarak harekete geçmeleri ile doğar. Çevreye yararlı hizmetlerde bulunduğu, amaçlara verimli ve etkin bir şekilde ulaştırabildiği ölçüde var olur. Örgüt içi ve örgüt dışındaki insanların yarar ve ilgisi azaldığı ölçüde yönetimin gücü zayıflar ve ortadan kalkar (Eren, 1998, vi). Diğer bir anlatımla yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1998: 3; Genç, 2007: 3). Çağdaş işletme yönetimini geniş anlamda kavramak için, yönetim disiplinin mantığının altında yatan tarihi yapının zengin ve modüler bir biçimde anlaşılması gerekmektedir (Bedeian, 1998: 12). Yönetim düşüncesinde tarihi süreçte yaşanan değişime etken sebepler arasında pek çok gelişme ve etkiden söz edilebilir. Örneğin Joullié (2016) yöneticilerin bu konuda çalışan akademisyenlerin ve bu alandaki öğrencilerin batı felsefesi hakkında bilgi sahibi olmalarının önemini vurgular (Joullié, 2016: 157); zira araştırması yönetim okullarında verilen baskın öğretilerin belirgin felsefi kökenleri olduğunu ortaya koymaktadır (bkz. **Tablo 1**).

Robbins ve Coulter (2012), yöneticiyi '*diğerlerine neyi nasıl yapmaları gerektiğini söyleyen örgüt üyeleri*' olarak tanımlar (Robbins ve Coulter, 2012: 5). Yönetim sürecinin ortaya çıkması için kişinin emrinde mutlaka bir insan bulunması gereklidir (Eren, 1998: 3). Yönetimde amaç özelliği, işbölümü, yaratıcılık, hiyerarşi özelliği, demokratik özellikli grup özelliği, rasyonellik özelliği ve iletişim özelliği (Genç, 2007: 27,28) bulunurken yöneticide ise entelektüel özellikler, karaktere

ilişkin özellikler ve sosyal özelliklerden (Eren, 1998: 8-9 ve Genç, 2007: 31) söz edilebilir.

**Tablo 1:** Başlıca Felsefi Temalar ve Yönetim Düşüncesinde Tezahürleri

Felsefe	Temsil eden Yazar(lar)	Önemli Temalar	Psikolojik Vurgu	Yönetim Düşüncesi ile Uyuşan Tema	Yönetici İçin Önemli Olan	Başlıca Yönetim Yazarları
<b>Heroizm</b>	Homer, Machiavelli, Nietzsche	Roller, kurallar, ödüller, güç, performans.	Yerine getir! (Perform!)	Nesnel yönetim, performans, eğitim, sonuçlar	Beceri	Peter Drucker
<b>Rasyonalizm</b>	Plato, René, Descartes, Popper	Sebeup, bilgi esasu ile hükümlanlık, gerçek, çıkarım, tündengelim.	Çıkanmda bulunabilirim (I deduct!)	Yöneticiler eğitim almalıdır, içgörü, analiz, planlama	Analiz	Michael Porter
<b>Pozitivizm</b>	David Hume, Auguste Comte	Gerçekler, kanunlar, atama, determinizm.	Atama yaparım! (I induct!)	Mevcut yönetim akademisinde, pozitivizm baskındır	Delil	Herbert Simon
<b>Romantizm</b>	Johann Gottlieb Fichte, F. Nietzsche	İstek, ilham, tutku, direnç, sübjektivite.	Yapacağım! (I will!)	Esneklik, buluş, yaratıcılık, girişimcilik.	Karalılık	Tom Peters
<b>Varoluşçuluk</b>	Jean-Paul Sartre	“Ben”, özgürlük, sorumluluk.	Özgürüm ve sorumluyum	Karar verme, otorite, bağımsızlık.	Otonomi	Chester Barnard
<b>Post-modernizm</b>	M. Foucault, P. Feyerabend, J. Baudrillard	Anlatılar, sosyal yapısı ile bilgi, yorum, izah, sözel oyunlar.	Belirsizliklenm yoktur	Çok kültürlülük, lider yöneticiler, örgüt kültürü, değişim yönetimi, Kritik Yönetim Çalışmaları	Hikâye anlatıcılığı	John Kotter

Kaynak: Joullié, 2016: 159.

## 1.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHİ

Yönetim ve organizasyon bilimi ve yönetim kavramı, önemli tarihsel olaylar ve gelişmelere bağılı olarak evrim geçirmektedir. İşletmelerde maksimizasyon hedefleri yerini optimizasyona bırakmaktadır ve çalışanlar herhangi bir imalat unsuru olarak değil duyguları ve diğer insani özellikleri boyutları ile de ele alınmaktadır (Eren, 1998: 34).

Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Genç, 2007: 23). Yönetim düşüncesinin

bilimleşmesinden sonra, neredeyse her 20-25 yılda makro düzeyde yeni bir kuramın ortaya çıktığı görülmektedir (Özcan ve Barca, 2010: 2).

Yönetim düşüncesi 1900'li yılların başında klasik dönemi, 1930'larda neo-klasik düşünceyi, 1950'li yıllarda modern teorileri ve 1980'li yıllarda ise post-modern teorileri doğurmuştur (Eren, 1988: 14-49; Eren, 2014: 9-43; Özcan ve Barca, 2010: 2; Robbins ve Coulter, 2012: 28-38; Sharma, 2005: 4-5). Takip eden bölümlerde, yönetim düşüncesinin gelişimi ve belli başlı dönemlerin açıklanması hedeflenmektedir.

### 1.2.1. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve İlk Dönemler

Antik çağlarda, yönetim bir sanat ve kamusal beceriydi (Sharma, 2005: 4). M.Ö. altıncı yüz yılda, günümüz Ege Bölgesi'nde yer alan İyonya'da, toplum içinde yönetici olarak saygın bir yer edinmek isteyen gençlere, uzmanı oldukları hitabet sanatını ücret karşılığında öğretmeye başlayarak (Joullié, 2016: 161-162) daha *yönetim bilimi* doğmadan yönetim eğitimini başlatmışlardı.

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilkyazı tarihine kadar uzanmaktadır. Sümerler insanları rahiplerin liderliğinde yönetmişlerdir. Mısır'da ise sulama sistemleri ve piramitler büyük işgücü organizasyonları sayesinde meydana getirilmiştir (Eren, 1998: 14). Mısır piramitleri ve Çin Seddi yüzbinden fazla işçi ile, yirmi yıl civarı sürede tamamlanmıştır. Yapılacak işleri planlayan, malzeme ve insanları organize eden, işçilerin işleri tamamlamasını sağlayan ve her şeyin planlandığı gibi yürümesi için kontroller yapan yöneticilerdi (Robbins ve Coulter, 2012: 28). Hammurabi, Babil'i yönetmek için kanunlar çıkartmıştır (Eren, 1998: 14). M.Ö. 427- 347 yılları arasında yaşayan filozof, matematikçi ve batı dünyasındaki ilk yükseköğretim kurumu olan Atina Akademisi'nin kurucusu olan Eflatun, yönetim düşüncesine akseden pek çok fikrin kaynağıdır (Joullié, 2016: 163). İnka İmparatoru Andes on birinci yüz yılda diğer şehirlerde üretilmeyen ürünleri üreterek ticareti geliştirirken yaklaşık on iki milyon kişiyi ortak bir amaca yönelik olarak yönetmekteydi (Cateora, Gilly ve Graham, 2011: 55). Ondördüncü yüzyılda İbn-i Haldun modern histografi, sosyoloji ve ekonominin öncüleri arasında yer almış hatta



kimi yazarlarca modern sosyolojinin kurucusu olduğu söylenmiştir (Candan, 2007: 237).

Romalılar ve sonrasında Osmanlılar büyük imparatorluklarını mevcut teknoloji ve haberleşme sistemlerini kullanarak coğrafi bölgelere ve vilayetlere ayırarak asırlarca başarı ile yönetmiştir. Bu durum, insanoğlu var olduğundan beri başarılı yönetim uygulamalarının olduğunun en güzel örnekleridir (Eren, 1998: 14).

Robbins ve Coulter, erken dönem yönetim anlayışının 1400'lerde önemli bir ekonomi ve ticaret merkezi olan Venedik'te de görüldüğüne işaret eder (Robbins ve Coulter, 2012: 28). Günümüzde otomobil imalatında görülen üretim bandı benzeri bir yapıyla, savaş gemileri kanallar boyunca ilerletilirken malzeme ve arma (yelken ve yelken donanımı) ile donatılmıştır. Buna ek olarak Venedikliler malzeme takibi için depo ve envanter sistemleri, iş gücü yönetimi için insan kaynakları yönetim fonksiyonları ve gelir ve maliyet takibi için muhasebe sistemleri kullanmıştır (Robbins ve Coulter, 2012: 28).

### 1.2.2. Sanayi Devrimi ve Yönetimin Bilim Alanı Olması

Sanayi devrimi ile yönetim düşüncesinin ve yöneticinin önemi artarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu alanda düşünürler ve bilim insanları günümüz yönetimin anlayışının esaslarını belirleyen ve temellerini oluşturan önemli çalışmalar üretmiştir. Adam Smith 1776'da örgütlerdeki ve toplumdaki işleri dar ve tekrar eden görevlere bölmek olan iş bölümünden ekonomik avantaj temin edeceğini iddia ettiği *Ulusların Zenginliği (The Wealth of Nations)* isimli eseri yayınladı (Robbins ve Coulter, 2012: 28). Adam Smith'in felsefesi, insanı (işçiyi) 'ekonomik birim' olarak görmektedir (Sharma, 2005: 5).

*Sanayi Devrimi* ya da *Endüstri Devrimi*, Avrupa'da 18. ve 19. yüzyıllarda yeni buluşların üretime olan etkisi ve buhar gücüyle çalışan makinelerin makineleşmiş endüstriyi doğurması, bu gelişmelerin de Avrupa'daki sermaye birikimini arttırmasına yol açmıştır. Kurulan büyük fabrikalarda talep tahmini yapacak, üretim için gerekli hammaddenin mevcut olmasını sağlayacak, insanları görevlere atayacak, günlük aktiviteleri düzenleyecek bir yöneticiye ihtiyaç

doğmuştur (Robbins ve Coulter, 2012: 28). Sanayi devrimi ile yönetim bir bilim haline gelmiş, yönetim sanatı yönetim bilimine dönüşmüştür (Sharma, 2005: 4).

### 1.2.3. Klasik Yönetim Düşüncesi

Genellikle *klasik yönetim yaklaşımı* ya da *bilimsel yönetim* olarak adlandırılan ilk yönetim araştırmaları, rasyonalizme vurgu yaparak örgütleri ve işçileri olabildiğince verimli kılmayı hedefler. Bilimsel yönetim düşüncesine en büyük katkıyı sağlayanlar ise Frederick Winslow Taylor ve karı koca olan Frank ve Lillian Gilberth'tir (Robbins ve Coulter, 2012: 29).

**Tablo 2:** Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri

1.	Her bir bireyin işinin her bileşeni için eski alışlageldik usul yerine bilimsel bir çözüm üret.
2.	İşçiyi bilimsel olarak seç, eğit, öğret ve geliştir.
3.	İşin geliştirilen bilimsel çözüme uygun yapılmasını sağlamak için işçilerle gönüllü olarak işbirliği yap.
4.	İş ve sorumluluğu işçi ve yönetim ile neredeyse eşit olarak paylaşır. Yönetim, işçilerden daha uygun olduğu bütün işleri üstlenir.

Kaynak: Robbins, ve Coulter, 2012: 30

Taylor 1880-1890 arasında III. J.Manusell White ile metal kesme tezgah ve tekniklerini iyileştiren icatlar yapmıştır. Yüksek hızda kullanılan metal kesme tezgahlarının ısınıp yumuşayarak kesme becerisini kaybetmesine ve verimi düşürmesine engel olacak Taylor-White işlemini bularak, dünyada halen geçerli bir standart olan metal kesici tezgahlar geliştirmiştir (Neck ve Bedeian, 1996: 20) ve 1902'de Franklin Enstitüsü'nce Elliott Cresson madalyası ile ödüllendirilmişlerdir (Neck ve Bedeian, 1996: 24). Günümüzde White'ın unutulup, Taylor'un ise bilindir kalmasını sağlayan, Taylor'un deneyimlerini derleyerek *bilimsel yönetim ilkelerini* (bkz. **Tablo 2**) vücuda getirmesidir.

Peter Drucker, Taylor'un yönetim disiplinini ve mesleğini var ettiğini söyleyerek, onu üzerine yönetim disiplininin inşa edildiği bir kaya olarak betimler (Drucker, 1967: 11). Tarihi çok eskilere dayanan yönetim bilimi, ancak 20.yy. başından bu yana (Özcan ve Barca, 2010: 1), yani F.Taylor'un 1911 yılında "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı kitabı yazmasından sonra ciddi olarak sosyal bilim haline gelmiştir (Eren, 1998: 14). Benzer şekilde Robbins ve Coulter de yönetim çalışmalarının formel bir yapıya yirminci yüz yıl başlarında Taylor'un çalışmalarıyla kavuştuğuna işaret eder (Robbins ve Coulter, 2012: 29). Taylor-White buluşu ile mühendislik kariyerinde zirve yapan Taylor, yönetici olarak edindiği tecrübelerini derleyerek adeta ikinci bir kariyer sahibi olmuştur.

Taylor incelemelerinde sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun iki zararlı sonucu olmaktadır (Eren, 2014: 13):

- a) İnsan iş için **gerekli olmayan bir takım hareketleri** yapmaktaydı. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, **daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden** hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.
- b) Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, elde edilen **verim düşük** olmaktaydı. Çünkü kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanları da yapması **hem saat başına üretimi azaltmakta** ve hem de **işçiyi daha çok yorarak**, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Taylor'un bilimsel yönetim çabalarının bilinen en iyi örneği muhtemelen demir külçesi deneyidir (Taylor, 1911: 21-41, Robbins ve Coulter, 2012: 30):

*"İşçiler her biri 41 kilonun üstündeki demir külçelerini vagonlara yüklemekteydi ve günlük ortalama çıktı 12,5 tondur. Ancak Taylor demir külçelerinin yüklenmesinin bilimsel olarak analiz edilerek bir 'en iyi yol' bulunabileceğine ve çıktının günlük 47-48 tona ulaşabileceğine inanıyordu. İşlem, teknik ve araçların farklı kombinasyonlarını bilimsel olarak uygulayarak Taylor bu verimlilik seviyesine ulaşmıştı. Bunu doğru insanı, doğru ekipmanla bu işe atayarak; işçinin talimatlarına harfiyen uymasını sağlayarak ve işçiye belirgin yüksek ücret ödeyip onu motive ederek sağlamıştı. Taylor, diğer işler*

*için de benzer yaklaşımla 'en iyi yol'u tanımlamayı başarmış ve verimliliği toplamda %200'den fazla arttırmıştır... ”*

Taylor'ın yönetim düşüncesi, sosyal problemler ve insan ilişkileri boyutları ile ilgilenmediği için eleştirilmiştir; ancak Peter Drucker, Taylor'u Isaac Newton'la karşılaştırarak Newton'un fizik bilimini kuantum fiziğine yer vermeden yarattığı için eleştirilemeyeceği gibi, Taylor'un düşüncesinin de acımasızca eleştirilmesine karşı olduğunu söyler. Taylor, üretim sorununu çözmüştür (Drucker, 1967: 8).

*Taylorizm* ekolünün izleyicileri iş görenlerin işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından yeteri kadar yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma temposuna erişemediklerini, çalışma ve dinlenme sürelerinin iyi ayarlanmamasının yorgunluğu arttırdığını ve bu hususların verimi düşürerek zaman ve para kayıplarına yol açtığını bulmuştur (Eren, 2014: 13).

Taylor'ın fikirleri ABD ve diğer ülkelere yayılarak bilimsel yönetim metotlarının gelişmesini sağlamıştır. Bir inşaat üstlenicisi Frank Gilberth Taylor'un bir konuşması sonrası kariyerini bırakarak bilimsel yönetim alanında çalışmaya başlamıştır. Psikolog olan karısı Lillian Gilberth ile verimsiz el ve vücut hareketlerini elimine etmek ve uygun araç ve ekipmanla iş performansını optimize etmek üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Robbins ve Coulter, 2012: 30).

Klasik yönetim düşüncesinin ve yönetim teorisinin gelişiminde oldukça önemli rolleri olan başka iki düşünür ise Max Weber ve Henri Fayol'dur (Wren ve Bedeian, 2009: 211). Fayol, erken dönem yazılarında örgütsel başarı için yönetsel becerinin gerekli olduğunu belirtmektedir (Wren ve Bedeian, 2009: 215).

Taylor'u takip eden Fayol ve Weber bu alanda yapıtlar vererek, klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuşlardır (Eren, 1998: 14) ve Taylor ve Gilberth'lerin yaklaşımına katkı sağlamışlardır (Robbins ve Coulter, 2012: 29). Sonrasında bu çalışmalar Guilick, Urwick, Railey, Money, Graicunas ve Davis isimli düşünürlerce geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir (Eren, 1998: 14).

Taylor psiko-teknik bir yaklaşımla daha çok işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gereken hareket ve harcanacak zamanı incelerken Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerine çalışmış; işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir (Eren, 2014: 14-15).

1841 yılında İstanbul'da doğan Fayol, askerlik görevi sonrası Fransa'ya taşınarak 1860'ta maden mühendisi olmuştur ve 1860-1866 yılları arasında özellikle yer altı kömür yarınlarıyla mücadele teknikleri konusunda belirgin ilerleme sağlamış ve 1888'de on bin çalışanı olan maden işletmesinde yöneticiliğe atanmıştır (Wren, 1995: 5; Wren ve Bedeian, 2009: 211-213).

Yönetici olarak edindiği deneyim ve gözlemlerini 1916 yılında *Administration Industrielle et Generale* isimli bir kitap haline getirmesi ve sonrasında bu kitabın *General and Industrial Management* (Genel ve Endüstriyel Yönetim) adıyla İngilizceye tercüme edilmesi ile tanınmıştır (Eren, 1998:14; Pryor, M.G. ve Taneja, S., 2010: 490; Robbins ve Coulter, 2012: 31). Fayol'un çalışmaları daha ziyade üst seviye yönetime odaklanmıştır (Wren ve Bedeian, 2009: 227).

Fayol'un yönetsel faaliyetlere ilişkin yoğunlaştığı kavramlar ve ortaya koyduğu ondört ilke şunlardır (Eren, 1998: 20; Eren, 2014: 1516; Robbins ve Coulter, 2012: 31; Wren ve Bedeian, 2009: 217):

1. İş bölümü (*division of work*): **iş bölümü** yaparak uzmanlaşmayı sağlamak,
2. Otorite- yetke (*authority*): Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili beşeri ve maddi kaynakları kullanabilme **yetkisi** ve bunlarla ilgili **sorumluluk** vermek,
3. Disiplin (*discipline*): İşlerin belirli bir düzen ve zamanda yerine getirilmesini sağlamak için **disiplin** sistemi kurmak,
4. Kumanda birliği: (*unity of command*): Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir **kumanda birliği** oluşturmak,
5. Yönetim birliği (*unity of direction*): Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu **yönetim birliğinin** vücuda getirilmesi,

6. Amaç ve çıkarların sıralanması (*Subordination of individual interests to the general interest*): Örgütü ilgilendiren **genel amaç ve çıkarları bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutmak**,
7. Karşılık (*remuneration*): Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakârlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkar ve saygılı kimseler için iyi bir **ödüllendirme**, bu koşullara uymayan kimseler için de **cezalandırma sistemi** kurma ve yürürlüğe koymak,
8. Merkezileşme (*centralization*): Yönetmel yetkelerin dağıtımında tiz olmak, israfa meydan bırakmamak ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek **merkezcil bir yönetim sistemi** kurmak,
9. Hiyerarşik düzen (*scalarchain*): Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetler sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağlı bir **hiyerarşik düzen** oluşturmak,
10. Düzen (*order*): Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak ya da etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir **yer tayin etmek**,
11. Hakkaniyet (*equity*): Adalet ve iyilik ile çalışanlarda sadakat ve özveri tesis etmek; **hakkaniyet duygusu** aşılacak,
12. İstihdamda istikrar (*stability of tenure of personnel*): **Personel devamlılığı sağlamak** ve düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirmek,

13. Girişim (*initiative*): İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler almak, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, diğer bir deyimle, *öngörü ve girişim ruhuna* sahip olmak,
14. Birlik ruhu (*esprit de corps*): Astlar ve tüm çalışanlar arasında *birlik ve beraberlik ruhunun* yerleşmesi için çalışmak.

Yönetim faaliyetlerini planlama, örgütlenme, emir-kumanda-yürütme, koordinasyon ve denetleme ve değerlendirme olarak tanımlamaktadır (Eren, 2014: 15; Wren ve Bedeian, 2009: 221-226). Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından inceleyerek kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir (Eren, 2014: 15).

Klasik yönetim düşüncesine *Bürokrasi Modeli* ile önemli katkıları olan bir diğer düşünür Karl Emil Maximillan Weber'dir (Robbins ve Coulter, 2012: 31-32). Weber bürokrasiyi yönetimin (o zamana değin) geliştirilmiş en etkili ve modern metodu olarak tanımlar (Wren ve Bedeian, 2009: 229). 1864-1920 yılları arasında yaşayan düşünür, sosyolog ve politik ekonomi uzmanı Weber; Marks'ın sınıf temelli çözümlerinin yerine *statü* kavramını getirmiştir bürokrasi üzerine çalışmaları ile tanınır (Wren ve Bedeian, 2009: 228; [https://tr.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](https://tr.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)). Doktora tezini "Ortaçağ İşletme Organizasyonları Tarihi" üzerine hazırlayan Weber, yönetsel yetke (otorite) konusunu analitik olarak ele almış ve kaynaklarını araştırmıştır (Eren, 2014: 17).

1922'de yazdığı *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economy and Society: Ekonomi ve Toplum) 1946'da Gerth ve Wright Mills tarafından İngilizce'ye çevrilmiştir (Wren, Bedeian ve Breeze, 2002: 906).

Weber, yönetsel yetkeyi üç tip olarak tanımlar (Eren, 2014: 17):

- *Geleneksel yetke* (babadan oğula geçen),
- *Karizmatik yetke* (karizma, kahramanlık, büyücülük ve benzeri üstün kişisel beceri ve niteliklere bağlı),

- *Meşru yetke* (demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerle belirlenen)

Yasal kaide ve kurallara yöneticiler de dâhil olmak üzere herkes uymalıdır ve toplumun arzu ve ihtiyaçlarını bilen, bunları gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgiye sahip yöneticiler akılcı bir şekilde seçilmelidir (Eren, 2014: 17-18). Weber bürokrasiyi yönetimin o zamana değin geliştirilmiş en etkili ve modern metodu olarak tanımlar (Wren ve Bedeian, 2009: 229). Bu sayede varılacak *ideal bürokratik modelin* şu faydaları sağlaması beklenmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 32; Wren ve Bedeian, 2009: 231-232):

- İşgücünün taksimi (*division of labor*): Uzmanlaşma ile verimliliği arttıracaktır.
- Yönetim hiyerarşisi (*managerial hierarchy*): Fayol'un hiyerarşik düzen ilkesi benzeri, bir örgütte en üstten en alta açık bir emir-komuta zinciri geliştirilecektir.
- Biçimsel seçim (*formal selection*): Tüm çalışanlar sınav, eğitim, tahsil gibi teknik vasıflara göre seçilecektir.
- Kariyer yönlendirme (*career orientation*): Atanılan görevlerde ve operasyonlarda kesintisiz ve verimli çalışılması sağlanacaktır.
- Biçimsel kurallar ve diğer denetimler (*formal rules and other controls*): Her çalışan görevindeki performansı ile ilgili biçimsel kurallara ve diğer kontrollere tabiidir. Böylece çalışanlar verimlilik artışına mecbur kılınacaktır.
- Kişilerüstülük- Gayrişahsilik (*impersonality*): Kural ve diğer denetimler kişiler üstüdür ve herkese aynı şekilde uygulanır. Böylece üstler, üstlerin keyfi edimlerinden korunacaktır.



Her ne kadar Fayol ve Weber yönetim düşüncesine katkıları için hak ettikleri övgüye hayatlarına kavuşamamış olsalar da, yönetim süreci ve örgüt teorisinin ortaya çıkan iki biçiminin kurucusudurlar ve büyük ölçekli örgütlerin yönetimi için metod geliştirmişlerdir (Wren ve Bedeian, 2009: 233-234). Fayol yönetimde eğitimin ve ‘planlama, örgütlenme, emir-kumanda-yürütme, koordinasyon ve denetleme ve değerlendirmenin’ önemini vurgularken; Weber meşru yetkenin geleneksel ve karizmatik yetkeye üstünlüğünü görmüş ve aktarmıştır.

#### **1.2.4. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi, Davranışsal Yaklaşım ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

Yöneticiler insanlarla çalışıyor oldukları için, bir kısım araştırmacı ve yazar yönetim düşüncesini örgütün insanlarına odaklanarak ele almıştır (Robbins ve Coulter, 2012: 32). Böylece klasik yönetim düşüncesinin ardından gelen neo-klasik yönetim düşüncesi döneminde, *davranışsal yaklaşım* ya da *örgütsel davranış yaklaşımı* ortaya çıkmıştır.

1930’lu yıllardan itibaren başlayan sosyal yaklaşım, yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediği, çalışan bireylerin ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve *motivasyon*larının da önemli olduğu, bunlara hizmet etmeksizin örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinin söz konusu olmayacağını ileri sürmüştür (Eren, 1998: 15).

E.Mayo, A.Maslow, F.Herzberg, F.Roetlisberger, D.McGregor isimli düşünürler, ampirik araştırmaları ve vak’alara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde ancak insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren yaklaşımlarla başarılı olacağını savunmuşlardır. Bu akım 1960 yılına kadar devam etmiştir (Eren, 1998: 15). Günümüzde yöneticilerin insanları yönetirken yaptıklarının çoğu – *motive etmek*, yönlendirmek, güven inşa etmek, takım çalışması yapmak, çatışma yönetmek, ve benzeri- *örgütsel davranış* araştırmalarının sonuçlarından elde edilmiştir (Robbins ve Coulter, 2012: 32).

#### 1.2.4.1. Hawthorne Araştırmaları

*Hawthorne Araştırmaları* (Eren, 1998: 21-22; Eren, 2014: 29-30; Muldoon, 2012: 106-110; Robbins ve Coulter, 2012: 32-33) 1924 yılında İllionis'teki *Western Electric Company Works*'te kurumun endüstri mühendislerince bir bilimsel yönetim deneyi olarak başlatılmıştır. Locke ve Latham'a (2004) göre, örgütsel davranış konularının pek çoğunun kökleri Janet, Freud, Piaget ve Durkheim gibi önemli psikolog ve sosyologlardan ilham almış olan (Muldoon, 2012: 109) Elton Mayo'nun *Hawthorne Araştırmaları*'na uzanır (Muldoon, 2012: 115).

Öneminden ötürü çeşitli çalışmalarda anılan Hawthorne Araştırmaları ile ilgili paylaşılan başlıca bilgiler şu şekildedir (Eren, 1998: 21-22; Eren, 2014: 29-30; Muldoon, 2012: 106-110; Robbins ve Coulter, 2012: 32-33):

*“Western Electric Company Works'nin endüstri mühendislerince başlatılan araştırmalarda, çalışanlar deney ve kontrol grupları olarak ayrılmış ve işyeri aydınlatmasının üretime etkisi ölçülmek istenmiştir. Kontrol grubu sabit seviyede aydınlatılan ortamda çalışırken, deney grubunun çalıştığı alanda ışık seviyesi arttırılmıştır. Sonuçta iki grubun veriminde de artış gözlenmiştir. Deney grubunun ışık seviyesi azaltıldığında, iki grubun veriminin de artmaya devam ettiği gözlenmiştir. Bu durumda mühendisler sonuçlara etki eden aydınlatma dışında bir etkenin var olduğuna kanaat getirerek, 1927'de Harvard Üniversitesinden profesör Elton Mayo ve yardımcılarında vakaya danışman olarak müdahil olmalarını istemişlerdir. 1932'ye kadar süren işbirliği sonucu çeşitli değişkenler denenmiştir. Fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerinde etkileri; teşvikli ücret sisteminin üretimdeki artışa etkisi; molalardaki ve haftalık çalışma süresindeki artışın üretimdeki etkisi; çıkan sonuçların daha net anlaşılması için yapılan mülakat çalışmaları sosyal grup kavramının bulunmasına yol açmıştır. Altıncı çalışma sosyal grupların oluşması ve grup üyelerinin (bireylerin) davranışlarının analizi için yapılmış ve sonunda özel bir mülakata yer verilmiştir.”*

Aralıklara gerçekleştirilen bir dizi deney 1932 yılında tamamlanmış ve aşağıdaki unsurları açığa çıkartmıştır:

- Çalışanların grup oluşturmaları (*informal groups*),
- Gruplardaki arkadaşlık ve sevgi bağlarının etkileri,
- İşletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarındaki olumlu değişmelerin işçilerin işletmeyi ve üstlerini benimsemelerine yol açması,

- Beşeri havanın verimlilik üzerindeki etkileri,
- İşçideki hüsrân (*frustration*) duygusunun seviyesinin ölçülmesi,

Bu dönemde Lewin'in *Önderlik Araştırması*, Warner'in *Yankee City Araştırması*, *Hardwood İmalat İşçileri Araştırması*, *Tavistock Enstitüsü Araştırmaları* gibi önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Eren, 1998: 28-32; Eren, 2014: 20-25).

#### 1.2.4.2. Başlıca Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı Kuramları

1929'da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir ve neoklasik (yeni klasik) yönetim anlayışı ortaya çıkıştır (Genç, 2007: 107). Örgüt içerisinde insan ve grup davranışlarının anlaşılmasına yönelik önemli bilgilere ulaşılmamasını sağlayan bu çalışmaların yapılmasıyla, yönetim düşüncesi insanı sadece bir üretim unsuru olarak düşünen klasik yönetim düşüncesinden çok daha ileri bir noktaya taşınmıştır.

Neo-klasik yönetim düşüncesi ve insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında ortaya konmuş başlıca kuramlar şu şekilde aktarılabilir:

**Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı:** Douglas Murray Mc Gregor, 1906-1964 yılları arasında yaşamış, 1960'ta *The Human Side of Enterprise* (İşletmenin İnsan Yönü) isimli kitabı ile hem yönetim düşüncesinde, hem de yönetim eğitiminde önemli etkiler uyandırmıştır. İnsana bakış açısı nedeniyle Genç'e göre neo-klasik düşüncenin en önemli isimlerinden birisidir (Genç, 2007: 120).

McGregor (1940) erken dönem çalışmalarında verilen kişisel reaksiyonu (*R*), karşılaşılan durum (*S*) ve bireyin (*I*) bir fonksiyonu olarak tanımlar:

$$R = f(S,I)$$

*R*: reaksiyon (*Reaction*)

*S*: durum (*Situation*)

*I*: birey (*Individual*)

McGregor'a göre R hakkındaki öngörümüzün tutarlılığı S ve I'yi iyi tanımamıza, onlara ilişkin karmaşıklığı iyi değerlendirmemize bağlıdır (McGregor, 1940: 45).

McGregor, 1960 yılında yöneticilerin algılarına göre insanların çalışma nedenlerini konu alan X ve Y teorilerini ortaya atar. McGregor'un Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramına bağlı olarak geliştirdiği X Kuramı'na göre (McGregor, 1960: 33-44; Bilgin, 2003: 433; Genç, 2007: 109; Eren, 2014: 26):

- Vasat insan işi sevmez, olabildiğince işten kaçmaya çalışır.
- Yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçar.
- Bencildir ve kendi amaçlarını örgütün amaçlarının önünde görür. Bu sebeple sıkı denetlenmelidir.
- Yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz; direnir.
- Örgütsel sorunların çözümünde pek az yaratıcı yeteneği bulunur.
- Parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir.
- Harekete geçmesi için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor, daha sonra X Kuramını alabildiğine sert bir şekilde eleştirerek "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y Kuramını ortaya atar. McGregor'un Y Kuramına göre (McGregor, 1960: 45-57; Bilgin, 2003: 433; Eren, 2014: 27):

- Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve arkadaşlarını severse kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Hizmet eden ve başarıya ulaşan insan ödüllendirilmelidir. En değerli ödül psiko-sosyal ödüller ve benliği doyurma (self actualization) gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Elverişli şartlar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme doğuştan gelen özellikler değildir; kötü yönetimden kaynaklanır.

- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, beceri ve yaratıcılık insanlarda geniş ölçüde bulunur; ancak beşeri gereksinimlerin doyurulması ile etkili hale gelebilir.
- Çağdaş sanayii yaşantısının koşulları insanı belirli bir konuda çalışmaya ve uzmanlaşmaya zorladığından yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

**George C.Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı:**1910-1989 yılları arasında yaşamış olan Homans en çok 1950 tarihli The Human Group (İnsan Grubu) ve Social Behaviour: Its Elementary Forms (Sosyal Davranış: Temel Formları) isimli eserleri ile tanınan Amerikalı bilim insanı ve sosyologdur. Homans'a göre beşeri ilişkiler yaklaşımının kurucusu olan Mayo'nun (Genç, 2007: 112) çalışmalarında tüm problemler incelenmemiş, tüm yanıtlara ulaşılmamıştır. Özellikle işçilerin sosyal ilişkileri ve işçilerle yönetimin sosyal ilişkileri incelenmemiştir (Homans, 1949: 320).

Homans'ın insan grubu yaklaşımına göre (Homans, 1947: 13-26; Eren, 2014: 27-29):

- Örgüt yöneticileri biçimsel olmayan (informal) güçlü iş gruplarından korku duyar.
- Bu grupların iç bağılıklarının kuvvetli olması, yönetimin kontrol gücünü zayıflatır ve verimi düşürür.
- Grubun biçimsel olmayan güçlü yapısı faaliyetler (işler), karşılıklı ilişkiler ve duygulardan oluşur. Bu öğelerden birisi üzerinde değişiklik olursa, diğer ikisi de etkilenecektir.
- Bu öğeler arasındaki etkileşme, dengeye varana kadar devam eder.
- Bu süreçte grup üyeleri homojen olma (birbirine benzeme) eğilimine girer.
- İnsan duygusal bir yaratıktır. İş ve görevlerin devamlı olarak yapılabilir olması için bunların tatmin edici olması gerekir.
- Grup içi bağılılık yeterli seviyede güçlendiğinde bireyler için çekici hale gelecektir ve bireyler gruptan kopmak istemeyeceklerdir.

**Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı:** Argyris'e göre insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemek, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yoldur (Genç, 2007: 116; Eren, 2014: 29). Kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur. Bu değişimleri, bir insanın bebeklik döneminden yetişkinlik dönemine geçişindeki aşamalara benzeterek şu şekilde ifade eder:

- Her şeyi başkalarından bekleyen; pasif, bir bebek gibi aciz olduğu dönem,
- Nispi bağımsızlık kazanılması,
- Sınırlı davranışların birçok türde davranışa dönüşmesi,
- Rast gele ve yüzeysel ilgilerin bazı konularda daha derin ve güçlü ilgilere dönüşmesi,
- Sadece şimdiki zamanla ilgili davranışların geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan davranışlarla yer değiştirmesi,
- Herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme halinin ortadan kalkması, kendisini eşit ve üst durumda görmeye başlaması,
- Kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak, kendini tanıyıp, davranışlarını kontrol altına alma.

Argyris'e göre bu yedi aşama ve değişim, kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. Yönetim biçimleri olgunlaşmaya engel olan başlıca etmendir çünkü örgütlerde yönetim insanları pasif ve üstlerine mutlak bağımlı ast olmaya özendirilmektedir.

**Abraham Maslow'un İhtiyaçlar/Gereksinimler Kuramı:** 1908-1970 yılları arasında yaşayan Maslow, Amerikalı bir bilim adamı ve psikologdur ve en çok 1943'te Psychological Review'de yayınladığı "A Theory of Human Motivation" (İnsan Motivasyonu Üzerine Bir Teori) isimli makalesinde ortaya koyduğu düşünceleri ile tanınır. Maslow'un yaklaşımı insan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel olarak ele alan ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan kuramdır (Eren, 2014: 30). Maslow'un ihtiyaçlar/gereksinimler hiyerarşisi (*hierarchy of needs*) teorisi motivasyon konusunda ortaya atılan ilk içerik teorilerindendir (Bilgin, 2003: 227).

Maslow, insanların neden kişisel fedakârlıkta bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettikleri ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirlere itaat ettiklerini incelemiştir. İnsanların bir takım ihtiyaçlara sahip oldukları ve bu gereksinimleri tatmin etme arzusuna sahip oldukları sonucuna varmıştır (Eren, 2014: 30). Maslow, insan ihtiyaçlarını iki ana, beş alt grup altında inceler (Maslow, 1943: 370-396; Bilgin, 2003: 227; Eren, 2014: 31-32):

### ***Birincil İhtiyaçlar***

1. Fizyolojik gereksinimler: Yemek, içmek, barınmak, üremek, vb. ihtiyaçlar,
2. Güvenlik gereksinimi: Kaza, hastalık, yaşlılık, işsizlik hallerinde güvencede olmak ihtiyacı,

### ***İkincil (Psiko-sosyal) İhtiyaçlar***

3. Sevgi ve ait olma: Sosyal bir varlık olarak sevilme ve bir (ya da daha çok) gruba aidiyet hissi ihtiyacı,
4. Takdir ve saygı: Terfi etme, sosyal statünün yükselmesi gibi toplum nezdinde saygın bir birey olma ihtiyacı,
5. Kendini gerçekleştirme (yaratıcılık): Bilim, sanat ya da bir kuruluşun yönetiminde faaliyette bulunma ya da buluş yapma; bu sayede –mümkün olursa- örgüt dışında da şöhret sahibi olma ve örnek gösterilme ihtiyacı.

Maslow'a göre (Maslow, 1948) bir ihtiyacın doyurulmasına ilişkin çıkan en temel sonuç ihtiyaç doyurulduğunda daha üst seviyedeki ihtiyacın ortaya çıkmasıdır. İkincil sonuç ise yeni ortaya çıkan fenomenin ilginç, eskilerinin ise sıkıcı hatta nahoş görülmesidir (Maslow, 1948: 403).

**Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramı:** Motivasyon-hijyen teorisi, motivasyon alanında ortaya atılmış içerik teorilerinden biridir. Herzberg'e göre iş yerinde bazı faktörler doyumla, bazıları doyumsuzlukla ilgilidir (Bilgin, 2003: 148).

Motivasyonda etkili teşvik araçları üzerinde çalışan Herzberg ve ekibi, bir kısım unsurların sağlanmaması durumunda astların örgüt içinde tutulması ve

çalıştırılmasının imkansız hale geldiğini ileri sürerek bu koşulları hijyen faktörleri olarak tanımlamıştır (Bilgin, 2003: 148; Eren, 2014: 32-33):

- Genel işletme politikası ve yönetimi,
- En yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisinin yeterli olması,
- En yakın yönetici ve astlar arasındaki ilişkilerin iyi olması,
- Ücret ve maaş koşulları ile artış –düzeyleri,
- İşyerindeki fiziksel çalışma koşulları ve fabrika organizasyonu,
- İş güvenliği.

Hijyen koşulları sağlandıktan sonra, motivasyonu temin etmek için ise şu koşullar gereklidir:

- İş görenin işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi,
- İşyerinde tanın bir kimse durumuna gelmek,
- İşin sevilmesi ve işi yapmaktan zevk almak,
- İşin işgörene belli bir yetki ve sorumluluk kazandırması,
- İşin terfi ve sosyal statü kazanma aracı olması,
- İşin iş göreni mesleki açıdan geliştirmesi ve olgunlaştırması.

**Rensis Likert'in Yönetim Sistemi Yaklaşımı:** Likert, Genç'e göre neo-klasik düşüncenin ikinci önemli ismidir (Genç, 2007: 121).

İnsan ve sermaye kaynakları uygun yönetimi gerekli kılan değerlerdir. Sermaye kaynaklarındaki kayıplar sigortalama, ödünç alma ve benzeri yollarla kolayca giderilebilirken, insan kaynaklarındaki kayıplar kolayca kapatılamaz. Yeni personeli işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetmek zor ve önemli bir görevdir. Örgütleri dört sistem altında tanımlayarak, yönetim tipi sisteminin sistem 4'e yaklaştıkça sürekli ve yüksek verim sağlandığını iddia eder (Genç, 2007: 121-123; Eren, 2014: 33-35):

**Sistem 1:** Astlar ender olarak karar verme sürecine katılır. Daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleri uygulanır.

**Sistem 2:** Yönetimin astlara bir beyin hizmetkarına duyduğu şekilde güveni vardır. Örgütsel amaçlar üst seviye yönetimce karara bağlanırken, bir çok kararlar alt



yönetim kademelerine göçerilmektedir. Hem ödül, hem ceza sistemi kullanılmaktadır. Bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta-alt kademelere göçerilmiştir.

**Sistem 3:** Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Kararlar ve politikalar büyük ölçüde yüksek yönetim kademelerince belirlenir. Haberleşme hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya doğru, çift yönlü işlemektedir. Motivasyon sağlamak için ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenme ve ender olarak verilen cezalar söz konusudur. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt kademelere göçerilir. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir; ancak o, biçimsel örgütün amaçlarını benimser ya da kısmen bazı hususlara karşı gelir.

**Sistem 4:** Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme eş güdümlü (dengeli ve koordineli) bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme yanlara doğru da (lateral) işlemektedir.

**Kurt Zadek Lewin'in Güç Alanı Analizi:**1890-1947 yılları arasında yaşayan Alman asıllı Amerikalı psikologdur. Sosyal, örgütsel ve uygulamalı psikolojinin Amerikadaki öncüleri arasında sayılmaktadır.

Lewin'e göre örgüt birbirine zıt olan iki gücün (sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler) çarpışma alanıdır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarıdır. Örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır (Eren, 2014:35-36).

**Sürükleyici güçler**, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönetici olarak görev yaparlar. Verimliliği arttırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve yarışma (rekabet) bu güçlere örnek oluştururlar. Bunlar örgütsel bir değişikliği başlatır ve sürdürürler.

**Kısıtlayıcı güçler** ise, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan ya da sınırlandıran güçlerdir. Artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı gizli ya da açıktan düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek olarak sayılabilir. Lewin'e göre, sürükleyici güçlerin toplamı ile kısıtlayıcı güçlerin toplamı birbirine eşit olduğunda dengeye ulaşılır. Bu denge güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır veya çoğaltılır. Örneğin yönetici astları üzerinde sürekli baskı kurarak

kısa sürede verimliliği arttırabilir; ancak bu baskı sonucu kayıtsızlık ya da düşmanlığı arttırarak örgüt lehine değişen dengenin örgüt aleyhine bozulmasına neden olur. Kısıtlayıcı güçler gittikçe kuvvetlenerek işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlilik çok düşük bir düzeye iner. Lewin'e göre sürükleyici güçlerin arttırılması ve kısıtlayıcı güçlerin azaltılması ile dengeye ulaşmak ancak sorun çözümü çalışmaları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlanabilir. Bu nedenle yönetici örgütün sadece kısa süreli amaçları ve verimliliğini değil, uzun süreli de göz önüne almalıdır. Bu ise psikolojik yönü daha ağır basan güç alanı analizleri ile mümkün başarılabilir.

**Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri:** Araştırmacılar yönetici davranışlarını açıklamak için insana dönüklük ve üretime dönüklük boyutlarını ele alarak 1964'te **Managerial Grid** (Yönetimsel Izgara) yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını düşünerek, beş türde yönetimsel davranış biçimi tanımlar." (Eren, 1998: 33-39; Eren, 2014: 26-38).

1991 yılında, Blake ve McCauley modeli *göreve dönük ve insana dönük* liderlik davranışları (Şekil 1.) ile zenginleştirerek güncelleştirmişlerdir (Eren, 2014: 36-37).

Davranışsal yaklaşım, örgütlerin yönetiminin günümüzdeki halini büyük ölçüde biçimlendirmiştir. Örgütsel davranış *motivasyon*, liderlik, grup davranışı gibi pek çok mevcut kuramın temellerini oluşturmuştur (Robbins ve Coulter, 2012: 34).

Şekil 1: Yönetim Biçimleri Izgarası

d. F

9	<b>1.9 Yönetim:</b> İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve arkadaşça bir örgüt havası ve iş temposunu götüren ilişkiler.								<b>9.9. Yönetim:</b> İş başarama konusunda arzulu kişiler örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratılması.
8									
7									
6									
5									
4									
3	<b>1.1 Yönetim</b> Sıradan bir örgüt üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak								<b>9.1 Yönetim</b> İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan ögesini asgari ölçüde dikkate alma.
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**5.5 Yönetim:**  
Çalışanların moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme

Kaynak: Eren, 2014: 37.

### 1.2.5. Yönetim Düşüncesinde Nicel (Kantitatif) Yaklaşım

Yönetim düşüncesinin gelişmesi ve şekillenmesinde etkili olan önemli tarihi olaylar arasında dünya savaşları da yer almaktadır. Klasik ve neo-klasik yönetim düşüncelerinin ardından Eren ve Genç yönetim düşüncesinde çağdaş yaklaşımları sayarken (Eren, 1998: 40-80; Genç, 2007: 125; Eren, 2014: 45-68), Robbins ve Coulter çağdaş yönetim düşüncesinden önce *nicel yaklaşımdan* söz eder (Robbins ve Coulter, 2012: 34-35).

Yönetim düşüncesinde *nicel yaklaşım*, İkinci Dünya Savaşı'nda askeri sorunlar için geliştirilen matematik ve istatistik çözümlerden geliştirilmiştir. Uygulamalı istatistik, optimizasyon modelleri, bilgisayar simülasyonları, doğrusal programlama gibi nicel yöntemlerin yönetim faaliyetlerine adaptasyonunu içerir (Robbins ve Coulter, 2012: 34).

Nicel yaklaşım, yöneticilere planlama ve kontrol ile ilgili karar alma süreçlerinde doğrudan katkı sağlamaktadır. Bütçeleme, programlama, kalite kontrol ve benzeri alanlarda karar alma süreçlerinde yöneticiler nicel yaklaşımlara güvenirlir ve –halen pek çok yönetici kullanmaktan kaygı duysa da- çeşitli uzmanlaşmış bilgisayar yazılımları üretilmiştir (Robbins ve Coulter, 2012: 35).

### 1.2.6.Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar

Neoklasik yönetim düşüncesi yerini, İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren, Modern Yönetim Düşüncesine bırakmıştır (Genç, 2007: 125). Yönetim kavramı, klasik yönetim düşüncesi ve neo-klasik yönetim düşüncesi gelişmeye devam etmekte olsa da, örgütsel ve yönetsel davranışları sadece örgüt içindeki düzenleme ve ilişkilere odaklanır. Yöneticilerin nasıl yönetmesi gerektiğini açıklamaya çalışır (Robbins ve Coulter, 2012: 36). Buraya kadar aktarılan bütün görüş ve yaklaşımlar, örgütü bağlı olduğu çevreden ayrı olarak düşünmektedir. Oysa örgütler, belli bir takım amaçları kendilerini sarmalayan çevre içinde yerine getirmektedirler (Eren, 2014:45). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, *örgütsel çevre* faktörünü de göz önüne almaktadırlar.

Eren, çağdaş yönetim düşüncesi ve takip eden dönemde yönetim düşüncesinde yaşanan gelişmeleri şu şekilde aktarır (Eren, 1998: 16):

*“C.I.Barnard’ın başlattığı ve 1960 yılından itibaren de H.Simon katkıları ile gelişen beşeri ilişkiler yaklaşımı organizasyonların çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğunu, dolayısı ile rasyonelliğin çevresel etkileşimlerle amaçların maksimizasyonu şeklinde değil, ancak optimizasyonu biçiminde gerçekleşebileceğini savunmuştur. Böylece yöneticilerin örgüt yapılarını, yetki, iş bölümü dağılımlarını yaparken çevre koşullarını dikkate almaları gerektiğini; yapıyı çevresel koşullara adapte etmenin ve çevresel koşullara göre planlama, uygulama ve plan revizyonlarını yapmanın gerekli olduğunu vurgulamıştır. On yıllık süre içinde Boulding, Churchman, Chandler, Lawrence, Lorch, Thompson ve birçok ünlü düşünür sistem yaklaşımı, koşullara göre yönetim, durumsallık yaklaşımları adı altında bir dizi yönetim*

*teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Bu yaklaşım 1970'li yıllarda terk edilmeye başlanmış ve yerine açık sistem koşulları içinde başarılı olmak için sosyal yaklaşımın gerekli olduğu; bunun için de katımalı yönetim, mükemmellik yaklaşımı, örgüt değer ve kültürü oluşturma, toplam kalite yönetimi gibi akımlar 1970'li yıllardan günümüze kadar moda olarak ortaya çıkmışlardır..."*

1960'lardan itibaren yönetim araştırmalarının örgüt sınırlarının *dışına* da bakmaya başladığını belirten Robbins ve Coulter, bu döneme ait iki yönetim perspektifinden bahseder: *Sistem* ve *durumsallık* yaklaşımları (Robbins ve Coulter, 2012: 36). Eren ise (Eren, 1998: 40-41), Robbins ve Coulter'in değindiği sistem ve durumsallık yaklaşımlarına ek olarak iradeci (volontarist) görüşe de değinir. *İradeci görüşe* göre klasik firma teorisinin çağdaş geniş ölçekli işletmelere uygulanması denmektedir. İşletme başarısındaki temel faktör girişimci nitelikleri taşıyan, yenilik yapan, risk alan, örgütü ve onun karar planlarını oluşturan tepe yöneticisidir (Eren, 1998: 40).

### 1.2.7. Sistem Yaklaşımı

Sistem kuramı fizik biliminin temel kuramlarından birisidir ve 1938'de Chester Barnard *The Functions of an Executive* (Bir Yöneticinin İşlevleri) isimli eserini yazana kadar insana uyarlanmamıştır (Robbins ve Coulter, 2012: 36); oysa *sistemi* bir, iki veya daha fazla bağımsız parçaların kısmı veya alt sistemlerin bütününden oluşmuş ve çevresindeki diğer sistem ile üst sistemlerle sınırları çizilebilen *örgütlenmiş bir birlik* olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2014: 46). Yine de 1960'lara değin yönetim araştırmacıları sistem kuramına dikkat ederek, örgütlerle ilişkilendirilmesi üzerine çalışmamışlardır (Robbins ve Coulter, 2012: 36).

Sistemler açık ve kapalı olarak iki temel yapıya sahiptir (Robbins ve Coulter, 2012: 36):

**Kapalı Sistem:** Çevreden etkilenmez ve çevre ile etkileşime girmez.

**Açık Sistem:** Çevreden etkilenir ve çevre ile etkileşime girerler.

Günümüzde örgütleri sistem olarak tanımlarken (Şekil 2) *açık sistemlerden* bahsedilmektedir (Eren, 1998: 45; Eren, 2014: 46; Robbins ve Coulter, 2012: 36). Açık sistemler bakımından işletme örgütleri şu özelliklere sahip bulunmaktadır (Eren, 1998: 55-58):

- İşletmeler zaman ve mekân içinde bir insan kaynak sistemidir.
- İşletme örgütlerinin çevreleri ile çeşitli etkileşimleri vardır.
- İşletme örgütlerinde örgüt içi ve örgüt dışı uzlaşma ve çatışma ilişkileri vardır.
- Örgüt içinde ve dış çevrede çeşitli düzeylerde güç geliştirme ve bunları kullanma özelliği vardır.
- İşletmeler geleceğin başarısı için geçmiş ile ilgili bilgi ve tecrübeleri kullanan geri besleme sistemidir.
- İşletmelerde dinamik kavramlardan statik kavram türetilmektedir.
- İşletmeler kendi içinde alt sistemlere bölünmüşlerdir. Ancak işletmelerin de bağlı buldukları bir veya birkaç üst sistem vardır. Diğer bazı sistemlerle de çapraz ilişkilerde bulunurlar. Bu bakımdan işletmeler *karmaşık sistemler* grubuna girerler.
- Her işletme belirli sınırlar içinde bağımsız, kısmen denetlenebilen ve iyi birleştirilmemiş parçalardan oluşan gevşek bir sistemdir.
- İşletmeler kısmi belirsizliğe sahip oldukları gibi kısmen optimize edilebilen sistemlerdir.

Robbins ve Coulter sistem yaklaşımının yönetime katkıları ile ilgili şu üç unsurun önemini vurgular (Robbins ve Coulter, 2012: 36-37):

1. Örgütler bireyler, gruplar, tavır ve tutumlar, *güdü*ler, biçimsel yapılar, hedefler, statüler ve yetke gibi birbirine bağlı faktörlerden oluşur. Örneğin üretim departmanı son derece sağlıklı işlese de, pazarlama departmanı müşteri beklentilerini ölçmek ve değerlendirmekte yetersiz kalırsa, örgütün toplam verimi düşecektir.

2. Örgütün bir alanındaki karar ve eylemler, diğer alanlarını da etkileyecektir. Satın alma birimi gerekli miktar ve vasıfta girdiyi temin edemezse, üretim departmanının işini yapması mümkün olmayacaktır.
3. Örgütler kendi kendilerine yeten yapılar değildir. Girdilerin temini ve çıktıların tüketilmesi için çevreye bağımlıdırlar.

Eren, açık örgüt sistemlerine ilişkin şu özelliklere değinir (Eren, 1998: 48-52):

- Sosyal örgütler yapay sistemlerdir ve doğal sistemlerdeki mükemmellikten yoksundurlar.
- Sosyal sistemlerin sınırları vardır.
- Sosyal sistemler arasında bir hiyerarşi vardır.
- Açık sistemlerde onu dengesizlikten ve yıkımdan koruyan *negatif entropi* vardır.
- Açık sistemlerde dinamizm ve sürekli dengeyi koruma hali vardır.
- Açık sistemlerde geri besleme mekanizması vardır.
- Açık sistemlerde koruma ve uyum mekanizması vardır.
- Açık sistemler kendi içlerinde büyüyerek gelişirler.
- Açık sistemlerde de bir eşsonuçluluk vardır.

### 1.2.8. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan araştırmalarla yerini *durumsallık* veya *koşulsallık yaklaşımı* adı verilen bir teoriye terk etti (Eren, 1998: 61). Önceki yönetim kuramcıları yönetim esaslarının evrensel olduğunu var sayarken durumsallık yaklaşımı basit prensiplerin her duruma uyarlanamayacağını savundular. Örgütler farklı farklıdır, değişik koşullarla karşılaşılır ve farklı yollarla yönetilmeleri gereklidir. Robbins ve Coulter durumsallık yaklaşımında etken popüler değişkenleri şöyle açıklar (Robbins ve Coulter, 2012: 37-38):

**Örgütün Büyüklüğü:** Örgüt büyüdükçe, koordinasyon problemleri de büyümektedir. 50 çalışanı olan bir örgüt için uygun olacak *örgüt yapısı*, muhtemelen 50.000 çalışanı olan bir örgüt için yetersiz olacaktır.

**Görevlerin ve İş Yapma Teknolojisinin Rutinliği:** Örgütler hedeflerine ulaşmak için teknolojiden faydalanırlar. Rutin teknolojiler rutin olmayan ya da özelleştirilmiş teknolojilerden farklı örgüt yapıları, liderlik stilleri ve kontrol sistemleri gerektirir.

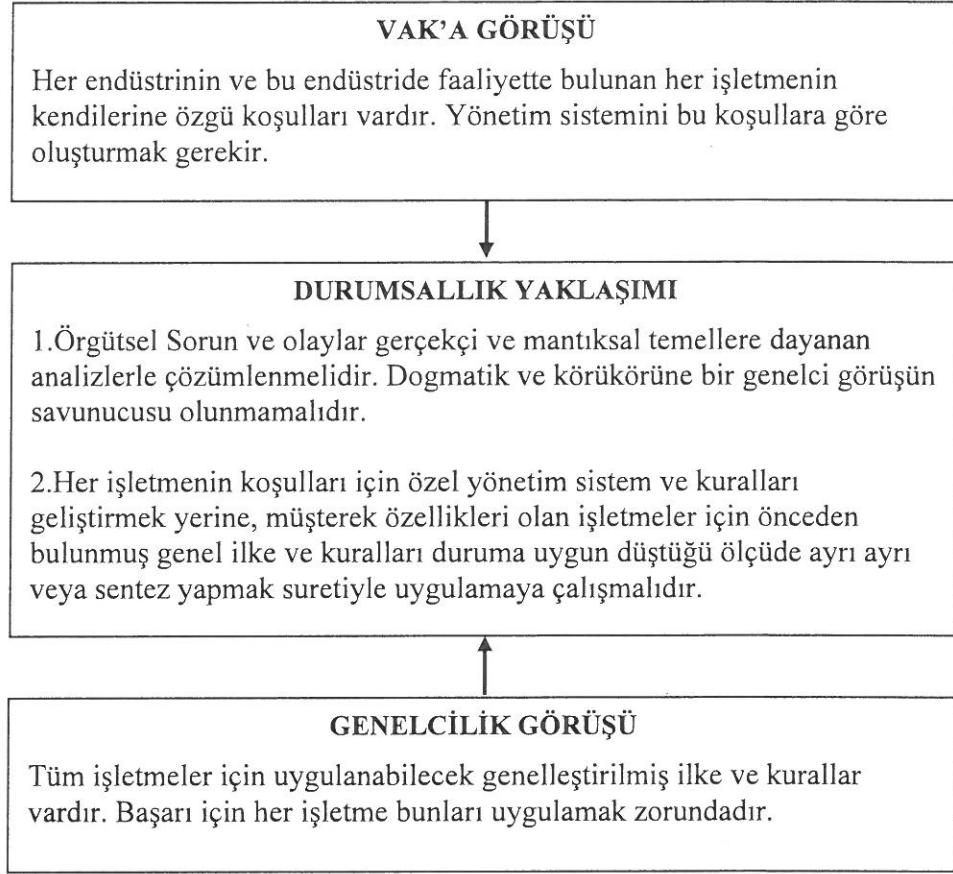
**Çevresel Belirsizlik:** Çevresel değişimden kaynaklı belirsizliğin seviyesi yönetim sürecini etkilemektedir. Durağan ve öngörülebilir bir çevre için en uygun olan yaklaşım, hızla değişen ve öngörülemeyen bir çevrede tamamıyla uygunsuz olabilir.

**Bireysel Farklılıklar:** Bireyler büyüme ihtiyaçları, otonomi, belirsizlik toleransı ve beklentileri itibariyle farklılıklar gösterirler. Bu ve diğer bireysel farklılıklar, yöneticilerin *motivasyon teknikleri*, liderlik stili ve iş tasarımı konularında alacakları kararlarda önem taşırlar.

Eren (1998), durumsallık yaklaşımının vak'a görüşü ve genelcilik görüşü ile ilişkisini Şekil 2'de görüldüğü üzere tanımlamaktadır.



Şekil 2: Durumsallık Yaklaşımı



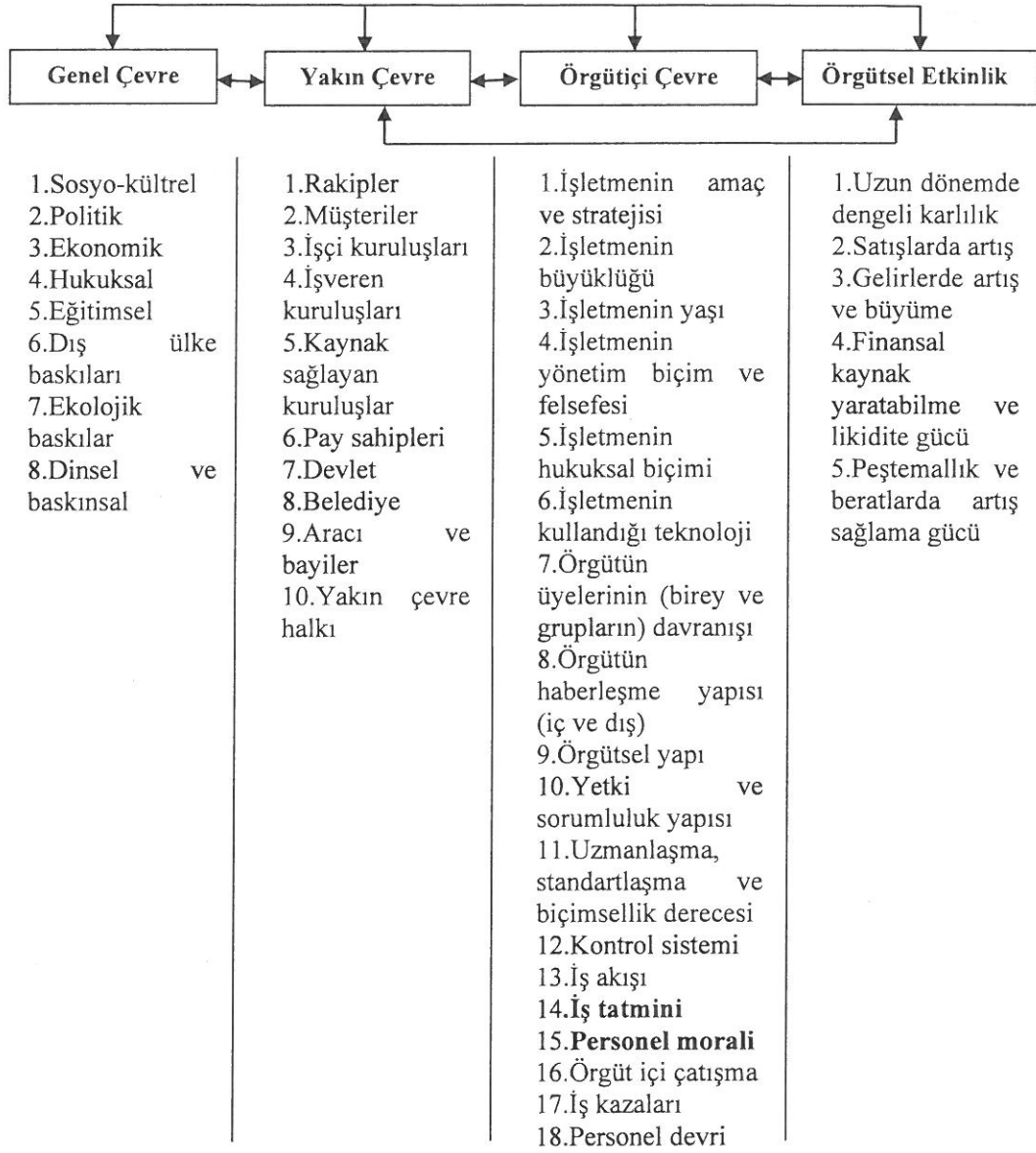
**Kaynak:** Eren, 1998: 63.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırmalar yapan başlıca düşünürler Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, James Thompson, Farmer ve Richman, Negandhi ve Prasad, İngiliz Aston Grubu ve Khandwalla'dır (Eren, 1998: 62-80; Eren, 2014: 56).

Durumsallık yaklaşımı yönetim düşüncesinde öncülü olan yaklaşımları değiştirerek, yeni bir bakış açısı kazandırır. Özellikle bireysel farklılıklara verilen önem ve örgüt içi çevreyi önemsemesi sayesinde, motivasyon ve iş tatmini konularına daha çok ağırlık verilmesine yol açar. Örgütsel çevre ile ilgili bakış açısı; örgüt kültürü kavramının önem kazanmasına da yol açmıştır.

Şekil 3.'te, durumsallık yaklaşımı araştırma ve modellerinden çıkabilecek genel sonuçlar bir arada incelenebilir. Görüleceği üzere durumsallık yaklaşımı örgüt dış çevresini *genel çevre* ve *yakın çevre* olarak iki ana kısımda inceler.

Şekil 3: Durumsallık Yaklaşımlarından Çıkarılabilecek Genel Sonuçlar



Kaynak: Eren, 1998: 80.

Bu modelde hiçbir değişken diğerini tam olarak belirlemeye yeterli olmamaktadır. Örgütün alışması bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimleri ile meydana gelmektedir ve tek yönlü etkileşim söz konusu değildir (Eren, 1998: 81).

şekilde en sağdaki sütunda, en altta yer alan *peştemallık* kavramı görece az karşılaşılan bir kavramdır. Bu kavram, Vergi Usul Kanunu'nun 282. maddesinde geçer ve *şerefiye* anlamında kullanılmaktadır (Akgün, 2009: 20). şerefiye “Bir yer bayındır duruma getirildiğinde çevrede bulunan mülklerin değeri arttığından, sahiplerinden belediyece alınan para” ve “kooperatiflerde üst katlardaki evlerin veya caddeye bakan evlerin sahiplerinden alınan fazla ücret” anlamına gelmektedir ve bir örgütün örgütsel etkinliğini arttırarak, faaliyette bulunduğu yerin değerini arttırması olarak tanımlanabilir.

#### 1.2.9. Yönetim Düşüncesine Ait Diğer Yaklaşımlar

*Sistem Yaklaşımı* ile örgütlerin dış etkenlerle ilişkisinin ve *Durumsallık Yaklaşımları* ile genel ve yakın dış çevrenin örgüt içine ve verimliliğe etkisinin incelenmeye başlanması ile, yönetim düşüncesinde çağdaş yaklaşımlar ortaya çıkmış oldu. Ancak yönetim düşüncesinin gelişmesi burada durmayarak yeni yaklaşımların gelişimine sahne olmaya devam etti. Bu gelişmeleri etkileyen unsurlar arasında, yaşanmakta olan küreselleşme sürecinin de etkisi bulunmaktadır. *Toplam Kalite Yaklaşımı* (Eren, 2014: 57-58) ve *Mükemmellik Yaklaşımı* (Eren, 1998: 89-93) ile *Z Teorisi* (Eren, 1998: 82-88) bu gelişmelerin ürünü olarak sayılabilir.

Eren *Toplam Kalite Yaklaşımının* esaslarını sekiz madde altında açıklamaktadır (Eren, 2014: 57-58):

- 1) Müşteriye kaliteli mal ve hizmetler sunmak.
- 2) Müşteriye mal ve hizmetleri söz verilen teslim süresinde gerçekleştirmek, bu süreleri küresel rekabet gereği devamlı olarak kısaltmanın yollarını aramak.

- 3) Müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını sürekli izleyerek onlara yeni mal ve hizmetler sunmak için çalışmalar yapmak; örgüt içi AR/GE (*Araştırma ve Geliştirme*) rol ve davranışlarını oluşturmak.
- 4) Örgütsel mal ve hizmetlerin kaliteleri yanında, küresel rekabet gereği maliyetleri düşürücü analiz ve incelemelerde bulunmak ve bu konuda rekabet avantajları oluşturacak rol, görev ve davranışlar oluşturmak. Kalite çemberi, yani kendi kendini yöneten takımlar kurarak takım çalışmasına önem vermek.
- 5) Örgütsel faaliyet teknolojilerini sürekli olarak yenileyerek maliyet düşürücü, verimlilik arttırıcı ve kaliteyi yükseltici davranışlara özendirmek.
- 6) Örgütlerde genel masrafları azaltıcı, maliyetleri düşürücü, ürün ve hizmet teslim sürelerini kısaltıcı üretim süreci, işlem süreci ve karar sürecine ilişkin rol, görev ve davranışları (*reengineering*) oluşturmak ve özendirmek.
- 7) Örgütsel karar ve mekanizmasını ve bilgi işlemeyi hızlandıracak örgütsel kademe azaltma (*delaying*), örgütsel küçülme (*rightsizing*) tedbirlerine yönelerek reorganizasyon yapmak ve örgütsel masrafları azaltıcı rol ve davranışları özendirmek.
- 8) Ayrıca toplam kalite yaklaşımında örgütün aynı alanda faaliyet yapan başka sektörlerde çalışan örgütlerle sürekli kıyaslama (*benchmarking*) yaparak onların iyi taraflarını örnek alarak örgütsel sistem ve davranışları geliştirmek, örgüt için buna uygun rol ve görevler oluşturmak.

Tom Peters ve Robert H. Waterman, Jr. ilk baskısı 1982'de gerçekleşen ve ilk dört senede 3 milyon satarak en yüksek satış değerine sahip yönetim kitaplarından birisi haline gelen kitabı *In Search of Excellence* (Mükemmelliği Arayış) ile farklı

endüstrilerde çalışan ve başarılı olan pek çok şirketi inceleyerek ortak noktalarını ortaya koymuşlar ve *mükemmellik yaklaşımının* öncüsü olmuşlardır (Eren, 1998: 90; Peters, 2001: 4-8).

*Mükemmellik Yaklaşımının* kapsamı aşağıdaki sekiz madde ile tanımlanabilmektedir (Eren, 1998: 90-91; Peters, 2001: 8-25):

- 1) **Eylem odaklılık (*A Bias Towards Action*)**: Hareketi tercih etme, sorunları ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma. Peters'in 1962'de önerdiği bu madde 1978'de Michael Porter'in *Competitive Strategy* isimli eserinde vurgulanan fikirlerin bir kısmına öncülük etmiştir (Peters, 2001: 8).
- 2) **Müşteri ile kesintisiz temas (*Continious Contact With the Customer*)**: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma (Peters, 2001:10).
- 3) **Girişimciliği desteklemek için operasyonel bağımsızlık (*Operational Autonomy to Encourage Entrepreneurship*)**: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma (Peters, 2001:13).
- 4) **İnsanlar aracılığı ile verimliliği artırma (*Productivity Improvement via People*)**: İnsana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma (Peters, 2001:15).
- 5) **Basit yapı ve nahif kadro (*Simple Form and Lean Staff*)**: Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma (Peters, 2001:18).

- 6) **Temel iş değerine vurgu (*Stress on One Key Business Value*):** Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir *örgüt iklimi* yaratma; söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme (Peters, 2001: 20).
- 7) **En iyi bildiğine önem verme (*Emphasis on What They Know Best*):** İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme (Peters, 2001: 22).
- 8) **Eş zamanlı gevşek-sıkı kontrol (*Simultaneous Loose-Tight Controls*):** Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma (Peters, 2001: 23).

Mükemmellik araştırmaları üretimde verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı *çalışanların motive edilmesi* olduğunu (Eren, 1998: 92) ve başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir *işletme kültürünün varlığını* (Eren, 1998: 93) ortaya koymaları nedeniyle ayrıca önemlidir.

#### 1.2.10. Japon Yönetim Sistemi ve Etkileri

Bu ana değin açıklanan süreçte, tarihsel döneme ait birkaç örneği saymazsak, yönetim düşüncesinin tamamen batı kültürü ile şekillendiği görülmektedir. Klasik yönetim düşüncesi ve takip eden kuramların tümü Avrupa ve ABD kökenli araştırmacı ve düşünürlerin ortaya attığı fikirler üzerine inşa edilmiştir. Ancak 1980'ler sonrası ve özellikle küreselleşmenin ortaya çıkması ile batılı araştırmacıların bir kısmı doğuyu, hatta daha doğru bir ifade ile uzak doğuyu *görmeye* başlamıştır.

Hawthorne araştırmalarında da stajyer olarak çalışmış olan W. Edwards Deming'in, 1947'de General McArthur tarafından Japonya'da nüfus sayımına destek vermesi için görevlendirilmesiyle başlayan süreç sonrası Batılı Yönetim Düşüncesi

ile Japon Yönetim Yaklaşımı tanışmış oldu. Japonya’da JUSE’ye (*Japanese Union of Scientists and Engineers*: Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği) katılmasının ardından yüzlerce bilim adamı ve yöneticinin eğitimine katkı sağlayarak istatistiki süreç kontrolü ve kalite kontrol tekniklerinin Japonya’da yaygınlaşmasını sağladı. 1980’lerde yaşanan Asya’nın ekonomik yükselişi sonrası, William Ouchi çoğunu Deming’in çalışmalarına dayandırdığı Japon Yönetim Sistemi üzerine çalışarak, Z Teorisi adını verdiği yönetim görüşünü oluşturdu (Tablo 3). Z Teorisi Batı Yönetim Düşüncesi ile Amerikan Yönetim okullarının öğretilerini inceleyerek, ortaya karma bir yönetim yaklaşımı koymaktadır (Eren, 1998: 82-88).

**Tablo 3:** A, J, Z Tipi Yönetim Yaklaşımları

Tip -A- AMERİKAN TARZI YÖNETİM	Tip -J- JAPON TARZI YÖNETİM	Tip -Z- AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ YÖNETİM
KISA DÖNEM İSTİHDAM	HAYAT BOYU İSTİHDAM	UZUN DÖNEM İSTİHDAM
BİREYSEL KARAR VERME	FİKİR ve GÖRÜŞ BİRLİĞİNE DAYANAN KARARLAR	FİKİR ve GÖRÜŞ BİRLİĞİNE DAYANAN KARARLAR
BİREYSEL SORUMLULUK	MÜŞTEREK SORUMLULUK	BİREYSEL SORUMLULUK
HIZLI DEĞERLEME ve TERFİ	YAVAŞ DEĞERLEME ve TERFİ	YAVAŞ DEĞERLEME ve TERFİ
AÇIK ve BİÇİMSELLEŞTİRİLMİŞ KONTROL	KAPALI ve BİÇİMSEL OLMAYAN KONTROL	KAPALI ve BİÇİMSEL OLMAYAN KONTROLLE AÇIK KONTROL
UZMANLAŞTIRILMIŞ MESLEKİ GİDİŞ ve YÜKSELİŞ	UZMANLAŞTIRILMAMIŞ MESLEKİ YÜKSELİŞ	ORTA ÖLÇÜDE UZMANLAŞTIRILMIŞ MESLEKİ YÜKSELİŞ
BİREY ve AİLE HAYATI İŞ HAYATINDAN AYRILMIŞTIR	ÇALIŞANI BAĞLI OLDUĞU TÜM SİSTEMLERLE ELE ALMA	ÇALIŞANI TÜM ÇEVRE BAĞLILIKLARI ve AİLESİ İLE BİRLİKTE ELE ALMA

Kaynak: Eren, 1998: 88

Tablo 3'te A-J-Z (Amerikan, Japon, Amerikan Tarzına Uyarlanmış Japon) tipi yönetim yaklaşımları bir arada incelenmektedir. İstihdam, karar verme, sorumluluk, değerlendirme ve terfi, kontrol, mesleki yükseliş ve kariyer planlama/yönetme, iş hayatı ile özel hayatın ilişkisi boyutlarında A (Amerikan) ve J (Japon) tipi yönetim yaklaşımlarının etkileşimi sonucu Z tipi yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

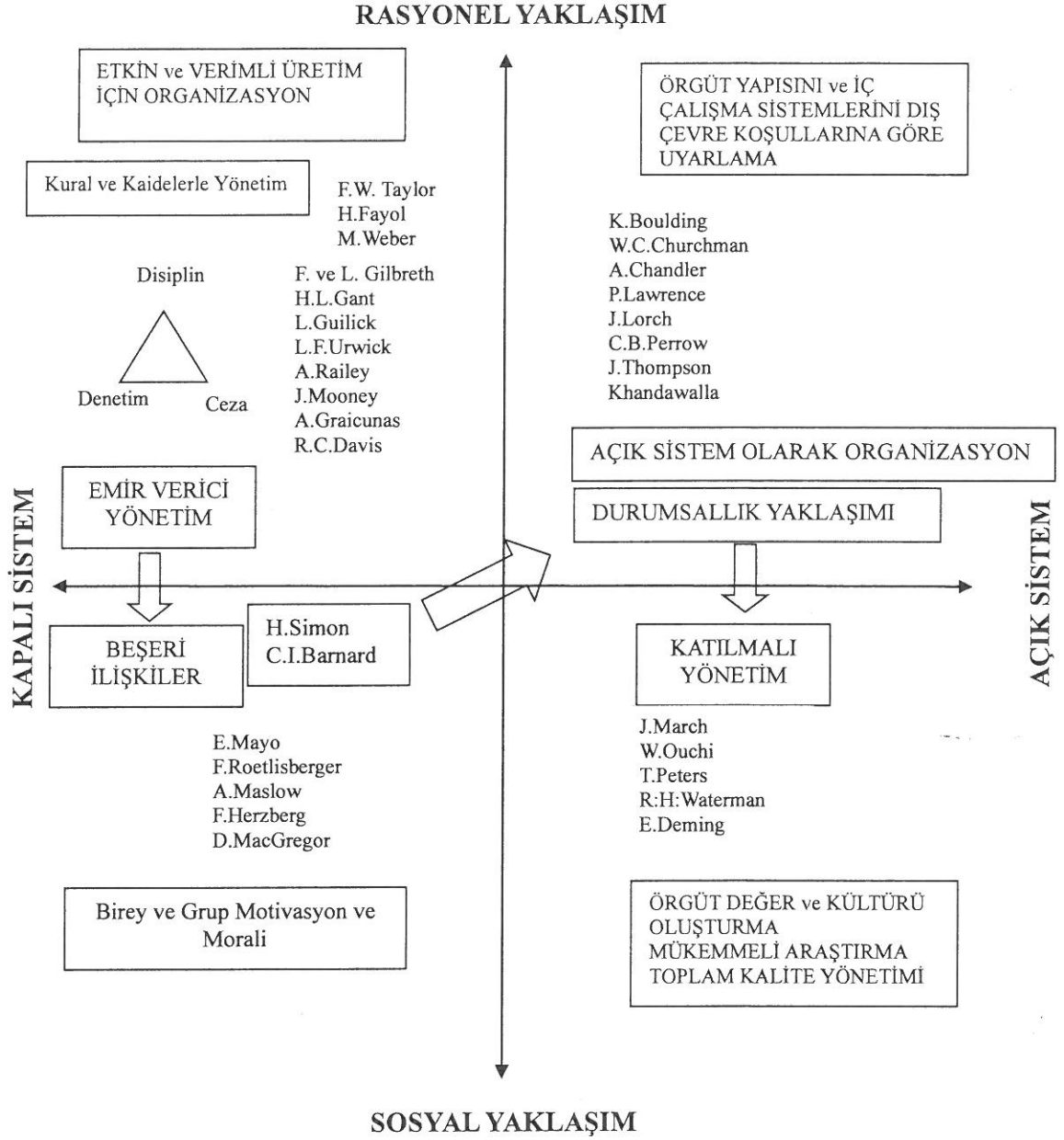
Yönetim düşünceleri, başlıca araştırmacılar ve yönetim düşüncesinin gelişimi ile etkileşim içinde bulunmuş kuram ve yaklaşımlar Şekil 4.'te görülebilir.

Şekil 4'te görüleceği üzere *motivasyon* kavramına önem verilmesi henüz kapalı sistem yaklaşımları döneminde, neo-klasik dönemin ardından gelen beşeri ilişkiler (insan ilişkileri) döneminde başlamıştır. McGregor'un işletmelerin insani yönünü vurgulayan yaklaşımı ve sonrasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini tanımlaması motivasyon alanında takip eden çalışmalara kapı aralamış; kuvvetli bir zemin oluşturmuştur. Bu sayede Maslow'un modelini geliştirerek çift etmen kuramını oluşturan Herzberg'in çalışmaları yayınlanmış ve alandaki birikim ve zenginleşme artmıştır.

Açık sistem görüşünün ve durumsallık yaklaşımının ortaya çıktığı dönemler ve sonrasında ise *örgüt kültürü* konusu yönetim düşüncesi içinde kendine yer edinmiştir. Böylece örgüt çalışan ve yöneticilerinin bireysel olarak incelenmesi yanısıra, bir arada incelenmelerine yönelik bakış açısı gelişmiştir. Örgütü oluşturan insanlar, bu insanların ilişkileri, formal ve formal olmayan iletişim ve kurallar, ritüeller, mitler, alışkanlıklar gibi konular yoğun ve çok boyutlu olarak incelenmeye başlanmıştır.



Şekil 4:Yönetim Yaklaşımları



Kaynak: Eren, 1998: 15.

### 1.3. DENİZ TİCARETİ ve DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya konu olan deniz ticareti ve deniz ulaştırma işletmelerinin tarihsel gelişimi, türleri ve bileşenleri hakkında bilgi verilmektedir.

Deniz ticaretinin amacı, denizden para kazanmaktır (Akdoğan, 1999: 3). *Ticaret* kavramı, “mal/hizmet nesnesinin sahip değiştirmesine ilişkin faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır ve “üretim/imalat sürecinin önemli bir ögesini oluşturan faaliyetlerin bileşimi” anlamındaki tedarikçi ve tüketiciyi birleştiren bir üst yapının (commerce) bileşenlerinden biri durumundadır (Kalkan, 2013: 505).

Deniz ticareti geniş kapsamlı bir kavramdır. Tam olarak üzerinde mutabık kalınmış bir tanıma dahi sahip değildir. Deniz ticareti kavramının tanımlanmasında ortak bir tanıma ulaşılamamış olsa da (Çetin, 2007:5) Deniz Ticaret Hukuku tanımlamaları ile gemi sahipliği ve işletmeciliği, gemi acenteciliği, gemi alım satım ve navlun komisyonculuğu, forvarderlik, stivedor ve puantaj hizmetleri, gemi klaslama faaliyetleri, deniz sigorta işlemleri, deniz ekspertizliği ve sürveyörlüğü, deniz malzeme tedariki ve kumanyacılık, deniz sanayi malzemesi alım satımı, gemi akaryakıt ikmal ve sağlama işleri, marina ve liman işletmeciliği, balıkçılıkla ilgili gemi işletmeciliği, yat turizmi, balıkçı gemiciliği, kafes balıkçılığı, denizaltı su hizmetleri, gezinti tekneçiliği, kruvaziyer turizmi, dip kaynakları ve deniz kumculuğu, denizde atık ve çevre temizliği, gemi ve yat inşa ve yan sanayi, su üstü ve su altı deniz sporları gibi alanlardaki faaliyetleri içermektedir. Bu tanımlamaya göre deniz ticaretiyle ilgili verilen faaliyetlerinin bir kısmı doğrudan veya dolaylı olarak yük ve yolcu taşınmasıyla ilgili faaliyetleri ilgilendirirken, bir kısım faaliyetler ise deniz turizmi, balıkçılık ve deniz kaynaklarının işletilmesiyle ilgili faaliyetleri içermektedir (Çetin, 2007: 6-7).

#### 1.3.1. Deniz Ticaretinin ve Deniz Ulaştırmasının Tarihsel Gelişimi

Denizciliğin günümüzdeki halini alması, insanlık tarihiyle beraber gelişmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Denizcilik tarihi tarih biliminin bir alt dalı olarak gelişmiştir

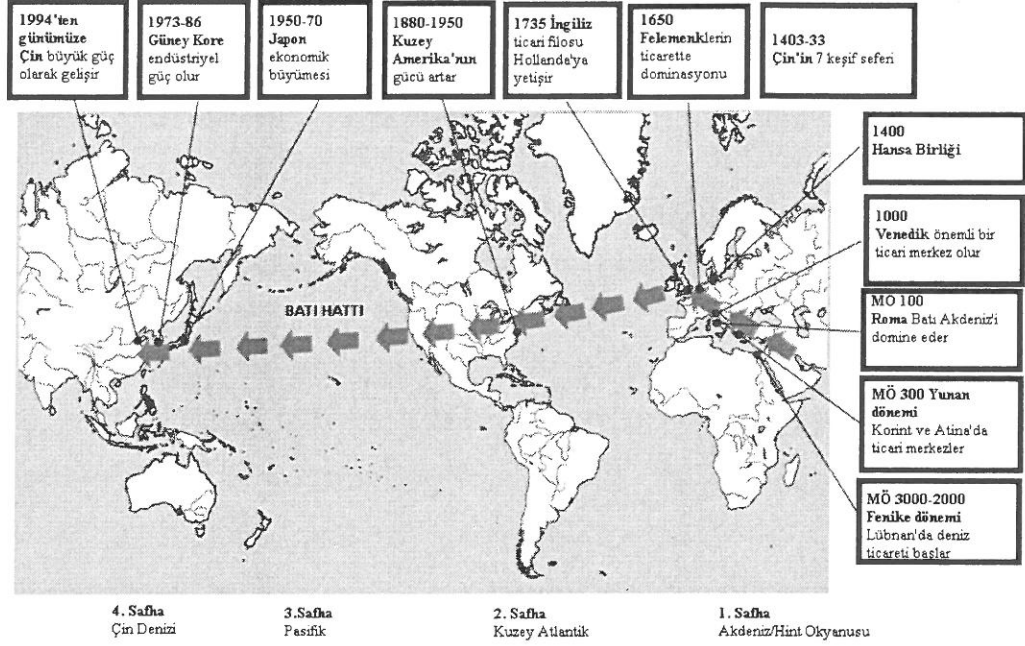
ve günümüzde dahi yeni bulgulara ulaşılarak denizcilik tarihine dair bilinmeyen ya da yanlış bilinen kimi detaylar aydınlatılmaktadır.

1960-1970'lere kadar elde edilen arkeolojik kalıntılar ilkçağda suyun taşıma gücünden en iyi şekilde M.Ö.3000 yıllarında Mısırlıların yararlandıklarını göstermekteyken (Akdoğan, 1999: 8; Carter, 2006: 53), Kuveyt'te gerçekleşen arkeolojik kazılarda tarihi en eskiye dayanan denizcilik faaliyetlerine ilişkin yeni bulgulara ulaşılmıştır (Carter, 2006: 53). Dolayısı ile kimi araştırmacılar deniz ticaretinin doğuşunu MÖ 3000'lere dayandırırken (Akdoğan, 1999: 8; Stopford, 2009: 6), yeni bulgular deniz taşımacılığının başlangıç tarihini 3000 yıl kadar daha geriye, MÖ 6000-5000 yıllarına dayandırmaktadır (Carter, 2006: 53; Cerit, 2003: 3). Carter'a göre bilinen ilk denizcilik faaliyetleri MÖ 6000 – 5000 yıllarında Güney Mezopotamya şehirleri ile Basra Körfezi kıyılarında yer alan neolitik topluluklar arasındaki deniz ticaret ağlarıdır (Cerit, 2013: 3).

Stopford, deniz işletmeciliği ve ticareti tarihini dört fazda ele alarak, bir "Batı Hattı" tanımlaması yapar. Bu yaklaşım bir harita üzerinde ticari denizciliğin 5.000 yılda kat ettiği yolu ve önemli gelişmeleri göstermektedir (bkz. Şekil 5.). Stopford'a göre Akdeniz ve Hint Okyanusu'nda başlayan ticari denizcilik serüveni, baskın güçlerin batıya doğru hareket etmesiyle Kuzey Atlantik, Pasifik ve oradan da Çin Denizi'ne hareket eden bir Batı Hattı'nı takip etmiştir (Stopford, 2009: 6-35).

Stopford'un tanımladığı Batı Hattı'nın yakın gelecekte yakıt maliyetleri ve sefer sürelerinin yarattığı baskılar ile gemi inşa, haberleşme, emniyet ve güvenlikte kat edilen merhaleler sonucu kutup bölgelerinin ticari denizciliğe açılması ile Kuzey Buz Denizi ve kutup bölgelerine doğru ilerlemesine tanık olmamız olası görünmektedir.

Şekil 5: Batı Hattı



Kaynak: Stopford, 2009: 6.

### 1.3.1.1. İlkçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması

İlkçağ M.Ö.3300-3000 yıllarında yazının bulunması ile başlar ve M.S. 303 ile V. yüzyılda Batı Roma İmparatorluğu'nun yıkılmasına kadar sürer. Tunç Devri, Demir Devri, Helenistik Dönem, Roma Dönemi ve Roma'dan Bizans'a Geçiş Dönemi'ni kapsar ve insanlık tarihindeki en uzun tarihi dönemdir.

Elimizde bulunan tarihi belgeler ve arkeolojik kalıntılar M.Ö. 3000 yılında Mısırlıların suyun taşıma gücünden en iyi şekilde yararlandığını göstermektedir. Kuşkusuz Okyanusya'da, Kuzey ve Güney Amerika'da ya da Kuzey Avrupa'da yaşayanlar da suyun taşıma gücünden faydalanmıştır; ancak bu bölgelerden günümüze ayrıntılı bilgiler gelmemiştir (Akdoğan, 1999: 7).

Bilinen ilk ticaret ağı ise 5000 sene önce Mezopotamya, Bahreyn ve Batı Hindistan'daki İndus Nehri arasında gelişmiştir (Stopford, 2009: 7). Bu bölgeler arasında karadan bağlantı olduğu halde, denizyolu taşımacılığı sağladığı avantajlar sebebiyle tercih edilir olmuştur. *Teb* şehri yakınlarında bulunan *Deir-el Bahari*'deki

duvar resimlerinden görüldüğü üzere, bu dönemde Mısırlılar Doğu Akdeniz'de Fenikeliler ve Giritlilerle ticaret yapmaya başlamışlardır (Akdoğan, 1999: 7-8).

Akdoğan'ın ilkçağ denizciliğine dair aktardığı bulgulardan öne çıkanlar şu şekilde sayılabilir (Akdoğan, 1999: 8-9):

- Doğu Akdeniz'de Mısırlılar'ın kuvvetleri azaldıkça Giritliler ve Fenikeliler'in kudretleri ortaya çıkmış ve buna bağlı olarak iki tekne yapısı görülmeye başlanmıştır. Birincisi dar, uzun, kürekle yürütülen kadirga tipi tekne olup amacı hız yapmaya yönelik olduğu gibi ayrıca başında bulunan mahmuz bu tip teknelerin savaş için de yapıldığını göstermektedir. Ticaret için yapılan tekneler ise daha ziyade yelkenli ve geniş karınlı olarak yapılmış ve nadiren kürekçi kullanılmışlardır.
- Deniz ticaretinde para kazanmak esas olduğundan, geniş hacimli ve yelkenle yürütülen dar uzun tekneler hız yaparken pahalıya mal olduğundan, geniş hacimli ve yelkenle yürütülen tekneler kürekçi kullanmayarak yük taşıma işini yeterli düzeyde ekonomik olarak sonuçlandırabiliyordu. Bu durum günümüzde bile hala bazı değişikliklere rağmen savaş ve ticaret gemileri arasında var olan keskin çizginin en belirgin örneğini göstermektedir.
- Fenikeliler Sur, Kadiz ve Kartaca limanlarından çok uzaklara seferler yaparak deniz ticaretini Akdeniz'den okyanuslara çıkardılar. Kuvvetle muhtemeldir ki kuzey denizlerine ve Batı Afrika'nın ortalarına kadar gidebilmişlerdir. Özellikle Britanya ve Cornwall'la ticari ilişkiler içinde oldukları bilinmektedir. Milattan önce 450 yıllarında Cape Verde Burnu'na vardıkları ve ayrıca tarihçi Herodot'a göre milattan 600 yıl önce Mısırlıların Fenikeli gemiadamları ile donattıkları bir filonun Afrika'yı dolaşarak Cebelitarık boğazından Mısır'a döndükleri kaydedilmektedir. Bilindiği üzere Vasco De Gama ancak iki bin yıl sonra bu seferi gerçekleştirebilmiştir. Herodot'un aktardıkları her ne kadar kanıtlayıcı bir delilden yoksunsa da, Herodot Afrika'nın güneyinden deniz yoluyla dolaşılacağını bilmekteydi.
- Fenikeliler M.Ö. 3000 yıllarında Mısır'la deniz ticareti yaparak onlara gemi kerestesi, sıvı yağlar ve reçine satıyorlardı. Kıyılarında birçok liman inşa ederek deniz ticaretinde olan etkinliklerini artırdılar. Ülkelerinin konumu

nedeniyle gemileri, limanları ve deniz ticaretinden anlayan kişileri ile doğu ile batı arasında **komisyonculuk** yaptılar. Ayrıca Akdeniz'in birçok limanlarında üsler ve **acenteler** kurarak Avrupa, Afrika ve Asya ile ticaretlerini genişletmek olanağı buldular.

- Yunanistan'ın doğa yapısı itibariyle üzüm, dolayısıyla şarap ve zeytin ve zeytinyağı üretmeye elverişli olmasına karşın tahıl üretmeye elverişli olmadığından, gıda maddesine duyulan gereksinme ve toprağın verimli olmaması nedeniyle Yunanlılar denize açılarak deniz ticareti yapmak zorunda kalmışlardır. Ayrıca kıyılarının doğa yapısı itibariyle birçok doğal limana sahip olması deniz ticareti yapmalarını kolaylaştırmış bulunmaktadır. İlkçağda büyük ilerleme kaydeden Yunan medeniyetinin duymuş olduğu malzeme ve gıda gereksinmesi Yunan limanlarını maden cevheri, mermer gibi maddelerin ithal limanları haline getirmişti. Bu çağlarda ve daha sonraları Yunanlıların Akdeniz ve Karadeniz'de koloniler kurmaları da deniz ticaretlerini geliştiren önemli faktörlerden biri olmuştu. Çünkü bu kolonilerle anavatan arasındaki ilişki ancak denizden sağlanabiliyordu (Akdoğan, 1999: 8-9)

Bu dönemde artan denizcilik faaliyetleri hukuki düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. İlk çağlarda deniz ticaretine özgü kurallar *adet hukuku* tarzında doğmuşlardır. Kısmen Yunan ve oradan Roma Hukukuna geçmiş deniz örf ve adetlerinden deniz ödücü (*Foenus Nauticum*), kaptanın yaptığı hukuki muamelelerden dolayı donatanın sorumluluğu (*Actio Exercitoria*), kaptanın kendisine teslim olunan malların hasar ve ziyandan dolayı mesuliyeti (*Receptum Nautarum* esası) ve müşterek avarya (*Lex Rhodia de Jactu*) gibi bazıları zamanımıza kadar gelmiştir (Çağa ve Kender, 2002: 9).

Eldeki bilgiler ışığında ilk çağ itibariyle deniz ulaştırması ve deniz ticareti ile ilgili deniz taşımacılığı, komisyonculuk, acentelik ve limancılık faaliyetlerinin ve deniz hukukunun ortaya çıktığı ve yapılanmaya başladığı değerlendirilebilmektedir.

### 1.3.1.2. Ortaçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması

Ortaçağ, M.S. V.-VII. yüzyıllarda kavimler göçü ile başlayarak, 1453'te İstanbul'un fethine kadar geçen dönemi tanımlamaktadır. M.Ö. 375'de, Ortaçağ başlamadan önce Akdeniz oldukça yoğun deniz hareketlerinin görüldüğü ve Kuzey Afrika'da Kartaca, Yunanistan'da Korinth ve Atina, Mısır'da Memphis gibi şehirlerin ön plana çıktığı bir yapıya bürünmüştür (Stopford, 2009: 9). Yunanlılar şarap, zeytinyağı ve diğer üretimlerini Kartacalıların ve Etrüsklerin metal eşyaları ve Mısır'ın ve doğunun geleneksel ürünleri ile karşılıklı alıp satarak ticaretlerini geliştirmişlerdi (Stopford, 2009: 9). Yunanistan sadece Karadeniz'de yüzden fazla koloni kurmuştu ve Atina yakınlarında bulunan gümüş madeni sayesinde büyük bir donanma ile Doğu Akdeniz'de baskın güç haline gelmişti. Kartaca ise Kuzey Afrika, Güney İspanya, Korsika ve Batı Sicilya'yı kapsayacak şekilde Batı Akdeniz'i elinde tutmaktaydı; ancak bu bölge çok gelişkin değildi ve ticaret Doğu Akdeniz kadar yoğun değildi (Stopford, 2009: 10).

Yunanistan'ın gerilemesi ile Roma'nın ekonomik ve ticari önemi artmış ve ticaretin merkezi İtalya'ya kaymıştır. Roma İspanya'dan mineraller ve Kuzey Afrika, Sicilya ve Mısır'dan buğday ithal etmekteydi. Bu yükün taşınması için özel hububat gemileri inşa edilmişti (Stopford, 2009: 10). Roma İmparatorluğu zamanında tekne yapıları hemen hemen değişmez duruma girmiştir. İmparatorluğun tahıl gemileri geniş karınlı, düz karınlı ve başı dar kıcı geniş yapılmaktaydı. Romalılar ayrıca bir yenilik olmak üzere pruva direği kullanarak üstüne yelken açmaya da başlayarak teknenin daha iyi dümen dinlemesine yardımcı olmuşlardır (Akdoğan, 1999: 10).

Roma İmparatorluğu 200 yıl boyunca Akdeniz, Karadeniz ve Güney Britanya kıyılarını kontrol etmiştir. *Pax Romana* dahilinde, Akdeniz'de ticaret, kasaba ve rotalarının batıdan ziyade doğuda olacak şekilde genişlemiştir (Stopford, 2009: 10). *Pax Romana*, MÖ 27 – M.S. 180 arasında süregelmiştir. Latince "Roma Barışı" anlamına gelir. Terim, Roma yönetimi ve Roma Hukuk Sistemi altında, aralarında kavga eden rakip liderlerin ve eyaletlerin, bazen sert şekilde, barıştırılmasından çıkmıştır. Roma'da *Pax Romana*'yı sağlayan lider Augustus Ceasar'dır. Bu dönemde doğunun şehirleri 'gelişmekte olan' İspanya ve Britanya'dan mineraller, Kuzey Afrika, Mısır ve Karadeniz'den mısır, hala refaha sahip Lübnan ve Mısır'ın ticaret merkezlerinden çeşitli ürünler ithal ederek Akdeniz'de doğu ticaret

rotalarını oluşturmuşlardır. M.S.236'da Nil'de bir Roma teknesiyle taşınan tohumlar için hazırlanan *konişmento*, süregelen ticaret sistemi anlayışını ortaya koymuştur (Stopford, 2009: 10).

Akdoğan'ın ortaçağ denizciliği ile ilgili paylaştığı bilgilerden öne çıkan çıkan maddeler şu şekilde sayılabilir (Akdoğan, 1999: ss.10-13):

- İlk ve Orta çağlarda Akdeniz'de ve Afrika yakınlarında ticaret denizciliği bu şekilde bir gelişme gösterirken dünyanın diğer yörelerinde de kuşkusuz denizden yararlanarak ticaret ve savaşlar yapılmaktaydı. Örneğin Okyanusya'da katamaran sistemi, yani çift tekne kullanan yerliler binlerce mil uzaklara seyredebilmişlerdir. Örneğin Kuzey Amerika'ya Behring Boğazı'ndan geçen Kuzey Asyalılar ya da Okyanusya adalarından Güney Amerika'ya geçen yerliler seferlerini, onaltıncı yüzyılda buralara gelen Avrupalı maceracıların gördükleri ve adı Java dilinde "Prau" olan onaltı-onyedi metre boyunda ve beş altı metre genişliğinde iki direkli, kısa, acaip bir yelkenli ile yapmışlardır. Yeni Gineliler'in yapmış oldukları ağaç içi oyulmuş teknelerin, kemerelerle birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan ve "Lakatoi" dedikleri teknelerin üstlerine yapılan yapılarla senelerden beri yük ve yolcu taşıdıkları ve bugün hala Pasifik'te kullandıkları görülmektedir.
- Okyanusya (Pasifik) adalarında yaşayanlar yıllardan beri yapmış oldukları seferlerini, yalnızca yıldızlar ve güneşten yararlanarak değil ayrıca akıntıların yönünden, denizin renginden, kuşların uçuş şekillerinden, avlanan balıklardan ve yosunlardan yararlanarak yapmışlardı. Bütün bu bulgular kamışlardan yapılan harita benzeri şekiller üzerine işlenip saptanarak, yazılı bir seyir kuralı ya da bilgisine gereksinme duymadan seyir yapanlar yollarını açık denizlerde bulmuşlardır.
- Gemiciliğin beşiği olarak bilinen Mısır medeniyetinin zaman zaman göstermiş olduğu zaafı sonunda Fenikeliler, Giritliler ve Yunanlılar ilk çağlarda gelişme gösterebilmişlerdir. Kuzeyde ise Vikingler olarak bilinen denizci bir millet, kuzeyden güneye doğru yapmış oldukları ticari seferlere paralel olarak askeri seferler sonunda İngiltere ve hatta İtalya ve Sicilya'da hükümdarlıklar kurarak buralara hükmetmişlerdir. Bir yandan güneye doğru



yapılan seferlere paralel olarak Vikingler Kuzey Buz denizlerine de ulaşmışlar ve hatta büyük bir ihtimalle Kuzey Amerika'ya, Grönland'a X. yüzyılda varmışlardır.

- Gokstad ve Oseberg höyüklerinde yapılan kazılar sonunda bulunan korsan gemileri kalıntılarında teknelerinin boylarının 20-25 metre, su çekimi az ve manevra kabiliyeti yüksek olduğu kanısını kuvvetlendirmektedir. Yürütme kuvveti olarak bu teknelerde kürek ve yelken kullanmışlardır.
- Ortaçağ boyunca ve Rönesans devrinde teknelerin büyüklüklerinde fazla bir gelişme olmamışsa da (yaklaşık olarak 35 metre kadar), özellikle savaş gemilerinde topçular için baş ve kıç taraflarda kasaralar ilave edilmiş ve dümen görevini yapan küreklerin yerini yavaş yavaş bugünkü dümenin atası olan bir dümen biçimi almıştır. Bu sıralarda deniz ticaretinde en etkin filo Venedik Cumhuriyeti tarafından kurulmuş ve bu devletin gemileri Kuzey Afrika ve Atlas Okyanusu'nun Avrupa sahillerine düzenli seferler yapılmasını gerçekleştirmiştir.
- Venedik'in konumu itibariyle Orta Avrupa ile Asya arasında denizyolu ile köprü kurulmuş ve Venedik tacirleri iki potansiyel arasında köprü yani **komisyonculuk** görevini üstlenmelerine neden olmuştur. Bu sıralarda Venedikliler Araplar'a kereste, zift ve hatta Avrupalı köle kızları satmakta buna karşın doğunun baharat ve ipekli kumalarını Avrupalılara getirmekte idi. 1204 yıllarında Venedik donanması o kadar kuvvetlenmişti ki Yunanistan dahil Akdeniz'de bir çok limanları elde etmiş ve Bizans Donanması ile uğraşır hale gelmişlerdi. Ticari faaliyetleri, örneğin Marko Polo'nun Çin'e gittiği senelerde İngiltere'ye kadar düzenli seferlerle uzanmış, Karadeniz'de Don Nehri ağında acentelik kurmuşlardı. Venediklilerin bu saltanatı Avrupalıların Afrika'nın güneyinden dolaşarak gemilerinin Uzakdoğu'ya uzanmalarına kadar devam etmiştir.
- Cenevizliler de (Osmanlılar Cenovalılar için bu ismi kullanırlardı) Orta ve Yeni Çağda Akdeniz ve havalisinde etkin olmuşlardır. İlk **deniz sigortası** Cenevizliler tarafından başlatılmıştır. Bizans ve Osmanlılardan imtiyazlar kopararak deniz ticaretini geliştirmişlerdir. Ancak Fransızların XVIII. yüzyılda Cenova'yı işgal etmesi sonucu Cenovalıların deniz ticareti de sona

ermiştir. Burada şunu belirtelim ki Amerika'yı keşfeden **Kristof Kolomb** bir Cenovalı idi. İspanyollar Kristof Kolomb'a Santa Maria, Pinta ve Nina adında üç yelkenli vererek onun Bahama adalarına 1492 yılında varmasını sağlamışlardır.

- 1410 yıllarında gemici Enrique Osmanlıların elinde bulunan Uzak Doğu yolunun dışında bir yol bulmak için Afrika kıyılarını tanımaya başlamıştır. 1498 yılında Vasco De Gama Afrika'yı dolaşarak Hindistan'a vardı. 1520'de Magellan bugün kendi adı ile anılan Macellan Boğazı'nı geçerek Pasifik'e ulaştı.
- XV. yüzyıl sonunda dümenin kullanılması, pusulanın gelişmesi, usturlapla (sekstant) açık denizlerde mevki tayin edilmesi ve inşa edilen açık deniz tipi (Karavel, kadirga ya da kalyon tipi) İspanyollarla, Portekizliler başta olmak üzere daha sonra İngilizler ve Fransızlar keşfedilen Kuzey ve Güney Amerika ve Uzak Doğu, Afrika gibi ülkelere seferler düzenleyerek buralarda sömürgeler kurmuşlardır.
- Ortaçağda müslümanlar hem Akdeniz'de hem de Hint denizinde deniz ticaretinde önemli derecede etkindiler. Özellikle Hind denizinde Çinlilerle yapmış buldukları işlerde başta ipek, porselen ve kâğıt alıyorlar; onlara zenci köleler ve kıymetli taşlar satıyorlardı. Aden Limanı Çin ticaretinin yapıldığı en önemli limanların başında geliyordu.
- Müslüman denizciler Çin'in Konton limanına tek direkli ve tek güverteli gemilerle giderek ticaretlerini geliştiriyorlardı. Ancak yeniçağa doğru Portekizliler ve sonra diğer Avrupalı denizciler Hind denizinde ve Uzak Doğu'da etkinliklerini arttırdıklarından, Osmanlı devrinde de Müslümanlar Akdeniz'de olduğu gibi deniz ticaretinde etkinliklerini yavaş yavaş yitirdiler ve bu ticareti Avrupalılara kaptırdılar (Akdoğan, 1999: 10-13)

Yukarıda anılan gelişmelerin yaşandığı Ortaçağda Akdeniz bölgesiyle Avrupa'nın batı ve kuzeyinde yer yer, fakat birbirine benzer hukuk kurallarının (keza) örf ve adet şeklinde meydana geldiğini görmekteyiz. Bu deniz örf ve adetlerini bir araya toplayan dergiler zamanla büyük önem kazanmışlardır (Çağa ve Kender, 2002:9).

Çağa ve Kender'in işaret ettiği bu yazınların en mühimleri ve bu yayınlara ilişkin kısa açıklamalar Tablo 4.'te yer almaktadır. Merkezîyetçi devletlerin meydana gelmesi ile XVII. yüzyılda deniz hukukuna dair kapsamlı kanunlar yapılmaya başlanmıştır (Çağa ve Kender, 2002: 10).

**Tablo 4.** Ortaçağda Deniz Örf ve Adet Hukukuna İlişkin Başlıca Dergiler

Dergi Adı	Açıklama
1. <i>Consolat del Mar</i>	XIII. yüzyılda Barselona deniz mahkemesinin kararlarını toplayan ve Katalonya diliyle yazılmış bir dergidir. İhtiva ettiği adetler Akdeniz bölgesinde cari idi.
2. <i>Roles des Jugements d'Oléron</i>	Fransa'nın batısında Olon adasında bulunan deniz mahkemesinin XII. ve XIII. yüzyıllardaki kararlarını toplayan bir dergidir. Bu adetler Fransa'nın Atlantik sahillerinde cari bulunuyordu.
3. <i>Guidon de la mer</i>	XVI. yüzyılda Rouen'de tanzim edilmiştir. Deniz sigortalarına ait oldukça tafsilatlı hükümleri ihtiva eden ilk eserdir.
4. <i>Visby deniz hukuku</i>	Oléron mahkemesi kararlarını ihtiva eden derginin tadil edilmiş şeklidir. Kuzey denizi ve Baltık sahillerinde cari bulunuyordu.
5. <i>Les assies de Jerusalem – Kudüs Kararları</i>	Doğu Akdeniz'de cari adetleri ihtiva eden ve 1099 tarihinde neşrolunan bir dergidir.
6. <i>E.Basilica'lar</i>	Bizans İmparatoru Jüstinyen'in meşhur <i>Corpus iuris</i> 'inin IX. yüzyılda İmparator IV. Leo tarafından neşrolunan Yunanca bir adaptasyonundan ibaret olan bazilikaların 53. kitabı deniz hukukuna tahsil edilmiştir. Ancak XVI. yüzyılda bunun Latince bir tercümesi ele geçmiştir. Bizans ve Doğu Akdeniz'de büyük önem kazanmış bu deniz adetlerinin İstanbul'un fethinden sonra Türkler tarafından da uygulandığı iddia edilse de tevsik ve ispat edilememiştir.

**Kaynak:** Çağa ve Kender, 2002: 9-10'dan yararlanılmıştır.

Kanunlar devrinin açılmasıyla deniz örf ve adet hukuku kıymetlerini tamamen yitirmiş değildir. Mahkemelerin (ve hakemlerin) tekrarlanan içtihatları ile yerleşen deniz örf ve adet hukuku kuralları bugün dahi kanunların noksanlarını

tamamlamak, eski hükümleri modern ihtiyaçlara göre uydurmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır (Çağa ve Kender, 2002: 11).

### 1.3.1.3. Yeniçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması

Yeni Çağ 1453'te II. Mehmet'in (Fatih Sultan Mehmet) İstanbul'u (Konstantinopolis'i) fethetmesiyle başlamıştır. Bizans (Doğu Roma) İmparatorluğu yıkılmış, İpek Yolu'nun kontrolü Osmanlı'ya geçmiş, Osmanlı'nın toprak bütünlüğü sağlanmış, Bizans'tan kaçan bilim adamları Avrupa'ya (İtalya) gitmiş ve bu sayede Rönesans başlamış, Avrupa'da Derebeyleri zayıflarken krallar güçlenmiştir

Özellikle 1453'te İstanbul'un fethinde kullanılan toprakların gücünün görülmesi ile Avrupa'da Derebeylerinin kalelerini fethetmeye başlayan krallıklar güçlenerek merkezî devletler ortaya çıkmaya başlamıştır. Merkezî devletlerin meydana gelmesi ile ise, deniz hukukuna dair kapsamlı kanunlar yapılmaya başlanmıştır (Çağa ve Kender, 2002: 10).

Takip eden çağda dünya denizciliğinde önemli bir konuma sahip olacak İspanya ve Portekiz'in ilk ve hatta ortaçağ başlarında hemen hemen hiç bir önemli deniz ticareti faaliyeti görülmemektedir. M.Ö. 3000-1000 yıllarında İspanya'nın Akdeniz sahillerinde deniz ticareti tamamıyla önce Fenikeliler ve sonra Yunanlıların elinde idi. Bu denizci uluslar buralara gelerek özellikle cevher alıp götürmek için büyük çalışmalar yapmışlardır. Bugünkü kalıntılar buralardan milyonlarca ton bakır ve kalay alınıp götürüldüğünü göstermektedir (Akdoğan, 1999: 13).

Bu çağda denizciliğin gelişmesi sayesinde yaşanan ve oldukça önemli etkileri olan bir gelişme de Amerika Kıtası'nın keşfidir. Amerika Kıtası'nın 1492'de Avrupalılar tarafından keşfinden sonra İspanyollar, Portekizliler, Fransızlar ve İngilizler buradaki yerli halkın aleyhine toprak sahibi oldular. Avrupalılar, Amerika'daki topraklarını genişlettikten sonra, İngiltere başta olmak üzere çeşitli ülkelerden göçmenler alıp buraya yerleştirerek *koloniler* kurdular. XVII. yüzyıl ortalarında, bu kolonilerin sayısı 13'e yükselmiştir ve ABD'nin temellerini oluşturmuştur. Amerika'dan yarı tropik yiyecekler ve hammaddelerin artan ithalatı ile 1660 sonrası Londra güçlenerek denizcilik ve finansal hizmetlerde dünya denizciliğinde başı çekmeye başlamıştır. Uzun mesafe Asya ticareti İngiltere ve

*Dutch East India Company* tarafından kontrol edilirken; Atlantik ticareti Baltık, Akdeniz, Batı Hindistan, Amerika'nın doğu sahilleri ve bazen Batı Afrika ve Brezilya kökenli küçük tacirlerin denetiminde olmuştur (Stopford, 2009: 20).

Stopford XVIII. yüzyıl deniz ticaretindeki gelişmeleri şu şekilde özetler (Stopford, 2009: 22-23):

- 18. YY sonlarında Atlantik ticareti hala tacirlerin ve özel ortaklıkların denetimindeydi. Bir sendika gemi yaptırır veya kiralar, yük bulur ve navlun ya da ticaretten kar elde ederdi. Genelde bir 'supercargo' (yük sorumlusu) gemiyle seyahat ederek ticari ilişkileri yönetse de bazı durumlarda ehil ise bu sorumluluk gemi kaptanına verilirdi. Yük sorumlusu yükü satar, yeni yükler alır ya da gerekirse farklı bir limana gidilmesine karar verebilirdi. Ticaretin artması ile daha gelişkin bir yapı ortaya çıkarak kimi şirketlerin Baltık ya da Batı Hindistan gibi hatlarda ticarete yoğunlaşırken, kimilerinin gemi işletmeciliği alanlarında uzmanlaştığı ve tacir ile gemi işletmecisi rollerinin gitgide ayrıştığı görülür.
- **Gemi sahibi** (*Shipowner*) ifadesi gemi kayıtlarında ilk olarak 1786 yılında görülür ve erken 19. YY General Shipowners' Society kayıtlarında üyelerinin işlerinin diğer ilgi alanları hariç gemiyi işletmek olduğu vurgusu yer alır. Bu değişim navlun ve deniz sigorta komisyoncuları ile deniz sigortacılarının sayısında büyük bir artışa yol açar. 1734 yılında deniz sigortacıları için bir gazete mahiyetinde "*Lloyd's List*" ve hemen akabinde 1766'da ilk gemi kayıt listesi olan "*Lloyd's Register of Shipping*" yayınlanmaya başlar.
- Taşımacılık sistemindeki gelişmeye rağmen gemiler ve seyir standartları gelişemeyerek deniz seyahat sürelerinin çok uzun sürmesine yol açar. Örnek teşkil açmasından Samuel Kelly 1780'lerde Liverpool'dan Philadelphia'ya seyahatin 43-63 gün, geri dönüşün ise 29-47 gün arası sürdüğünü belirtmektedir. Benzer olarak Liverpool'dan Marsilya'ya seyahat de 37 gün civarı sürmektedir. En kötü deneyimi ise Liverpool'dan New York'a bir kış geçişinin 119 gün sürmesidir. Anılan gemiler ekseri 300-400 tonluk olup, East India Company'nin 122 gemilik filosunun ortalaması 870 tondur. Ancak bu tatmin edici olmayan süreç değişmek üzeredir (Stopford, 2009: 23).

#### 1.3.1.4. Yakınçağda Deniz Ticareti ve Deniz Ulaştırması

Yakın Çağ çoğu kaynağa göre 1788-1789'da Fransız İhtilalı ile başlamıştır. Yakınçağ'da dünyada çok önemli gelişmeler yaşanmış ve denizcilik de bir yandan bu gelişmelerden etkilenirken, bir yandan bu gelişmelerde önemli rol oynamıştır. Stopford, XIX. yüzyılda denizciliğin geçtiği iki bin yıldan daha çok değiştiğini ifade eder (Stopford, 2009: 23).

Afrika'nın güneyinden dolaşarak Uzak Doğu ile yapılan ticaretin artması, önce yelkenli teknelerin süratlerinin artması ve sonra buhar gücünün bulunması, 1869'da Ferdinand Delesseps tarafından Süveyş Kanalı'nın açılması; 1893'de Korent, 1895'te Kiel ve nihayet 1914'te Atlas Okyanusunu Pasifik'e bağlayan Panama Kanalı'nın açılmasını bu önemli gelişmeler arasında sayabiliriz (Akdoğan, 1999: 13).

Prof. James Rogers 1888'de Oxford Üniversitesi'nde verdiği dersin notlarında şu bilgileri aktarır (Stopford, 2009: 111):

*“Taşımacılık arzı kadar maliyet ekonomisinin bu denli belirgin olarak gözlemlendiği belki de başka hiçbir endüstri dalı yoktur. Atlantik geçişi kırk yıl öncesine göre yarı sürede tamamlanabilmektedir. Aynı şekilde Hindistan, Çin ve diğer uzak yerlere yapılan seferler için de geçerlidir. Birkaç yıl öncesine göre yükleme ve boşaltma işlemleri, gereken insan gücü ve maliyetler de neredeyse üçte birine inmiş bulunmaktadır.”*

Yelkenli teknelerdeki gelişmeler sonucu İngiliz bayraklı “Cutty Sark” yelkenlisi saatte 18 deniz mili hız yaparak İngiltere ile Çin arasında düzenli seferler yapabilmekteydi. Bu tür tekneler arasındaki rekabet bazen teknelerin Çin seferlerini tamamlamaları arasındaki saat farklarının söz konusu olmasına dahi yol açmıştır (Akdoğan, 1999: 13).

Yelkenli teknelerin rüzgârı daha verimli kullanacak şekilde yapılmalarına karşın, havaya bağımlı olmaları gibi bir kusurları bulunmaktaydı. Çelik gemi gövdelerinin yapımı ile gemiler daha fazla kapasite barındırma imkânına kavuştular. Makine gücünün kullanılmaya başlaması ile ise ticaret gemileri hava şartlarına bağlı olmadan hareket kabiliyetine sahip oldular.

Özellikle gemi yapımında yaşanan gelişmeler, ticari denizciliği önemli ölçüde etkilemiştir. Hızlı seferler yapılabilmesi ile verimlilik artarken, ilerleyen teknoloji ile sac gövdeli gemiler ve makine gücü denizciliğin çehresini oldukça değiştirmiştir.

1860'larda metal gövdeli buharlı ticaret gemilerinin yapımı ile ise modern denizcilik başlamıştır (Stopford, 2002: 21).

Buharın gemilere uygulanmasına XVIII yüzyıl sonlarında başlanmış olsa da, ticari amaçlı uygulamalar XIX yüzyıl başlarında yapılmıştır. Bu uygulamaların en önemlisi Manş denizinin 1816'da ve Atlas Okyanusunun ise 1819'da buharlı gemilerle aşılmış olmalarıdır (Akdoğan, 1999: 13). 1871'de en büyük transatlantik gemi olan *Oceanic* 3800 GRT (Gross Tonnage: Groston) kapasitesi ve 3000 hp (horse power: Beygir gücü) motor gücü ile saatte 14,75 deniz mili (bir meridyenin bir dakikalık yay parçasına karşılık gelen uzunluk birimi, 1852 metre) sürat yapabilmekteydi ve Atlantik geçişini dokuz buçuk günde tamamlayabiliyordu (Stopford, 2009: 111). 1913'te en büyük gemi olan *Aquitania* 47.000 GRT kapasiteye sahipti. 60.000 hp motor gücü ile 23 deniz mili sürate çıkabilmekteydi ve Atlantik geçişini beş günden kısa sürede tamamlayabiliyordu (Stopford, 2009: 111). Stopford, 1830'lar sonrası yaşanan gelişmeleri şu şekilde aktarır (Stopford, 2009: ss.23-36):

- 1800'lü yıllarda gemiler daha büyük, yelkenler daha iyidir ve seyrüsefer teknikleri ilerlemiştir ancak tekneler hala ahşaptır. Bir yüzyıl sonra ise devasa çelik gemiler buhardan aldıkları güçle rüzgâr ve akıntılara karşı seyrediyor ve kablolar aracılığıyla gelen talimatları dünyanın hemen her noktasından alabiliyor olacaktır.
- Bu dönüşüm İngiltere ve Avrupa'da gerçekleşen **endüstri devriminin** bir parçasıdır. Özellikle tekstilde imalat verimliliği arttıkça çıktının yerel tüketimi imkânsızlaşarak ticaret endüstri toplumunun kaçınılmaz bir parçası olmuştur. Tekstil üretimini değiştiren mühendislik teknolojisi ilerledikçe hem bu tekstil ürünlerini taşımak, hem de büyüyen endüstri toplumuna gereken hammadde ve gıdayı taşımak için yeni bir taşımacılık sistemi üretmiştir.
- Bu değişime katkısı olan pek çok faktör vardır, ancak bunların dördü çok önemlidir:
  1. Gemileri rüzgârdan bağımsızlaştıran buhar makineleri,
  2. Yükü daha iyi koruyan ve daha büyük gemi inşasına olanak veren çelik tekneler,
  3. Gemileri daha denize elverişli kılan vidalı pervaneler ve



4. Tacirler ve gemi sahiplerinin tüm dünyada haberleşmesini sağlayan derin deniz kablo ağı.

- Kanallar, demiryolları ve buharlı gemilerin küresel taşıma ağına girişiyle, 19. yüzyılın ikinci yarısında deniz taşımacılığı sistemleri artan ulaştırma hızı ve verimliliğe bağlı olarak yepyeni bir seviyeye ulaşmıştır. Bu yeni sistem üç kısımdan oluşmaktadır: (i) Kuzey Amerika, Avrupa ve Uzak Doğu arasındaki ekonomik ağlarda düzenli olarak yolcu ve mektup taşıyan '*düzenli yolcu hatları*'; (ii) dünya çapında gelişmiş ve büyük pazarlara yük ve kısmen yolcu taşıyan '*düzenli-tarifeli denizyolu hatları*' ve (iii) düzenli hatların hizmet sunmadığı ya da düzenli hatlara göre daha uygun navlun önerebildikleri rotalarda dökme yük taşıyan '*tarifersiz deniz taşımacılığı işletmeleri*' (Stopford, 2009: s.23).
- Deniz ticareti 1840'ta 20 milyon tondan 1887'de yıllık ortalama %4.2 ortalama ile 140 milyon tona ulaşmıştır. Baltık ve Akdeniz ülkeleri ile gerçekleşen ticaretin yerini Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Avustralya rotalarına devretmesi ile ton/mil değerlerinde de artış gözlenmiştir.
- Kömür başı çekmek üzere ilk kez endüstriyel yükler büyük oranlarda belirmeye başlamıştır. Kömür uzun yıllar İngiltere'nin kuzeydoğu kıyılarında yerel bir yük olarak taşınmaktayken, 19. yüzyılda endüstriyel yük ve buharlı gemi yakıtı olarak büyük miktarlarda farklı rotalar arasında taşınmaya başlanmıştır. 1840'ta 1.4 milyon ton olarak gerçekleşen taşıma hacmi, 1887'de 19.2 milyon tona ulaşmıştır. Kömür ticareti ilk olarak Karadeniz üzerinden gerçekleşmekteyken; Kuzey ve Güney Amerika'da demiryollarının açılmasıyla Amerika'nın doğu sahilleri, körfez bölgesi ve özellikle River Plate kömür ticareti eş değer önem kazanmıştır.
- Kereste ve Baltık bölgesi ticaretinde de büyüme gözlenirken 1887'de 2.7 milyon tondan 2 milyar tona ulaşacak ilk petrol yüklerini görürüz (Stopford, 2009: 23-24).
- 19. yüzyıl ilerledikçe, buharlı gemi teknolojisi önemli ölçüde gelişmiştir. Yüzyılın ilk yarısında Amerika ve İngiliz tersaneleri arasındaki rekabet o zaman kadar yapılmış en verimli gemileri doğurmuştur. 1850'lere kadar palazlanmakta olan buharlı gemiler özellikle ana makine verimsizliliği



nedeniyle rekabetçi değillerdi. Örnek olarak 1855'te 900 DWT'lik bir buharlı gemi 7.5 deniz mili süratle seyrederken 1000 ton/mil için 199 libre (yaklaşık 90 Kg.) yakıt sarf etmekteydi. Atlantik geçişi için yük kapasitesinin %40'ına denk gelen 360 ton kömür kullanması gerekiyordu. Bu nedenle açık deniz taşımaları için buharlı gemiler henüz oldukça verimsizdiler ve 1852'de Lloyd's Register'a kayıtlı sadece 153 buharlı gemi bulunmaktaydı. 1875'e gelindiğinde ise buharlı gemiler 1000 ton/mil için sadece 80 libre (36 Kg.) kömür kullanıyorlardı ve tersaneler açık deniz taşımaları için yelken seyrine rakip buharlı tekneler sunabilmeye başladılar. Süveyş Kanalı'nın 1869'da açılması doğru bir zamanlamayla büyük yatırımları tetikledi ve 1860 yılında 9 milyon GRT dünya filo kapasitesi 1902'de 32 milyon GRT'a ulaştı (Stopford, 2009: 26).

- 1852'de kömür taşımacılığı için Jarrow'da üretilen 650 tonluk John Bowes'un ilk seyahatini inceleyecek olursak verimlilikteki artış hakkında daha belirgin bir fikrimiz olabilir: 4 saatte 650 ton kömür yükünü yükleyip 48 saatte Londra'ya varmış; 24 saatte yükünü tahliye ettikten sonra 48 saatte River Tyne'e geri dönmüştür. Yelkenli gemilerle 5 hafta süren bu *roundtrip* (bir limandan yükleme yapıp, varış limanında tahliyeden sonra yükleme limanına geri dönüş esasına bağlı yolculuk) beş günde tamamlanmak suretiyle verimlilik %600 arttırılmıştır.
- Hız ve güvenilirliğe ek olarak demir tekneler daha su geçirmez yapılarıyla yükün hasar görmesini engellemekle kalmayıp, yük taşıma kapasitesini ahşaba oranla %25 arttırmıştır. 1875 itibariyle '**handy**' gemi kapasitesi 1400 GRT'a (1900 DWT) ulaşmış ve 19. yüzyıl sonunda 4600 GRT gemiler yaygınlaşmıştır. Bu teknik gelişim süreci 20. Yy. başlarında tepe noktasına ulaşarak 1914'te Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika arasında yük ve yolcu taşımacılığı için inşa edilen Aquitania gibi yüksek süratli okyanus düzenli hat gemileri doğmuştur.
- Üretkenlik üstünlüklerine karşın buharlı gemilerin inşa ve işletme giderleri çok yüksek olduğu için yelkenden buhar gücüne geçiş 50 yıldan uzun sürmüştür. 1850'de 2.000 GRT'luk hızlı yelkenliler çok kömür yaktığı için uzun seyahatlerde az yük taşıma kapasitesine izin veren buharlı gemilerle

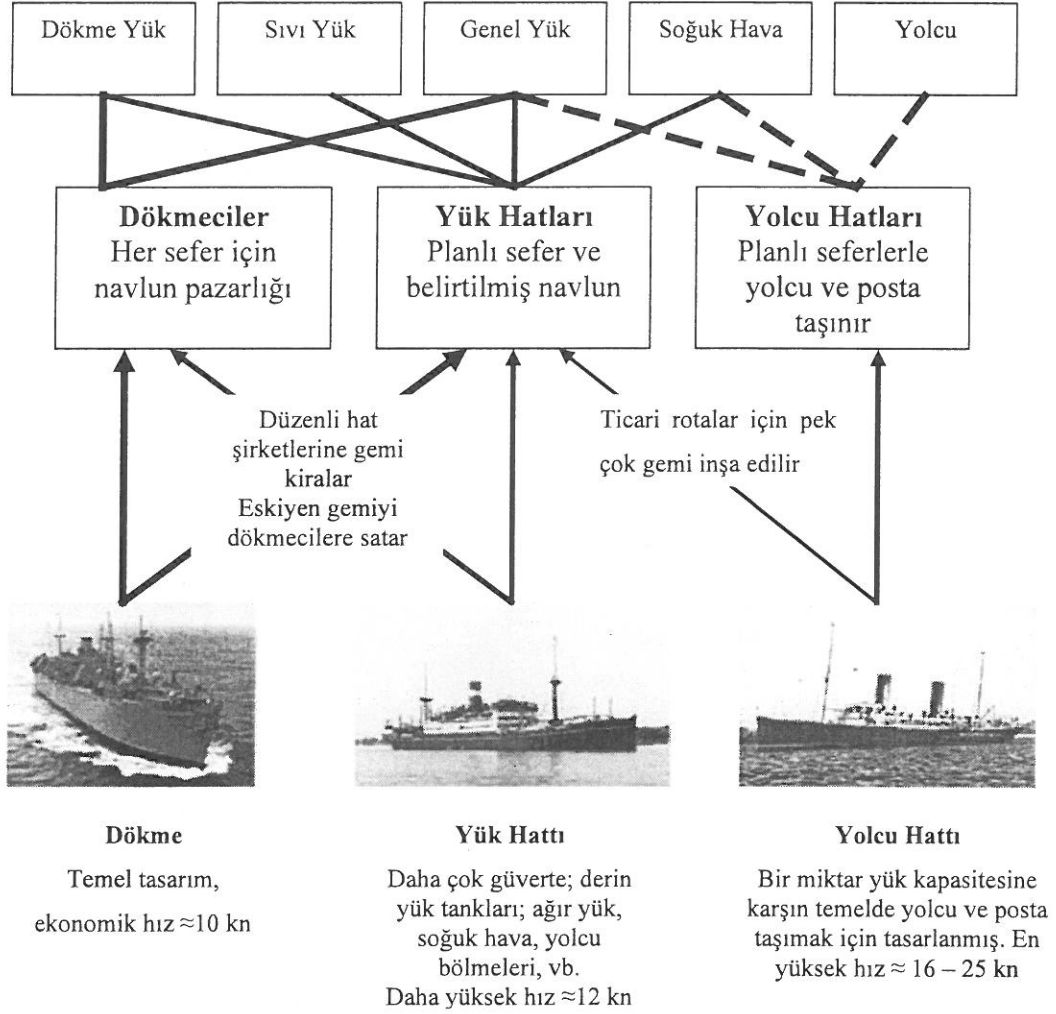
kolayca rekabet edebilmekteydi. Üç genişmeli (vargelli) buhar makineleri bu sorunu çözerek 1855'ten 1875'e yakıt tüketimi %60 azaltılmış ve 1915'te bu değer de yarıya indirgenmiştir. 1915'te 5300 GRT'luk bir yük gemisi günde sadece 35 ton kömür tüketmeye ve bu tüketim değeri ton/mil başına 40 pounda (yaklaşık 18,1 Kg) tekabül etmekteydi.

- Çelik tekneler daha büyük gemilerin inşasına müsaade ediyordu ve 1869'da Süveyş Kanalı'nın açılması hayati Doğu – Avrupa rotasını 4.000 deniz mili kadar kısaltmış ve buharlı gemilere büyük avantaj sağlayacak şekilde pek çok yakıt temin noktası oluşturmuştu. Buhar teknolojisindeki her atılım yelken seyri üzerinde baskı oluştursa da, yelkenli tekneler yün, pirinç, hububat, nitratlar ve kömür gibi esnek uzun mesafe dökme yüklerin taşımacılığında kullanılmaya devam etmiştir. Örnek olarak 1891'de Sydney Avustralya'da Londra'ya yün götürmek üzere hala 77 yelkenli gemi vardı ve son yelkenli yük gemisi Elakoon 1945'e kadar motorlu gemiye dönüştürülmedi. Bu kadar yapısal olmamakla birlikte başka teknik değişimler de vardı. 1912'de ilk dizel motorlu gemi Selandia hizmete girdi ve takip eden elli yılda dizel, en kuvvetli motorlar hariç, buharın yerini aldı (Stopford, 2009: 27).
- 1930'larda tekne imalatında kaynak perçinin yerini almaya başladı ve 1970'lerde gelişen otomasyon sistemleri açık deniz mürettebat gereksinimini yarıya düşürdü. Takip eden 50 yıl süresince farklı yük tipleri için pek çok özel gemi tipi geliştirildi: 1866'da ilk düzenli hat yük gemisi Agamemnon; 1880'de ilk reefer gemisi; 1886'da ilk tanker Glückauf; 1912'de ilk dizel makineli gemi; 1921'de ilk ore/oil (cevher/petrol) gemisi (Stopford, 2009: 25-27).
- 19. yüzyılda denizciliği dönüştüren en önemli buluşlardan biri de kıtaları birbirine bağlayan kablo sistemleri olmuştur. 1860'lara kadar uluslararası haberleşme mektup yoluyla gerçekleşirdi ve bir gemi limana dönene kadar ondan haber almak çok zordu, işleri halletmesi için yük sorumlusu (*supercargo*) ya da kaptana güvenmek zarurieti bulunurdu. Gemiler geri dönüş bacağında yük bulmak için haftalarca bekleyebilirdi. İşletmelerin yük ve gemi bilgilerine ulaşması hayati önem taşıdığı için bu alanda ciddi yatırımlar yapıldı.

- 1841’de P&O **konişmentonun** Hindistan’a yükten önce ulaşmasını sağlayan bir hızlı posta sistemi hayata geçirdi. 1855’te ise Atlantik Okyanusu’na ilk kablo döşendi. Sinyal zayıftı ve 40 gün sonra çalışmaz hale geldi, ancak yine de kablolanın yapılabileceği ispatlanmış oldu.
- 1865’te Sibirya ve Bombay arasında bir hat açıldı; ancak mesajın aktarma istasyonlarından geçip varma süresi 10 günü buluyordu.
- 1865’te Brunel’in 18.915 GRT’luk demir buharlı gemisi Eastern ilk başarılı transatlantik kablo döşemesini gerçekleştirdi. Gemi dönemin gemilerine göre daha fazla kablo taşıma ve manevra kabiliyetine sahip olsa da ilk seferde 3 milyon USD (2009 rakamlarıyla 180 milyon USD) değerinde kabloyu okyanusa düşürdü. 1866’da ikinci seferde ise yeni bir kablo hattı döşemeyi başardı. 10 yıl içinde dünyanın önemli şehirleri kabloyla birbirine bağlanmıştı ve 1897 yılında Londra merkezde olacak şekilde 162.000 deniz mili uzunluğunda kablodan oluşan bir iletişim ağı kurulmuştu. Bu sayede artık deniz ticareti planlanabilir bir süreç haline geldi (Stopford, 2009: 27).
- Buharlı gemiler ve iletişimdeki devrim daha gelişkin bir deniz taşımacılığı sistemini doğurdu. Ticaretin artması ve deniz taşımacılık operasyonlarının karmaşıklaşması denizcilik piyasalarını üç temel segmente ayırttı: yolcu hatları, yük hatları ve tramp taşımacılık.” (Stopford, 2009: 28)

Stopford’un değindiği ve detayları yukarıda aktarılan düzenli ve düzensiz denizyolu taşımacılığının gelişimi 1950’lere kadar olan dönem itibariyle Şekil 6.’da; 1950’ler sonrası yaşanan gelişmeler ise Şekil 7.’de incelenebilir.

Şekil 6: 1869-1950 Arası Dökme ve Düzenli Hat Taşımacılık Sistemleri



**Kaynak:** Stopford, 2009: 29.

Deniz ulaştırma sisteminin geçirdiği değişimi tetikleyen pek çok etken sayılabilir. Bir yandan daha büyük gemiler ve bu gemilere hizmet verebilecek limanlar inşa edilirken, bir yandan yük miktar ve çeşitliliği artmıştır. Stopford (2009)'un tanımladığı bu etkenler başlıca şu şekilde sayılabilir:

i) Gemi tasarımlarında yaşanan ilerlemeler

ii) Yük elleçleme sistemlerindeki değişimler (özellikle konteynerlerin icadı),

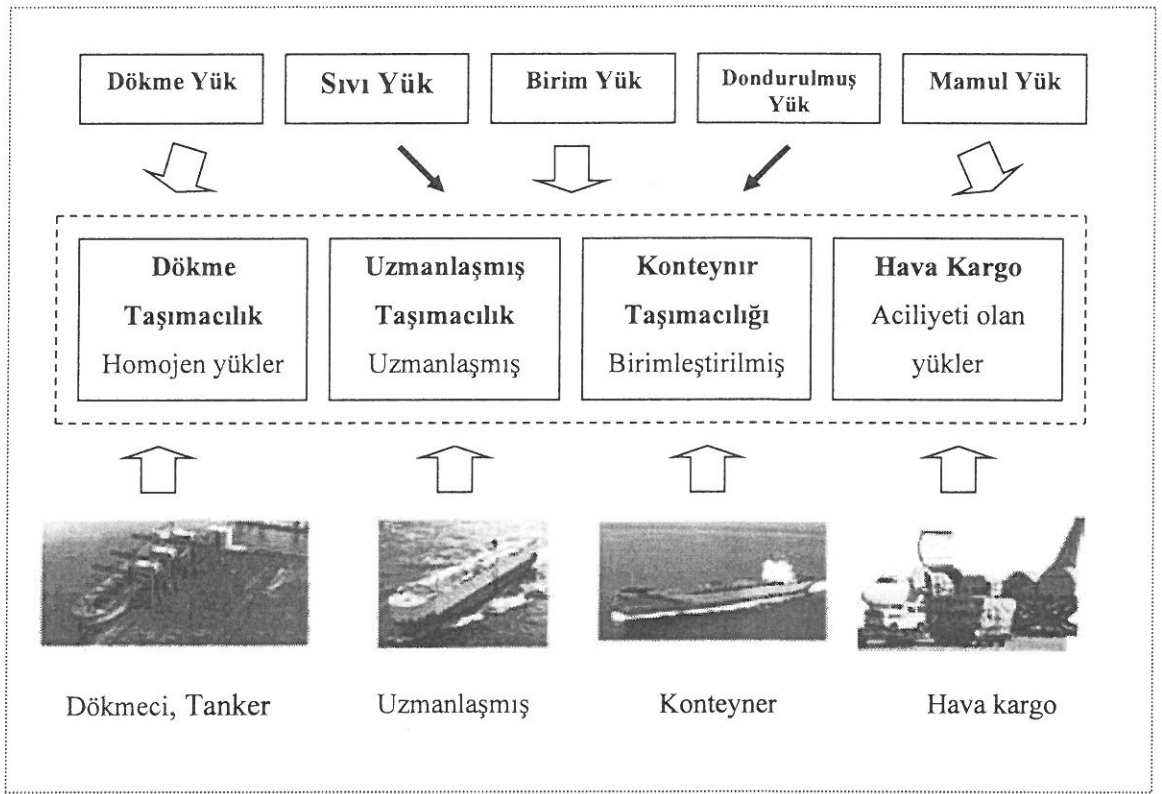
iii) Limanlarda yaşanan gelişmeler,

iv) Ticaretin küreselleşmesi ve ana yük tipleri ile rotalarının belirginleşmesi,

v) Taşıma gereksiniminin ve maliyetlerinin öneminin artması,

vi) Tedarik zinciri yaklaşımı.

Şekil 7: 1950 Sonrası Dökme ve Konteyner Taşımacılık Sistemi



**Kaynak:** Stopford, 2009: 36

Konteynerin deniz taşımacılığına girmesi gemi, liman ve terminal yapılarını etkilemekle kalmayıp elleçleme süresi ve toplam maliyetleri (taşıma, elleçleme ve envanter maliyetleri başta olmak üzere) da değiştirmiştir.

Stopford'un değindiği yakıt verimliliğindeki değişim Tablo 5.'te görülmektedir. Tablonun değerlendirilmesinde günlük yakıt tüketimi yanında; kullanılacak yakıtın geminin toplam kapasitesinde kaplayacağı alan da göz

önüne alınmalıdır. Deniz taşımacılığında verimliliğin artışı ve ölçek ekonomisinin uygulanabilmesi sefer maliyetleri ile olduğu kadar kapasite kullanım oranlarıyla da ilgilidir.

**Tablo 5:** Tipik Yük Gemisi Yakıt Tüketimi

İnşa Yılı	GRT	DWT	Cargo tons	Hız	Makine Tipi	Beygir Gücü	Yakıt Tipi	Gün/ton	Yük	1000 ton/mil için yakıt	
										lb	Kg
1855	700	900	750	7,5	S 1*	400 ihp	kömür	12	63	199,1	90,3
1875	1.400	1.900	1.650	8,5	S 2**	800 ihp	kömür	12	138	79,9	36,2
1895	3.600	5.500	4.900	9,5	S 3***	1.800 ihp	kömür	25	196	50,1	22,7
1915	5.300	8.500	7.500	11	S 3	2.800 ihp	kömür	35	214	39,6	17,9
1935	6.000	10.000	9.000	12,5	S 3	4.000 ihp	petrol	33	273	27,4	12,4
1955	7.500	11.000	10.000	14	Dizel	6.000 bhp	petrol	25	400	16,7	7,5
1975	13.436	17.999	17.099	16	Dizel	9.900 bhp	petrol	37	462	12,6	5,7
2006	12.936	17.300	16.435	15	Dizel	9.480 bhp	petrol	25	657	9,5	4,3

**Kaynak:** Stopford, 2009: 25

\*: basit buhar vargeli, \*\*: bileşik buhar vargeli , \*\*\*: üç genişlemeli buhar vargeli  
bhp (*brake horsepower*): krank milinden (şafttan) ölçülen beygir gücü  
ihp (*indicated horsepower*): volandan (çarktan) ölçülen beygircü.

Günümüzde artan mevzuat sebebiyle değişen denizcilik endüstrisinin talepleriyle birlikte, az sayıda gemisi olan şirketler için gemi işletmek gittikçe zorlaşmaktadır. Küreselleşmede ulaşılan boyutlar nedeniyle bilinen gemi kalıplarında ve işletmeciliğinde çok büyük değişiklikler olmuş ve *ölçek ekonomisi* en önemli konu haline gelmiştir. Günümüz denizciliğinde personel sayısı, yakıt, sigorta ve işletme maliyetlerinde tasarrufla sonuçlanan her şey, ölçek ekonomisinin bir parçasıdır (Nuran, 2015: 3). Bu gelişmeler denizcilikte çok sayıda gemisi olan gemi işletmelerinin yükselişi ile beraber gemi işletmeciliği de rekabetçi bir fiyatla değişik alternatifler üretmek üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer bir anlatımla günümüzde gemi bazında verimliliğin ötesinde, gemi işletmesinin toplam verimliliği ön plana çıkmaktadır.

### 1.3.2. Deniz Ulaştırmasının Önemi

İnsanoğlu yeryüzüne gözlerini açtığı anda suyun taşıyıcı kuvvetini görmüş, anlamış ve bu maddeden taşıma işinde yeryüzünün her köşesinde az, çok yararlanmaya başlamıştır (Akdoğan, 1999: 7). Dünya üzerinde kıtaların coğrafik olarak dağılımı incelendiğinde birbirinden denizlerle ayrılmış, adeta okyanuslarca hapsolünmüş büyük adalar şeklinde olduğu görülür. Kıtaların birbirinden büyük denizlerle ayrılması çok çeşitli noktalar arasında doğal ulaşım ağlarının doğmasına sebep olmuştur. Bir bakıma böyle bir ayırım değişik kutuplar arasında ekonomik ilişkilerin gelişmesini sağlamıştır (Başer, 1998: 49). Adeta denizler, sınırsız sayıda şeridi olan otobanlar gibi düşünülebilir. Kolomb, Diaz ve Macellan'ın efsanevi seyahatleri dünyada deniz otobanlarının açılmasına olanak sağlamıştır (Stopford, 2009: 3). Bu sayede dünyada ticari aktivite hiç olamayacağı bir şekilde hızlı, ekonomik ve güvenli olarak gelişmiştir (Başer, 2013: 61).

Deniz taşımacılığının ana özelliği, düşük fiyatlarla büyük miktarlardaki taşımaları gerçekleştirme olanağıdır (Cerit, 1998: 31). Denizcilik endüstrisi çok eskidir. Ticaret ve denizcilik dünya ekonomisinin şekillenmesinde büyük öneme sahiptir. Binlerce yıllık ekonomik gelişim yolculuğunda, başka hiçbir sektör bu kadar merkezi bir role sahip değildir. Denizciliğin en yakın muadili olan ticari havacılığın tarihi daha yüz seneyi bulmamıştır (Stopford, 2009: 4).

Deniz ulaştırmasının önemini ortaya koyan ilk çalışmaların tarihleri de oldukça eskilere dayanır. Martin Stopford *Denizcilik Ekonomisi*'nde, Adam Smith'in 1776 tarihli *Inquiry Into the Wealth of Nations* (Ulusların Varlıklarının Tahkikatı) isimli eserinden şu alıntıyı paylaşır: Suyolu taşımacılığının bütün işgücü üretimini dünya pazarlarına açabilmesi avantajını sağlaması nedeniyle, sanat ve endüstrideki ilk atılımların bu kolaylığın temin edilebildiği yerlerde öncelikli olması doğaldır. Deniz ulaştırması sanat ve endüstrinin gelişmesine uygun ortam sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda ticaretin gelişmesini de desteklemiştir (Smith, 2007: 313; Stopford, 2009: 347). Deniz taşımacılığı ilk yüklerin taşınmaya başlandığı 5000 yıl öncesinden beri, küresel gelişimin öncüsü olmuştur (Stopford, 2009: 3). Smith'e göre (1776) kapitalist toplumda başarının anahtarı iş bölümüdür. Verimlilik arttıkça işletmeler yerel tüketimi aşan miktarlarda üretim yaparak daha geniş pazarlara

ulaşma ihtiyaçı duyarlar. Tek başına çalışarak bir işçi günde 100 perçin üretebilirken, işbölümü ile günde topluca 48.000 adet üretim mümkün hale gelir. Bu yerel pazarlarda satmak için büyük bir miktardır, dolayısıyla işbölümünün gücünü açığa çıkartmak ulaştırmaya bağlıdır ve deniz taşımacılığı burada önemli bir role sahiptir (Stopford, 2009: 4).

Günümüze gelindiğinde, denizyolu taşımacılığı dünya ticaretinde büyük bir öneme sahip olmuştur ve bunun en büyük nedeni, büyük miktarlarda yükün diğer taşıma sistemlerine oranla, çok daha düşük maliyetle (kara ve demiryolu taşımacılığına göre % 20-30 daha düşük ) taşınabilir olmasından kaynaklanmaktadır (Ayan, 2005: 6). Uluslararası ticarete yüklerin taşınmasında ucuzluğu dolayısıyla deniz ticareti yoğun olarak tercih edilir (Tuna, 1998: 115). Dünya yük taşımacılığının %80'inden fazlası deniz yoluyla taşınmaktadır ve bu anlamda deniz taşımacılığı uluslararası ticaret ve küreselleşmenin bel kemiğidir (Esmer, 2010: 5).

Pekdemir (1991) denizyolu taşımacılığının diğer taşıma modlarına göre üstünlüğünü aşağıdaki maddeler halinde belirtmektedir (Ayan, 2005: 7):

- (i) dünyanın  $\frac{3}{4}$ ' denizlerle kaplı olduğu ve denizyolu taşımacılığı havayolu taşımacılığından daha ucuz olduğu,
- (ii) büyük hacimli taşımalarda birim başına maliyetin denizyolu taşımacılığında en düşük olması,
- (iii) uluslararası sularda taşımacılığın politik gerginlikler vb. güvenliği azaltan etkilere daha az açık olması,
- (iv) zellikle yk elleçleme sistemleri ve limancılıktaki gelişmeler sayesinde sratlı bir taşımacılık olması nedeniyle denizyolu taşımacılığı diğer taşımacılık sistemlerinden üstündür.

İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllar içerisinde dökme yük taşımacılığı gelişen en önemli sektörlerden biri olmuştur (Denktaş şakar, 2013: 35). Dünya ticaretindeki yapısal değişmeler, dünya ticaret merkezlerinin çoğalarak bölgeler arası ve bölgeler içi ticaretin artması, dünya ticaretinin ham maddelerden yarı mamul ve



bitmiş ürünlere kayması, dünya üretim ve tüketimin küreselleşmesi denizyolu taşımacılığını diğer taşıma sistemleri ile karşılaştırıldığında ön plana çıkarmıştır (Ayan, 2005: 7-8).

Deniz ulaştırması ile dış ticaret arasındaki ilişkinin kökeninde, deniz taşımacılığına yönelik talebin, uluslararası ticaretten türemesi yatar. Diğer bir anlatımla, deniz taşımacılığına olan talep *türetilmiş taleptir (derived demand)* (Stopford, 2009: 387).

Deniz ulaştırması ve deniz ticareti ile ekonomik büyüme ve GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla) arasında da bir ilişki bulunur (Stopford, 2002: 238; Başer, 2013: 61-62). ISIC (International Standard Industrial Classification), toplam ekonomik çıktının bir göstergesi olan GSMH'yi oluşturan başlıca endüstrileri dokuz farklı bölüme ayırmıştır. Bu grupların denizyolu ulaştırıcılığına yönelik talep yoğunluğu Tablo 6'da gösterilmektedir:

**Tablo 6.** GSMH'yi Oluşturan Sektörlerin Deniz Taşımacılığı ile İlgisi

ISIC	Sektör	Deniz Taşımacılığı Yoğunluğu
1	Tarım	Yüksek
2-3	Madencilik	Yüksek
4	İmalat	Yüksek
5	İnşaat	Yüksek
6	Toptancılık ve perakendecilik	Düşük
7	Ulaştırma ve haberleşme	Düşük
8-9	Diğer (hizmetler)	Yok

Kaynak: Stopford, 2002: 238.

Görüldüğü üzere fazla denizyolu taşımacılığı talebi doğurmayan toptancılık, perakendecilik, ulaştırma, haberleşme ve hizmetler dışında kalan sektörler deniz taşımacılığı için yüksek oranda talep yaratmaktadır. 2013 yılında denizyoluyla taşınması için yüklenen yük miktarı 9,6 milyar tona yaklaşmıştır (UNCTAD, 2014: 8).

Günümüzde global (küresel) rekabet yasaları çerçevesinde faaliyet göstermekte olan denizcilik sektörü, en çok uluslararasılaştırılmış ekonomik sektörlerden birisidir (Cerit ve Güler, 1998: 1).

Mevcut durumda dünyada 100 civarı ülke deniz ticaretiyle uğraşmaktadır. Eğer küçük Pasifik ada ülkeleri gibi bütün ülkeleri düşünecek olursak, sayı 170'e kadar yükselir. Önde gelen 40 ülke incelendiğinde deniz taşımacılığının toplam ithalat ve ihracatın %89'unu taşıdığı görülmektedir (Stopford, 2009: 389).

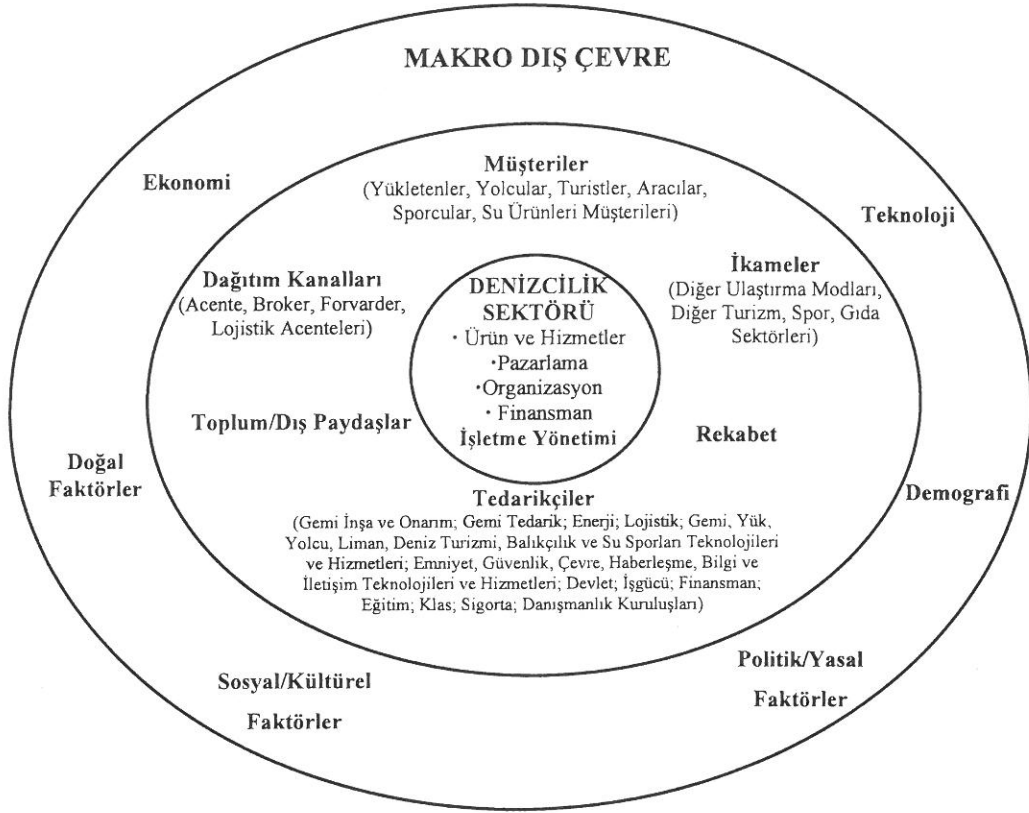
Deniz ticareti ve deniz ulaştırması medeniyet, ticaret ve sanayinin gelişmesinde önemli bir itici güç olagelmiştir. Dünya tarihinin şekillenmesinde denizcilik faaliyetlerinin önemi yadsınamaz. Denizcilik doğası gereği diğer iş kollarında görülmeyen bazı tehlike ve özellikler barındırır. Denizciliğin arz ettiği özellikler ve tehlikeler en eski çağlardan beri genel hukuk nizamından ayrı ve denizciliğin mahiyet ve ihtiyaçlarına uygun özel bazı kuralların doğmasına yol açmıştır ki, bu kuralların bütününe "*Deniz Hukuku*" denilir (Çağa ve Kenger, 2002: 1). Görülüyor ki deniz ulaştırması kendine has kanunları ve uygulamaları olan, dünya ticaret hacminin büyük bir kısmının taşınmasına hizmet eden, dünya ticareti ve ekonomik büyüme ile yakinen ilişkili, tarihi oldukça eskilere dayanan oldukça gelişmiş bir endüstridir.

### 1.3.3. Modern Deniz Ulaştırmasının ve Deniz Ticaretinin Bileşenleri

Cerit ve Güler, deniz taşımacılığı sektöründe dünya ticaretindeki tarafların müşteriler, yani yükletenler olduğunu; arz fonksiyonunda yer alan herhangi bir alt sektörün ise tedarikçi olarak faaliyet gösterdiğini ifade eder (Cerit ve Güler, 1998: 7).

Denizcilik sektörünü etkileyen makro çevre ve mikro çevre unsurları Şekil 8.'de yer almaktadır.

Şekil 8: Denizcilik Sektörü: Makro - Mikro Dış Çevre, İç Çevre



Kaynak: Cerit, 2013: 14.

Akdoğan'a göre taşınması gereken bir yük, yolcu ya da denizde hizmet isteyen bir konu olmadıkça deniz ticareti de olamaz. Akdoğan deniz ticaretini oluşturan unsurları (i) Taşıtan, yükleten ya da hizmet isteyen, (ii) Taşıyan ya da hizmet veren, (iii) Deniz ticareti ile ilgili kuruluşlar, olarak üç ana grupta tanımlar (Akdoğan, 1999: 4). Deniz ulaştırması ve deniz ticaretinin unsurları Şekil 9.'da daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### Şekil 9: Deniz Ticaretinin Unsurları

<p style="text-align: center;"><b>Taşıtan, yükleten, ihracatçı, ithalatçı, yük sahibi</b></p> <p style="text-align: center;">Kiracı (gemi kiralararak yükünü taşıtan ya da işleten), deniz hizmeti isteyen (romorkör, kurtarma, kablo döşeme, buz kırma, vb.)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Taşıyan ya da hizmet verenler</b></p> <p style="text-align: center;">Gemi (tekne), gemi sahibi (armatör) ya da kiracı (charterer), gemi çalıştıran (donatan), personel, gemi işletme</p>
<p style="text-align: center;"><b>Deniz ticareti ilgili kuruluşları</b></p> <p style="text-align: center;">Liman işletmeler; yükleme, boşaltma işçileri; acenteler, brokerler; denetleyiciler, tamir bakım kurumları</p>

**Kaynak:** Akdoğan, 1999: 4'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

#### 1.3.3.1. Deniz Ulaştırmasında Arz ve Talep

Mala olan taleple taşımaya olan talep farklıdır. Birinin ölçümü ton, diğerinin ölçümü ton/mil ile ifade edilir. Bunun anlamı taşımada hem miktar, hem de mesafe dikkate alınmaktadır (Kalkan, 2013: 509).

Stopford deniz ulaştırmasına yönelik talebi yük grupları ve ilgili endüstrilere göre sınıflandırarak dört ana ticaretin deniz ulaştırmasını biçimlendirdiğini söyler (Stopford, 2009: 58) ve bu dört grubu şöyle açıklar:

*Enerji Ticareti:* Enerji, dökme taşımacılığında baskındır. Deniz ticaretine bahis yüklerin ağırlık olarak %44'ünü kapsayan bu yük tipleri ham petrol, petrol ürünleri, sıvılaştırılmış gazlar ve elektrik üretiminde kullanılan kömürü kapsar. Bu yakıt kaynakları birbirleriyle ve nükleer enerji gibi ticareti yapılmayan diğer enerji kaynaklarıyla rekabet halindedir. Örnek olarak, 1980'lerde elektrik santrallerinin petrolden kömüre dönmesi, bu iki ticaretin dokusunu da dönüştürmüştür.

*Metal Endüstrisi Ticareti:* Deniz ticaretinin %18'ini oluşturan bu gruptaki varlıklar modern endüstri toplumunun ikinci yapı taşıdır. Bu başlık altında

çelik, demir cevheri, metalürjik kalitede kömür, demir içermeyen maden cevherleri, çelik ürünleri ve hurda demir gibi hammadde ve ürünler yer alır.

*Tarım ve Ormanlık Ticareti:* Deniz ticaretinin %9'undan fazlasını kapsayan bu grupta hububat, soya fasulyesi, şeker, zirai dökme yükler, gübre ve orman ürünleri olmak üzere yedi hammadde ve ürün grubu bulunur. Gıda kapsamındaki bu ürünlere talep gelir ve nüfusa bağlı olarak şekillenir. Ayrıca hayvan yemi ihtiyacı da bir talep türetilir.

*Diğer Yükler:* Deniz ticaretinin %28'ini oluşturan geniş bir ürün grubu daha bulunmaktadır. Bunların bir kısmı çimento, tuz, mineral tuzları, kimyasallar gibi endüstriyel yüklerdir. Bununla birlikte tekstil, makineler, sermaye varlıkları ve taşıtlar gibi büyük miktarda yarı mamul ve bitmiş üründen söz etmek de mümkündür. Bu varlıklar ekseriyetle yüksek değerde oldukları için, değersel oranları muhtemelen %50'ye yakındır. Deniz ulaştırması arz-talep modeli Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7:** Deniz Ulaştırmasında 10 Değişkenli Arz ve Talep Modeli

TALEP	ARZ
1. Dünya ekonomisi	1. Dünya ticaret filosu
2. Deniz yoluyla taşınan mallar	2. Filo üretkenliği
3. Ortalama taşıma mesafesi	3. Gemi inşa üretimi
4. Rastlantısal şoklar	4. Hurda ve kayıplar
5. Taşıma maliyetleri	5. Navlun gelirleri

Kaynak: Stopford, 2009: 136.

Bütünsel olarak bakıldığında deniz ticaretindeki toplam tonajın %60'ının enerji ve metal endüstrileri ile ilişkili olduğu, bu yüzden denizcilik endüstrisinin bu iki endüstrideki gelişmelere büyük oranda bağımlı olduğu görülür (Stopford, 2009: 57-58). Denizcilik sektörünün global makro çevresi göz önüne alındığında ise ekonomik, demografik, teknolojik, doğal, sosyal/kültürel ve politik/yasal faktörlerin sektördeki gelişmeyi etkilediği gözlemlenmektedir (Cerit ve Güler, 1998: 6). Deniz ulaştırması oldukça karmaşık bir sistemdir. Arz ve talebi etkileyen pek çok değişken ve etken bulunur. Stopford, arz ve talep sistemini sadeleştirerek 5 arz ve 5 talep bileşeninden oluşan bir model önerir (bkz. Tablo 7.). Bu sadeleştirilmiş sistemde

amaç, net bir analiz yapılabilmesi için detayların azaltılmasıdır (Stopford, 2009: 136).

#### 1.3.4. Deniz Ulaştırma İşletmelerinin Çeşitleri

Deniz ulaştırma ve ticareti pek çok bileşenden oluşmuş, karmaşık bir yapıdır. Ticaret sahalarındaki deniz ve kıyıların, iklimlerin, yük ve gemi tiplerinin, doğan ihtiyaçlara çözüm bulma şekillerinin farklı farklı olması büyük bir çeşitlilik getirmiştir.

Akdoğan, gemi işletmelerindeki çeşitliliği çağımızın bir *uzmanlıklar çağı* olmasına bağlayarak, gemi işletmeleri ile ilgili çeşitli tespitlerde bulunmuştur. Her ticaret gemisinin kendine göre bir işletme şekli bulunur; tıpkı tıp ilminde olduğu gibi bugün tanker işletmeciliği başka, yolcu gemisi işletmeciliği başka konulardır. Hatta tanker işletmeciliğinde petrol işletmeciliği başka, gene kimyasal ya da sıvılaştırılmış petrol ürünü ya da doğal gaz işletmeciliği daha başka işletme şekilleridir (Akdoğan, 1988: 179).

Bir ulaştırma modu olarak deniz taşımacılığı, uluslararası pazarlarda faaliyet gerçekleştirmekte, uluslararası ticareti çevreleyen tüm çevresel faktörlerden etkilenmekte ve ulaştırma hizmeti sektörünün endüstriyel özelliklerini taşımaktadır (Cerit ve Güler, 1998: 4).

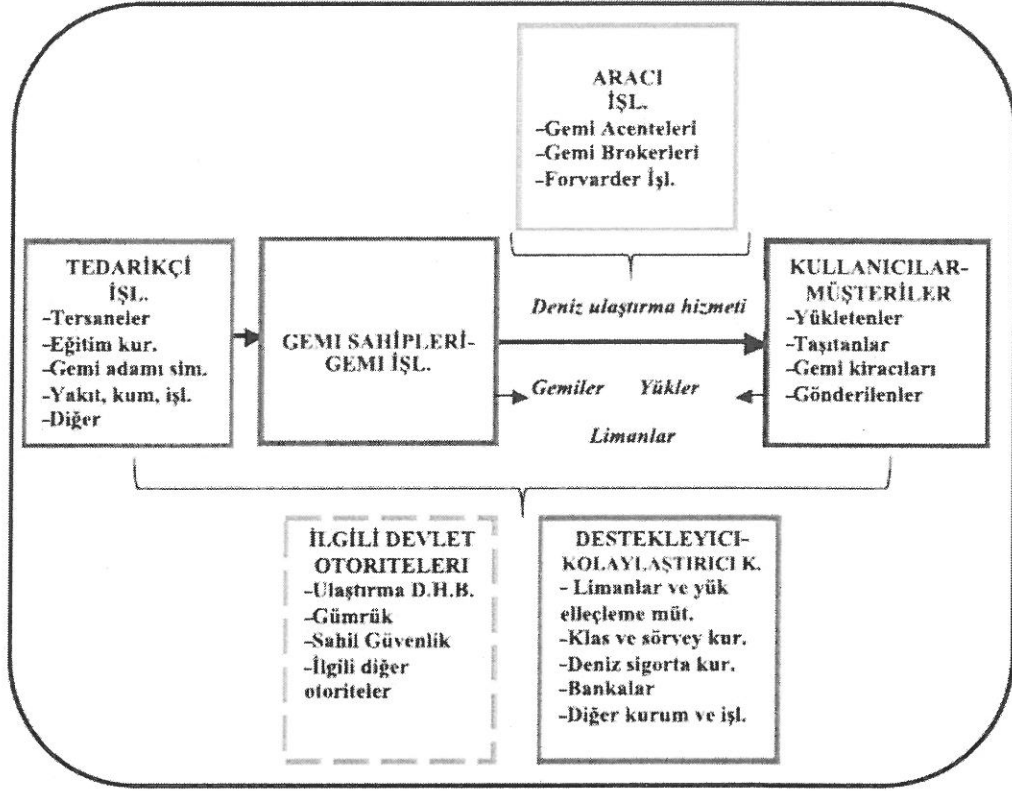
Denizcilik sektörü, içinde bulunduğu doğal şartlar, teknolojik çevre, ekonomik ortam, kültürel çevre, politika, doğal çevre, demografi ve yasal çevre gibi dış çevre faktörlerinden doğrudan etkilenirken, gemi işletmeleri de denizcilik işletmelerinin oluşturduğu denizcilik çevresinin etkisi altındadır (Nas, 2006: 141 ve Nas, 2008: 125).

Deniz ulaştırması dünyanın en sofistike ve kompleks sektörleri arasında yer almaktadır. Çeşitli işlevleri ve faaliyetleri sunan pek çok aktör bulunmaktadır (Deveci, 2013: 23). Deniz taşımacılığı hammaddelere ve ürünlere değer ekleyerek birçok tedarik zincirinin merkezini oluşturmaktadır ve uluslararası dağıtımdaki fevkalade rolüyle gelecekte de önemini sürdürecektir önemli bir sektördür (Şakar, 2013: 248).

Deveci, deniz ulaştırması ile ilgili tarafları (bkz. Şekil 10.) Şu Şekilde açıklar (Deveci, 2013: 23-34):

1. Deniz taşımacılığının asli işletmeleri olarak *gemi sahipleri* ve *gemi işletmeleri*,
2. Deniz taşımacılığında *müşteri* ve *kullanıcılar*,
3. Deniz taşımacılığında *aracı* konumunda olan işletmeler (*gemi yönetim işletmeleri, gemi acenteleri, gemi brokerleri, forvarder işletmeleri –taşıma işleri komisyoncuları-*),
4. Deniz ulaştırmasında *destekleyici* ve *kolaylaştırıcı* işletmeler ve kuruluşlar (*gemi klas ve sörvey kuruluşları, deniz sigorta kuruluşları, limanlar ve yük elleçleme müteahhitleri, bankalar*),
5. Deniz taşımacılığında *tedarikçi* konumunda olan işletmeler ve kuruluşlar,
6. Deniz ulaştırması ile ilgili *devlet otoriteleri*.

Şekil 10: Deniz Ulaştırma Sisteminde Yer Alan İşletme ve Kurumlar



Kaynak: Deveci, 2013: 24.

#### 1.3.4.1. Gemi Sahipleri, Gemi İşletmeleri ve Donatanlar

Gemi sahipleri ve gemi işletmeleri deniz taşımacılığı ve ticaretinin ana aktörleridir. İngilizce *shipowner* olarak kullanılan *gemi sahibi* teriminin karşılığı Türk hukukunda *donatan* olarak geçmektedir (Akdoğan, R., 1988:173; Deveci, 2013: 24). Gemi sahibi (*shipowner*) ifadesi gemi kayıtlarında ilk olarak 1786 yılında görülür ve erken 19. YY General Shipowners' Society kayıtlarında üyelerinin işlerinin diğer ilgi alanları hariç gemiyi işletmek olduğu vurgusu yer alır (Stopford, 2009:23).

Donatan sözcük anlamı olarak donatmak fiilinden türetilen, *bir gemiyi teçhiz eden (donatan)* kimse ye denir. Yabancı dillerdeki karşılığı "*reeder*", "*armateur*" veya "*armatöre*" şeklindedir (Ayan, 2005: 14). Donatan halk dilinde *armatör* olarak



da ifade edilebilir (Nas, 2008: 127). 09.07.1956 tarih, 9353 sayılı T.C. Resmi Gazete'ye göre donatan (armatör) geminin maliki (sahibi) olarak ifade edilmektedir. Türk Ticaret Kanunu'na göre donatanın sadece geminin sahibi olması yeterli olmamakta ve söz konusu gemiyi deniz ticaretinde kullanması gerekmektedir (Aybay ve diğerleri, 1998: 542; Nas, 2008: 127; Şakar, 2013: 249). Sözer, donatan kavramı ile ilgili şu hususlara dikkat çeker (Sözer, 2011: 328-336):

- Mülkiyet unsuru (geminin maliki olmak)
- Gemiyi ticari amaçla kullanmak
- Gemiyi denizde kullanmak
- İşletmeyi kendi adına yapmak ve donatanın tacir sıfatı itibari ile
  - i. Gelir sağlamayı hedef almak,
  - ii. Devamlı olmak,
  - iii. Esnaf faaliyetinin aşılması,
  - iv. Bağımsız olmak

Gerek gemilerin birbirinden çok farklı kullanım imkanı sağlaması dolayısı ile, gerekse de ifade ettikleri büyük ekonomik değerin maksimize edilebilmesi için, bir geminin üzerinde –hatta aynı anda- birden fazla kişinin, velev sınırlı dahi olsa, değişik nitelikte sözleşmelere dayanarak tasarruf yetkisine sahip olabilmesi, denizcilikte oldukça sık rastlanan uygulamalardır (Sözer, 2011: 327). Türk Ticaret Kanunu (TTK) 1061-(1) maddesi donatanı *gemisini menfaat sağlamak amacıyla suda kullanan gemi maliki* olarak tarif eder. TTK 1064-(1) maddesine göre ise, birden çok kişinin paylı mülkiyet şeklinde malik oldukları bir gemiyi, menfaat sağlamak amacıyla aralarında yapmış oldukları sözleşme gereğince, hepsi adına ve hesabına suda kullanmaları halinde ise *donatma iştiraki* vardır. Gemi sahipleri genellikle bir işletme yoluyla organize olmakta, fakat aynı zamanda kişi ya da yatırım fonları da gemi sahibi olabilmektedir (Deveci, 2013: 24; ICS, 2012). Bir

donatma iştirakinin söz konusu olması için gereken şartlar şunlardır (Sözer, 2011: 346-347):

- Birden çok kişinin varlığı,
- Gemi üzerinde müşterek mülkiyet bulunması,
- Geminin tüm paydaşlar adına işletilmesi,
- Geminin deniz ticaretinde kullanılması

Bir geminin deniz ticaretinde kullanılıyor olması, işletilmesi ile ilgili tüm fonksiyonların yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Geminin tüm işletme fonksiyonları donatan tarafından yerine getirileceği gibi, bazı fonksiyonları dışarıdan hizmet satın alarak da yerine getirilebilir. Bir başka deyişle armatör gemi işletme fonksiyonlarını başka bir işletmeye devredebilir (Nas, 2008: 127; Panayides, 2001: 6). Bazen gemiler bir gemi yönetim sözleşmesi ile bir üçüncü kişinin kontrolü ve denetimi altına konulmuş olurlar. Bu fonksiyonu ifa edecek olan –gerçek ya da tüzel- kişinin görev ve yetkileri bu sözleşme ile belirtilir. Yönetimi üstlenen taraf, kural olarak bu işi, donatanın temsilcisi sıfatı ile ve onun adına yapar (Sözer, 2011: 341).

Kendisinin olmayan bir gemiyi adına deniz ticaretinde bizzat veya kaptan marifetiyle kullanan kimse, üçüncü şahıslarla olan münasebetlerinde donatan (disponent owner – müteahhit gemi sahibi) sayılır (Akdoğan, 1988: 173). Geminin temsil ettiği ekonomik değerden, malik ile birlikte bir başka kişinin de yararlanabilmesini sağlayan, dolayısı ile de, malikten başka bir kişinin gemi üzerinde tasarruf yetkisine sahip olmasına dayanak sağlayan, hukuki, imkanlardan bir tanesi geminin malik olmayan kişi tarafından fakat bir donatan gibi kendi adına kullanılmasıdır. Bu kişiye *gemi işletme müteahhidi* ismi verilmektedir (Sözer, 2011: 337).

Bu alternatifin yaratılması ve hukuki düzenlemeye konu yapılması, Kanun'un donatanlık sıfatında, mülkiyet unsuruna oranla, teşebbüs unsuruna verdiği önemi göstermektedir. Bu açıdan ele alınınca, gemi işletme müteahhitliği, sermaye ile teşebbüsün, sermaye ile yönetimin ayrıldığı bir alan olarak görülebilir (Sözer, 2011: 337).

Gemi işletme müteahhidi, kısa bir tanımla, *malik olmayan donatan* demektir (Sözer, 2011: 337). TTK 946/II, c.1 maddesine göre gemi işletme müteahhidi kavramında (Sözer, 2011: 338):

- Başkasına ait olan bir geminin kullanılması,
- Geminin deniz ticaretinde kullanılması,
- Gemiye elinde bulunduranın onu kendi adına kullanması

şartlarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

Akdoğan, gemi sahipliği ile birlikte gelen başlıca sorumlulukları şu şekilde sıralar (Akdoğan, 1988: 175):

- Kredi ve faiz ödeme sorumlulukları,
- Personele karşı sorumluluklar,
- Geminin donatılması ile ilgili ulusal ve uluslararası sorumluluklar,
- Taşınan yüke karşı sorumluluklar,
- Üçüncü şahıslara karşı sorumluluklar

Çetin, Ayan ve Devenci'ye göre gemi işletmeciliğinin gemi mülkiyeti ve yönetim tarzı yönünden üç türü bulunmaktadır (Çetin vd, 2013: 345-346):

1. Gemilerin geminin mülkiyetini elinde bulunduran ve gemileri kendi işleten yük sahibi işletmeler (gün geçtikçe daha az sayıda geminin maliki olsalar da büyük petrol şirketleri bu tür işletmelere örnek gösterilebilir),
2. Sahibi olduğu gemileri kendileri işleten gemi sahibi/armatör işletmeler (bu işletmeler geminin teknik ve ticari kontrolünü elinde tutarak gerek tarifeli hat taşımacılığında gerekse tarifesiz hat taşımacılığında gemi işletmeciliği yapmaktadırlar),
3. Gemilerin sahibi olmalarına rağmen, doğrudan gemi işletmeciliği yapmayı ya tamamen yatırım amaçlı olarak gemi satın alan işletmeler ya da gemiler ticari olarak işletilse bile, gemileri kendileri işletmeyen işletmelerdir.

### 1.3.4.2. Limanlar

Literatürde limanlar ile ilgili tanımlar çeşitli farklılıklar gösterir. Esmer ve Çetin'e göre, her limanın tüm özelliklerini kapsayan genel bir *liman* tanımının yapılması mümkün olmadığı gibi herhangi iki liman arasında da önemli farklılıklar mevcuttur (Çetin, 2011: 5; Esmer ve Çetin, 2013: 379). Ticaret değişim gösterdikçe, limanlar da değişmektedir (Esmer ve Çetin, 2013: 379; Stopford, 2009:81).

Limanlar gemilerin barınmalarına, yük alıp boşaltmalarına, yolcu indirip bindirmelerine yarayan doğal veya yapay sığınaklardır. Akdoğan'a göre limanlar gemilerin demirleyerek ya da yanaşarak yükleme ya da boşaltma yaptıkları yerlerdir (Akdoğan, 1988: 346); oysa limanlar intermodal ulaştırma bağlantılarına sahip içerisinde dağıtım merkezlerinin, üretim ve endüstriyel faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir sanayii merkezi olarak da faaliyet gösterebilirler (Esmer ve Çetin, 2013: 379). Chlomoudis ve diğerleri limanları gemi kabulü, yükleme, boşaltma, depolama ve yüklerin iç taşıma türleri ile gönderilmesi gibi ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli yapı ve ekipmanları içeren kara ve deniz alanları olarak tanımlamaktadır (Chlomoudis ve Pallis, 2003: 80-81; Esmer ve Çetin, 2013: 379). Stopford ise, limanların ulaştırma sistemindeki en temel bileşenlerden birisi olduğunu ve kara ile deniz arasındaki hayati bağlantıyı oluşturduğunu ifade eder (Stopford, 2009: 81).

Limanlar yönetim şekilleri, elleçlenen yük tipleri, hizmet verdikleri gemi büyükleri, kuruluş yerleri, sundukları hizmetler gibi pek çok bileşene göre ayrışabilmekte ve sınıflandırılabilir. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı 1992 yılında yayınladığı Liman Pazarlama ve Üçüncü Nesil Limanların Karşılaştığı Zorluklar'da (*Port Marketing and the Challenge of the Third Generation Port*) küresel boyutta liman faaliyetlerinde köklü değişikliklerin ortaya çıkacağını ön görerek limanların gelişimini üç *nesil* altında sınıflandırmıştır (Çetin, 2011: 8; Esmer ve Çetin, 2013: 381-382; UNCTAD: 1992).

Günümüzde modern dördüncü nesil limanların faaliyet gösterdiği *liman nesillerinin* belirlenmesinde; elleçlenen yükün türü, liman geliştirilmesindeki tutum ve strateji, liman faaliyetleri, **örgüt yapısı**, üretim özellikleri ve diğer belirleyici faktörler esas alınmıştır (Çetin, 2011: 8; Esmer ve Çetin, 2013:382). Flynn, Lee ve Notteboom (2011) da limanların rol ve fonksiyonlarına bağlı olarak çeşitli tipolojilere göre sınıflandırılmasını amaçlayan çalışmalara dikkat çekerken, dört

liman nesli modelinin hızla gelişen ekonomik sistemde toplum ve liman kullanıcılarının ihtiyaçlarını yansıtmakta yetersiz kaldığını öne sürerek, dünya genelinde müşteri ve liman kullanıcıları odaklı *beşinci nesil liman* için bir kavramsal model önerisinde bulunurlar (Flynn ve diğerleri, 2011: 497-502):

- Birinci Seviye – Yük limanları
- İkinci Seviye – Lojistik limanları
- Üçüncü Seviye – Tedarik zinciri yönetimi limanları
- Dördüncü seviye – Küresel e-limanlar
- Beşinci seviye – Müşteri odaklı müşterek tasarruf limanları

Flynn ve diğerleri, birinci nesilden dördüncü nesile geçişte yaşanan değişimleri şöyle sıralarlar (Flynn, Lee ve Notteboom, 2011: 504):

- Deniz ve kara bağlantısının değişmesi,
- İşgücünden ziyade sermayeye bağımlılığın artması,
- Konteynerizasyon ve lojistiğin gelişmesi,
- Liman operatörleri ve idaresindeki değişimler,
- Yatay ve dikey entegrasyon stratejileri.

#### **1.3.4.3. Navlun Sımsarları (Gemi Broker İşletmeleri)**

Özellikle lojistik ve deniz taşımacılığı hizmetlerinin dağıtımı ve sunumu söz konusu olduğunda en önemli araçlar olarak gemi acenteleri, forvarder işletmeleri ve gemi brokerleri görülmektedir (Deveci ve Çetin, 2013: 473).

Brokır (ya da *broker*) yapılan anlaşmalarda aracı rolü üstlenen ve bu sayede anlaşma bedeli üzerinden belli bir yüzde ile komisyon (İng. *brokerage*) alan kişi ya da kuruluştur. Deniz taşımacılığında gemi sahibi ile kiracılar arasında aracılık rolü üstlenen taraflardan birisi olarak *brokır*lar yer almaktadır. Brokerlik işletmeleri gemileri için yük arayan armatörler ile bir geminin hizmetine ihtiyaçları olan yük sahipleri arasında aracı rolü oynayan işletmelerdir (Ayan, 2005: 20; Bes, 1992: 33). Genel anlamıyla deniz taşımacılığı ve işletmeciliğinde kullanılan 'brokır' kavramı gemi sahibi veya onun temsilcisi ile gemiyi kiralayan kiracı veya onun temsilcisi arasındaki aracılık rolü üstlenen taraf olarak belirtilmektedir (Şakar, 2013: 249).



- Kiralamada, yükleme ve boşaltmada kimi temsil ediyorsa onun haklarını en iyi şekilde korumak.

Branch, brokerlik işletmelerinin vermekte olduğu hizmetleri şu şekilde belirtmektedir (Ayan, 2005: 20; Branch, 1982: 168):

- Taşınacak malların ekonomik ve emniyetli bir biçimde taşınmasını sağlamak,
- Taşınacak mallara uygun, emniyetli ve ucuz gemi sağlamak,
- Gemi için yük bulmak,
- Düzenli ve düzensiz hat taşımacılığı yapan gemiler için kira sözleşmeleri yapmak,
- Gemi bağlandıktan sonra armatör ile ilgili alacakları takip etmek,
- Limanların durumunu yakından takip etmek,
- Diğer uluslararası piyasalarda bilgi akışını sağlamak.

Gemi brokerliği işletmeleri tek bir çalışanı olan küçük ölçekli işletmelerden dünyanın tüm bölgelerinde ofisleri olan büyük ölçekli işletmelere kadar farklılık göstermektedir. Küçük ölçekli broker işletmeleri tek bir sektör üzerinde yoğunlaşırken, büyük ölçekli işletmeler gemi brokerliği pazarının daha büyük bölümlerinde hizmet vermektedirler (Şakar, 2013: 250).

Deniz ulaştırma işletmesi olmamakla birlikte, deniz ticareti sistemi içinde yer alan *gemi inşa brokerleri*, *gemi alım/satım brokerleri*, *gemi söküm brokerleri*, *sigorta brokerleri*, *yakıt brokerleri* gibi farklı alanlarda uzmanlaşmış hizmetler sunan broker işletmeleri de yer almaktadır.

#### **1.3.4.4. Gemi Acenteleri**

*Gemi acenteleri*, uluslararası deniz taşımacılığında aracılık rolü ve işlevi bulunan, deniz taşımacılığı sektörünün en eski aktörleri arasında yer almaktadır (Deveci, 2013: 27). Gemi acenteleri hakkında yönetmelik birinci bölüm, madde dörde göre gemi acentesi: Yaptıkları anlaşmalar ile, gemi sahibi, kaptanı, işleteni veya gemi kiralayana nam ve hesabına yük/yolcu toplayan ve gönderen, bilgi veren, b,r geminin alım/satımı ve kira akdinin hazırlığını yürüten ve gerçekleştiren, sahasına giren tüm hizmetleri gören ve temsil ettiği gerçek ve tüzel kişilerin üçüncü kişi ve

kuruluşlara karşı haklarını koruyan ve bu kişiler ve kuruluşlara karşı yükümlülüklerini yerine getiren ve kazanç amacıyla hareket eden ticari işletmeleri ifade eder (resmigazete.gov.tr, 17.04.2016).

Deveci, gemi acentelerinin işlevleri ve gerekliliği ile şu tespitlerde bulunur (Deveci, 2013: 27):

- Deniz ticaretinde gemi sahiplerinin gemileri ile uluslararası geniş bir coğrafyada, birden çok ülkenin çeşitli limanları arasında yük taşımacılığı hizmetleri verdiği ve bu hizmetlerden dolayı gemi ve yüklere yönelik olarak çok sayıda resmi ve ticari işlemlerin gerekliliği olduğu ve bu işlemlerle ilgili olarak çok sayıda özel ve resmi kuruluşla temas edilmesi gerektiği düşünüldüğünde, gemilerin uğradığı limanlarda yerel kuruluşları ve müşterileri iyi tanıyan, ilgili yasa ve yönetmelikleri iyi bilen yerel aracılara gereksinim duyulacağı aşikardır.
- Yabancı bir ülke limanına yük taşıyacak gemi sahibi veya işletmesinin o limanda iş yapabilmesi için, öncelikle gideceği limanın örf ve adetleri, çalışma saatleri, elleçleme ekipmanları ve limanın o günkü çalışma koşullarını bilmesi, gümrük işlemleri gibi bürokratik işlemlerden haberdar olması gerekmektedir.
- Tüm bu işlemlerin hızlı ve hatasız olarak gerçekleştirilebilmesi için, o ülkenin dilini konuşan ve denizcilikle ilgili yasalarını bilen yerel temsilcilere gereksinim bulunmaktadır.
- Bu işlemlerin gemi sahibi ve/veya gemi işletmesinin adamları veya kaptan tarafından yapılması hemen hemen olanaksız olup hem zaman hem maliyet yönünden büyük bir yük oluşturmaktadır.
- Gemi acenteliği bu ihtiyaçtan doğarak ortaya çıkmış, zamanla deniz ticaretinin artması ve genişlemesiyle gelişmiş, en eski deniz işletmeciliği mesleklerinden biridir (Deveci, 2013: 27).

Gemi acentelerinin verdikleri hizmetler ise şunlardır (Ayan, 2005: 18; Pekdemir, 1991: 61):

- Limanlardaki çeşitli değişiklikleri (suyun derinliği, herhangi bir grev olasılığı vb.) bildirmek,



- Buldukları bölgede yük araştırması yapmak,
- Manifesto eksikliği veya fazlası yükleri takip etmek,
- Aktarma yükleri ait oldukları limanlara sevk etmek,
- Acentesi oldukları gemilerin geliş ve gidişlerinde gümrük, liman, polis, yükleme-boşaltma gibi işlerini, rıhtım ve iskelelere yanaşma kalkma işlerini yerine getirmek,
- Personelin sağlık sorunları ile ilgilenmek,
- Personelin şikayetlerini dinlemek ve ihtiyaçlarını karşılamak,
- Muhasebe kayıtlarını tutmak.

#### 1.3.4.5. Forvarder İşletmeleri

Uygulamada ‘*freight forwarder*’, ‘*nakliye müteahhitleri*’, ‘*taşıma işleri yüklenicileri*’, ‘*taşıma işleri organizatörleri*’, ‘*taşıma ve lojistik hizmet üreticileri*’ gibi terimler ile adlandırılan *forvarder işletmeleri*, Türk Hukukunda ‘taşıma işleri komisyoncusu’ olarak adlandırılmaktadır (Deveci, 2013: 28). Hukuki anlamda yapılan tanımlar incelendiğinde, taşıma işleri komisyoncusunun kendi adına ve müvekkili hesabına eşya taşıma işini düzenlediği sonucuna varılmaktadır (Deveci, 2013: 28; Kula Değirmenci, 2012). Denizcilik literatüründe ‘forwarder’ olarak kullanılan taşıma işleri komisyoncusunun görevi yükletenin acentesi olarak taşımayı organize etmek ve sevkiyat dokümantasyonunu sağlamaktır (Ayan, 2005: 18; Deveci, 2002: 76).

Forvarder işletmeleri bütün taşıma türlerini kullanarak sevkiyat, dağıtım, depolama, gümrükleme ve sigorta hizmetlerini gerçekleştiren ve anahtar teslim lojistik hizmeti veren organizatör kuruluşlardır (Deveci, 2013: 28). Tarihsel süreç içinde deniz ticaretinin gelişmesi, limanlarda depoların inşa edilmesi ile ortaya çıkan ve günümüze kadar işlevlerini geliştirerek sürdüren nakliye müteahhitleri, dış ticaret firmalarının mallarının ‘kapıdan kapıya’ hasarsız bir şekilde, tam zamanında taşınması hizmetleri verirler (Ayan, 2005: 18; Tuna, 1993: 18).

Forvarder işletmelerinin temel misyonu, yükletenlerden teslim aldığı eşyayı en kısa sürede, en güvenli ve ekonomik şekilde istenilen varış noktasında alıcılara teslim etmektir (Deveci, 2013: 28).

#### 1.4. DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve ÖRGÜT YAPISI

Yapı, bir örgütün fark edilen anatomisidir ve yüksek bir performans için, iyi bir örgüt yapısının vazgeçilmez bir araç olduğu ileri sürülebilir (Demir ve Okan, 2009: 58). Yapı, rolleri ve ilişkileri belirleyen, bir işletme içindeki işlerin resmi düzenidir (Paşaoğlu, 2013: 51). Deniz ulaştırma işletmelerinin farklı türleri, farklı örgüt yapılarının yönetimlerin varlığını doğurmaktadır. Örgüt yapıları iç ve dış şartların gereklerine göre değişebilir (Alan, 2014: 128). Broker işletmeleri, acenteler gibi kimi işletme türleri birkaç -hatta kimi durumlarda sadece tek bir kişi- ile yürütülebileceği halde, liman işletmeciliği örgütleri gibi deniz ulaştırma işletmelerinde çok sayıda departmana ve insana gereksinim duyulmaktadır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren deniz ulaştırma örgütleri arasında da büyüklükleri ve ticari faaliyet sahalarının genişliğine bağlı olarak çok farklı örgüt yapıları görülebilmektedir. Örnek olarak dökme yük gemilerine ve yükletenlerine hizmet veren acentelerde 5-10 kişinin çalıştığı ve görece sade örgüt yapılarına sahip pek çok işletmenin yanında, yüzden fazla ülkede hizmet sunan ve çok sayıda çalışanıyla daha karmaşık örgüt yapılarına sahip işletmeler de yer almaktadır. Dış tedarik ve entegrasyonlar da örgüt yapılarının farklılaşmasına yol açabilmektedir. Kimi armatör işletmeler ticari faaliyetlerini sürdürmek için gereken tüm fonksiyonları bünyesinde barındırıp, buna uygun örgüt yapıları ile faaliyet gösterirken; kimi armatör işletmeler bu fonksiyonların bir ya da bir kaçını gemi yönetim işletmelerinden dış tedarik yoluyla temin etmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, örgüt yapıları ve yönetim süreçleri büyük ölçüde farklılık gösterebilmektedir.

Chandler'e göre örgüt yapısı stratejiyi izlemez; ancak her strateji değişimi mutlaka örgüt yapısında değişimler yaratır. Ancak bu değişimler hızlı değildir (Alan, 2014: 128; Chandler, 1962). Connor ve Lake (1994) ve Çetin (2011) örgüt yapısındaki değişimler için şu tespitlere yer vermektedir (Connor ve Lake, 1994:69-71; Çetin, 2011: 148):

*“Örgüt yapısındaki değişimler; örgüt işgücünün dağılımı ve koordinasyonunu, yeni örgütsel roller, yeni iş birimleri ve yeni raporlama ilişkileri yaratmayı içermektedir. Örgüt yapısındaki değişimler, karmaşıklık (yapıdaki bölüm, yönetsel seviye, iş grupları seviyesi), biçimselleşme (örgüt içindeki kural ve*

*düzenler), merkezileşme (karar almaya katılım) ve koordinasyon (kaynak ve faaliyetlerin bütünleştirilmesi) gibi örgüt yapısı bileşenlerinde görülen değişimleri kapsamaktadır”*

Çok geniş bir faaliyet alanı içinde bulunan denizcilik işletmelerinin örgüt yapılarının etkin bir şekilde oluşturulması, büyük sermaye birikimi gerektiren gemilerin her türlü faaliyetlerinin en iyi şekilde organize edilmesi için çok büyük bir önem taşımaktadır (Ayan, 2005: 22). Türkiye’de deniz ticareti konusunda yazılmış erken dönem (ilk basım 1988, ikinci basım 1989) Türkçe eserlerden biri olan *Deniz Ticareti* isimli kitabında Akdoğan, büyük bir denizcilik işletmesinde olan bazı görevlileri şu şekilde sıralamaktadır (Akdoğan, 1988: 183-188):

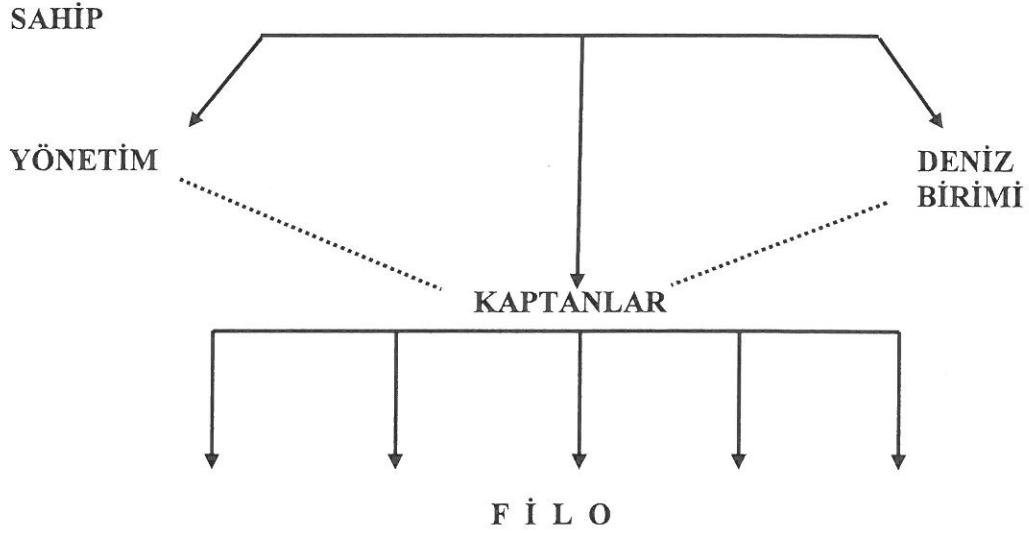
- Genel Müdür
- Özel Kalem Müdürlüğü
- APK (Araştırma, Planlama ve Koordinasyon) Müdürlüğü
- Genel Müdürlük Hukuk Müşavirliği
- Genel Müdür Yardımcısı (Teknik)
- Bakım, Onarım, Donatım Müdürü
- Güverte Enspektörlüğü
- Makine Enspektörü
- İkmal Müdürü
- Genel Müdür Yardımcılığı (Ticari)
  - a. Liner (düzenli hat) Taşımacılığı
  - b. Tramp (düzensiz hat) Taşımacılığı
  - c. Tanker Taşımacılığı
  - d. Ro-Ro Taşımacılığı
- Sigorta Müdürü
- Genel Müdür Yardımcısı (İdari) Personel
- Genel Müdür Yardımcısı (Mali)
- Şube Müdürü

Tarihsel süreç içinde denizcilik piyasaları gelişirken buna bağlı olarak da denizcilik işletmelerinin örgüt yapıları da biçimsel ve matris örgüt yapıları olarak değişim göstermiş ve şekillenmiştir (Ayan, 2005: 22).

#### 1.4.1. İşlevsel Örgüt Yapısı

Biçimsel örgüt yapısına göre örgüt yapıları işlevsel, verdikleri hizmete göre ve bölge temeline göre olmak üzere üç kısımda incelenebilirler (Ayan, 2005: 22). İşlevsel (fonksiyonel) birimler, dar ürün yelpazesi olan işletmeler arasında, özellikle üretim ve pazarlama yöntemleri kendi aralarında farklılaşmamışsa ve pazar değişikliği ölçülebilir olmaktan çok düzensiz ise yaygındır (Paşaoğlu, 2013: 53). İşlevlere (fonksiyonlara) göre bölümlere ayırma uygulamada en çok ve yaygın olarak kullanılan yöntemdir (Eren, 1998: 164). Şekil 12’de gemi yönetim işletmelerinin basit işlevsel örgüt yapısı gösterilmektedir.

Şekil 12: Gemi Yönetim İşletmelerinin Basit İşlevsel Örgüt Yapısı

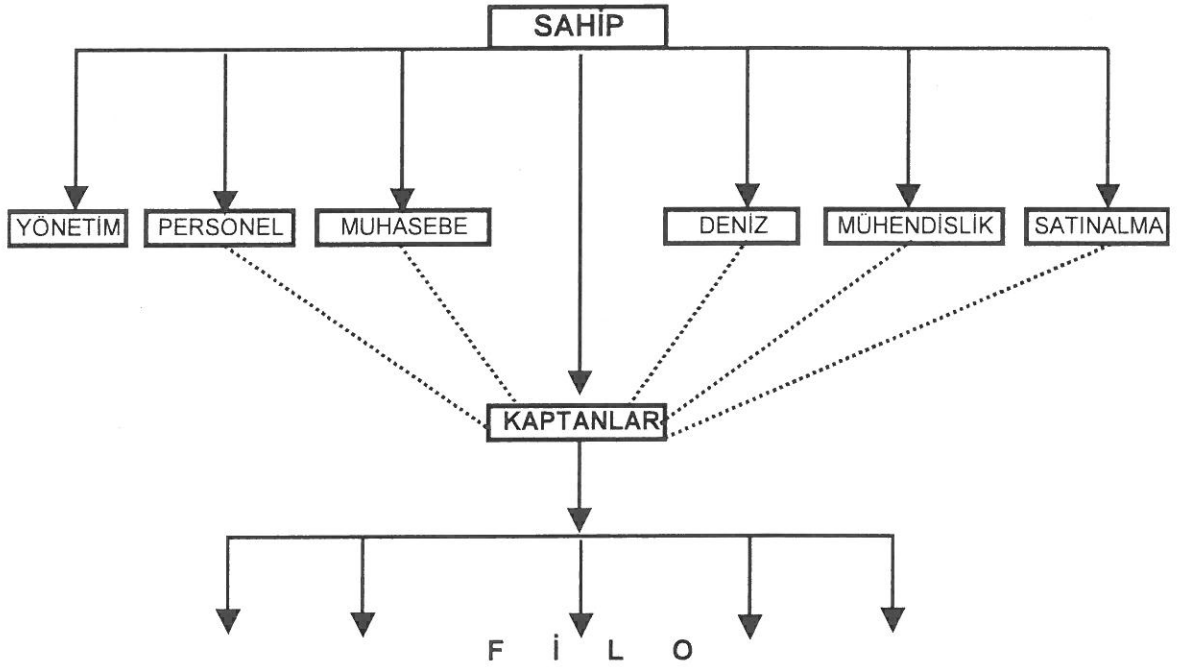


Kaynak: Ayan, 2005: 23; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 347; Downard, 1984: 13.

Denizcilik işletmeleri açısından işlevsel örgüt yapısını ele aldığımızda, çok yaygın olarak 1900'lü yıllar öncesinde kullanılan örgüt yapıları karşımıza çıkmaktadır (Ayan, 2005: 23).

1930'lara gelindiğinde işlevsel örgüt yapısında çok büyük bir değişiklik olmamakla birlikte işletme sahibine doğrudan bağlı birimler olan idare ve deniz birimleri dışında, personel, muhasebe, mühendislik ve satın alma birimleri de eklenmiştir (Ayan, 2005: 24) ve 1960'lı yıllarda ise hem teknoloji, hem de yönetim alanındaki gelişmelerin yansıması olarak gemi yönetim işletmelerinin biçimsel örgüt yapısı Şekil 13'te gösterildiği şekilde olmuştur (Ayan, 2005: 25; Çetin, Ayan ve Deveci: 2013: 346; Downard, 1984: 16).

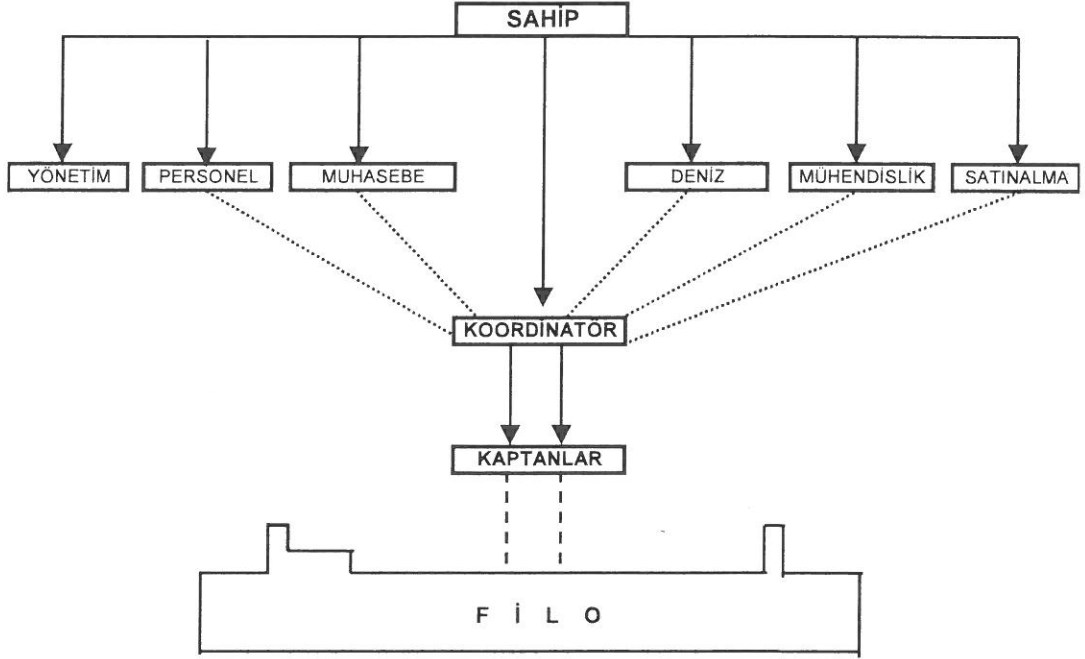
Şekil 13: Deniz Ulaştırma İşletmelerinin 1930'lu Yıllara Ait İşlevsel Örgüt Yapısı



Kaynak: Ayan, 2005: 24; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 347; Downard, 1984: 16.

Günümüze gelindiğinde ise işlevsel örgüt yapısına sahip denizcilik işletmelerinde gelişen piyasa koşulları nedeniyle daha karmaşık hale gelen faaliyetleri koordine edecek bir koordinatör ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Ayan, 2005: 25; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 348). Bu yapı Şekil 14'te gösterilmektedir.

Şekil 14:Deniz İşletmelerinin Koordinatörlerin Olduğu İşlevsel Örgüt Yapısı



Kaynak: Ayan, 2005: 26; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 348; Downard, 1984: 17.

Paşaoğlu, işlevlere (fonksiyonlara) göre bölümlere ayırmanın temel faydalarını şu şekilde belirtmektedir (Paşaoğlu, 2013: 53):

1. Fonksiyonlara göre bölümlenmede işbölümü ve uzmanlaşmadan faydalanma kolaylaşır.
2. Her bölümün kontrolü kolaylaşır ve her bölümün sorumluluk alanı kolayca belirlenmiş olur.
3. Bu bölümlenme ile her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi verilmiş olur.
4. Fonksiyonlara göre bölümlenmede karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
5. Fonksiyonlara göre bölümlenme ile örgütte rasyonellik ve ekonomiklik sağlanır.
6. Fonksiyonlara göre bölümlenme işlev alanlarına güç ve statü kazandırır.

Ayan'a göre işlevsel örgüt yapısının denizcilik işletmelerine sağladığı yararlar ise şunlardır (Ayan, 2005: 26-27):

- Denizcilik işletmesinin faaliyetlerini ayarlamasında ve uzmanlaşmayı kolaylaştırmada rasyonel bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.
- Aynı alanda çalışan uzmanlar bir araya gelmektedir.
- Her işlevin bölüm yöneticisi kendi alanından sorumlu olacağı için bu yapılanmaya sahip denizcilik işletmelerinde eşgüdümleme kolaylaşacaktır.

İşlevlere göre bölümlendirmenin sağladığı faydalara karşın bir kısım sakıncaları da bulunmaktadır. Paşaoğlu bu sakıncaları şu şekilde belirtir (Paşaoğlu, 2013: 53):

1. İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir.
2. Genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi, yöneticilerin belirli alanda çalışmaları sebebiyle zorlaşır.
3. Fonksiyonlara göre bölümlene şekli bölümler arası koordinasyonu ve kontrolü zayıflatır.
4. Fonksiyonlara göre bölümlene insanların işletmeyi genel bir açıdan görme alışkanlığını zayıflatır.

Ayan ise, işlevsel örgüt yapısının denizcilik işletmeleri için şu sorunları yoğun bir şekilde doğuracağına işaret eder (Ayan, 2005: 27):

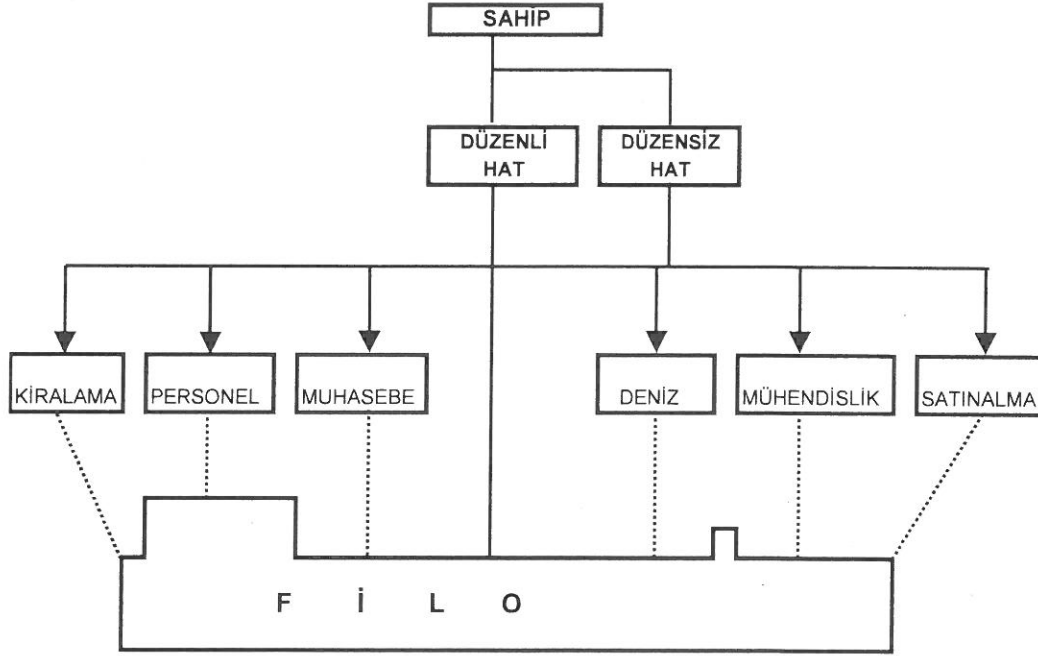
- Denizcilik işletmeleri piyasa koşullarına göre büyüyüp geliştikçe merkezileşme, karar verme mekanizmasının çalışmasını zorlaştırmaktadır.
- Kontrol ve yapılan işlerin değerlendirilmesi güçleşmektedir.
- Denizcilik işletmelerinin büyümesiyle gerek bölümler ve gerekse kişiler arasındaki iletişim zorlaşacak ve buda çalışanların işletmeye yabancılaşmasına neden olacaktır.

#### **1.4.2. Hizmet Esasına Dayalı Örgüt Yapısı**

Denizcilik işletmelerinin verdikleri hizmete göre örgüt yapıları, işlevsel örgüt yapılarından farklı olarak verdikleri hizmetlere göre ayrı birimlerin oluşması esasına dayanmaktadır (Ayan, 2005: 27; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 348). Hizmet esasına dayalı örgüt yapısı, ürün dizisinin pazarlaması için stratejik işletme birimlerine sorumluluk verir. Yaklaşımın en önemli yararlarından biri üretim kolaylıklarının

merkezleştirilmesiyle sağlanan maliyet verimliliğidir (Paşaoğlu, 2013: 53). Şekil 15'te deniz ulaştırma işletmelerinde hizmet esasına dayalı örgüt yapısı gösterilmektedir.

Şekil 15: Deniz Ulaştırma İşletmelerinin Hizmet Esasına Dayalı Örgüt Yapısı



Kaynak: Ayan, 2005: 28; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 349; Downard, 1984: 18.

Paşaoğlu, ürün (hizmet) temeline dayanan örgüt yapılanmasının faydalarını şu şekilde açıklar (Paşaoğlu, 2013: 54):

1. Ürüne göre bölümlenme ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanır.
2. Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşır
3. Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
4. Ürüne göre bölümlenme ile "genel" nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
5. Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğar.
6. Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yükler.



Ayan, hizmet esasına dayalı örgüt yapılarının, denizcilik işletmelerine sağladığı yararları şu şekilde tanımlamıştır (Ayan, 2005: 28) :

- Bu yapıya sahip denizcilik işletmeleri daha küçük ve esnek birimlere bölünebilirler.
- Hizmet, pazarlama ve teknik bölüm yöneticileri zamanında alması gereken kararları verebilirler.
- İletişim kanalları işlevsel örgüt yapısına oranla daha kısadır.

Paşaoğlu, ürün (hizmet) temeline dayanan örgüt yapılanmasının sakıncalarını şu şekilde açıklar (Paşaoğlu, 2013: 54):

1. Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere dikkatin azalmasına neden olabilir.
2. Merkezle bölümler arası çatışmalar oluşturacak durumlar ortaya çıkabilir.
3. Her ürünün basına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşır.
4. Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir.

Ayan hizmet esasına dayalı örgüt yapılarının, denizcilik işletmelerinde yol açabileceği sorunları ise şu şekilde tanımlamıştır (Ayan, 2005: 29):

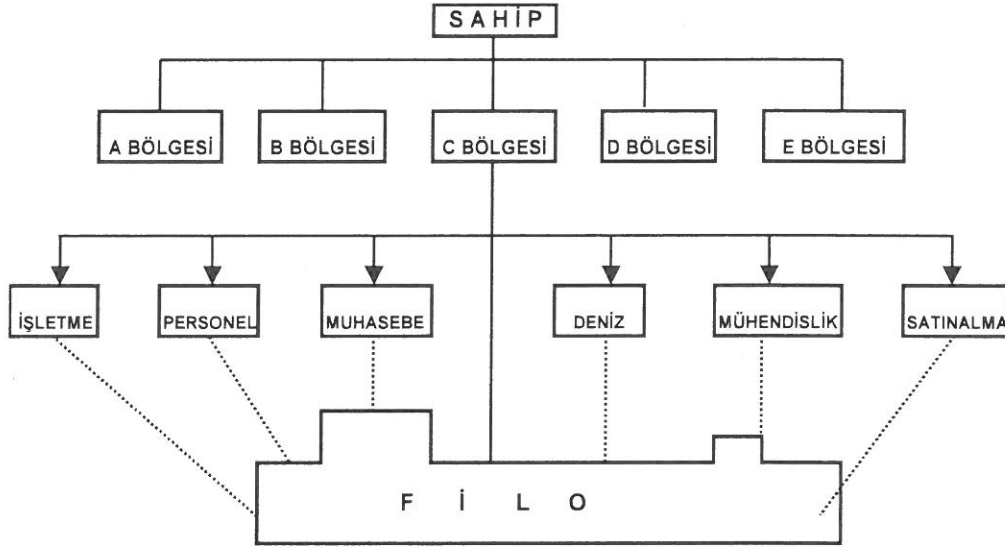
- Bölümler arasında eşgüdümleme zayıflayabilir,
- Bölümler arasında ortaya çıkabilecek rekabet zararlı sonuçlar doğurabilir.

#### **1.4.3. Bölgelere Göre Oluşturulmuş Örgüt Yapısı**

Fiziksel bölümlerin ulusal ya da uluslar arası düzeye yayıldığı ve her bir yerde bulunan kuruluşların benzer hizmet sunduğu işletmelerde görülür (Ayan, 2005: 29). Bölgeye (coğrafi alanlara) göre bölümlere ayırma fiziksel olarak yayılmış kuruluşlar için daha uygun bir yoldur. Ana unsur belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yönetici sorumluluğuna verilmesidir (Eren, 1998: 166). Coğrafi alan yaklaşımı en yakından pazarlama kavramını takip eder çünkü bireysel alanlar ve pazarlara özel olarak dikkat verilir. Eğer pazar koşulları ürün kabulü ve işlem koşulları açısından belirgin biçimde farklıysa, coğrafi alan yaklaşımı tek seçenektir (Paşaoğlu, 2013: 54). Deniz ulaştırma işletmelerinin bölgelere göre

örgüt yapısı Şekil 16’da gösterilmektedir.

Şekil 16: Deniz Ulaştırma İşletmelerinin Bölgelere Göre Örgüt Yapısı



Kaynak: Ayan, 2005: 29; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 349; Downard, 1984: 17.

Paşaoğlu, bölge temeline göre örgütlenmenin fayda ve sakıncalarını şu şekilde belirtir (Paşaoğlu, 2013: 55-56):

Bölge temeline göre örgütlenmenin faydaları aşağıdaki gibidir (Paşaoğlu, 2013: 55):

1. Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlar.
2. Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı faydalar sağlar.
3. Haberleşme kolaylaşır.
4. Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur.
5. Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
6. Yerel yöneticiler çevre ile merkeze varan daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
7. Kararların merkezi yönetim tarafından ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar.
8. Bölgeler yarı otonom kâr merkezleri olarak çalışmaya başlarlar ve bu konuda

sorumlulukları taşıyarak bölge faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için büyük çaba harcarlar.

9. Bölge yöneticilerine yetki devri ile üst yönetime yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir.

Bölge temeline göre örgütlenmenin sakıncaları ise şu şekilde sayılabilir (Paşaoğlu, 2013: 56):

1. Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
2. Üst yönetimin kontrol sorunlarını arttırır.
3. Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe politikalarını gerekli kılar.
4. Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik koordinasyon eksikliği çıkar.

Denizcilik işletmeleri açısından bölgelere göre örgüt yapısı ancak düzenli hat taşımacılığı yapan işletmelerde (Ayan, 2005: 29; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 349) ve birden çok coğrafi bölgede faaliyet gösteren deniz ulaştırma işletmelerinde görülebilir.

Bölgelere ayrılmış bir örgüt yapısının denizcilik işletmelerine sağladığı yararlar şunlardır (Ayan, 2005: 30):

- Ulaşım harcamaları ve gecikmeler azalır,
- Bölgeyi tanıyan elemanların istihdamı kolaylaşır,
- Bölge yöneticileri kendi bölgelerine ait özel koşulları merkeze oranla daha iyi görerek, değerlendirebilir ve önlemler alabilirler.

#### **1.4.4. Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Matriks Örgüt Yapısı**

*Matriks örgüt yapısına* sahip işletmeler ikili bir yapıya sahiptir. Bu ikili yapı gerek hizmet ve gerekse bölge esasına göre örgüt yapılarının aynı anda bir araya gelmesiyle oluşur (Ayan, 2005: 30). Matriks yapısı teorik olarak, örgütü bütünleşme

ya da uyumluluk konularında resmi olarak desteklemekten daha çok, ikisinin de yararlarını elde etmek ya da çok erken bir biçimde birisinin dışlanmasını engellemek üzere kurulmuştur (Paşaoğlu, 2013: 58). Deniz ulaştırma işletmelerinde matriks yapının tercih edilmesinin en büyük nedeni denizcilik işletmelerinde değişen çevre koşulları ve sunulan faaliyetlerin çeşitliliği nedeniyle bu iki yapının birbirine olan bağımlılığından kaynaklanmaktadır (Ayan, 2005: 30). Bir matriks örgütlenmede (Paşaoğlu, 2013: 58):

1. Fonksiyonel ve bölümsel şekiller arasındaki çakışmaları kurumsallaştırmaktadır.
2. Fonksiyonel, ürün ve bölgesel gruplara ortak bir odak sunmaktadır.
3. Tek bir emir komuta zincirinden daha çok, çifte raporlama ilişkileri vardır.

Matriks örgüt yapılarının temel özellikleri şunlardır (Ayan, 2005: 30; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 350):

- Dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerin de oluşması,
- İşlev ve bölgelerin örgüt yapısı içinde iki ayrı boyut olarak ele alınması,
- İki üste bağlılık ve etkin çalışma için oluşturulan amaçlanmış anlaşmazlıktır.

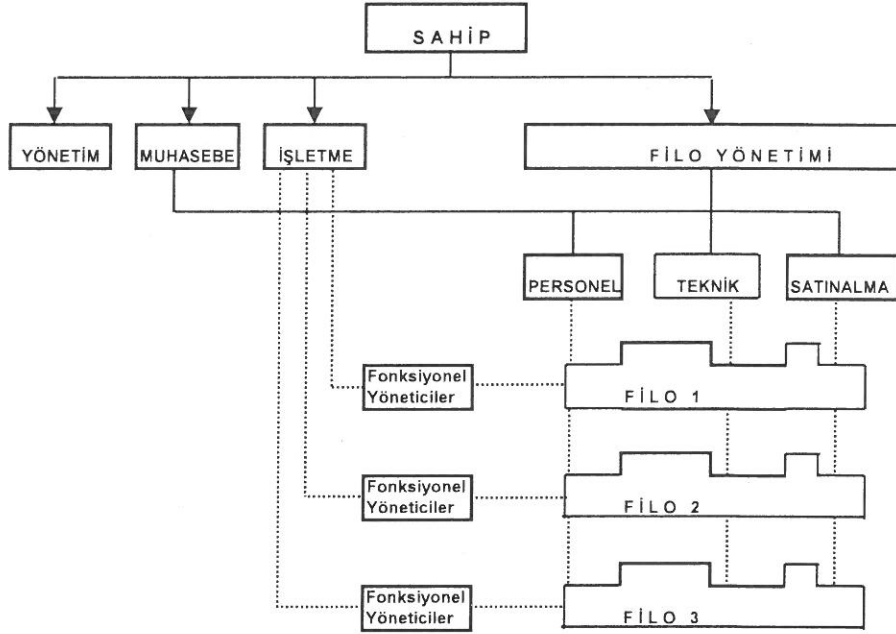
Denizcilik işletmelerinin matriks örgüt yapısında üst düzey yönetim matriksin iki yanındaki faaliyetlerden sorumludur. İşlevsel ve hizmet yetkilerinin idare edilmesini ve güç dengesinin korunmasını sağlarlar (Ayan, 2005: 31; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 350).

Akat, Budak ve Budak (1999) ve Ayan (2005) deniz ulaştırma işletmelerinde matriks örgüt yapısının kullanılmasını gerektiren unsurlar olarak aşağıda yer alan maddeleri aktarmaktadırlar (Akat, Budak ve Budak 1999: 178-179; Ayan, 2005: 32):

- Denizcilik işletmelerinin teknoloji ve piyasa olarak değişen çevre koşullarında faaliyet göstermeleri,
- Belirli bir faaliyetin önemli ya da kritik sayılacak bir harcama tutarını aşması,
- Faaliyetlerin kuruluş için yeni sayılabilecek iş ve görevlere yol açması,
- Faaliyetlerin karmaşıklığı,
- Faaliyetin belirli bir süre içinde yapılma zorunluluğu.

Şekil 17’de deniz ulaştırma işletmelerinde matriks örgüt yapısı gösterilmektedir.

Şekil 17: Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Matriks Örgüt Yapısı.



Kaynak: Downard, 1984: 18; Ayan, 2005: 31; Çetin, Ayan ve Deveci, 2013: 350.

#### 1.4.5. Limanlarda Örgüt Yapısı

Limanlar deniz ulaştırma sisteminin önemli bir unsurudur. Limanlarda yaşanan değişimler, deniz ulaştırma işletmelerinin değişiminin anlaşılması açısından önem ayrıca önem taşır. Daha önceleri işgücü yoğun ekonomik sistemler iken sanayileşme ile birlikte ulaştırma maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla işlevleri imalat alanları olarak değişmiştir (Çetin, 2013: 381).

Limanlarda ve liman işletmeciliği sektöründe yaşanan önemli değişiklikler sonrası *liman nesilleri* kavramı ortaya çıkmıştır. *Birinci nesil* limanlar (1960'lara kadar) emek yoğun, *ikinci nesil* limanlar (1960-1980) sermaye yoğun, *üçüncü nesil* limanlar (1980-1990) ise teknoloji ve bilgi birikiminin belirleyici olduğu bir yapı göz önüne sererken, *dördüncü nesil*

limanlar (19990 sonrası) gelişmiş ticari hizmet merkezleri olarak dikkat çekmektedir (Çetin, 2013: 382).

Valentine'a göre limanlar Mintzberg'in tanımladığı beş farklı örgüt yapısından (adhokratik yapı, bürokratik yapı, basit örgüt yapısı, bölümsel yapı ve hiyerarşik yapı) son üçü ile yönetilmeye müsaittir. Basit örgüt yapısı sadece limanın faaliyete geçtiği ilk aşama; hiyerarşik yapı ise devlet limanları için önerilmektedir (Ayan, 2005: 32). Limanların nesillere göre gelişiminin örgütsel gelişimleri ve stratejilerle ilişkisi Tablo 8'de görülebilir:

**Tablo 8:** Nesillere Göre Liman Örgüt ve Stratejisi

	1. Nesil	2. Nesil	3. Nesil	4. Nesil
Örgüt özelliği	Liman içinde birbirinden bağımsız faaliyetler. Liman ve liman kullanıcıları arasında resmi olmayan ilişkiler.	Liman ve liman kullanıcıları arasında yakın ilişki. Liman içinde dağınık faaliyetler. Liman ve belediye arasında rutin ilişki.	Liman topluluğunda birlik Limanın ticaret ve ulaştırma zinciriyle entegrasyonu Liman ve belediye arasında yakın ilişki Genişletilmiş liman örgütü	Küresel liman toplulukları (ağ organizasyonları) Tedarik zinciri ve liman bütünleşmesi Denizyolu taşıyıcıları, taşıtanlar ve liman arasında yakın iş birliği Genişletilmiş liman örgütü
Liman Otoritesinin Görevi	Seyir hizmetleri (1)	(1)+Liman sahası ve altyapısının geliştirilmesi (2)	(1)+(2)+Liman pazarlaması(3)	(1)+(2)+(3)+Liman topluluğunda kolaylaştırıcı, koordine edici
Tutum ve Strateji	Korumacı. Ulaştırmadaki düğüm noktaları	Yayılmacı Ulaştırma, endüstri ve ticaret merkezi	Ticaret yönlü Bütünleşik ulaştırma ve lojistik merkezi	Küresel ticaret yönlü Küresel lojistik ve dağıtım merkezi platformu

Kaynak: Esmer ve Karataş Çetin, 2013: 383.

Yönetim anlayışındaki ve örgüt yapılarındaki değişimlerin ve küreselleşmenin sonucu olarak geçtiğimiz yıllar içinde kimi armatör işletmelerin, düzenli hat taşımacılarının, ya da kimi büyük kuruluşların dış ticaret maliyetlerini düşürmek ve süreçteki kontrollerini arttırmak için limanların tamamını ya da kimi terminallerini satın aldıkları ya da uzun dönemli kiraladıkları veya liman işletmeleri ile yatay ve dikey entegrasyonlar gerçekleştirdikleri de görülmüştür. Bu gelişmeler hem limanlarda, hem de

kiralama/satın alma/stratejik ortaklık kurma yoluna giden örgütlerde yapısal bir değişime yol açmıştır.

#### 1.4.6. Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Yapısının Etkileri

Günümüzdeki hızlı değişim deniz işletmelerinin örgüt yapılarını yani çalışanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini de etkilemektedir. Argun (1997) deniz işletmelerinin örgüt yapılarının aşağıda sayılan temel unsurlardan oluştuğunu belirtmektedir (Ayan, 2005: 32) :

- İşletme içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı,
- Yönetim ve nezaret şekli,
- Çalışanların iş ve görev tarifleri,
- Yöneticilerin kontrol alanları,
- Yetkinin nasıl ve ne kadar delege edileceği,
- Fiziksel yerleşimdir.

Akalın (1992) ise, bu temel unsurlardan oluşan deniz işletmelerinin örgüt yapılarının etkinliğine etki eden faktörlerini şu şekilde belirtmektedir (Ayan, 2005: 32-33):

- Toplam verimlilik,
- Produktivite,
- Kar,
- Nitelik,
- İş Kazaları,
- Büyüme,
- Aşırı Devamsızlık,
- İşten Çıkma, Değişme Oranı,
- İş Tatmini,
- Motivasyon,
- Gönül Gücü,
- Denetim,

- Çatışma, Bağlılık,
- Esneklik, Uyum,
- Planlama ve Amaçları Belirleme,
- Amaç Birliği,
- Örgütsel Amaçların Belirlenmesi,
- Rol ve Normların Uygunluğu,
- Yöneticilerin Kişiler arası ilişkilerdeki Ustalığı,
- Yöneticilerin İşlerindeki Ustalığı,
- Bilgi Yönetimi,
- Örgütsel iletişim,
- Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmesi,
- İnsan Kaynaklarının Değeri,
- Katılma ve Yetkinin Paylaşılması,
- Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi,
- Başarıya Önem Verme

Deniz işletmelerinin örgüt yapılarının etkinliğine etki eden bu faktörlere baktığımızda **iş tatmini**, gönül gücü, uyum, bağlılık, amaç birliği, yöneticilerin çalışanlarıyla uyumu, katılım ve yetkinin paylaşılması gibi faktörlerin çalışanların inanç sistemleri, tutumları ve çalıştıkları o örgüt içerisinde kabul görmüş davranış normlarını içeren örgüt kültürü kavramı içerisinde yer aldığı görülmektedir (Ayan, 2005: 33).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MOTİVASYON

#### 2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, antropoloji dalından alınan bir terim olarak, örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde akademisyenlerin üzerinde hassasiyetle çalıştıkları ve özellikle son 25 yıldır teknolojik gelişim ve değişen ekonomik konjonktürlere bağlı olarak yükselen bir rekabet ortamında faaliyet gösteren iş dünyasında, yöneticiler için de önem kazanan bir konudur (Yahyagil, 2004: 54). Hofstede, kendi ülkesi dışındaki ülkelerde araştırma yapan yönetim teorisyenlerinin *Alice Harikalar Diyarında* hikayesinde gibi hissedeceğini; ilk başta kendilerine garip gelebilecek alışkanlıklar, iş görme şekilleri, adet ve kültürün zamanla kendilerinin gelişmesinde olumlu rol oynayacağını söyler (Hofstede, 1993: 93) ve Amerikan yönetim teorilerinin köklerinin Adam Smith, John Stuart Mill, Lev Tolstoy, Max Weber, Henri Fayol, Sigmund Freud, Kurt Lewin ve pek çok diğer Avrupalı düşünür olduğunun altını çizer. Nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa örgütlerin de kültürü vardır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 16; Sarıkamış, 2006: 19). Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksi norm ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır (Eren, 2014: 135). Örgüt kültürü kavramı, 1980'li yıllardan sonra hem sosyolog ve psikologlar hem de yönetim bilimciler ve yöneticiler tarafından çeşitli boyutlarda önemli bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Gürdoğan, 2005: 21).

##### 2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür, bir toplumun yasama, türünü sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inanç ve insanlarla oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Karakışla, 2012: 26).

Kültür sözcüğü Latince kökenli “*Cultura*” sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük ise tarım ile ilgilenme, yetiştirme ve ekilmiş arazi gibi anlamlar ifade etmektedir (Ayan, 2005: 36). TDK (Türk Dil Kurumu) ise kültürü tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak açıklar.

Günümüzde ise kültür; uygarlık, bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, düşünceyi, muhakemeyi ve eleştiri anlayışını geliştiren, zevki incelten bilgilerin bütünü ve kişinin belirli bir konuda veya alanda edinmiş olduğu geniş ve sistemli bilgi birikimi olarak ele alınmaktadır (Gürdoğan, 2005:7).

Şişman kültürle ilgili şu tanımlara yer verir (Şişman, 2002: 1):

- Bir toplumun yaşama biçimidir,
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal mirastır,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimidir,
- Problemlerin çözüm biçimidir,
- Öğrenilen davranışların bütünüdür,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistemdir,
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şeydir,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracıdır.

Kültür unsurlarının birleşiminin kıstas alındığı sınıflamaya göre bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir (Sarıkamış, 2006: 18).

Kültürün en açık göstergeleri olan maddi araçlar, toplum kültürü içinde maddi kültürü oluştururlar. Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan maddi yönünün dışında, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyal yönü de bulunmaktadır. İnsanın düşüncesi, inanç ve değerleri maddi bir hal almadan insanın yapısını etkiler ve bu değerler ile hayat tarzı manevi kültür olarak nitelendirilir (Gürdoğan, 2005:16).

Taylor kültürü “*Bireyin bir toplumun üyesi olarak kazandığı alışkanlıkları ve yetenekleri, bilgi, sanat, ahlak, örf ve adetleri içine alan karmaşık bir bütün*” olarak ele almıştır (Ayan, 2005: 36; Gürdoğan, 2005: 9; Miski Aydın, 2003: 6).

Taylor'ın tarifine göre kültür '*Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün*'dür (Şahal, 2005: 3). Hofstede ise kültürü "üyelerin diğer bir insan grubundan ayrılmalarını sağlayan düşüncenin toplam programı, insan grubunun çevresine verdiği tepkileri etkileyen ortak karakterlerin etkileşimsel toplamı" olarak tanımlar (Gürdoğan, 2005: 9).

### 2.1.2. Kültür Özellikleri

*Kültür* pek çok farklı disiplin tarafından incelenen bir kavramdır. Her disiplin kültür kavramına farklı yönleriyle yaklaşabilmekte; hatta aynı disiplinden farklı araştırmacılar *kültürü* farklı yönleriyle ele alabilmektedir. Sosyoloji, psikoloji, antropoloji, biyoloji, tarih, güzel sanatlar ve felsefe gibi alanlarda kültür kavramını farklı tanımlamak mümkün olabilmektedir (Ayan, 2005: 37).

Hofsted'e göre kültür insana genleriyle geçen ve tüm insanlarda var olan evrensel bir akıl programı; kişilik insana özel özel olan ve başkalarıyla paylaşılmayan bir akıl programı; kültür ise bu iki aşama arasında yer alan ve kişiye genleriyle değil, sosyal çevreden geçen, öğrenilebilen bir akıl programıdır (Miski Aydın, 2003: 6)

Karakışla (2012) kültürün şu özelliklere sahip olduğunu belirtir (Karakışla, 2012: 27-28):

- *Kültür öğrenilir,*
- *Kültür toplumsaldır,*
- *Kültür değişebilir,*
- *Kültür tarihi ve süreklidir,*
- *Kültür işlevseldir,*
- *Kültür bir kurallar sistemidir.*

Şekil 18, Hofstede'in kültürü kişilik ve insan doğası ile ilişkisi yönünden tanımlamasını göstermektedir.

Şekil 18: İnsan Zihninin Programlanmasının Üç Aşaması



Kaynak: Hofstede, 1994: 6.

Kültürün özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Sarıkamış, 2006:18-19):

- Kültür bir toplumu diğerinden ayırır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 14; Sarıkamış, 2006: 18).
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir, birikerek gelişir, her yeni doğan birey aracılığıyla kendini sürdürür (Adanır, 2003: 26; Sarıkamış, 2006: 18).
- Kültürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar (Bakan,Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 14; Sarıkamış, 2006: 18).

- Kültürün oluŐabilmemesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaŐamasına bağlıdır (Sarıkamış, 2006: 18; Şişman,2002: 14).
- Kültür tarihidir ve sürekli dir (Sarıkamış, 2006: 18; Şişman,2002: 14).
- Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal  evre ve fiziki çevreyle ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır (Sarıkamış, 2006: 18; Şişman,2002: 14).

### 2.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt, ortak ve herkesçe anlaşılır bir amacın gerçekleŐmesi için insan topluluklarının etkinliğinin koordinasyonudur (Terzi, 2000: 1). Örgüt denince akla ilk gelen insan unsurudur ve  rg t  incelemeye yönelik ilk kuramsal çalışmalar 18. yüzyıl ortalarında başlayan Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır (Şahal, 2005: 8).

Örgütlerde *insan faktörünün* incelenmeye başlanması ile insan-kültür iliŐkisinden kaynaklı olarak örgüt ve kültür ilişkileri de incelenmeye başlanmıştır. Örgüt kültürü örgütsel kimlik duygusu sağlar ve inanç ve değerlere bağlılık sağlar (Gürdoğan, 2005: 21).

*Örgüt kültürü kuramının* ilk tohumlarının, Taylor sonrası, 1930'da Mayo ve ekibinin Western Electric Şirketi araştırmaları ile atılmış olduğu var sayılmaktadır (Yahyagil, 2004: 54).

Bazı bilim adamları tarafından, örgüt kültürü kavramının ve bu kavram kapsamında düŐünülen çeşitli konularda araŐtırmaların gündeme gelmesi, endüstri toplumları içinde buldukları bazı ekonomik ve sosyal durumlarla yakından ilişkili görülmüştür (Şahal, 2005: 11).

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979 yılında Administrative Science Quarterly'de çıkan " rg tsel Kültürleri İncelerken " adlı makalesinde yer almıştır (Ayan, 2005: 38; Hofstede, 1993: 483-503; Yahyagil, 2004: 55). Pettigrew çalıŐmasındaki amacı "*sosyoloji ve antropolojide geniş olarak kullanılan, ancak henüz örgütsel davranışın teorik diline entegre edilmemiş kavramların tanıtım ve sunumu yoluyla örgüt yaŐamının daha*

kültürel ve canlı konularını sosyal süreç dilinde vurgulamak” olarak tanımlamaktadır (Pettigrew, 1979: 579).

Yahyagil, Pettigrew’in çalışması hakkında şu bilgileri paylaşmaktadır (Yahyagil, 2004: 55):

*“Sembollerin yapılaşması, grup ve örgüt kavramının belirlenmesinde hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır” yorumuyla İngiliz toplumbilimci Pettigrew, örgüt kültürü kavramının oluşumunda yayınlanan ilk bilimsel makalenin sahibi olmuştur. Söz konusu makalede örgütsel davranış alanında ‘sembollerin’ etkisinin, -diğer adıyla- örgütsel kültürün öneminin ‘yaşamsal’ olduğunu vurgulayarak, kavramın gelişim evrelerine dikkat çekmektedir.”*

Bu çalışmada ortaya konan fikirler, takip eden yıllarda pek çok araştırmacı ve düşünür tarafından geliştirilerek, örgüt kültürü için farklı pek çok açıklama ve tanıma ışık tutmuştur. Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançların tümü olarak tanımlanabilir (Akat ve diğerleri, 1997: 333; Gürdoğan, 2005: 26).

Ayan, örgüte ilişkin yapılan tanımlamaları şu şekilde aktarır (Ayan, 2005: 37-38):

- Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür.
- Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir.
- Örgüt, insan, iş, teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir.
- Örgüt, bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki haberleşme ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır.
- Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.

Toplumların temel yapısındaki önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem arz etmektedir (Şahal, 2005: 13). Ayan'a göre, kültür kavramının tanımları içinde ortak olan *kolektiflik* kavramıdır: Aynı *kolektiflik* kavramı örgüt tanımı içinde de yer almaktadır (Ayan, 2005: 37).

Örgüt kültürü ve örgütün iç çevresi birlikte değerlendirilir. Buna göre; iç çevre örgüt kültürü kapsamında da ele alınır (Gürdoğan, 2005: 27). Bireyleri bir takım amaçlar altında bir araya getiren örgütler de toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar (Şahal, 2005: 4).

Literatürde, işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı doğrudan *örgüt kültürü* olarak adlandırılmakta ve kavram çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edilerek, yönetim ve örgüt teorisinde birçok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır (Şahal, 2005: 9).

Örgüt kültürü kavramının tarihsel oluşum ve gelişim çizgisinde bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar (*assumptions*), inançlar (*beliefs*) ve değerlerin (*values*) olduğudur (Yahyagil, 2004: 58). Ataman'a göre ise kültürü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcıları olmak üzere ikili bir yapı bulunmaktadır. Örgüt kültürü değerler, inançlar ve normlardan müteşekkil bir *düşünceler sisteminden* oluşurken; semboller ve törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, dil, söylemler gibi *örgüt kültürünün taşıyıcıları* olan bir grup unsur daha bulunmaktadır (Ataman, 2009: 627-628).

Örgüt kültürünün oluşumu, karmaşık bir süreçtir (Sarıkamış, 2006: 22) ve literatürde örgüt kültürü hakkında farklı görüş ve tanımlar bulunmaktadır (bkz. Tablo 9).

**Tablo 9:** Örgüt Kültürü Hakkındaki Bazı Görüş ve Tanımlar.

Pettigrew	Grup tarafından paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerdir.
Louis	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
Barney	Temel değerlerden oluşmaktadır.
Dyer, Avis & Lorsch	Varsayımlar (inançlar)'dır.
Uttal	Önemli olana ilişkin paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır.
Deshpande & Webster	Örgütsel işleyişi anlamaya yardım eden, örgütteki davranışlar için normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
Wilkins	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, alışılmış davranışlar ve dünyayı görme şekilleridir.
Kilmann, Saxton & Serpa	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
Ouchi & Wilkins	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin bir fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
Van Manen	Ortak değerler ve inançlardır.
Sadler	İnsanların nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlar grubu ve ne gibi görevlerle, amaçların önemli olduğudur.
Peters & Waterman	Kabul edilen normlardır.
Gregory & Starkey – Martin & Siehl	Örgüt içinde yaygın inanç ve değer bulunduğu gruplarla birlikte sadece birbirleri ile bağlantılı ama birbirlerinden köklü olarak farklılık gösteren değer ve inançlara sahip alt kültürlerden oluşmaktadır.
Deal & Kennedy	Değerlerdir.
Sathe	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.
Arosyasvamy & Byles	Örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünüdür.
Joanne Martin	Örgütün kıyafet normları, kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi dışa vurumun modelleri ve şekilleri ile bunların uygulanma tarzlarıdır.
Deshpande & Parasuraman	Yazılı olmayan, formel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan mesajlar anlamında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve normlardır.
Hofstede	Bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
Schein	Bir grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunları ile mücadele etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği-geçerli olduğundan üyelerine kadar iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür.
Parsons & Talcott	Bir yandan sosyal entegrasyonu ve bağlılığı, diğer yandan da örgütsel etkinliği gösteren birleştirici bir kavramdır.
Radcliff Brown	Kültürel kalıplar, topluluk üyelerinin uyma eğilimi gösterdikleri, toplumsal olarak normal olarak kabul edilen, açık yada kapalı, toplumsal yapının içinde şekillenmiş, kurumsallaşmış ve standartlaşmış davranış ve düşünce tarzlarıdır.
Van Der Berge	Kültürün üniform olması gerekmez, aksine içinde karşıtlıkları bulundurur. Bu özelliği ki sistemde bir denge oluşmasını ve genel toplumsal yapının verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını mümkün kılar.
Kilmann	Kültür insanların ortak arzularıdır. Bir örgüt için bu örgütün gerçekten ne olmak istediği ya da önde olmak için neye önem verdiğidir. Kültür “bir örgütteki tüm elle tutulabilir, gözlemlenebilir her şeyin ardındaki görünmez güçtür”, birey için kişilik neyse, örgüt için de kültür odur.
Schwartz & Davis	Kültür, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, insanların ve grupların davranışlarını yönlendiren doğruların oluşumunu sağlayan inanış ve beklentidir.
Sapienza	Bir örgütteki en önemli konulardan biri “paylaşılan inanışlar”dır.



**Tablo 9:** Örgüt Kültürü Hakkındaki Bazı Görüş ve Tanımlar (devam)

Lorsh	Kültür, bir örgütün üst yöneticilerinin kendilerini ve altındakileri ne şekilde yönetmeleri gerektiği konusundaki inanışlarıdır.
Gordon	Örgüt kültürü hakkında çalışırken uzun vadede yönetimin değerlerinin bir şekilde örgütteki davranışlara yansiyacağı için üst yönetim grubu ile anlaşılması gerektiğini ileri sürer
Davis	Örgüt kültürü, kurumun anlamını üyelerine yansıtan ve uygun davranış kalıpları ortaya koyan, paylaşılmış inanış ve değer kalıplarıdır.
Sathe	Kültür insanların kendilerine ait gördükleri, içselleştirdikleri inanış ve değerlerdir.

Kaynak: Ayan, 2005: 39 ve Demir, 2005: 19-20'den yararlanarak oluşturulmuştur.

#### 2.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Yöneticiler yapı ve politikaları (zorlukla da olsa) değiştirebilir; ancak kültürün değiştirilmesi zordur; ancak kültürün uyarlanması çoğunlukla startejilerin başarı ile uygulanmasının anahtarıdır (Kotler, 2012: 45). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, yönetim alanına girmesinin nedeni, özellikle son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, ortaya çıkardığı verimlilik artışının, aynı zamanda örgütlerin insan faktörü ve geniş anlamda sosyal çevre üzerinde ortaya çıkardığı olumsuzlukların görülmeye başlanmasıdır (Genç, 2007: 368).

Örgüt kültürünün aile, toplumdaki tüm kurum, kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu söylenebilir (Eren, 2014: 136). Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan *değerleri, davranışları ve normları* kabul edip onlara göre yaşarsa; bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirirler (Şahal, 2005: 13).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir (Gürdoğan, 2005: 23).

Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağıya doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Dinçer ve Fidan, 1996: 401-402; Gürdoğan, 2005: 24).

Edgar Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (*external adoption and internal integration*) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren, 2014: 135).

Ayan’a göre (2005) örgüt kültürü, örgüt içinde:

- koordinasyon ve entegrasyonu,
- işletmenin verimliliğini,
- ürün geliştirmeyi,
- strateji geliştirmeyi,
- süreç geliştirme ve yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde kullanılmasını,
- global girişimler ve/veya çokuluslu ortaklıkların etkin yönetimini,
- artan işgücü çeşitliliğinin ve dağınık işgücü birimlerinin etkin yönetimini,
- takım çalışmasının artan önemi nedeniyle desteklenmesini kolaylaştırma yönünde etkin olmaktadır (Ayan, 2005: 41).

Örgüt Kültürü kavramını gerçekte ön plana iten şey Amerikan şirketlerinin Japonya gibi toplumdaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini bilmek istemeleridir (Aladağ, 2007: 5). Hızla artan rekabet, küreselleşme süreci, şirket birleşmeleri, stratejik ortaklıklar ve iş hayatındaki hızlı değişimler örgüt kültürüne duyulan ihtiyacı arttırmıştır (Ayan, 2005: 41; Schein, 1992: 85). Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2014: 165).

### 2.1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün farklı yazarlara göre yapılmış tanımlarından çıkarılabilecek ortak özellikleri şu şekilde sayılabilir (Ayan, 2005: 41-43; Eren, 2014: 138-139; Özkalp ve Kirel, 2001: 196; Tevrüz, 1996: 89):

- Her örgütün kendine has özellikleri vardır. Bu özellikleri onu diğer

örgütlerden ayırır. Mesela kimi örgütlerde müşteri haklıdır kimi örgütlerde çalışan personel (Özalp ve Kirel, 2001: 196).

- Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik kazandırır. Birey kendini çalıştığı örgüt ile özdeşleştirir. Bireyin örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesini sağlar (Özalp ve Kirel, 2001: 196).
- Çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt üyelerinin örgütün çıkarlarına uygun davranmalarını sağlar (Özalp ve Kirel, 2001: 196).
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur . Örgüt kültürü, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan veya halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettikleri normlar ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm çalışanları etkiler (Ayan, 2005: 41-42; Eren, 2014: 138).
- Örgüt kültürü bütün çalışanlar arasında paylaşılr olmalıdır . Örgüt kültürü her örgütün kendi ortak değerlerinden oluşur ve bu bakımdan da o örgüt için ayırt edici bir özellik taşır. Örgüte yeni girenler, bu ortak değerlere inanmalı, saygı duymalı ve özümsemelidir. Ancak bu şekilde örgüt kültürü, tüm çalışanlar arasında paylaşılarak örgütün tümüne yayılabilir ve anonim olma özelliğine sahip olabilir (Ayan, 2005: 41; Eren, 2014: 138).
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değil, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. İnsan davranışlarının ifadesel boyutu ile ilgili sembolik bikrimler içerir. Bu nedenle de söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem kazanır (Tevrüz, 1996: 89).
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrar edilen veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Örgüt kültürünün geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır (Eren, 2014: 139).

- Örgüt kültürü “duygu” yüklüdür. Duyguların sosyal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesidir ve kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arasındaki duygu aktarımı çok önemli bir rol oynar (Tevrüz, 1996: 89).
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Uygulamalarda sıklıkla gözlenen bazı kültür değişkenlerinin değiştirilmesi (normlar, değerler vb.) her zaman bütünsel bir kültür değişimi anlamını taşımaz. Ancak uzun vadede de olsa değişime açıklıklıları nedeniyle kültürler durağan değil dinamik ve değişmeye açık özellik taşırlar (Ayan, 2005: 42-43).
- Örgüt kültürü kendisini oluşturan parçaların bütününden farklı bir özelliğe sahiptir. Bir örgüt içinde çalışanların birey olarak kültür yapılarının farklılıkları, örgüt içinde etkileşim ve sosyalleşme süreci içinde tek bir kotada eriyerek o örgütün kültürünü oluşturur. Bu bakımdan bütün olarak tek tek çalışanların kültür yapılarından farklı bir özellik gösterir (Ayan, 2005: 43).

#### 2.1.6. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici faktörlerdir (Keskin, 2014: 4).

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kurucunun önemli rolü vardır (Aladağ, 2007: 10; Terzi, 2000: 25).

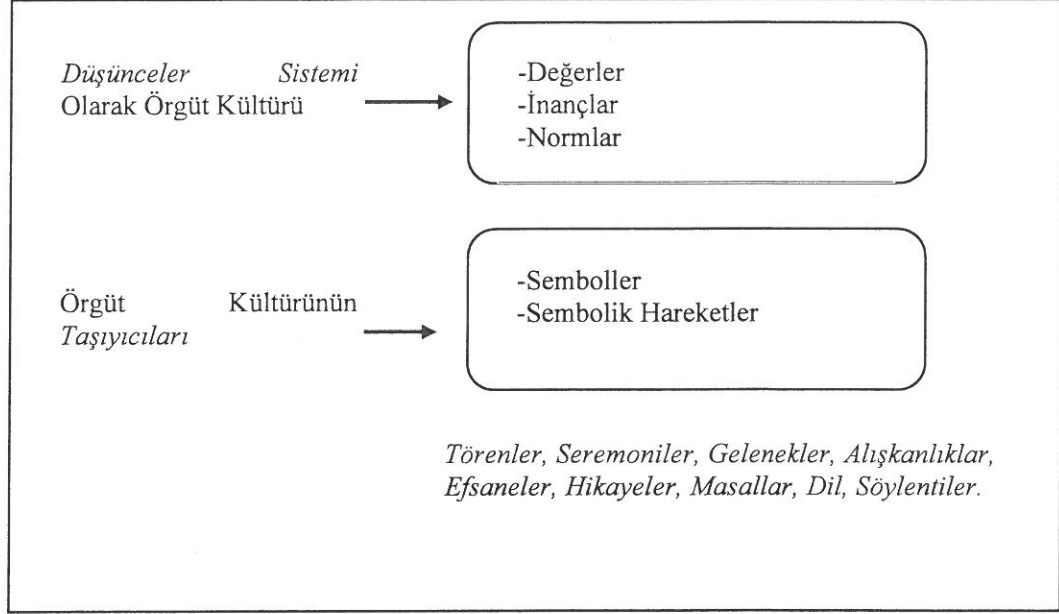
Her örgütsel kültürün temelinde örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, çevresindeki olaylara karşı duyarlı olmasına yardımcı olan temel *değerler* ve *normlar* topluluğu vardır (Aladağ, 2007: 15).

Örgüt kültürünün hangi çeşidi olursa olsun sonuçta değişmeyen, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten varsayımlar, sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür (Ayan, 2005: 45; Hoy ve Miskel, 1991: 212).

Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler vb. kültürel

unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır (Keskin, 2014: 4). Örgüt kültürünün unsurları Şekil 19’da gösterilmektedir.

Şekil 19: Örgüt Kültürünün Unsurları



Kaynak: Burak Keskin (2014). Kilmann ve Quinn&Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. s.5.

### 2.1.6.1. Değerler

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz *değerler* olarak belirtilebilir. Gerçekte değerler örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır (Keskin, 2014: 5). Değerler iyi, kötü ayırımına temel teşkil eden alternatifler arasında tercih sağlarlar. Olanı değil ama *olması istenen ideal hedefleri* temsil ederler (Ayan, 2005: 46). Başka bir ifade ile değerler neyin doğru, neyin yanlış; neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir (Özkan, 2007: 11).

Değerler, normatif yani kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Keskin, 2014: 5).

Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın

nedeni sorulduğunda, cevaplar genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere işaret etmektedir (Değerli, 2010: 44; Schein, 1988: 21).

Ayan, örgütsel değerlerin vurgu ve yönelimleri bakımından gruplandırılmasını Sabuncuoğlu'ndan şu şekilde aktarmaktadır (Ayan, 2005: 46; Sabuncuoğlu, 1998: 34-35):

- **Kurumsal değerler:** Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem veren değerlerdir.
- **Ekonomik değerler:** Yarar ve pratiklik açısından bir değerlendirme vurgusu taşırlar.
- **Estetik değerler:** Biçim ve uyumun önemine yönelik değerlerdir.
- **Sosyal değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilerine yönelik değerlerdir.
- **Politik değerler:** etki alanının genişletilmesine ve güç kazanmaya önem veren değerlerdir.
- **Kutsal değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yönelik değerlerdir.

Örgüt değerlerinin doğru şekilde anlaşılması çalışanların işlerine uyumunu, *işlerinden tatmin düzeyini*, örgütsel katılımını arttırmaktadır (Aladağ, 2007: 15).

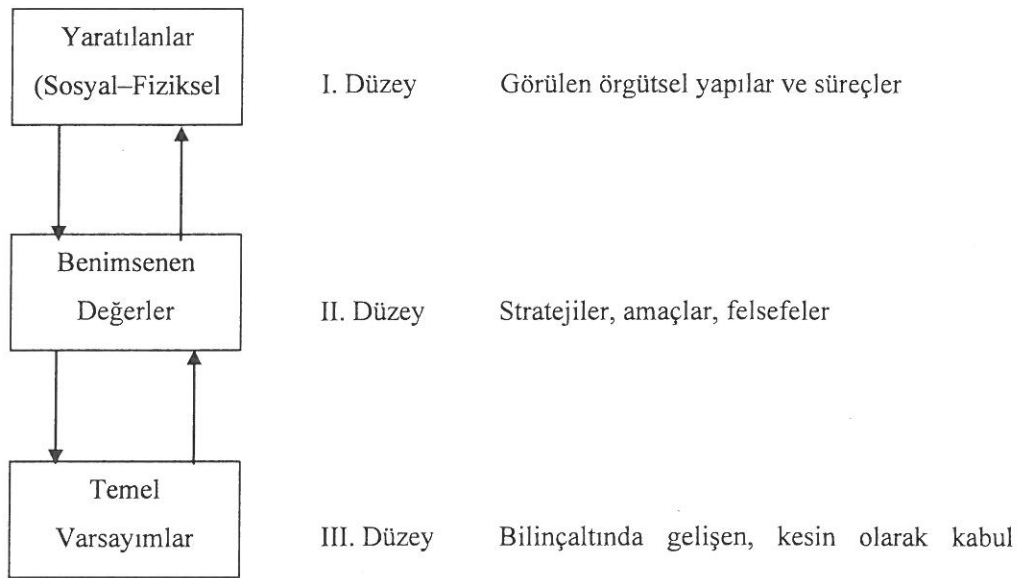
#### 2.1.6.2. Varsayımlar

Örgüt kültürü çalışmaları incelendiğinde, varsayımların (*assumptions*) Türkçe literatürde *inanç* ve *sayılı* olarak da anıldığı görülmektedir. Tylor 1871 yılında kültürün bilinen en eski tanımlarından birini yapmıştır: “Kültür, bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, *inanç*, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşsan karmaşık bir bütündür” (Miski Aydın, 2003: 6).

İnançlar, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta farkında olmadan insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir (Sarıkamış, 2006: 26; Şişman, 2002: 85).

Schein'e göre örgüt kültürü "bir örgüt veya grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşmeyi ve içsel uyumu sağlamayı amaçlayan temel varsayımların örüntüsü"dür (Bilgin, 2003: 272). Plester ise, ritüellerin örgüt kültürünün gözlenebilir yapısı olduğunu ve paylaşılan temel varsayımlara dayandığını belirtir (Plester, 2015: 254). Şekil 20'de Schein'in kültür düzeyleri tanımı gösterilmektedir (Schein, 1992, 17).

Şekil 20. Kültür Düzeyleri



Kaynak: Schein, 1992: 17.

Örgüt kültürü sosyo-kültürel ortam ile endüstriyel ortamın etkileşiminin bir ürünüdür. İşle ilgili olan varsayımların endüstriyel ortamdan, çalışanlarla ilgili varsayımların ise sosyo-kültürel ortamdan etkilendiği öne sürülmektedir (Bilgin, 2003: 272).

Schein zor olanın kültürün daha derinlerde olan bölümünü yönetebilmek olduğunu söyler (Miski Aydın, 2003: 32; Schein, 1992: 17).

### 2.1.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün pek çok araştırmaya konu olması ve araştırmacıların farklı yaklaşımları benimsemeleri sonucunda, literatürde çok sayıda örgüt kültürü modeli yer almaktadır. Tablo 10'da yer verildiği üzere örgüt kültürü yaklaşımları (i) **Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı**, (ii) **Durumsallık yaklaşımı** ve (iii) **Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar** olmak üzere temel olarak üç grupta incelenebilir (Ayan, 2005: 51-52 ve Eren, 2014: 139):

i. **Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı** (*comparative management approach*): Karşılaştırmalı örgüt yaklaşımı, örgüt kültürünü, örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış biçimleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır (Ayan, 2005: 51).

ii. **Durumsallık yaklaşımı**: Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütsel yapı, çevre (iç ve dış) koşullarının bağımlı değişkeni olarak tanımlanır. Örgüt kültürü de içinde bulunulan toplum, örgütün faaliyette bulunduğu sanayi kolu, kullanılan teknoloji, pazar ve rekabet koşulları, kurucuların felsefeleri gibi iç ve dış faktörlerin etkisi ile şekillenen beşeri bir yapı olarak ele alınır (Ayan, 2005: 51; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 48). Kültür burada endojen bir değişken olup örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler (Ayan, 2005: 52).

iii. **Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar**: Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını ve içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar (Ayan, 2005: 52). Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar üç grup olarak incelenir (Eren, 2014: 139):



(a) Örgütsel Özümleme/Biliş (*organizational cognition*): Bu yaklaşım örgüt kültürünü örgüt üyelerince paylaşılan özümlemeler veya bilgi ve inanç sistemleri olarak görür (Eren, 2014: 141).

(b) Örgütsel Sembolizm (*organizational symbolism*): Buna göre örgüt, tıpkı bir toplum gibi, ortak semboller ve ifadeler sistemidir (Ayan, 2005: 53 ve Eren, 2014: 141). Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam işte bu semboller ve ifade biçimleri sayesinde mümkün olmaktadır (Ayan, 2005: 53).

(c) Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin oluşmasıdır (Eren, 2014: 141 ve Ayan, 2005: 53). Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıdır. Örgütsel yapı ise bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır (Ayan, 2005: 53). Bu bakış açısında amaç bilinçaltındakilerle insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktır (Eren, 2014: 141).

**Tablo 10.** Örgüt Kültürü Yaklaşımları

<b>Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı</b>	Kültürü <b>örgütün dışında</b> olan (exogenous) ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul eder. Bu yaklaşımı esas alan çalışmalar makro düzeyde kültür ve örgüt arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları inceler.
<b>Durumsallık yaklaşımı</b>	Kültürü <b>örgütün içinde</b> olan (endogenous) bir değişken olarak görür ve örgüt içinde gelişmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğunu kabul eder.
<b>Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar</b>	<i>Örgütsel Özümleme (organizational cognition)</i> : Örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi olarak görür. Öğrenen örgüt sistemlerini savunur. <i>Örgütsel Sembolizm (organizational symbolism)</i> : Örgütü ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlar. Örgütsel kültürü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorum ve tecrübelerini incelemek gerektiğini savunur. <i>Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım</i> : İnsanın bilinç altında yatan düşünceler ile toplumun bilinen sosyal düzenlemelerinin yapısal bağdaşmasını inceler. Örgütü hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, beşeri bir yapı olarak görür.

Kaynak: Ayan, 2005: 51-52 ve Eren, 2014: 139-142'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 2.1.7.1. Parsons Modeli

Aslen ABD’li bir sosyal psikolog olan Parsons örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerler üzerinde durmuştur (Eren, 2014: 142). Parsons’un örgüt kültürü modelinde uyum (*adaptation*), amaca ulaşma (*goal attainment*), bütünleşme (*integration*) ve yasallık (*legitimacy*) olmak üzere dört fonksiyon vardır (Eren, 2014: 142; Gürdoğan, 2005: 43).

Model bu dört fonksiyonun İngilizce ilk harfleri ile “AGIL” olarak da adlandırılır (Eren, 2014: 142; Gürdoğan, 2005: 43; Aladağ, 2007: 18).

Meşruluk (yasallık) sosyal sistemin varlığını sürdürdüğü çevrede devamlılığını korumak istemesi ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin varlığının tanınması demek toplumun onu kabul etmesi ve kendisi için uygun görmesi demektir. Bu modelde işlevlerin yerine getirilmesinde “kültürel değerler” önemlidir (Eren, 2014: 143; Aladağ, 2007: 18). Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişime ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez; yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir (Eren, 2014: 143).

Eren, Parsons modeline göre organizasyonlarda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerleri şu şekilde sıralar (Eren, 2014: 143):

- Teknik değerler
- Ekonomik değerler
- Sosyal değerler
- Psikolojik değerler
- Politik değerler
- Estetik değerler
- Ahlaki değerler
- Dini değerler,

Parsons Modelinde tanımlanan kültürel değerler ve bu kültürel değerlerin fonksiyonları Şekil 21.’de yer almaktadır.

Şekil 21: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



**Kaynak:** Eren, 2014: 143

### 2.1.7.2. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre (1985) *bürokratik* ve *yenilikçi* örgüt kültürleri vardır (bkz. Şekil 22) ve örgüt kültürü *her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerjidir*. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Örgüt kültürü, tüm karar sistem mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir (Eren, 2014: 146; Keskin, 2014: 9).

Kilmann Modeline göre bürokratik ve yenilikçi kültürlerin özellikleri Şekil 22'de gösterilmektedir.

Şekil 22. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Eren, 2014: 146-147'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

### 2.1.7.3. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli

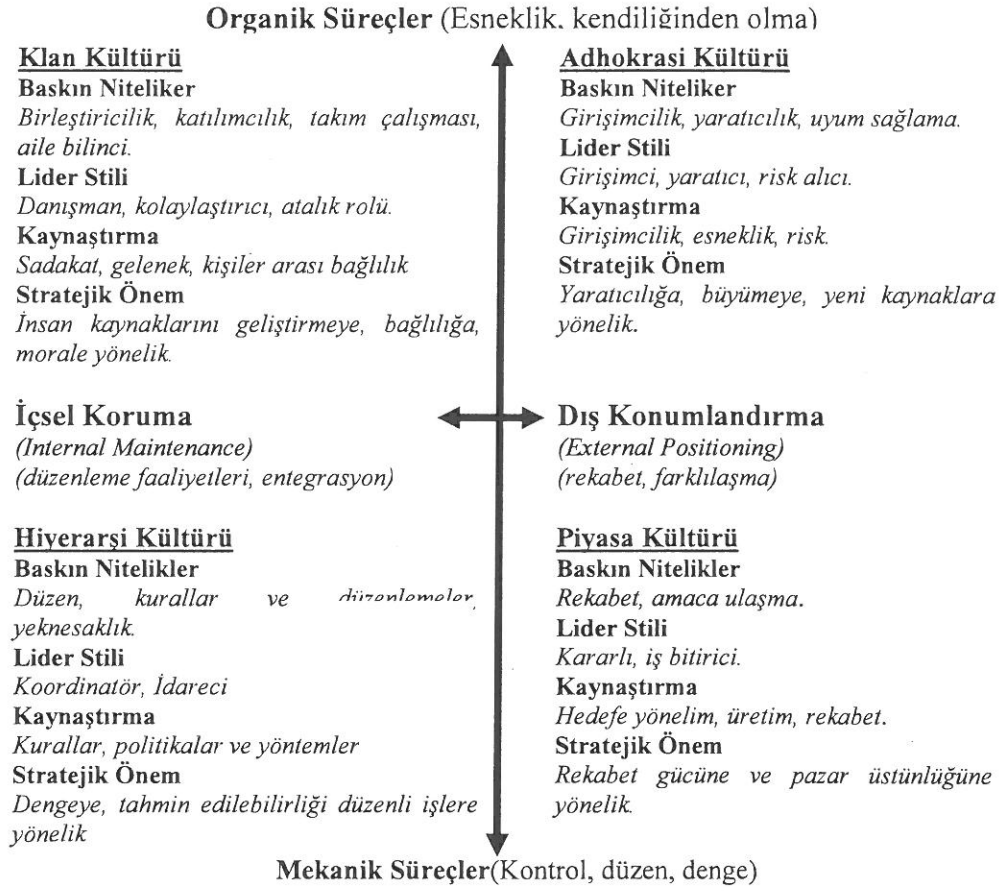
Örgüt içinde geliştirilen kültür ile örgütsel başarı ve etkinliğin ilişkisini irdeleyerek “rekabetçi değerler modeli” olarak adlandırılan bir yapı tanımlamaktadır

Bu yaklaşımla i. *Klan Kültürü*, ii. *Adhokrasi Kültürü*, iii. *Hiyerarşi Kültürü* ve iv. *Piyasa Kültürü* olmak üzere dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlanmaktadır (Eren, 2014: 148-149).

Rekabetçi değerler modeli iki ana eksenden oluşur. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya; mekanik süreçler kontrol, düzen ve dengeye önem verir. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya odaklanır (Eren, 2014: 148).

Quinn ve Cameron rekabetçi değerler modeli şekil 23'te gösterilmiştir.

Şekil 23. Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Eren, 2014: 149.

#### 2.1.7.4. Byars Modeli

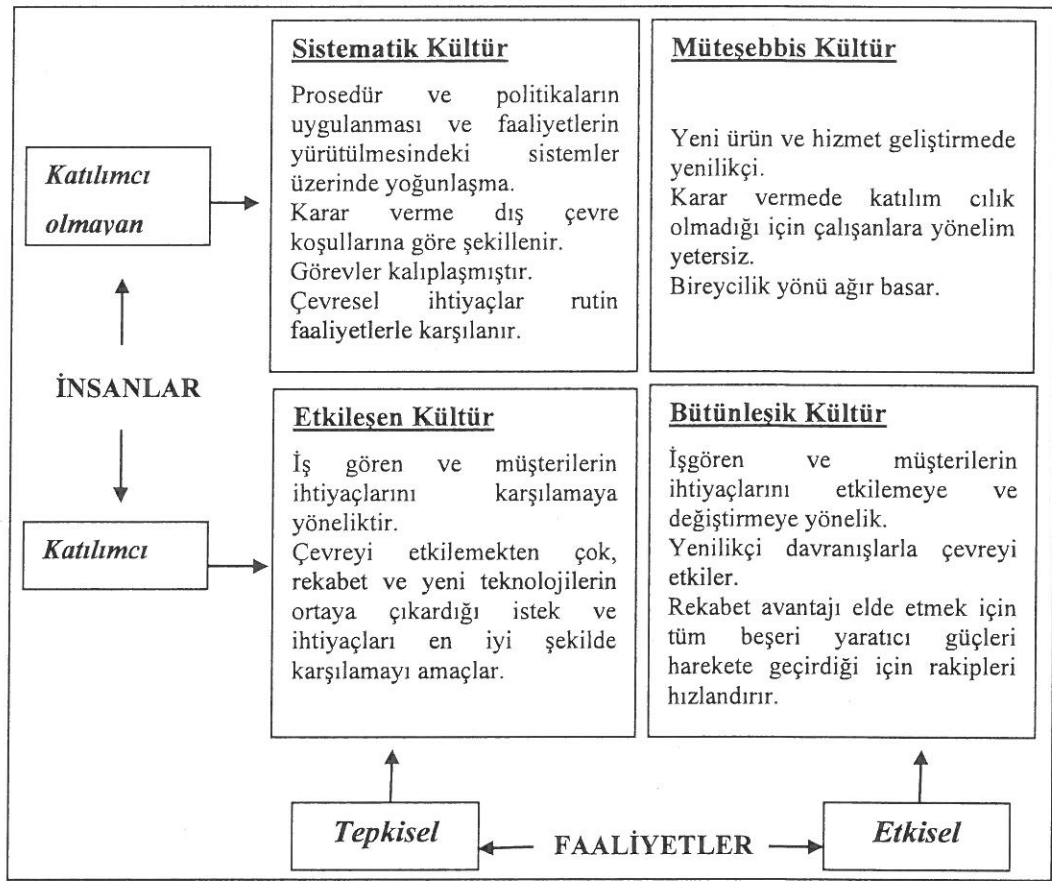
Byars'ın (1991) tanımladığı örgütsel kültür ölçeği ve bu ölçekte yer alan kültür tanımlamalarına (*etkileşen kültür, bütünleşik kültür, sistematik kültür ve müteşebbis kültür*) ilişkin belirgin özellikler Şekil 24.'te incelenebilir.

Byars modeli örgütsel kültür ölçeği örgütü oluşturan insanları katılımcı ve katılımcı olmayan; faaliyetleri ise tepkisel ve etkisel olmalarına göre ayırır (Eren, 2014: 150). Bu sayede katılımcı ve tepkisel, katılımcı ve etkisel, katılımcı olmayan

ve tepkisel, katılımcı olmayan ve etkisel olmak üzere dört farklı kombinasyona dayalı örgüt kültürü tipleri tanımlanabilmektedir.

Bu sınıflandırmaya göre Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri *bütünleşik kültür* içinde yer alırken, McDonalds ise *etkileşen kültür* sınıfına dahil edilmektedir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri *sistemik kültür* içinde yer alırken, küçük patron kuruluşlar *müteşebbis kültüre* örnek oluştururlar (Eren, 2014: 152).

Şekil 24: Byars Örgütsel Kültür Modeli



Kaynak: Eren, 2014: 150-151'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

#### 2.1.7.5. Deal ve Kennedy Modeli

Terence Deal ve Allan Kennedy çevrenin örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkisi olduğunu savunmuşlardır (Ayan, 2005: 54). İşletme kültürü çevrede başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurmalıdır. Örneğin dış çevre olağanüstü

müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, işletme kültürü iyi müşteri hizmetlerini yöreklendirici biçimde olmalıdır (Eren, 2014: 152).

Deal ve Kennedy modeli işletmenin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi (yüksek risk ve düşük risk) ve kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı (hızlı ve yavaş) değişkenlerine bağlı olmak üzere dört kültür türü tanımlar (Ayan, 2005: 54 ve Eren 2014: 152). Bu kültür türlerinin özellikleri Tablo 11.'de incelenebilir.

**Tablo 11.** Deal ve Kennedy Modeline Göre Örgüt Kültürü

Kültür	Kompozisyon	Sektörler	Açıklama
<i>Maço</i>	Yüksek Risk & Hızlı Geri Bildirim	Yapı, kozmetik, film, reklam, vb.	Hızlı iniş çıkışlar, sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Başarının sonucu hızlı alınır. Yıldız olan grup veya ekipler değil, bireylerdir. Liderlerin çalışanlar üzerinde cesaret ve girişim sembolü olması gerekir.
<i>Şirketin Üzerine İddiaya Gir</i>	Yüksek Risk & Yavaş Geri Bildirim	Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, sermaye yoğun projeler, vb.	Başarı teknik rekabetteki üstünlük ve başarıya bağlıdır. Kararların uygulama süreci uzun süre alır ve başarı elde etmek garantili değildir. Hem bireysel, hem takım çalışması önemlidir. Bağlayıcı çalışma saatleri ve iş disiplini yoktur. Araştırmacı, bilimsel bakış ve teknik başarı önemlidir.
<i>Çok Çalış / Sert Oyna</i>	Düşük Risk & Hızlı Geri Bildirim	Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik, vb.	Maço kültürün tam tersi, ekip halinde organize çalışma ve yüksek satış yapabilme önemlidir. Atalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götürür. Kültürel değerler satış hedeflerini yakalamaya, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelicidir.
<i>Süreç</i>	Düşük Risk & Yavaş Geri Bildirim	Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler, vb.	Personel çok çalışır ve hata yapmamaya gayret gösterir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek zordur. Kararların oluşması ve uygulanmasına, yönetmeliklere yoğunlaşılır. En önemli değer, yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir.

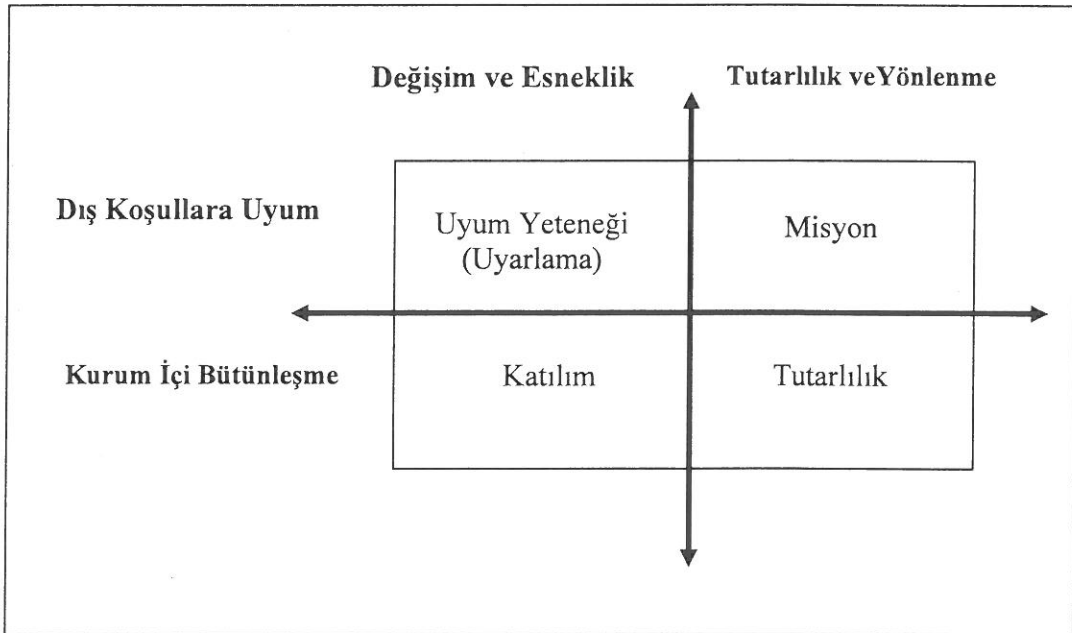
**Kaynak:** Eren, 2014: 152-155 ve Ayan, 2005: 54-57'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

İşletmeler bu kültürlerin karmalarını bünyesinde barındırabilir. Hatta pazarlama gibi bazı işletme fonksiyonlarında çok çalış/sert oyna kültürü hakimken, araştırma-geliştirme bölümünde şirket üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir (Eren, 2014: 155).

#### 2.1.7.6. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir bir nitelik kazandırmak (*operationalism*) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır (Denison ve Mishra, 1995: 216; Yahyagil, 2004: 59). Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara uyum becerisini, ikinci ana eksen ise dış koşullara uyum için işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesini ifade eder (Ayan, 2005: 78-79; Yahyagil, 2004: 59; <https://www.denisonconsulting.com/model/organizational-culture>, erişim tarihi 13.10.2016).

Şekil 25. Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216.



Kurum kültürünü ölçmek için kullanılan dört temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt-kavram tanımlanmıştır. Temel ve alt kavramsal boyutlar Şekil 26.'da gösterilmektedir (Yahyagil, 2004: 60).

Şekil 26. Denison Örgüt Kültürü Modelinin Kavramsal Boyutları

<i>Temel Kavramsal Boyutlar</i>	<i>Alt-Kavramsal Boyutlar</i>
KATILIM	{ Yetkilendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	{ Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
UYARLAMA	{ Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
VİZYON	{ Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Misyon

Kaynak: Yahyagil, 2004: 60.

Bu kavramsal bileşenlerin açıklamaları ise şu şekilde yapılabilmektedir (Ayan, 2005: 78-80 ve Yahyagil, 2004: 60-61) :

- **Yetkilendirme:** Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları kuruma *bağlılık* duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

- **Takım çalışması:** Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek kurumsal amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası *uzlaşmazlıkların* daha etkili biçimde çözümlenmesi, *karar alma sürecinin etkinleşmesi* önem kazanmaktadır.
- **Yetenek geliştirme:** Çalışanların kurumsal amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (*eğitim, yönetici desteği v.b.*) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamındadır.
- **Temel değerler:** Her işletmenin özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o kurumun tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki *temel nitelikteki değer yargılarını* kapsar.
- **Uzlaşma:** Çalışanların işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir *düşünce ve eylem birliği* içinde olmalarıdır.
- **İş birliği ve bütünleşme:** İşletmelerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş görme *ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.*
- **Değişim yaratma:** Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için *yaratıcı değişiklikler* yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.
- **Müşteri odaklılık:** İşletmelerin (toplam kalite uygulamasına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun *mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin* üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

- **Kurumsal (örgütsel) öğrenme:** Günümüzün hızla değişen koşulları kadar gene hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir. Günümüzde işletmelerin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, *çalışanların bu misyonu kavraması* işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır.
- **Stratejik yönlendirme:** İşletme amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş *iş stratejilerinin* mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması *işletmenin başarısı* açısından etkili olmaktadır.
- **Temel amaçlar:** Kurumların *uzun dönem için belirleyeceği amaçların* tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.
- **Vizyon:** Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş vizyon çalışanların *sinerjisini artırmakta*, kurumun temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha *yaratıcı* olmalarını, *işleriyle bütünleşmelerini* kolaylaştırmaktadır.

#### 2.1.7.7. Denison Örgüt Kültürü Modelinin Diğer Örgüt Kültürü Yaklaşımları ile Karşılaştırılması

Yukarıda açıklanmaya çalışılan örgüt kültürü modelleri dışında bilimsel yazında bölüm 1.2.9 ve 1.2.10.'da yer verildiği için tekrarlanmayan yaklaşımlar (mükemmellik yaklaşımı ve Quichi'nin Z Kültürü Modeli) gibi pek çok örgüt kültürü modeli yer almaktadır. Örneğin Eren (2014) Parsons Modeli, Schein Modeli, Kilmann Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Quichi'nin "Z" Modeli, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeline yer verirken; Ayan (2005) bunlara ek olarak Hofstede ve Dennison Modellerine; Miski Aydın (2003) Kluckhohn ve Strodtbeck'in ve

Trompenaars'ın kavramsal yapılarına; Gürdoğan (2005) Carlson'un örgütsel davranış modeline; Demir (2005) Kono modeline atıfta bulunmaktadır.

Konu üzerinde çalışmış ve çalışmakta olan bilim insanlarının farklı ekollerden gelmeleri ve örneğin psikoloji gibi ortak bir alandan gelen araştırmacıların bir kısmı konuyu BDT (bilişsel davranışçı terapi) bakışı ile ele alırken, bir kısmının TA (*Transaksiyonel Analiz*), Freudien bakış, ya da işlevsel psikoloji ekolünün bakışı ile hareket etmeleri bu çeşitliliği doğurmuştur.

Ayan (2005) Denison Örgüt Kültürü Modeli'ni diğer örgüt modellerinden ayıran özellikleri [www.denisonculture.com/culture.html](http://www.denisonculture.com/culture.html) kaynağından Tablo 12.'de görüldüğü üzere aktarmaktadır.

**Tablo 12.** Denison Modeli'nin Diğer Örgüt Kültürü Modelleri ile Karşılaştırılması

Denison Modeli	Diğer Örgüt Kültürü Modelleri
- Davranışsal tabanlıdır	-Genellikle kişilik ya da psikolojik tabanlıdır
- İşletme çevresi içinde tasarlanmış ve oluşturulmuştur	- Akademik çevre içinde tasarlanmış ve oluşturulmuştur
- İşletme içindeki sorunları incelemede işletme dili esas olarak kullanılmıştır	- Genellikle sorunları incelemede kullanılan işletme-dışı dil, işletme diline yorumlanmak zorunda kalmıştır
- İşletmenin sorunlarını açıklamakta yeterli olmuştur	- İşletme sorunlarını açıklamakta yetersiz kalmıştır
- Hızlı, kolay ve uygulanabilirliği yüksektir	- Uygulanması ve uygulanma sonrası sonuçların işletme kavramı içinde irdelenmesi çok zaman almaktadır
- Örgütün her seviyesinde uygulanabilme özelliğine sahiptir	- Örgütün her seviyesi için ayrı ayrı oluşturulması ve uygulaması gerekmektedir

Kaynak: Ayan, 2005: 80.

## 2.2. MOTİVASYON

Motivasyonun (*güdüleme*) çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır (Ergun Özler, 2013: 125). "Motive" teriminin karşılığı güdü ve harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdü, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir

(Argon ve Eren, 2004: 115).Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçirmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir (Eren, 2014: 498; Genç, 2007: 255). Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır (Genç, 2007: 255):

- harekete geçirici,
- devam ettirici,
- hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

Wiley (1997) kökenleri yirminci yüz yılın başlarına dayanan çağdaş motivasyon araştırmalarının üç temel varsayım üzerine inşa edildiğini söyler (Wiley, 1997: 263):

1. Motivasyon kişisel, işe bağlı ve çevresel özelliklerin davranış ve iş performansına etkilerinin sistematik analizinden çıkarsanmaktadır.
2. Motivasyon sabit bir hususiyet değildir. Kişisel ve durumsal faktörlerin sonucu olan dinamik içsel bir duruma işaret eder. Böylece motivasyon kişisel, sosyal ve diğer faktörlere bağlı olarak değişim gösterebilir.
3. Motivasyon performanstan ziyade davranışı etkiler. Eğer bir çalışanın çabası ile iş başarısı arasındaki bağ güçlü değilse, çalışan motivasyonunu arttırarak performans artışı sağlamaya yönelik girişimler başarılı olmayabilirler.

Günümüz yöneticileri başarılı örgütsel hedefler belirleyebilmek için örgütsel rolleri oluşturan kültürel faktörler ve sosyal değerlerin motivasyon seviyesine ve iş gücüne etkilerini bilmelidir (Genestre, 1997: 567). Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, faaliyet sürecinin bir parçası olan çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini

benimsemesi ve bu hedeflere ulaşma noktasında coşkulu olması gerekir (Kaşlı, 2007: 159).

Bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güç *motivasyondur*. Motivasyonu genel olarak “bireylerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2001: 154). Başka bir tanıma göre, *motivasyon*, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek eforla çaba göstermek olarak tanımlanabilir (Robbins ve DeCanzo, 2005: 325).

Güdüleme (motivasyon) kavramı içerisinde en çok geçen kavramlardan birisi *ihtiyaçlar* diğer bir deyişle *gereksinimler*dir. Bireyleri davranışta bulunmaya iten en önemli nedenlerden birisi olan ihtiyaçlar sonsuz sayıda ve farklı şiddettedir (Ergun Özler, 2013: 125). Motivasyon insanların davranışları ile ilgilidir. Genel bir ifade ile motivasyon, isteklendirme ve yönlendirme olarak tanımlanabilir. Mitchell, motivasyonun dört genel özelliğinin olduğunu belirtmektedir (Genç, 2007: 256):

- a. Motivasyon kişisel bir olgudur. Bu nedenle, her insan farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak vardır.
- b. Motivasyon genel olarak bir niyet olarak görülebilir. Çalışanların kontrolü altında olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın genişletilmesi gibi motivasyon tarafından belirlenir.
- c. Motivasyon çok yönlüdür. Burada neyin insanları daha aktif hale getireceği ve insanların zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
- d. Motivasyon bir davranış ve performans değildir. Motivasyon kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.

İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılıklar gösteren bir yapıya sahipse de, genel olarak **birinci derecede temel ihtiyaçlar** ve **ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar** olarak iki grupta incelenebilir (Eren, 2014: 502).

Motivasyonun iki seviyesi vardır; hayatta kalmak ve başarılı olmak. İnsan hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye, barınmaya ihtiyaç duyar. Bunlar temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu temel ihtiyaçlar giderilirse başarı, duygusal tatminler, kişisel gelişim, değerli olmak, kabul edilmek gibi diğer ihtiyaçlara bakmaya başlar (Genç, 2000: 255).

Alman Gestalt ekolünden izler taşıyan Heider'e göre (sağduyu psikolojisinin temeli) davranışın üç tür nedeni bulunur: Kapasite, motivasyon ve çevre. Motivasyonu da niyet ve çaba olmak üzere ikiye ayırır. Ancak bu nedenleri iki grupta toplar (Bilgin, 2013: 314):

(1) *Kişisel nedenler*: Kapasite (veya yetenek), motivasyon yani niyet ve çaba gibi kişinin kendisinden kaynaklanan (içsel) nedenler,

(2) *Kişisel olmayan nedenler*: Bunlar durum ve eylem / iş gibi kişinin çevresinden gelen (dışsal) nedenlerdir.

Heider, davranışın çoğu kez içsel nedenlere atfedildiğini söyler (Bilgin, 2013: 315).

Yöneticiler çalışanların motivasyonuna etki edebilir, fakat bunları kontrol edemez. Birçok yönetim uzmanının vurguladığı gibi “insan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır (Eren, 2014: 178).Günümüz değişim ve rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorunda kalmaktadır. Kaynakları kullanan ve şekillendirenin insan olması nedeniyle İşgören unsuru kritik önem taşımaktadır (Helvacı ve Başın, 2013: 301). Çoğu hizmet müşteri ile çalışanın doğrudan etkileşimine bağlıdır. Bu etkileşimin doğası müşterinin hizmet kalitesi algısını doğrudan etkiler. Başarılı hizmet üreten işletmeler personel seçimi, eğitim ve çalışan *motivasyonuna* belirgin şekilde ağırlık vermektedirler (Lovelock ve Wright, 1999: 14).

Bilgin (2000), örgütlerde davranış başlığı altında motivasyon ve iş tatmini ile ilgili aşağıdaki ifadeler yer vermektedir (Bilgin, 2000: ss.319-320):

- Endüstri devrimi ile birlikte endüstri kuruluşlarının yöneticileri, etkili ve üretken bir örgütü, esirlerin emeğine ya da askeri disipline başvurmaksızın yönetme problemi ile karşı karşıya kalmışlardır. 20. yüzyılın ilk günlerinde Taylor (1911) tarafından “bilimsel yönetim” olarak bilinen bir yaklaşım tanımlanmıştır.
- Bu kavram hem işin kendisine (standardize edilmiş araçlar ve dikkatle seçilmiş personel) dikkat gösterilmesini, hem de işçileri güdüleme çabasını içermektedir. Güdüleme “kazanma isteği” meselesi olarak düşünülmektedir, bu yüzden istenilen düzeyde performansla ulaşmak için birincil teşvik edici olarak “para” kullanılmaktadır. Bu modelde, parasal ödüller arayan bir işçinin verimli bir iş ortaya koyacağı düşünülmüştür ve çoğu kez pratikte verimliliğin arttığı görülmüştür, ancak insan motivasyonunun diğer yönleri göz ardı edilmiştir. Başka bir deyişle işçiler aynı zamanda saygı, güven ve bir değer verilme duygusuna da ihtiyaç duymaktadırlar.
- Yönetim kuramındaki bu eksik unsurları belirleyen araştırmalar, “insan ilişkileri” yaklaşımına yol açmıştır; bu yaklaşımda işçilerin ellerinden geldiği kadar iyi çalışmalarını için paradan başka şeylere de ihtiyaç duyan insanlar oldukları fark edilmektedir. Gerçekten de insanlar kişisel doyum için, parasal doyumdan daha yüksek standartlar koymaktadırlar.
- Geçmişe değişik bir bakış açısıyla baktığımızda (Protestan Reform Hareketi) “iş etiği” kavramı ile karşılaşırız. Burada bir kadın ya da erkeğin “çalışarak” daha iyi bir insan haline geldiğine inanılmaktadır. Çoğumuz bu görüşü kabul etmiş görünüyoruz ve araştırmalar da, Amerikan işçilerinin 2/3 den fazlasının ihtiyaç duydukları tüm paraya sahip olduklarında, işlerine devam edeceklerini söylediklerini göstermektedir (ABD Ticaret Bakanlığı, 1977). Diğer taraftan Marksist yazarlar iş etiğinin sömürülmüş işçilerin değerli birşeyler yaptıklarını sanmalarını sağlayan zeki bir kapitalist tuzak olduğunu öne sürmektedirler. Nedeni ne olursa olsun insanlar yaşamlarındaki doyumun çoğunu, yaptıkları işten aldıklarını söylemektedirler.
- Bireyin işinden memnun olup olmaması hem verimliliğini etkilemekte, hem de hayatından memnun olup olmadığı ile bağıntılı görünmektedir (Bilgin, 2000: ss.319-320).



Motivasyon ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan güçtür. Motivasyon eksikliği, diş ağrısına benzer; hayatınızı tehdit etmez ama çok rahatsızlık verebilir. İnsanların yaptıkları işten memnun olmadıklarını fark edebilmek, onları motive etmek için atılacak ilk adımdır (Genç, 2000: ss.255-256). Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmek için işgören motivasyonunun sağlanması, örgütün devamlılığı açısından göz önünde bulundurulması gereken bir konudur (Helvacı ve Başın, 2013: 301). Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 93-116). Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak performansı yüksek bir örgüt yaratmaktır (Helvacı ve Başın, 2013: 301).

### 2.2.1. Motivasyon Türleri

Çalışanları motive eden faktörler değişkendir. İnsanların, psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar (Osmaı, 1990: 310-311; Genç, 2007: 258-259):

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel

Motivasyonun kaynağı insanın kendisi ya da dışında olan unsurlar olabilir. Bu sebeple, insan davranışını etkileyen, yön veren *motivlerin* farklı türleri olduğundan söz edilebilir (Genç, 2007: 257).

*Motivlerin* kişiden kişiye değişmesi yanında, toplumdan topluma değişmesi de söz konusudur. Çok uluslu araştırma bulgularına göre, kişi başına düşen milli gelir arttıkça rekabetçilik (diğer çalışanlardan daha iyi olma) motivi yerini iş birliğine

(diğer çalışanlarla uyum içinde olma) bırakmaktadır (Romero ve Kleiner, 2000: 15-16).

Bilimsel yazında motivasyon türleri şu şekilde açıklanmaktadır(Geç, 2007: 257-258; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41-45; Ergun Özler, 2013: 127):

**İç motivler:** Güdüler bireyin doğal nitelik taşıyan gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlarıdır. Bu çeşit güdüler bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmek mümkün olmadığı için üzerinde durmayacağız. Çünkü insanın bilinçli davranışları üzerinde etkileri yoktur.

**Fizyolojik motivler:** Bu tür motivler bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmek için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar: Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır.

**Sosyal motivler:** Sosyal içerikli motivler; toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar: Gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen diğer kesimde normal karşılanmayabilir. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterebilir.

**Psikolojik motivler:** Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak

oluştuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, işgörenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi, her bireyin de farklı algılaması çok yüksek bir olasılıktır.

İçgüdüler kendiliğinden ortaya çıkmakta, fizyolojik güdüler yaşamı sürdürebilmeye bireyleri harekete geçirmekte, sosyal güdüler yaşam süresince her zaman varolmakla birlikte şiddeti zamana ve kişiye göre değişebilmekte, psikolojik güdüler ise genellikle kişilik özellikleriyle bağıntılı olarak düşünülmektedir (Ergun Özler, 2013: 127).

### 2.2.2. Motivasyon Araçları

Motivasyonun temel bileşenleri içimizdedir. Durumlar ve koşullar ilerlememizi ya da vaz geçip bir sonraki sinyali beklememizi sağlayan tepkiyi yaratan uyaranlardır (Rabey, 2001:26). Örgütlerde çalışanların motivasyonlarının artırılması için en iyi yöntemden bahsetmek çok olanaklı değildir (Kaşlı, 2007: 160). Motivasyon araçları, genel olarak maddi ve manevi olmak üzere iki kısma ayrılır. Manevi motivasyon araçlarından biri olan katılım örgütsel davranış açısından, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk almaya isteklendiren faktördür (Genç, 2007: 259). Çalışanları harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir.

Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlamak mümkündür (Ergun Özler, 2013: 128). Herzberg (1987), Harvard Business Review'in 65. yılı için yeniden basılan makalesinde eyleme yönelik yöneticilerin KITA (Kick In the Pants: Tekmeyi Yapıştır) tekniğini çok pratik bulduğunu söyler. Ancak tekmeyi yapıştırmak kalıcı bir motivasyon sağlamaz. Herzberg'e göre, köpeğinizin hareket etmesini istediğiniz her defasında tekme atabilirsiniz, ancak önemli olan köpeğin sizin isteklerinize göre hareket etmesini sağlayacak içsel bir güç oluşturmaktır (Herzberg, 1987: 6).

Çalışanları motive etmek için de her defasında istenilen davranışa yönelik dışarıdan şarj/deşarj sistemi yerine, içsel bir güç kaynağı tesis edebilmek gerekir (Herzberg, 1987: 8).

Motivasyon, hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hem de bir üründür. Maddi veya manevi motivasyon araçları, bu araçlara ihtiyaçları oranında çalışanları motive eder. Buna göre genel anlamda bireyleri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi açıklanabilir (Genç, 2007: 259-260):

**a. Ücret, prim ve ödüller.** Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir. Prim, ücret dışı yapılan ödemeler, ödül ise çalışanlara gayretleri karşılığında sağlanan maddi ve manevi yararlardır.

**b. Sosyal kolaylıklar.** Çalışanlara daha iyi iş ve özel yaşam koşulları sağlamaktır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı çalışana giyecek alınması vb. gibi uygulamalar, sosyal kolaylıklara örnek olarak verilebilir.

**c. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri.** Çalışanın örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı ya da sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon öğesidir. Bu takdir yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden de gelebilir.

**d. Terfi ve kariyer geliştirme olanakları.** Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi, yeni bir ünvan ya da maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statü ile ilgili bir konudur.

**e. Sosyal statü sağlamak.** Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek yani sosyal statü kazanmak için çalışır. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından, gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.

**f. Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek.** Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha verimli çalışmasını sağlar.

**g. İş güvenliği.** Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta yargısal güvence kişilerin geleceği açısından çok önemlidir. Zira geleceğinden emin olmayan birinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması mümkün değildir.

**h. Çalışma düzeni sağlamak.** Örgütlerde yöneticilerin disiplinle ilgili tutum ve davranışları, çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz etki eder. Zira otoriter, sert, katı ve baskıcı yöneticiler, çalışanın iş yapmasını sağlar ama işe ve çalışmaya motive olmasını sağlayamaz.

**ı. Moral vermek.** Yönetici örgütte, çalışanın moral yapısını daima yüksek tutmalıdır. Zira yönetimde moral ile başarı ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Moralin zayıf olduğu yerde verim de düşüktür. Bu nedenle çalışanın psiko-sosyal moral yapısı, başarı üzerinde doğrudan etki eder.

**i. Prestij sağlamak.** İnsanlar genellikle toplum içinde saygınlığı yüksek olan örgütlerde çalışmak isterler. Zira kurumsal saygınlığı yüksek olan bir örgütte çalışanlar bireysel saygınlık sağlarlar ve bundan gurur duyarlar.

**j. Sosyal etkinliklere önem vermek.** Yönetici örgütte çalışanı motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Böylece örgütte sosyal kaynaşmayı temin etmeli ve çalışanı motive etmelidir.

**k. İlginç ve önemli iş vermek.** Bir kişinin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Bir kişi yaptığı işle övünüyorsa, iş o kişi için büyük bir motivasyon kaynağıdır. Yaptığı işten memnun olmuyor, işini ve işyerini sevmiyorsa yararlı ve başarılı olması mümkün değildir.

**l. Yetki vermek.** Örgütlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir.

**m. İnsiyatif ve sorumluluk vermek.** Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, insiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara yönetimde insiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar.

**n. Önem ve değer vermek.** Çalışanı "insan" olarak, örgütün önemli bir varlığı olarak görmek mutlu eder. İnsana önem ve değer vermek, insanı bir hedefe yönlendirmeyi, bir amacı yerine getirmeyi kolaylaştırır.

**o. Açık yönetim politikası uygulamak.** Yöneticinin amaç ve hedeflerini çalışana açıklaması, kararları danışarak vermesi, kısaca "açık yönetim politikası" uygulaması, çalışanı etkili ve verimli kılar.

**ö. Eğitmek ve yetiştirmek.** Çalışanın verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı uzmanlaştırır ve daha verimli kılar.

### 2.2.3. Motivasyon Teorileri

Literatürde mevcut motivasyon teorileri, genel olarak iş/çalışma alanına ilişkin yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir (Bilgin, 2003: 249). Motivasyon teorilerindeki yaklaşımlar üç grup etrafında kümelenmektedir (Wiley, 1997: 264):

• *Kişilik temelli yaklaşımlar (personality-based views)*: Kişilik özellikleri ve kişisel durumların hedef seçimi ve çabalamada belirleyici etken olduğunu savunurlar.

• *Bilişsel tercih/karar yaklaşımları (cognitive choice/decision approaches)*: Motivasyonun iki etmene bağlı olduğunu öne sürer. Bunlar beklentiler ve her bir alternatifle ilişkilendirilmiş sonuçlardır.

• *Hedef/kişisel-düzenleme perspektifi (goal/self-regulation perspectives)*: Hedefler düşünce ve eylemleri yönlendirdikleri için motivasyonun birincil belirleyici etmenidir (Locke, 1968)

Motivasyon teorileri esas olarak iki grupta incelenir (Bilgin, 2003: 249; Ergun Özler, 2013: 141-153; Eren, 2014: 511-550):

1. **Kapsam (içerik) teorileri**: Bireyi belli bir yönde davranmaya sevk eden çeşitli güçleri ve güduları sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlar. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi, Alderfer'in ve McClelland'ın teorileri bu grupta yer alır.
2. **Süreç teorileri**: Çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranış göstermeye nasıl sevk ettiğini açıklamaya çalışır. Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın denklik teorisi, Locke'un hedef teorisi ve bazı behevryorist (davranışçı) yaklaşımlar bu grupta yer alır.

### 2.2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow'a (1943) göre insan sürekli gereksinimleri, ihtiyaçları olan bir hayvandır (Maslow, 1943: 393). Abraham Maslow'un motivasyon teorisi, kişiliği ön planda tutar ve pek çok motivasyon modeline temel oluşturmuştur (Wiley, 1997: 264). Kuram ihtiyaçları yüksek düzeyli (ait olma, sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçlar) ve düşük düzeyli (fizyolojik ve güvenlik gibi

dışsal ihtiyaçlar) olarak tanımlar ve bir ihtiyaç doyurulmadan bir üst basamağa geçilemez (Ergun Özler, 2013: 142) . Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 27'de yer almaktadır.

Şekil 27: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi



Kaynak: Maslow, 1943: 372-382'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Maslow'un kuramına bölüm 1.2.4.2.'de ayrıntılı olarak değinilmiş olduğu için, tekrardan kaçınmak maksadıyla, kurama ilişkin daha fazla ayrıntıya yer verilmemektedir.

### 2.2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (*Herzberg's Motivation Hygiene Theory* veya *Two-Factors Theory*) motivasyon alanında ortaya atılan içerik (kapsam) teorilerinden biridir (Bilgin, 2003: 148; Eren, 2014: 513). Bu teori Maslow'dan sonra en çok bilinen teorilerin başında gelmektedir ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin, literatürde hijyen-güdöleme teorisi olarak ele alındığı da görölmektedir (Ergun Özler, 2013: 143).



Herzberg'in (1959) temel tezine göre, iş yerindeki bazı faktörler doyumla, bazı faktörler de doyumsuzlukla ilgilidir. Dolayısıyla ihtiyaçlar iki ayrı çizgi (*continuum*) üzerinde yer alırlar (Bilgin, 2003: 148). Bu kuramın varsayımlarına göre iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, doyum sağlayan etmenlerin ayrılması gerekmektedir (Eren, 2014: 513). Herzberg bizzat işin kendisine ve kişinin gelişmesine bağlı olan doyum faktörlerini “içsel faktörler” ya da “motivasyon faktörleri”; buna karşılık işe karşı olumsuz tutumlara ilişkin doyumsuzluk faktörlerine “dışsal faktörler” ya da “hijyen faktörleri” adını vermektedir (Bilgin, 2003: 148; Eren, 2014: 512-514).

Bu teoriye göre insanda iki tür ihtiyaç vardır. Hayvanlarla ortak olan birinciler, zor ve acı veren durumlardan kaçınmakla ilgilidir. İkinciler, insana özgüdür ve psikolojik olarak gelişmekle ilgilidir (Bilgin, 2003: 148).

Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış iş göreni güdüleyici bir rol oynayacaktır; şu halde her iki cins faktör grubunun motivasyonda ayrı bir yeri vardır (Eren, 2014: 514).

Çeşitli araştırmacılar Herzberg'in teorisi ile Maslow'un teorisini şu şekilde ilişkilendirmektedir (Eren, 2014: 515; Ergun Özler, 2013: 143; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 56-58):

*“Herzberg'in çalışma koşulları ve ücret faktörü Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına; işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği ve çalışma koşulları güvenlik ihtiyaçlarına; astlarla, gözetimciler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve teknik denetleme ait olma ve sevgi ihtiyacına; ilerleme, tanınma ve statü saygı ihtiyaçlarına; işin kendisi, başarıma, ilerleme imkanları ve sorumluluk ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.”*

### **2.2.3.3. Başarı Güdüsü Teorisi**

Bu teori (*McClelland's Learned Needs Theory*), motivasyon konusunda ortaya atılan içerik teorilerinden biridir (Bilgin, 2003: 228). McClelland insan ihtiyaçlarını üç grup (çizgi: *continuum*) altında toplamaktadır (Bilgin, 2003: 228; Eren, 2014: 526; Ergun Özler, 2013:144):

- *Başarı* (Eren, 2014), *başarma* (Ergun Özler, 2013) ya da *gerçekleştirme* (Bilgin, 2003) *ihtiyacı*: Başarma, verimli, etkili olma ihtiyacı (Bilgin, 2003:228). Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Ergun Özler, 2013: 144).
- *Bağlanma* (Bilgin, 2003), *bağlılık* (Eren, 2014) ya da *ilişki kurma* (Ergun Özler, 2013) *ihtiyacı*: Sosyal ilişkiler kurma, sosyal onay, bütünleşme ihtiyacı (Bilgin, 2003: 228). İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır (Eren, 2014: 526). Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Ergun Özler, 2013: 144).
- *Güç* (Bilgin, 2003), *güçlülük* (Eren, 2014) ya da *güç kazanma* (Ergun Özler, 2013) *ihtiyacı*: Diğerlerini etkileme (Bilgin, 2003: 228), çevresine egemen olma (Eren, 2014: 526) ihtiyacı. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir (Ergun Özler, 2013: 144).

McClelland'a göre her bireyde bu ihtiyaçlardan biri daha belirgindir, ama koşullara göre diğer iki ihtiyaç da etki halinde bulunabilir (Bilgin, 2003: 229). McClelland bu üç ihtiyaç içinde en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır (Eren, 2014: 526-527).

Bu teoriyi referans alan yöneticilerin işgörenlerin bu üç ihtiyaçtan hangisine daha fazla önem verdiğini bilmesi ve ona göre farklı özendiricilerle onları güdülemesi gerekmektedir (Ergun Özler, 2013: 145).

#### 2.2.3.4. Alderfer'in ERG Teorisi

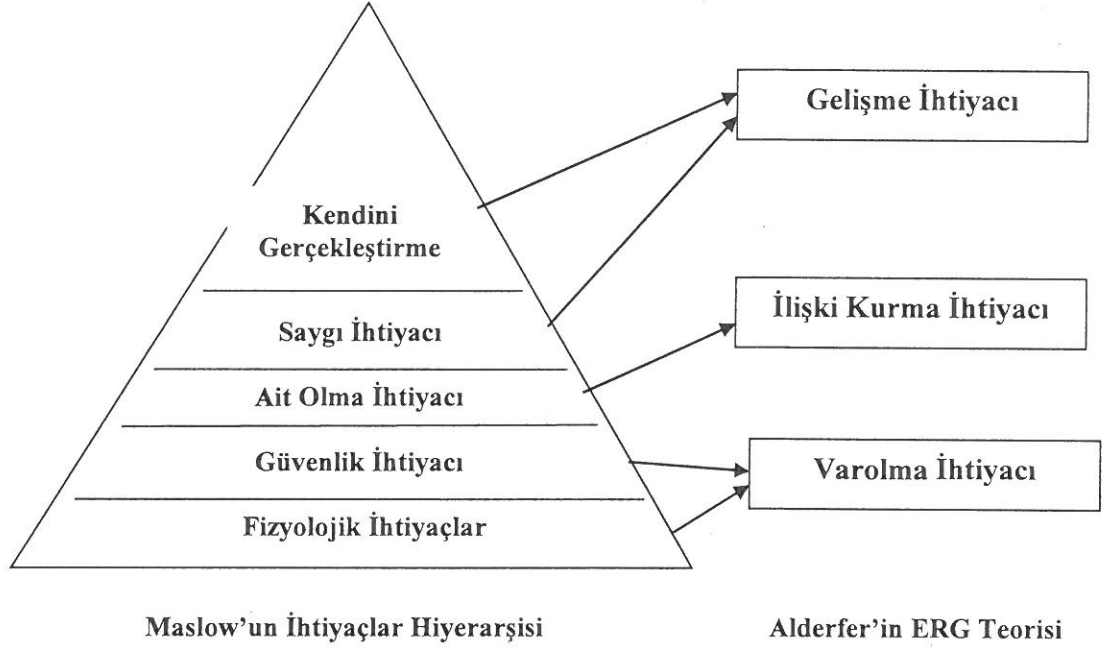
Bu teori, motivasyon konusunda ortaya atılan içerik teorilerinden biridir (Bilgin, 2003: 22). Bu teorinin ismi İngilizce'de *existence, relatedness, growth* (ERG) ve Türkçe'de varolma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) kelimelerinin baş harflerinin kullanılması ile oluşturulmuştur Ergun Özler, 2013: 145).

Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir (Eren, 2014: 510). Alderfer teorisi (1969) üç grup ihtiyaç tanımlar (Bilgin, 2003: 22; Eren, 2014: 510-511; Ergun Özler, 2013: 145):

1. *Varoluşsal ihtiyaçlar* (Bilgin, 2003), *var olma ihtiyaçları* (Ergun Özler, 2013 ve Eren, 2014): Maddi ve fizyolojik plandaki temel ihtiyaçlar; beslenme, ücret, iş koşulları, vb tarafından doyurulan ihtiyaçlar (Bilgin, 2003: 22). İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede durması demektir (Eren, 2014: 510-511).
2. *Sosyallik ihtiyaçları* (Bilgin, 2003), *ilişkisel ihtiyaçlar* (Eren, 2014), *ilişki kurma ihtiyacı*(Ergun Özler, 2013): Anlamli sosyal ilişkiler kurulmasıyla doyurulan ihtiyaçlar; sosyal onay ve saygınlık ihtiyacı, vb (Bilgin, 2003: 22). İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında, hem de sosyal diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasınaq ve devam ettirmesine ilişkindir (Eren, 2014: 511).
3. *Gelişme* (Bilgin, 2003 ve Ergun Özler, 2013) veya *büyüme* (Eren, 2014) *ihtiyaçları*: Bireyin potansiyelini gerçekleştirme (Bilgin, 2003: 22) bireysel ihtiyaçlarına destek olmaya (Eren, 2014: 511) ilişkin ihtiyaçlardır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG (VİG) kuramlarının ilişkisi şekil 28'de gösterilmektedir.

Şekil 28: Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması



Kaynak: Ergun Özler, 2013: 146.

Tüm ihtiyaçlar aynı çizgi (*continuum*) üzerinde yer alırlar. Söz konusu ihtiyaçlar arasında katı bir hiyerarşik düzen yoktur; bireyler ihtiyaç kategorileri arasında ileri veya geriye giderek (Bilgin, 2003: 22-23; Eren, 2014: 511) enerjilerini çeşitli ihtiyaçların doyurulması yönünde kullanabilir (Bilgin, 2003: 23). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ihtiyaçlar yukarı doğru hiyerarşik bir şekilde ilerlerken, Alderfer'in teorisinde aynı anda farklı ihtiyaçlar ortaya çıkabilmektedir. İki teori arasındaki en önemli farklılığın bu olduğu düşünülmektedir (Ergun Özler, 2013: 146).

### 2.2.3.5. Pekiştirme (Davranış Şartlandırması) Teorileri

Pekiştirme teorileri (*reinforcement theories*), esas olarak öğrenme konusunu (tepkilerin kazanılması, öğrenilmesi) ele alan, kısacası öğrenme teorisi kavramlarını

kişiler arası ilişkiler bağlamına aktaran ve bunları uyaran-tepki paradigmasına göre açıklayan görüşlerdir (Bilgin, 2003: 290). Bilgin (2003) ve Ergun Özler'e göre (2013) motivasyon süreç teorilerinin ilki davranış şartlandırma teorisidir; ancak literatürde süreç kuramlarından ilkinin Vroom'un ümit (bekleyiş) kuramı (bkz. 2.2.3.7.) olduğuna dair görüşler de yer almaktadır (Eren, 2014: 532). *Klasik şartlandırmada* uyaran organizmayı harekete geçirmekte ve bireyi davranışa yönlendirmektedir (Ergun Özler, 2013: 147). Koşullu ve koşulsuz şartlanma kavramlarını 1903'te ilk olarak Pavlov ve Kolochinov kullanmışlardır (Cambiaghi ve Sacchetti, 2015: 1600).

Pekiştirme, bir tepkiyi izleyen ve tepkinin tekrarını daha olası hale getiren her tür olayı ifade etmektedir (Bilgin, 2003: 291). İşletme yöneticileri, işgörenlerin davranışlarından ve sonuçlarından memnun kalırlarsa tekrarını sağlamak için farklı pekiştiricilerle onları şartlandırmakta; istenen davranışları tekrarlamalarını ve benzer sonuçlara ulaşmaları için çaba göstermelerini sağlamaya çalışmaktadır (Ergun Özler, 2013: 148).

**Şekil 29:** Klasik Şartlandırma

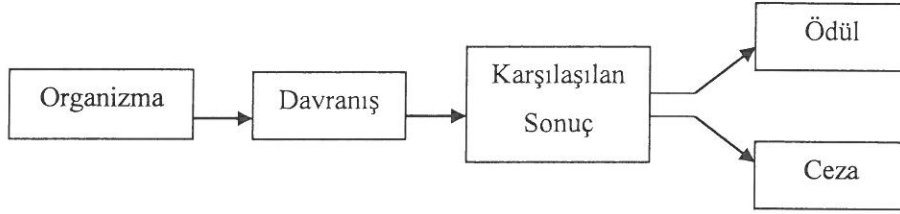


Kaynak: Ergun Özler, 2013: 147.

Pekiştirme teorileri uyaran-tepki zincirinin oluşmasında “ödül” veya muadillerinin (gerilimin azaltılması, zevk, doyum faktörleri, vb) rolünü vurgulamaktadır (Bilgin, 2003: 209).

*Güdüleme teorisi* olarak ele alınan bir diğer şartlandırma türü ise *sonuçsal şartlandırmadır* (Şekil 30). Ana fikir davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır ve bu kavram Skinner tarafından geliştirilmiştir (Ergun Özler, 2013: 147). Bu ilkeye göre çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2014: 544).

Şekil 30: Sonuçsal Şartlandırma



Kaynak: Ergun Özler, 2013: 147.

### 2.2.3.6. Locke'un Hedefler Teorisi

Locke'un Hedefler Teorisi (*Locke's theory of goal setting*), motivasyon konusunda ortaya atılan süreç teorilerinden (*process theories*) birisidir (Bilgin, 2003: 222). Türkçeye *Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Kuramı* (Eren, 2014: 529) ve *Amaç Teorisi* (Ergun Özler, 2013: 151) olarak da çevrilmiştir.

Teorinin ilk versiyonu (Locke, 1968) sınırlı bir kapsamdadır ve buna göre kendine hedefler saptayan bir kişi, hedefsiz olanlara kıyasla daha verimli olmakta ve daha iyi sonuçlar elde etmektedir (Bilgin, 2003: 222).

Locke ve diğerleri, 1990'da teorinin yeni versiyonunu yayınlamıştır ve bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuşlardır (Bilgin, 2003, 222; Eren, 2014: 530). Buna göre amaçların güdülenmedeki (motivasyondaki) rolleri şöyle sıralanmaktadır (Bilgin, 2003: 22; Eren, 2014: 530):

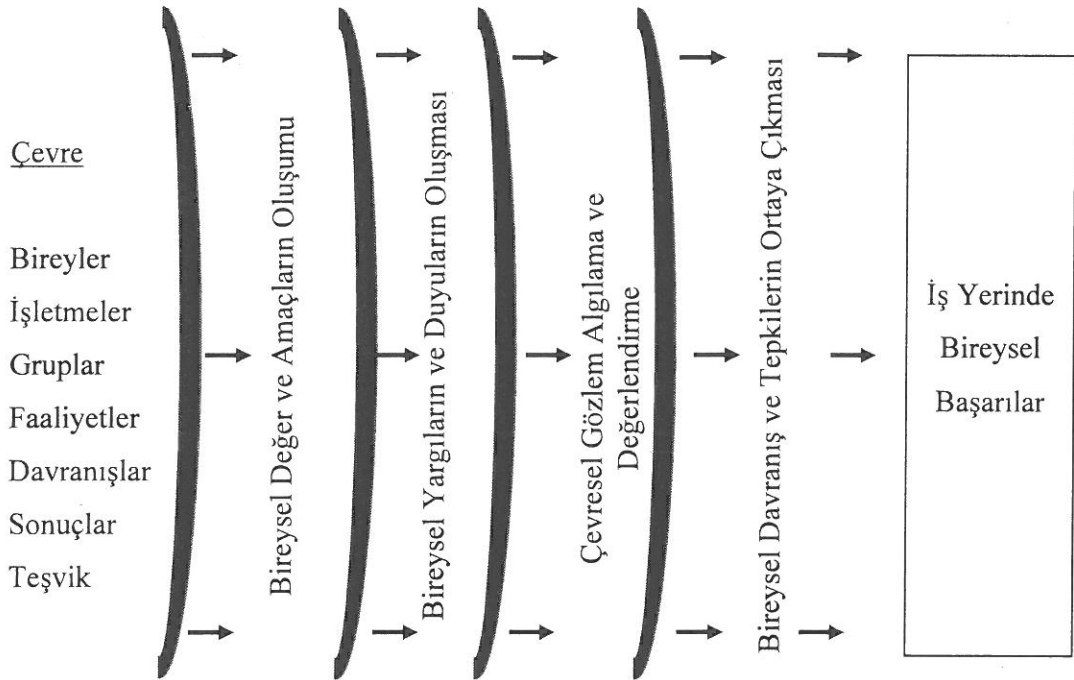
- **Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.** Çünkü birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyetlerde bulunmaktadır. Aksine belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmakta, iş yerinde çeşitli zorluk ve güçlüklerle karşılaşan bireyler sürekli ve etkili faaliyette bulunamamaktadır.
- **Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve**

**başarıları artacaktır.** Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna işaret eder ve bu yüksek başarıları azaltır.

- **Bireysel amaçların, örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi önemlidir.** Çatışma arttıkça bireysel davranışların iş yerinde başarı sağlama şansı azalacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Şu halde çatışma ya da uyum derecesi de bir güdüleyici faktör (motivasyon faktörü) olmaktadır.

Locke'un hedefler teorisinde tanımlanan bireysel amaçlar ve iş başarısına etkileri Şekil 31'de gösterilmektedir.

Şekil 31: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü



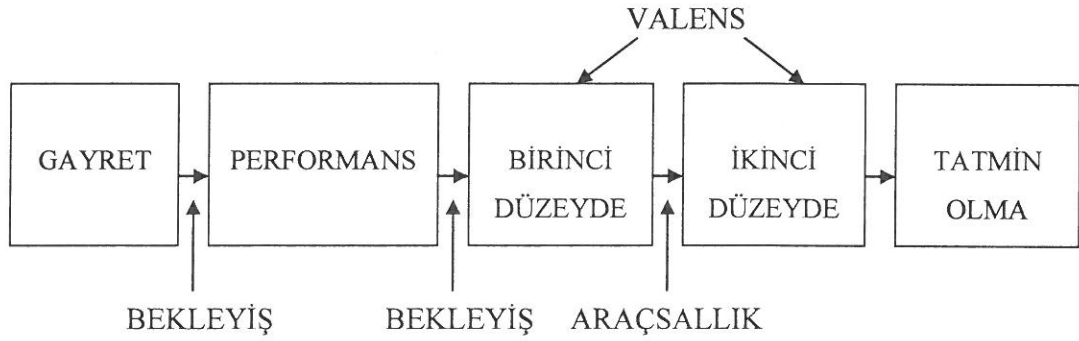
Kaynak: Eren, 2014: 530.

### 2.2.3.7. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un (1964) beklenti teorisi (*expectancy theory*), motivasyon konusunda ortaya atılan süreç teorilerinden biridir (Bilgin, 2003: 415; Eren, 2014: 532). Türkçe literatürde *bekleyiş* ya da *ümit* olarak da ifade edildiği görülmektedir ve temel düşünce bireyleri güdüleyen (motive eden) temel faktörün onların beklentileri olduğu görüşüdür (Ergun Özler, 2013: 415). Eren'e göre (Eren, 2014: 532) bu kuram motivasyonda süreç kuramları arasında ilk ortaya çıkmıştır.

Bu teoriye göre bireysel davranış, davranışın sonuçlarının algılanan değerine (*valence*) göre açıklanır. Öte yandan bireyler, hedeflerin ulaşmalarını sağlayacak imkanlar arasında, kazanç-paha hesabı yaparak bilinçli bir şekilde tercihte bulunur (Bilgin, 2003: 415). İş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Eren, 2014: 532). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar, valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş (ödüllendirilme) olasılığıdır (Ergun Özler, 2013: 148).

Şekil 32: Vroom'un Güdüleme (Motivasyon) Modeli



Kaynak: Ergun Özler, 2013: 149.

Ergun Özler, Vroom'un teorisi hakkında şu açıklamalara yer vermektedir (Ergun Özler, 2013: 148):



- Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar, *valens* (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve *bekleyiş* (ödüllendirilme) olasılığıdır.
- Modelde üç kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki *valenstir*. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle belirli bir ödül herkes için aynı şekilde arzulanmayacaktır. Bazıları böyle bir ödülü çok arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Valens, + 1 ile - 1 arasında değer alan bir değişkendir.
- Bu modelin ikinci kavramı "*bekleyiş*"tir. Bekleyiş belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi, 0 ile + 1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

Modelin üçüncü kavramı ise *araçsallıktır*. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir, bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirilme birinci kademe sonuçtur. Örneğin, kişinin maaşı artabilir. Esasında birinci kademe sonuçları, ikinci kademe sonuçlara imkân tanıyacaktır. Yüksek statü elde etmek, diğerlerince tanınmak vb. için bir araçtır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir (Ergun Özler, 2013: 148).

#### 2.2.3.8. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

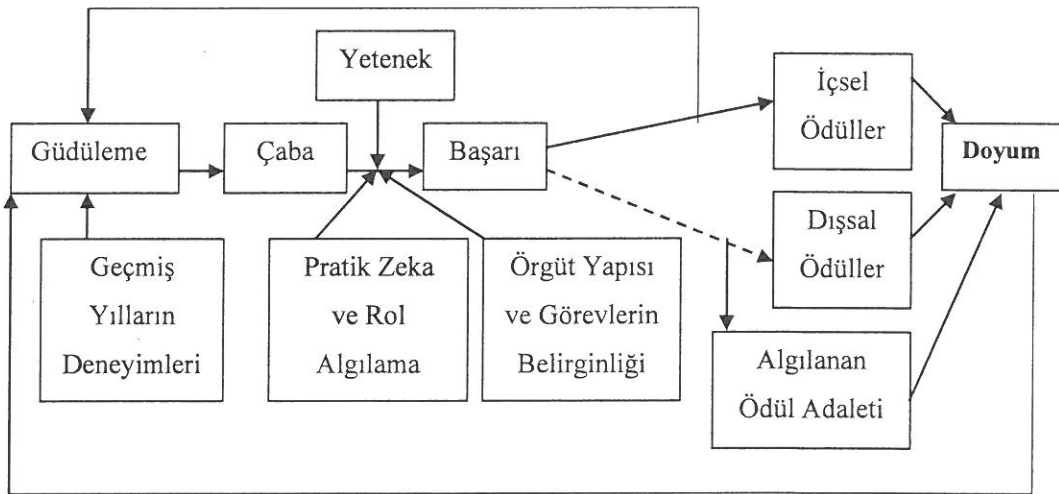
Vroom'un teorisi daha sonra başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Bilgin, 2003: 415, Ergun Özler, 2013: 149). Lawler ve Porter (1967) isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak bu kurama katkıda bulunmuşlardır (Eren, 2014: 541; Ergun Özler, 2013: 149). Lawler ve Porter'ın teorisinin ilk bölümü, Vroom'ununki ile aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak yüksek gayret yüksek otomatik olarak performansla sonuçlanmaz. Araya kişinin *gereken bilgi ve yeteneğe*

sahip olması ve kişinin kendisi için algıladığı rol olmak üzere iki yeni değişken girmektedir (Ergun Özler, 2013: 149). Eren, Lawler ve Porter'ın kurama katkılarını şu şekilde açıklar (Eren, 2014: 541):

- Kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen *ödüllendirme adaletine* ilişkin katkı: Birey kendisine verilen ödülü başkalarına verilen ödüllerle mukayese etmektedir. Başarısına uygun olan bir değerlendirmeye maruz kalmadığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir.
- Örgütlerde iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmaları vardır ve bu çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkiler. İş görenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirtilmemiş, bu takdirde başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan motivasyonu kolaylaştıracaktır.

Lawler-Porter kuramı Şekil 33'te yer almaktadır.

Şekil 33. Lawler – Porter'ın Ümit Kuramının Şematik Açıklanması



Kaynak: Eren, 2014: 541.

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge olması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2014: 541).

### 2.2.3.9. Adams'ın Denklik Teorisi

Adams'ın (1963) Denklik Teorisi (*Adams Equity Theory*) motivasyon konusunda ortaya atılmış süreç teorilerinden biridir (Bilgin, 2003: 18). Türkçe literatürde *Adams'ın Eşitlik Teorisi* (Ergun Özler, 2013: 150) ve *Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı* (Eren, 2014: 542) olarak da geçmektedir. Festinger'den uyarlanan denge teorilerine dayanmaktadır ve bireyin belirli bir davranışı yapması için, psikolojik gerilim durumunu giderme eğilimi esas alınır (Bilgin, 2003: 18).

ABD'nin General Electric işletmesinde motivasyon araştırma ve deneyleri yapan Adams, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir (Eren, 2014: 542). Bireyler hak ettiklerini düşündüklerinden azı ya da fazlası ile karşılaşınca baskı altına girer ve dengeyi sağlamak için çaba gösterirler (Husemen vd, 1987: 222). Denksizlik (az ya da çok ödüllendirme gibi) rahatsızlık verici bir duygu meydana getirir, denkliği oluşturma yönünde tepkilere (katkırı arttırmak ya da azaltmak, kazançları arttırmaya çalışmak, bilişsel çarpıtmalara yanlılıklara girerek değerlendirmeleri değiştirmek, kıyas çerçevesini değiştirmek, vb) yol açar (Bilgin, 2003: 18). Bireyler kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödüllerini daima karşılaştırır ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarı gösteren kimselere verilenlerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışır (Bilgin, 2003: 18; Eren, 2014: 542). Bu amaçla girdi-çıkıtı hesabı yaparlar. Girdiler bireyin örgüte katkılarıdır (formasyonu, verimi, ustalığı, vb), çıktılar ise örgütün ona verdikleridir (ücret, prim, terfi, saygınlık, vb) (Bilgin, 2003: 18). Eşitlik; kişinin girdilerinin çıktılarına oranının bir diğer kişinininki ile aynı olması durumunda gerçekleşir, eşitsizlik ise bu oranların eşit olmadığı durumdur (Ergun Özler, 2013: 150). Bilgin bu sebeple Adams'ın teorisinin dağıtımsal adalet (*distributive justice*) kavramı ile ilişkili olduğunu savunur (Bilgin, 2003:18; Bilgin, 2003: 77).

### 2.2.3.10 Motivasyon Teorilerine İlişkin Genel Değerlendirme

Motivasyon pek çok kavramla bağlantılıdır, pek çok girdi ve çıktı ile ilişkilidir ancak özünde çalışan bireyler ve davranışları bulunur. Köknel (1993) çalışan insanın dünyası ile ilgili şu tespitlere yer vermektedir (Köknel, 1993: 345):

- İnsanın tüm yaşamı çalışma, dinlenme, uyku biçiminde özetlenebilir. Hangi kesimde ve düzeyde olursa olsun çalışma insana toplum içinde yer ve rol kazandırır. Ona toplumsal nitelikler ve sorumluluklar yükler, insanı topluma bağlar, toplumla bütünleştirir.
- Çalışma beslenme ve barınma gibi temel gereksinimleri karşılayacak gelir düzeyini sağladıktan sonra, insanın ilgi, sevgi güven, saygınlık, kendini gerçekleştirme, varlama, yaratıcılık gibi gereksinimlerine doyum olanağı sağlar.
- Çalışmanın birey ve toplum açısından başarılı ve sağlıklı olabilmesi, insanın becerisi, yetisi, yeteneği gibi kişisel özelliklerinin işe ve iş yerine uyumuna bağlıdır. Bu meslek seçimi ve iş eğitimi ile sağlanır. Öte yandan iş yerinin çevresel koşullarından, işin bireyin yaşamındaki önemine dek geniş bir yelpaze içinde yer alan fiziksel, ruhsal ve toplumsal etkenler, hem kişinin ruh sağlığı açısından, hem de işin verimi bakımından önemli rol oynar.
- Çalışma koşullarının olumlu oluşu, hem çalışan insanın işyerine uyumunu, benimsemesini, çalışmak ve başarılı olmak için güç kazanmasını, güdülenmesini sağlar.
- Güdülenme, ilgi, sevgi ve saygınlık kazanma, güven duyma, kendini gerçekleştirme ve varlama doğrultusunda oldukça, çalışan insan mutlu olur ve iş verimi artar.
- Kişinin amaç ve beklentileriyle, işyerinin amaç ve beklentileri arasında denge, düzen ve uyum sağlamak bireyle işin birleşmesi, bütünleşmesi demektir.

Motivasyon kuramlarının çoğu psikoloji (ve sosyoloji) alanında çalışan araştırmacılar geliştirmiştir. Oldukça genç bir bilim dalı olan psikolojide amaç *gözlenebilen insan davranışlarını bilimsel olarak incelemektir.*

Farklı ekollerin (Gestalt ekolü ve neredeyse tamamen ters kutuptaki Wundt gibi yapısalcılar, vb) varlığı, psikoloji biliminde kavram ve durumların farklı şekillerde açıklanmalarına yol açmaktadır. Bu farklılıklara ek olarak geliştirilen kuramlara yapılan ilaveler ve katkılar da motivasyon teorilerindeki çeşitliliği, zenginliği doğurmuştur. Tablo 13.'de başlıca kapsam ve süreç teorileri karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 13:** Kapsam ve Süreç Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Araştırmacı	Tür	Ana Fikir
Maslow	Kapsam Teorisi	İnsanlar düşük düzeydeki ihtiyaçları giderilince yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır (Tatmin ilerlemesi).
Alderfer	Kapsam Teorisi	Tatmin ilerlemesi; bireyler yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin edemeyince düşük düzeyli ihtiyaçları üzerine odaklanırlar (Engellenme-bastırma).
Herzberg	Kapsam Teorisi	Güdüleyiciler (işin içeriği, tanınma) bireyleri güdüler ve tatmin eder. Hijyen faktörler (iş ilişkileri, iş ortamı) ise, tatminsizlik yaratır veya tatmini azaltabilir ancak bu faktörler bireyleri güdülemez.
McClelland	Kapsam Teorisi	Bazı ihtiyaçlar içgüdüsel değildir, sonradan öğrenilebilir. Aynı anda birden fazla ihtiyaç güdüleyici olabilir.
Vroom; Lawler- Porter	Süreç Teorisi	Güdüleme; algılanan beklentiler, çıktı değeri ve rasyonel karar verme süresinde belirlenir.
Adams	Süreç Teorisi	Algılanan eşitlik başkalarınınkiyle karşılaştırılan girdi/çıktı oranıyla biçimlenir ve bireyler, algılanan eşitsizlikleri azaltmaya güdülenir.
Locke	Süreç Teorisi	Açık ve amaca uygun hedefler çabanın yoğunluğunu ve sürekliliğini genişleterek ve rol algılamalarını belirginleştirerek güdülemeyi ve performansı artırır.

**Kaynak:** Ergun Özler, 2013: 153.

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Ankli ve Palliam (2012) benlik algısının, psikolojik ve duygusal ihtiyaçların, yaşam hedeflerinin, bireysel dinamizmin, sosyal çevrenin ve *kültürün* kişinin kendini gerçekleştirmesinde (*self actualization*) belirleyici temel unsurlar olduğuna işaret eder (Ankli ve Palliam, 2012: 7).

Flynn ise, çalışan motivasyonu ile dört örgütsel olgunluk seviyesi arasındaki ilişkiye dikkat çeker (Flynn, 2011: 11-14) ve düşük olgunluk seviyelerinde yüksek motivasyonların sorun çıkarabileceğine işaret eder (Flynn, 2011: 13). İçsel motivasyonun kullanılabilmesi için örgütün olgunluk seviyesinin yüksek olması gerekir; düşük olgunluk seviyelerinde hijyen faktörler ve dışsal motivler etkin olarak kullanılabilir. Dışsal motivlerin fazlaca kullanılması ise içsel motivleri zayıflatabilecektir (Flynn, 2011: 15). Örgütsel olgunluk seviyesi, İK olgunluk seviyesi ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki Tablo 14’te gösterilmektedir.

**Tablo 14:** Olgunluk Seviyeleri ve Çalışan Motivasyonu

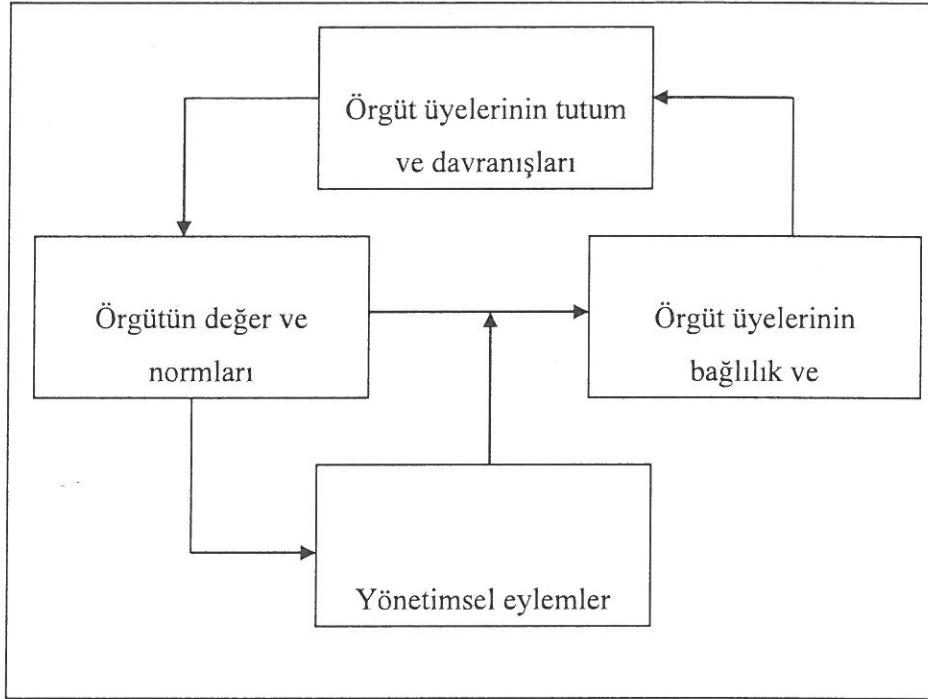
	<i>Örgütsel Olgunluk Seviyesi</i>	<i>İK Olgunluk Seviyesi</i>	<i>Çalışan Motivasyonu</i>
1	Uyum yönetimi ( <i>compliance management</i> )	Başlangıç/ilkel ( <i>initial</i> )	Para Diğerleri ile ilişkiler
2	Süreç yönetimi ( <i>process management</i> )	Kuruluş ( <i>foundation</i> )	Dışsal hedefler Çevresel ve rol belirginliği Güvenlik Yetenek kullanma imkanı Destekleyici süpervizyon Eşitlik (yatay ve dikey)
3	İstidat yönetimi ( <i>capability management</i> )	İK gündemi	Değer atfedilmiş sosyal pozisyon Çeşitlilik Kariyer ve gelişme olanakları
4	Stratejik (kültür) yönetimi ( <i>strategic-culture-management</i> )	Bütünleşik insan stratejileri	Kişisel kontrol imkanları Eşitlik (yatay, dikey ve kişisel)

Kaynak: Flynn, 2011: 13.

İş yeri ile ilgili kişisel ve paylaşılan algılar motivasyon iklimine ilişkin bir ölçüttür (Karanika-Murray ve Michaelides, 2015: 228). Crumpton (2013) ise, örgüt kültürünün bileşeni olan *örgütsel değerlerin* motivasyonu sürdürmek için faydalı bir araç olduğuna işaret eder (Crumpton, 2013: 144) ve değerlerin motivasyonel yapılar olduğunu savunur (Crumpton, 2013: 145). Nelson (1999) örgüt kültürünün unsuru olan ritüel ve sembollerin motivasyon üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir (Nelson, 1999: 27).

Şekil 34'te yer verildiği üzere Hartmann (2006), örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Hartmann örgüt değer ve normlarının, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının, örgütsel bağlılık ve motivasyonun ilişki içinde olduğunu; yönetsel eylemlerin bu ilişkilere yön verebileceğini savunur (Hartmann, 2006: 160-171).

Şekil 34: Örgüt Kültürü ve Motivasyon Arasındaki Bağlantı



Kaynak: Hartmann, 2006: 161.

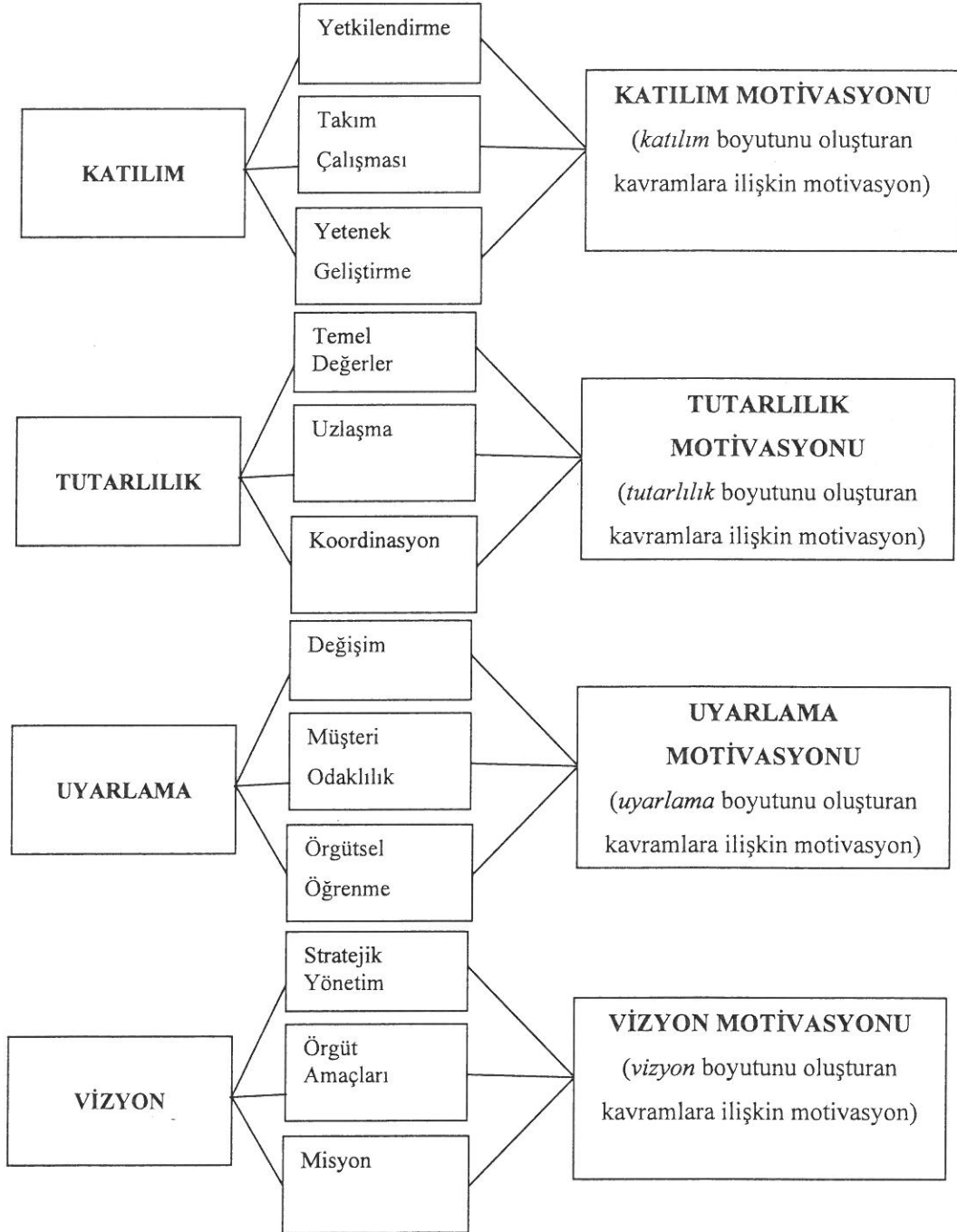
Reis ve Pena (2001) ise motivasyonla örgüt yapısı ve kültürünün ilişkili olduğunu; motivasyonun zaman içinde çalışanlarca farklı algılandığını ve örgütün de bu değişimleri okuyup ayak uydurabilmesinin önemli olduğunu savunur (Reis ve Pena, 2001: 666-675).

### 2.3.1. Denison Örgüt Kültürü Modeli ile Motivasyon İlişkisi

*Deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürü ile motivasyon üzerine nicel bir araştırma* konulu doktora tez araştırması kapsamında Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutları ile motivasyon ilişkisi inceleme konusu yapılmıştır.

Bu kapsamda Denison örgüt kültürü modelinin dört ana kavramsal boyutu ile bu boyutların her birine ait üçer alt boyutun motivasyona etkileri incelenmektedir (Şekil 35).

Şekil 35. Denison Modelinin Kavramsal Boyutları ile Motivasyon İlişkisi





Bu yaklaşımla araştırma kapsamında yer alan örneklemeden elde edilen veriler ışığında:

- Örgüt kültürü algısının demografik ve firmografik unsurlarla etkileşimi,
- Motivasyonun demografik firmografik unsurlarla etkileşimi,
- Örgüt kültürü unsurlarının faktör gruplarının incelenmesi,
- Örgüt kültürü unsurlarına bağlı olarak motivasyonel faktör gruplarının incelenmesi ve
- Örgüt kültürü kavramsal boyutlarının motivasyona etkilerinin incelenmesi mümkün olmuştur.

Araştırmaya ait detaylar ve sonuçları üçüncü bölümde yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MOTİVASYON

Bu bölümde Türk deniz ulaştırma işletmelerinde yönetici ve çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile motivasyonlarının Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutları kapsamında incelenmesi ve açıklanmasına yönelik araştırmalar ve sonuçlarına yer verilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın konusu, amacı, kapsamı, modeli ve modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler, araştırmanın kısıtları, kullanılan yöntemler, örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci açıklanmış; gerçekleştirilen testler ve analizlere bağlı olarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Deniz ulaştırması ve deniz ticareti ile iştigal eden örgütler şiddetli dalgalanmaların yaşandığı, rekabetin yoğun olarak hissedildiği şartlarda varlıklarını sürdürürler. Ekonomik, teknolojik, politik, hukuksal ve çevresel etkenlerin, gelişmelerin ve düzenlemelerin sonuçlarının önemli belirleyiciler olduğu koşullara maruz ve açıktırlar. Gemi işletmeleri için gemiler, liman işletmeleri için ise altyapı ve üstyapı birleşenleri en önemli ve belirleyici yatırımlar olmakla birlikte, yöneticilerin ve çalışanların önemleri yadsınamaz. En son teknoloji ile donatılmış gemilerin bile onları kumanda edecek, işletecek, bakım tutumunu yapacak, yanaştıracak, yükleyecek ve tahliye edecek, işletecek insanlara gereksinimi vardır. Deniz ulaştırması ile ilgili işletmelerde ve süreçlerde yönetici ve iş gören olarak *insan* unsuru büyük öneme sahiptir.

İkinci Dünya Savaşı takip eden yıllarda *beşeri yaklaşımın*, yani çalışan ve yöneticileri insani vasıfları ile dikkate alan yaklaşımın yönetim düşüncesine dahil olduğunu bilinmektedir. Bu sürecin sonucu olarak *motivasyon* kavramı incelenmeye başlanmış ve Maslow'un modeline bağlı olarak pek çok *kapsam modeli* ve kuramı geliştirilmiştir. Çalışanların neden ve nasıl motive olduğu anlaşılmasına, açıklanmaya

çalışılmıştır. Bu araştırma ve yayınları *motivasyonda süreç kuramları* takip etmiş, çalışanın motivasyonunu sağlayan (ya da engelleyen) süreçler üzerine araştırma ve yayınlar yapılmıştır. Motivasyon araştırmaları süregelirken işyerinin fiziki şartları, çalışanların insan ilişkileri, kurallar, alışkanlıklar, semboller, mitler ve ritüeller gibi bileşenlerin yarattığı bir *örgüt ikliminin* varlığı düşüncesi de ortaya çıkıp gelişerek *örgüt kültürü* kavramına ulaşmamızı sağlamıştır. Örgüt kültürü kavramına ulaşıldıktan sonra pek çok farklı bilim insanı örgüt kültürü modelleri ve yaklaşımları tanımlayarak bunları yayınlamıştır.

Türk deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürü algısı ve motivasyonun incelenmesi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI

Araştırmanın amacı *Denison Örgüt Kültürü Modelinden* yararlanılarak geliştirilmiş ölçüm aracını kullanarak deniz ulaştırma işletmeleri yönetici ve çalışanlarında örgüt kültürü algısını ve motivasyon seviyesini ölçmek; örgüt kültürü boyutları ile motivasyonun ilişkisini incelemek ve demografik ve firmografik unsurların etkilerini incelemektir. Araştırma bu yönüyle tanımlayıcı bir vasa sahiptir. Tanımlayıcı araştırma araştırma odağındaki nesne ya da olgunun mevcut durumunu ifade eder (Altunışık, 2012: 71).

Denison Modeli örgüt kültürünü dört ana boyut altında üçer alt boyutla açıklar. Araştırmada *Denison Örgüt Kültürü Modeli Ölçme Aracı*'nın Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye çevrilerek sadeleştirilmiş versiyonu esas alınmıştır. Yahyagil tarafından 36 maddeye indirgenen ölçek, her bir maddenin motivasyona etkisini de ölçecek şekilde geliştirilmiş, böylece Denison Modelinin örgüt kültürü boyutları ile beraber, bu boyutların motivasyon üzerindeki etkileri de incelenebilmiştir. Bu yönüyle araştırma keşfedici (explatory) ve nicel bir vasıf kazanmaktadır. Pozitif bilimin bir yansıması olarak nicel araştırma, gerçekliği nesnel bir olgu olarak görür (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 56) ve bu araştırmada da örgüt kültürü ile motivasyon nicel olarak ele alınmıştır.

Araştırma farklı deniz ulaştırma işletmelerini kapsamaları için liman, gemi işletme, düzensiz hat acenteliği ve nakliye müteahhitliği işletmelerinde

uygulanmıştır. Böylece deniz ulaştırmasının ana birleşenleri ile ilgili farklı işletmelerin incelenebilmesi hedeflenmiştir.

Özel sektörde yer alan işletmeler ve kamusal kurumların örgüt yapıları arasındaki farklılığın yol açabileceği bozulmayı (bias) önlemek için bütün deniz ulaştırma işletmelerinin özel sektörden seçilmesi gözetilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerde yöneticilerin görüşlerinin alınması için özel ihtimam gösterilmiştir.

Araştırma kapsadığı süreye göre *anlık araştırma* olarak nitelendirilmektedir. Altunışık (2012) araştırmaları kapsadıkları süreye göre anlık (*cross sectional*) ve uzamsal (*longitudinal*) olarak iki grup altında açıklar ve araştırılan olgu veya olguların belli bir andaki durumunu ortaya koymaya yönelik olanları ilk gruba dahil eder (Altunışık, 2012: 70).

### 3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ön araştırmalar sürecinde görüşülen insan kaynakları yöneticileri ve yöneticilerin görüşlerine istinaden, gemi personeli ve mavi yakalı çalışanlar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırma kapsamında belirli bir motivasyon teorisi ya da modeli kullanılmamış; motivasyon Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarına bağlı olarak incelenmiştir.

Hem motivasyon hem de örgüt kültürü algısı bir çok farklı faktöre ve koşula bağlı olduğu için araştırmada çıkan sonuçlar her zaman ve her durumda benzer şekilde tekrarlanmayabilir.

Araştırmada katılımcıların isimlerini yazmaları istenmemiştir. Anketlerde belirtilen kişisel görüşlerin yönetimle paylaşılmayacağı, sadece genel olarak sonuçların paylaşılacağı ifade edilmiştir. Buna karşın deneklerin bir kısmının girilen kimi verilerden (depratman, görev süresi, yaş aralığı, eğitim, vb) ya da başka bir şekilde kimliklerinin açığa çıkmasından endişe ederek gerçeğe uygun olmayan yanıtlar vermiş olması olasıdır.

Katılımcıların ruh hali, iş yoğunluğu, zaman kısıtları gibi etkenler de anket cevaplarını ve araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. Katılımcıların bir kısmının

anket formunu bir an önce tamamlayarak işine dönmek isteyerek soruları çabuk ve özensiz olarak okumuş ya da yanıtlamış olmaları da olasılık dahilindedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ, SÜREÇLERİ ve HİPOTEZLERİ**

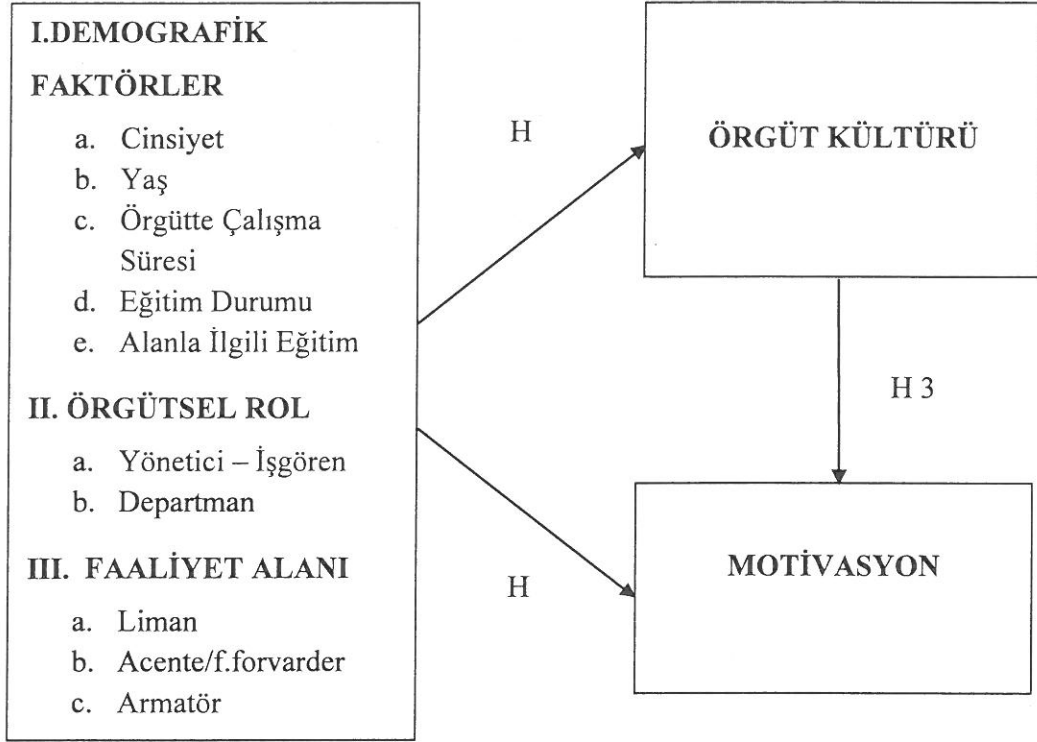
Çalışmanın bu kısmında deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürü ile motivasyon üzerine gerçekleştirilen araştırmanın modeli, süreçleri ve hipotezleri açıklanmıştır. Deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara çalışan ve yöneticilerinin örgüt kültürü algıları ve motivasyonlarının ölçümü için aşağıdaki adımlar takip edilmiştir:

1. Denison Örgüt Kültürü Modelinden (bkz. 2.1.7.6.) uyarlanan veri toplama aracının geliştirilmesi,
2. Geliştirilen veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirliğinin incelenmesi,
3. Verilerin toplanması ve analizi,
4. Deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve motivasyonlarını etkileyen unsurların oluşturduğu faktör gruplarının belirlenmesi,
5. Örgüt kültürü algısının ve örgüt kültürü algısının motivasyona etkisinin seçili bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak değişim gösterip göstermediğinin belirlenmesi,
6. Deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisinin incelenmesi.

#### **3.4.1. Araştırmanın Modeli**

Denison örgüt kültürü yaklaşımına dayanarak araştırmanın amaç ve kapsamına uygun olarak geliştirilen kavramsal modeli Şekil 36. ve Şekil 37.'de yer almaktadır.

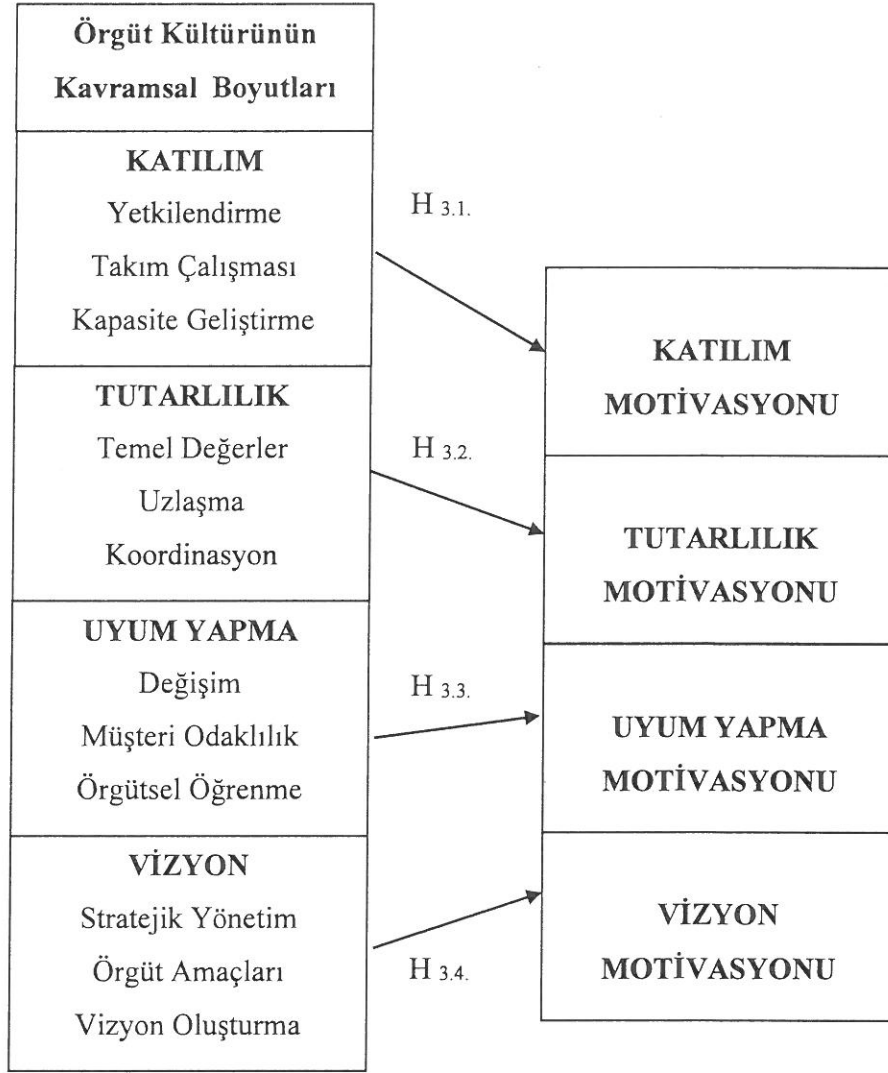
Şekil 36: Araştırmanın Kavramsal Modeli



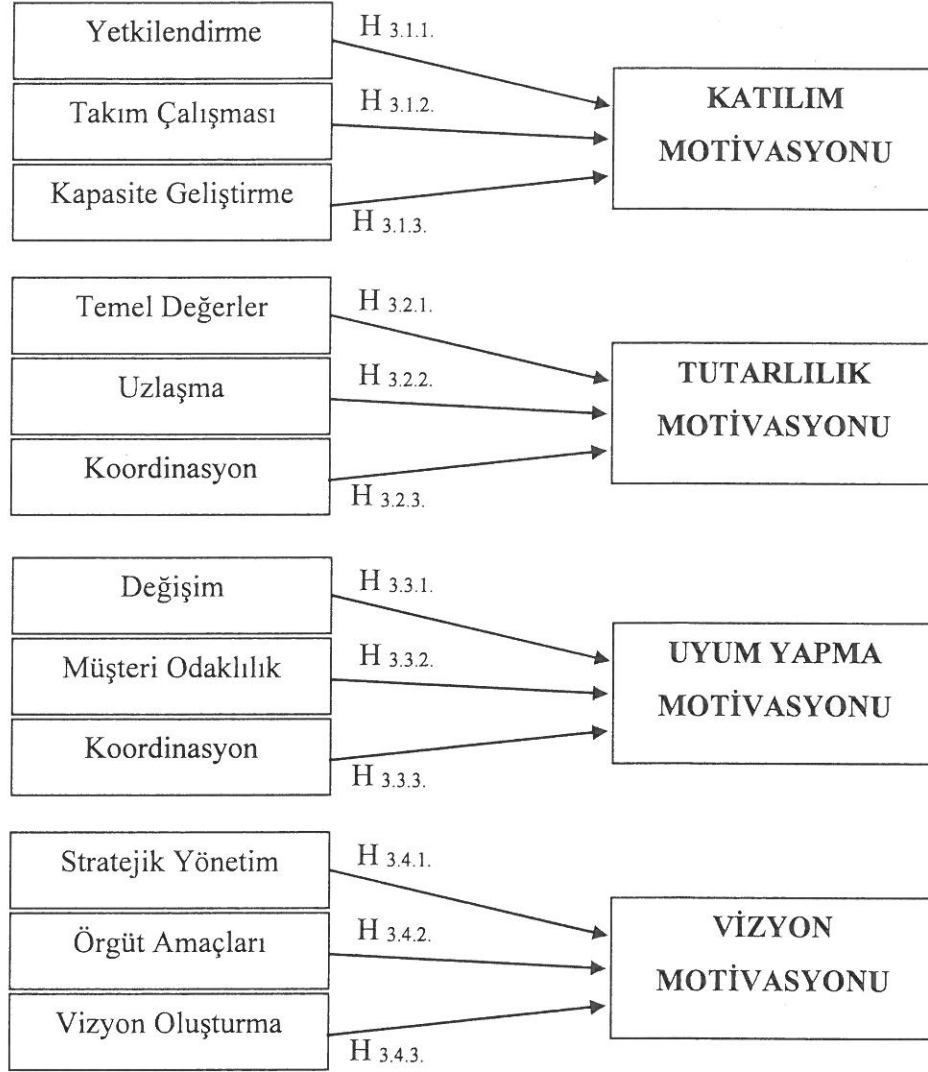
Model uyarınca deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarına ilişkin demografik faktörler ile deniz ulaştırma işletmelerine ilişkin özelliklerin örgüt kültürü (H<sub>1</sub>) ile motivasyon (H<sub>2</sub>) üzerinde etkileri; örgüt kültürü kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi (H<sub>3</sub>) incelenmektedir.

Bu model uyarınca tanımlanan H<sub>3</sub> hipotezi için geliştirilen H<sub>3.1.</sub>, H<sub>3.2.</sub> ve H<sub>3.3.</sub> modelleri Şekil 37’de, bunlara bağlı alt hipotezler için geliştirilen model ise Şekil 38.’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 37: H<sub>3</sub> Hipotezinin Modeli



Şekil 38. H<sub>3</sub> Hipotezine Ait Alt Hipotezlerin Modeli

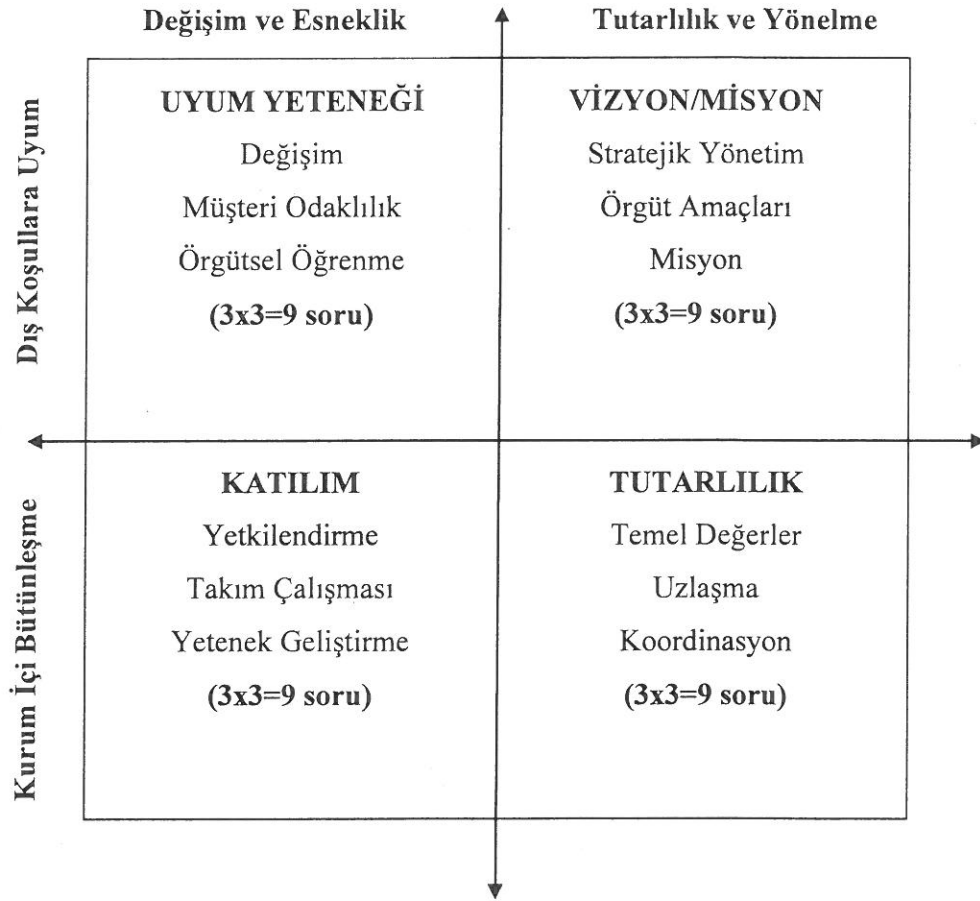




### 3.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Tasarımı

Denison ve Mishra tarafından 1995'te yayınlanan model, örgüt kültürünün boyutlarını (i) *işletmenin kontrolü dışında yer alan çevresel koşullara uyum sağlama derecesi* ve (ii) *dış koşullara uyum sağlamak için işletmenin kendi içinde gerekli işlevsel ve yapısal değişiklikleri gerçekleştirme kapasitesi* olmak üzere iki ana eksen ile açıklar (Denison ve Mishra, 1995; Yahyagil, 2004: 59). Bu iki eksen daha sonra kendi içlerinde (a) değişim ve esneklik ve (b) tutarlılık ve yönelme olmak üzere ikiyeşer alt gruba ayrılarak, toplamda dört temel kavramsal boyutu oluşturur. Orijinal ölçek, her bir alt kavramsal boyut için beşer elemandan oluşur.

Şekil 39: Örgüt Kültürü Algısını Ölçmeye Yönelik Soruların Dağılımı



**Kaynak:** Denison ve Mishra 1995 ve Yahyagil, 2004: 60-61'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Türkiye’de ilk defa Gökşen tarafından 2001’de uygulanan (Yahyagil, 2004: 61) ölçek Yahyagil’in yaptığı düzenlemelerle alt boyutların ölme kapasitesi zedelenmeden büyük ölçüde örtüşen ifadeler çıkartılarak kısaltılmış ve alt kavramsal boyutlar üçer maddeye indirgenmiş ve tepkisel yanıtlamayı önlemek için toplam altı madde ters (negatif) yönde düzenlenmiştir. Böylece ölçekteki toplam madde sayısı (12 x 3) 36 olmuştur (Yahyagil, 2004:61). 36 maddeye indirgenen ölçeğin son düzeltmeler sonrası yapılan pilot testlerinde güvenilirliği (0.886) olarak ölçülmüştür (Yahyagil, 2004: 62).

*Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinden* geliştirilen anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcılara ait demografik bilgiler, ikinci kısımda örgüt kültürü algısına ilişkin algıyı ölçmeye yönelik sorular ve üçüncü kısımda ise örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Demografik sorular yedi adetken, örgüt kültürü algısı ve motivasyona etkisini ölçmeyi hedefleyen otuzaltı adet soru bulunmaktadır. Kullanılan soru formu Ek 2.’de yer almaktadır.

### 3.4.3.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal modeline göre elde edilen hipotezler ve bunlara bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü algısı demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanına göre değişiklik gösterir.*

H<sub>1.1</sub>. Örgüt kültürü algısı **cinsiyete** göre farklılık gösterir.

H<sub>1.2</sub>. Örgüt kültürü algısı **yaşa** göre farklılık gösterir.

H<sub>1.3</sub>. Örgüt kültürü algısı **örgütte çalışma süresine** göre farklılık gösterir.

H<sub>1.4</sub>. Örgüt kültürü algısı **eğitim durumuna** göre farklılık gösterir.

H<sub>1.5</sub>. Örgüt kültürü algısı **alanla ilgili eğitim alınmış olmasına** göre farklılık gösterir.

H<sub>1.6</sub>. Örgüt kültürü algısı **örgütsel role** göre (yönetici-işgören) farklılık gösterir.

H 1.7. Örgüt kültürü algısı **çalışılan departmana** göre farklılık gösterir.

H 1.8. Örgüt kültürü algısı **faaliyet gösterilen sektöre** göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: **Motivasyon** seviyesi demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanına göre *değişiklik gösterir.*

H 2.1. Motivasyon seviyesi **cinsiyete** göre farklılık gösterir.

H 2.2. Motivasyon seviyesi **yaşa** göre farklılık gösterir.

H 2.3. Motivasyon seviyesi **örgütte çalışma** süresine göre farklılık gösterir.

H 2.4. Motivasyon seviyesi **eğitim durumuna** göre farklılık gösterir.

H 2.5. Motivasyon seviyesi alanla ilgili **eğitim alınmış olmasına** göre farklılık gösterir.

H 2.6. Motivasyon seviyesi **örgütsel role göre (yönetici-işgören)** farklılık gösterir.

H 2.7. Motivasyon seviyesi **çalışılan departmana** göre farklılık gösterir.

H 2.8. Motivasyon seviyesi **faaliyet gösterilen sektöre** göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: **Örgüt kültürünün temel ve alt kavramsal boyutları motivasyonu etkiler.**

H 3.1. **Katılım** kavramsal boyutu **katılım motivasyonunu** etkiler.

H 3.1.1. **Yetkilendirme** katılım motivasyonunu etkiler.

H 3.1.2. **Takım çalışması** katılım motivasyonunu etkiler.

H 3.1.3. **Kapasite gelişimi** katılım motivasyonunu etkiler.

H 3.2. **Tutarlılık** kavramsal boyutu **tutarlılık motivasyonunu** etkiler.

H 3.2.1. **Temel değerler** tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H 3.2.2. **Uzlaşma** tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H 3.2.3. **Koordinasyon** tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H 3.3. **Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler.**

H 3.3.1. **Değişim uyum motivasyonunu etkiler.**

H 3.3.2. **Müşteri odaklılık uyum motivasyonunu etkiler.**

H 3.3.3. **Örgütsel öğrenme uyum motivasyonunu etkiler.**

H.3.4. **Vizyon kavramsal boyutu vizyon motivasyonunu etkiler.**

H.3.4.1. **Stratejik yönelim vizyon motivasyonunu etkiler.**

H.3.4.2. **Örgüt amaçları vizyon motivasyonunu etkiler.**

H.3.4.3. **Vizyon oluşturma vizyon motivasyonunu etkiler.**

### 3.5. ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Tanım itibariyle kılavuzluk hizmetleri, gemi tedarikçileri, sigorta ve finans kurumları, gemi inşa işletmeleri gibi yardımcı ve kolaylaştırıcı hizmetler sağlayan işletmeler çalışma evreninin dışında değerlendirilmiştir.

Ön araştırma sürecinde A Gemi Acentesi yöneticileri; A Liman İşletmesi genel müdürü ve insan kaynakları müdürü; B Limanı genel müdürü, ticaret müdürü ve insan kaynakları müdürü; araştırmaya iştirak etmeyi kabul eden gemi işletmesi yöneticileri ve taşıma işleri komisyoncusu (*freight forwarder*) işletmelerin bölge müdürleri ile yüz yüze görüşülmüştür (bkz. 3.4.).

Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler neticesinde, özellikle insan kaynakları yöneticileri ile tepe yöneticiler aşağıdaki noktalara vurgu yapmışlardır:

- Mavi yakalı çalışanlar eğitim seviyelerinin görece düşük olması nedeniyle ölçme aracında yer alan ifadeleri anlamakta, dolayısı ile ölçme aracını doldurmakta zorlanabilirler.

- Daha önce mavi yakalı çalışanlara uygulanan anketlerde -sahada görev yaparken anket dolduramadıkları için yemek zamanı, çay molası gibi dinlenme sürelerinde anket doldurmaktan hoşnutsuzluk duyarak- boş form iadesi, tepkisel cevaplama ve otomatik cevaplama çok fazla rastlanmıştır.
- Mavi yakalı çalışanların bir kısmının anlaşmalı/kısa süreli çalışanlar oldukları için örgüt kültürü algıları mevcut durumu yansıtmaktan uzak olacaktır.

Yöneticilerin mavi yakalı çalışanların örneklem dışında tutulmalarına ilişkin görüş birliğinde oldukları saptanmıştır. Bu gelişmeler neticesinde, araştırma örneklemini Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı çalışanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olmaları teklifi ile görüşülen işletmelerin büyük çoğunluğu örgüt kültürü ile ilgili bir çalışma yapılmasından duydukları çekincelerle olumsuz yanıt verirken, bir kısım yöneticiler bağlı buldukları üst yapılardan onay alamadıkları için araştırmaya dahil edilememişlerdir. Ayrıca bir kısım işletme yöneticileri deniz ticaretini ve bölgesel ekonomiyi olumsuz etkileyen makro dış çevre faktörlerinin belirgin etkilerinin çalışan motivasyonuna negatif yansımalarından çekindikleri için çalışmaya (araştırma için geçerli dönem itibari ile) katılmamayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Sayılan gelişmeler ve kısıtlar neticesinde yargısal örnekleme ve kolayda erişim yoluyla iki liman işletmesi, iki ticari gemi işletmesi, dört acente işletmesi ve iki taşıma işleri komisyoncusu (*freight forwarder*) işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem belirlenirken, işletmeleri sektörel bazda temsil eden katılımcı sayılarının olabildiğince dengeli dağılmasına özen gösterilmiştir. Deniz ulaştırma sisteminin temel bileşenleri yük, gemi ve limandır. Böylelikle liman işletmeleri ve armatör işletmeler yanında; yüke ve gemiye hizmet veren acente ve taşıma işleri komisyoncusunun (*freight forwarder*) da örnekleme dahil edilmesiyle deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürü algısının ve bu algının motivasyon üzerindeki etkilerinin çok yönlü olarak incelenmesi hedeflenmiştir.

### 3.6. PİLOT ARAŞTIRMA ve VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Veri toplama aracı olarak bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu ilk haliyle üzerinde değişiklikler yapılmasına müsaade eden bir elektronik form olarak hazırlanmıştır. Oluşturulan anket formunun uygunluğunu görmek üzere ilk pilot test 05 Aralık 2015 tarihinde Aliğa'da A Gemi Acentesi'nde gerçekleştirilmiştir. Şirket müdür ve ortakları ile gerçekleştirilen toplantı saat 11:15'te başlamış ve 12:45'e kadar sürmüştür. Şirket genel müdürü ve ortağı, şirket operasyon müdürü ve ortağı ile şirket ortağı ve acente müdürünün katılımı ile gerçekleştirilen toplantıda araştırmanın amacı ve veri toplama aracı hakkında bilgi verilerek görüşleri alınmıştır.

Gelen görüşler ışığında veri ölçme aracına son hali verilerek lisans derecesi olmayan iki personel ve denizcilik işletmeleri yönetimi alanında üniversite eğitimi almış iki yöneticiye anket formunu doldururken eşlik edilmek suretiyle soruları yordamlayış şekilleri ve yanıt verme süreçleri gözlenmiştir. Soruları sesli okumaları ve cevap verirken düşündüklerini sesli olarak paylaşmaları sağlanarak ifadelerde sarıh olmayan bir unsur olup olmadığı, ifadelerde başka değişiklikler gerekip gerekmediği incelenmiştir. Pilot testte yanıtlama süresi 4.5 – 6 dakika arasında ölçülmüştür.

Veri toplama süreci 24 Aralık 2015 tarihinde başlayarak 07 Haziran 2016 tarihi itibari ile sona ermiştir. Toplam onbir deniz ulaştırma işletmesinden ulaşılan 200 çalışan ve yöneticiden geçerli 147 adet anket formu toplanmıştır (% 75,5). 50 anket formu işletmelere gidilerek araştırmacı nezaretinde doldurulmuş; 37 anket formu elektronik ortamda yanıtlanmış; kalan 60 form ise kargo ile ya da elden teslim edilmiş ve yanıtlar kargo yoluyla geri dönmüştür. Yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri ve e-posta yazışmaları ile araştırmaya dahil olan işletmelerde özellikle yöneticilerin formları cevaplandırması sağlanmıştır. Geçerli yanıtların 60 adeti liman işletmelerinden, 24 adeti armatör işletmelerinden, 29 adeti acente işletmelerinden ve 34 adeti ise taşıma işleri komisyoncusu (*freight forwarder*) işletmelerden temin edilmiştir.

Hazırlanan anket formları A Gemi Acentesi, B Liman İşletmesi ve taşıma işleri komisyoncusu (*freight forwarder*) işletmelere bizzat ulaştırılarak

doldurulmasına refakat edilmiş; A Liman İşletmesine ve gemi işletme şirketlerine elektronik dosya olarak gönderilmiş; geriye kalan işletmelere ise kargo ile matbu form yollanarak, yanıtlar kargo ile teslim alınmıştır. Bu sürecin şeklini belirleyen unsur yöneticilerin talepleri olmuştur.

Veri toplama sürecinde araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile sürekli irtibat sağlanarak, sürecin nizami bir şekilde yürütülmesi için azami çaba harcanmıştır. Buna karşın, toplam 200 deniz ulaştırma işletmesi yöneticisi ve çalışanına ulaştırılan anket formlarından geri dönen cevapların 53 adetinin tepkisel cevaplama ve eksik cevaplama nedeni ile değerlendirme dışı bırakılması gerekmiştir. Araştırmada anketlerin geri dönüş oranı iş kollarına göre ve örneklem genelinde şu şekilde gerçekleşmiştir:

- A Liman İşletmesinde toplam 22 beyaz yakalı çalışanı bulunmaktadır; ancak yönetim bunların 17'sinin araştırmaya katılmasını uygun görmüştür. 17 beyaz yakalı çalışandan gelen yanıtların ise 13'ü (%76,470) değerlendirmeye alınmıştır. Dört anket formu boş bırakılan yanıtların çokluğu ve çapraz kontrol sorularına verilen yanıtların uygunsuzluğu nedenleriyle geçersiz sayılmıştır. B Liman İşletmesinde ise toplam 64 beyaz yakalı personel bulunmaktadır. Şehir dışında olan ve izinli olan personel ile, anket formlarını muntazam doldurmayan çalışanlar haricinde 47 katılımcının yanıtları değerlendirmeye dahil edilmiştir (%73,437). Böylece limanlarda anketlerin toplam geri dönüş oranı % 74,074 olmuştur.
- Acente işletmelerine dağıtılan/gönderilen 35 anketin 29'u değerlendirmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı % 82,857 olarak gerçekleşmiştir.
- Taşıma işleri komisyoncusu (*freight forwarder*) işletmelere 45 adet anket dağıtılmış/gönderilmiş, bunların 34 adeti değerlendirmeye uygun bulunmuştur (% 75,555).
- Gemi işletmelerinde ise 39 çalışan ve yöneticiden 24 adet geri dönüş sağlanmıştır (% 61,538).
- Böylelikle toplam 200 kişiden 147 değerlendirmeye uygun anket dönüşü sağlanmıştır (%73,5).

### 3.7. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Deniz ulaştırma şişletmeleri çalışanlarından toplanan veriler SPSS 16.0 istatistiki veri analizi yazılımı ile değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler ve kullanılan analiz metotları Tablo 15.'te yer almaktadır.

**Tablo 15:** Veri Analizinde Kullanılan İstatistik Yöntemleri

<b>Analizin Amacı</b>	<b>Kullanılan Analiz Yöntemi</b>
Deniz ulaştırma şişletmesi çalışan profilinin değerlendirilmesi	Tanımsal istatistik (frekans ve yüzde)
Tanımsal istatistiklerin değerlendirilmesi	Tanımsal istatistik (ortalama, standart sapma), (frekans ve yüzde)
Ölçek güvenilirliğinin belirlenmesi	Güvenilirlik analizi (Cronbach alpha)
Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi	Barlett küresellik testi, Kaiser-Meyer-Olkin testi
Örgüt kültürü algısının boyutlarının belirlenmesi	Faktör analizi (Tanımsal faktör analizi)
Motivasyona etki eden boyutların belirlenmesi	Faktör analizi (Tanımsal faktör analizi)
Profil özelliklerinin örgüt kültürü algısındaki farklılığa etkisi	Varyans analizi (tek faktörlü ANOVA) T-testi
Profil özelliklerinin motivasyon üzerindeki farklılığa etkisi	Varyans analizi (tek faktörlü ANOVA) T-testi
Denison örgüt kültürü kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi	Doğrusal regresyon analizi Regresyon modellerine ilişkin varyans analizi (ANOVA)
Motivasyonun Denison örgüt kültürü kavramsal boyutlarına etkisi	Doğrusal regresyon analizi Regresyon modellerine ilişkin varyans analizi (ANOVA)



### 3.8. ARAŞTIRMANIN SONUÇ VE BULGULARI

“Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Örgüt Kültürü İle Motivasyon Üzerine Nicel Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışmasına ilişkin araştırma bulguları ve analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

#### 3.8.1. Katılımcı Kişi ve Kuruluşların Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan kişilere ve kuruluşlara ilişkin verilere yer verilmektedir.

##### 3.8.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetleri profil soruları arasında yer almaktadır. Anket formlarına verilen yanıtlara göre katılımcıların 48’i kadın (%32), 97’si ise (%66) erkektir. İki katılımcı (%1,4) ise cinsiyetlerini belirtmemiştir (Tablo 16). Elde edilen bulgular katılımcıların çoğunluğunun (%66) erkek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	48	32,7	33,1
Erkek	97	66	66,9
Geçerli yanıt	145	98,6	100
Geçersiz yanıt	2	1,36	

Bu bulgular ışığında deniz ulaştırması işletmelerinin beyaz yakalı kara çalışanlarının çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

### 3.8.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Profil soruları ile katılımcıların yaş grupları belirlenmiştir. Katılımcıların ikisi (% 1,4) ait oldukları yaş grubunu belirtmemişlerdir. Geriye kalan 145 (%98,6) katılımcının 54'ü (%37,2) 31 yaş altı; 65'i (%44,2) 31-40 yaş arası; 26'sı ise (%17,7) 41 yaş ve üzerindedir (Tablo 17).

**Tablo 17:** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
< 31	54	36,8	37,2
31-40	65	44,2	44,8
+40	26	17,7	17,9
Geçerli yanıt	145	98,6	100
Geçersiz yanıt	2	1,36	

Elde edilen bulgular katılımcıların büyük çoğunluğunun (%82) kırk yaş ve altında olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında en büyük pay (%44,8) 31-40 yaş aralığıdır. Kırk yaş üstü katılımcı sayısı (26) ise %18'e yakın bir değerle en küçük grubu teşkil etmektedir.

### 3.8.1.3. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların 3'ü (% 2,0) işyerinde çalışma sürelerini belirtmemiştir. Cevaplayanların 15'i (%10,4) bir yıldan az; 52'si (%36,1) 1-3 yıl; 28'i (%19,4) 4-6 yıl; 18'i (%12,4) 7-9 yıl ve 31'i (%21,5) 10 yıldan uzun süredir o iş yerinde çalıştıklarını bildirmiştir (Tablo 18).

En büyük grubu (%36,1) 1-3 yıl arası aynı işyerinde çalışanlar oluşturmakla birlikte, bir yıldan kısa süre aynı iş yerinde çalışanlarla (%10,4) beraber oran %46,5'e ulaşmaktadır.

**Tablo 18:** Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İş yerinde çalışma süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 yıldan az	15	10,2	10,4
1-3 yıl	52	35,4	36,1
4-6 yıl	28	19,0	19,4
7-9 yıl	18	12,0	12,5
10 yıldan fazla	31	21,1	21,5
Geçerli yanıt	144	98	100
Geçersiz yanıt	3	2,04	

#### 3.8.1.4. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların sadece 1'i (%0,7) ilkokul ve ortaokul seviyesinde eğitime sahipken 23'ü (%15,6) lise mezunu, 108'i ise (%73,5) üniversite mezunudur. 12 katılımcı (%8,2) lisansüstü eğitim derecesine sahiptir (Tablo 19). 3 katılımcı ise (%2,0) bu soruyu yanıtlamamıştır.

**Tablo 19:** Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Eğitim (mezuniyet)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlk-Orta Okul	1	0,7	0,7
Lise	23	15,6	16,0
Üniversite	108	73,5	75,0
Lisansüstü	12	8,2	8,3
Geçerli yanıt	144	98,0	100
Geçersiz yanıt	3	2,04	

Bu soruya verilen yanıtlara göre deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara çalışanlarının büyük çoğunluğu üniversite eğitimi almıştır. Katılımcılar arasında üniversite bitirmiş olanlar ile lisansüstü eğitim alanların toplam oranı %80'i geçmektedir (% 81,7).

### 3.8.1.5. Katılımcıların Uzmanlık Alanı Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Anket formunda yer alan demografik sorular arasında katılımcılara deniz ulaştırması, deniz ticareti ve benzeri mesleki eğitim alanlarında dereceye sahip olup olmadıkları sorulmuş ve gelen 147 yanıtta göre (%98,6) 55 katılımcı (%37,4) bu alanlardan birinde eğitim almışken, 90 katılımcı (%61,2) bu alanlardan birisinde eğitim almadıklarını belirtmiştir (Tablo 20).

**Tablo 20:** Katılımcıların Uzmanlık Alanı Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Alan Eğitimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	55	37,4	37,7
Hayır	90	61,2	62,1
Geçerli yanıt	145	98,6	100
Geçersiz yanıt	2	1,36	

### 3.8.1.6. Katılımcıların Örgütsel Rollere Göre Dağılımı

Profil soruları arasında katılımcıların örgütsel rolleri (yönetici ya da iş gören olmaları) da sorgulanmıştır. Bu soruya verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlara göre katılımcıların 35'i (%23,8) yönetici ve 106'sı (%72,1) iş gören olduklarını belirtmiştir (Tablo 21). 6 katılımcı ise (%4,1) bu konuda bilgi beyan etmemiştir (Tablo 21).

**Tablo 21:** Katılımcıların Örgütsel Rollere Göre Dağılımı

Örgütsel Rol	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yönetici	35	23,8	24,8
İş Gören	106	72,1	75,2
Geçerli Yanıt	141	95,6	100
Geçersiz Yanıt	6	4,08	

### 3.8.1.7. Katılımcıların Bağlı Buldukları veya Yönettikleri Departmanlara Göre Dağılımı

Anket formlarında katılımcılardan bağlı buldukları ya da yönettikleri departmanları belirtmeleri istenmiş ve verilen yanıtlara göre katılımcılar iki grupta toplanmıştır. İlk grup deniz ulaştırması ile ilgili departmanları (ticaret, broker hesapları, vb.) kapsarken; ikinci grup her işletmede olan, deniz ulaştırmasına özel olmayan muhasebe gibi alanlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 100'ü (%68,0) deniz ulaştırması ile yakinen ilgili departmanlarda çalışırken, 40'ı (%27,2) genel işletme departmanlarında çalıştıklarını belirtmiştir. 7 katılımcı ise (%4,8) bu konuda bilgi vermemiştir (Tablo 22).

**Tablo 22:** Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Denizcilikle İlgili	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	100	68,0	71,4
Hayır	40	27,2	28,6
Geçerli Yanıt	140	95,2	100
Geçersiz Yanıt	7	4,76	

### 3.8.1.8. Katılımcıların Bağlı Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı

Liman işletmeleri, armatör işletmeler, acenteler ve taşıma işleri komisyoncusundan (*freight forwarder*) oluşan örnekleme katılımcıların bu sektörler göre dağılımı incelendiğinde 61'inin (%41,5) limanlarda, 23'ünün (%15,6) armatör işletmelerde, 30'unun (%20,4) acentelerde ve 33'ünün (%22,4) freight forwarderlarda çalıştığı görülmektedir (Tablo 23).

**Tablo 23:** Katılımcıların Bağlı Buldukları Ara Alt Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Liman	61	41,5	41,5
Gemi İşletme	23	15,6	15,6
Acente	30	20,4	20,4
F.F.	33	22,4	22,4
Toplam	147	100	100

### 3.8.2. Güvenilirlik Analizleri

Ölçek güvenilirliği bireyin yanıtlarının ölçek değişkenlerine karşı tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011: 169). Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Eymen, 2007:74). Sekaran ölçek güvenilirliği ile aşağıdaki tanıma yer vermektedir (Sekaran, 2003: 203):

*“Güvenilirlik analizi bir ölçeğin güvenilirliğini yani onun ne kadar ve hangi ölçütte sapmaz (hatasız) olduğunu; dolayısı ile ölçüm enstrümanında yer alan çeşitli maddeleri zamana ve birbirine karşı ne denli tutarlı ölçtüğünü gösterir. Diğer bir deyişle, ölçek güvenilirliği ölçeğin kavramı ölçme ve iyi/uygun olmasının istikrarlılığının ve kararlılığının bir göstergesidir”*

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iç tutarlılık güvenilirliği analizi için uygun olduğundan, değerlendirmede *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) metodu uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü ölçeği ve motivasyon ölçeğine ilişkin

güvenilirlik analizleri sonucu *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) değerleri sırası ile 0,905 ve 0,935 olarak bulunmuştur. Bu değerler iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizlerine ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir.

### 3.8.2.1. Denison Kültür Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Denison Kültür Ölçeğinde yer alan ifadelerin madde silindiğinde ölçek ortalamasına etkisi, toplam madde korelasyonu ve madde silindiğinde gerçekleşecek alpha değerleri Tablo 24'de yer almaktadır.

**Tablo 24:** Denison Kültür Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Maddeler (Ölçekte yer alan ifadeler)	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Toplam Madde Korelasyonu	Madde silindiğinde alpha değeri
1	126,99	,513	,902
2	127,15	,535	,902
3	127,25	,508	,902
4	128,61	-,127	,913
5	126,75	,549	,902
6	127,10	,688	,900
7	126,90	,641	,900
8	127,14	,629	,900
9	127,21	,630	,900
10	127,02	,540	,902
11	127,13	,699	,900
12	128,72	-,160	,913
13	127,08	,603	,901
14	126,92	,502	,902
15	127,19	,670	,900
16	127,08	,624	,901
17	127,35	,617	,900
18	128,38	-,037	,911
19	127,21	,411	,903
20	127,06	,553	,901
21	126,85	,642	,900
22	127,04	,397	,904
23	126,76	,598	,901
24	129,37	-,109	,911
25	127,31	,593	,901

**Tablo 24:** Denison Kültür Ölçeği Güvenilirlik Analizi (devam)

Maddeler (Ölçekte yer alan ifadeler)	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Toplam Madde Korelasyonu	Madde silindiğinde alpha değeri
26	127,69	,521	,902
27	126,65	,569	,901
28	127,21	,503	,902
29	127,18	,575	,901
30	128,87	-,085	,912
31	127,41	,641	,900
32	126,92	,624	,900
33	126,99	,667	,900
<b>34</b>	<b>128,58</b>	<b>-,176</b>	<b>,913</b>
35	127,10	,628	,900
36	127,08	,580	,901

Denison Kültür Ölçeğinde yer alan 36 ifadenin *Cronbach alpha* değeri ,905 olarak hesaplanmıştır. Bulunan *Cronbach alpha* değeri 0,7'den yüksek olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu, 0,9'dan büyük olduğu için oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 24'te görüleceği üzere hiçbir madde ölçek güvenilirliğini 0,70'in altına düşürmemektedir. Cronbach alpha değeri ( $\alpha$ ) madde 12 çıkartıldığında 0,913; madde 24 çıkartıldığında 0,911 ve madde 34'ün çıkartılması durumunda 0,913 olacaktır.

### 3.8.2.2. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu 36 madde için Cronbach alpha değeri ( $\alpha$ ) 0,935 olarak bulunmuştur.

0,935 değeri ile ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir; ancak Cronbach alpha değeri 4'üncü ifade çıkartılsa 0,937'ye; 24'üncü ifade çıkartılsa 0,938'e ve 30'uncü ifade çıkartılsa 0,936'ya yükselebilecektir. Ayrıca hiçbir madde Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değerini 0,70'in altına düşürmemektedir (Tablo 25).



**Tablo 25:** Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Maddeler (Ölçekte yer alan ifadeler)	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Toplam Madde Korelasyonu	Madde silindiğinde <i>alpha</i> değeri
m1	130,48	,568	,933
m2	130,44	,542	,933
m3	130,74	,525	,933
<b>m4</b>	<b>131,35</b>	<b>,208</b>	<b>,937</b>
m5	130,20	,563	,933
m6	130,53	,519	,933
m7	130,30	,617	,932
m8	130,44	,641	,932
m9	130,62	,647	,932
m10	130,44	,565	,933
m11	130,61	,660	,932
m12	131,37	,273	,936
m13	130,50	,554	,933
m14	130,33	,690	,932
m15	130,56	,614	,932
m16	130,45	,601	,933
m17	130,72	,682	,932
m18	131,13	,345	,935
m19	130,58	,490	,934
m20	130,41	,548	,933
m21	130,26	,653	,932
m22	130,84	,347	,935
m23	130,19	,524	,933
<b>m24</b>	<b>131,38</b>	<b>,149</b>	<b>,938</b>
m25	130,73	,634	,932
m26	131,06	,522	,933
m27	130,11	,544	,933
m28	130,64	,570	,933
m29	130,59	,699	,932
<b>m30</b>	<b>131,36</b>	<b>,285</b>	<b>,936</b>
m31	130,77	,590	,933
m32	130,38	,609	,932
m33	130,39	,675	,932
m34	131,38	,187	,937
m35	130,50	,691	,932
m36	130,41	,605	,933

### 3.8.3. Faktör Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde Denison örgüt kültürü ölçeğinin ve motivasyon ölçüm aracının uygulanması sonucu elde edilen sonuçlara göre gerçekleştirilen keşifsel faktör analizlerinin (EFA: *Exploratory Factor Analysis*) sonuçları yer almaktadır. Faktör analizi çok sayıda değişkenin anlamlı, yorumlanabilir ve yönetilebilir faktör kümelerine dönüştürülmesidir (Sekaran, 2003: 408) ve orijinal değişkenler arasından anlamlı şablonlar elde etmekte kullanılır (Büyüköztürk, 2011: 123). Arzu edilen açıklanan varyans seviyesinin % 60'tan az olmaması (Altunışık vd, 2012: 275) ve *alpha* değerinin 0,7'den büyük olmasıdır.

#### 3.8.3.1. Denison Kültür Ölçeği İçin Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre yer alan 36 ifadenin dokuz faktör grubu oluşturduğu görülmektedir (bkz. Tablo 26.):

**Faktör 1- Katılım ve Tutarlılık (yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme):** Bu faktör grubu Denison örgüt kültürü ölçeğine ilişkin oniki ifadeyi içerir ve toplam varyansın %16,062'sine tekabül eder. *Cronbach alpha* değeri 0,909 olan faktör grubunda en yüksek faktör yüklemesi (0,694) 'Net ve tutarlı bir değerler sisteminin varlığı'dır. Bunu sırası ile:

'İş görme becerilerini artırma' (faktör yüklemesi 0,655)

'İş görme kapasitesinde sürekli artış' (faktör yüklemesi 0,655)

'Takım çalışması' (faktör yüklemesi 0, 645)

'İşle bütünleşme' (faktör yüklemesi 0,621)

'Karar verme sürecine katılım' (faktör yüklemesi 0,611)

'Yöneticilerin söylediklerini uygulaması' (faktör yüklemesi 0, 600)

'Görev ile işletme amaçlarının ilişkisinin kavranması' (faktör yüklemesi 0,584)

'Bilgi paylaşımı ve gereken bilgiye erişim olanağı' (faktör yüklemesi 0,583)

'Kendi işini planlama yetkisi' (faktör yüklemesi 0,562)

'İşle faaliyetleri ile ilgili anlaşmazlıkların çözümü için gayret' (faktör yüklemesi 0,556)

'İşletmenin farklı bölümleri arasında dahi ortak bakış açısı' (faktör yüklemesi 0,523) ile ilgili maddeler takip etmektedir.

Denison örgüt kültürü ölçeğinde bu faktör grubunu oluşturan ifadelerin sekizi *katılım* (3 *yetenek geliştirme*; 3 *yetkilendirme*; 2 *takım çalışması*) ve dördü *tutarlılık* (2 *temel değerler*, 1 *uzlaşma*; 1 *işbirliği ve bütünleşme*) ile ilgili görüşleri ölçmektedir. Böylece ilk faktör grubu altında Denison örgüt kültür ölçeğinde *kurum içi bütünleşmeye* yönelik 18 ifadenin onikisinin bir arada yer aldığı; örgütün dış koşullara uyumu ile hiçbir ifadenin ise yer almadığı görülmektedir.

Faktör grubunu oluşturan ifadelerin *tutarlılık ve yönelme* ile *değişim ve esnekliğe* ilişkin ifadeleri bütünleştirdiği tespit edilmektedir.

**Faktör 2- Vizyon ve Uyarlama (stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı):** İkinci faktör grubu beş adet ifadeden oluşmaktadır ve 0,832 *Cronbach alpha* değerine sahiptir. İkinci faktör grubu, toplam varyansın %11,943'ünü açıklamaktadır.

İkinci faktör grubunda yer alan ifadeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde gerçekleşmiştir:

‘Uzun dönem iş programı ve gelişim planının varlığı’ (faktör yüklemesi 0,714)

‘Uzun dönemde başarı için yapılması gerekenlerin biliniyor olması’ (faktör yüklemesi 0,702)

‘İşle ilgili öğrenmeyi amaç edinme’ (faktör yüklemesi 0,701)

‘Net ve açık işletme misyonunun varlığı’ (faktör yüklemesi 0,650)

‘Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen’ (faktör yüklemesi 0,565).

İkinci faktör grubunu oluşturan beş ifadenin üçü Denison örgüt kültürü ölçeğinin *vizyon/misyon* ile ilgili ifadelerinden (2 *stratejik yönetim* ve bir *örgüt amaçları/temel amaçlar*), ikisi ise *uyum yeteneği/uyarlama* ile ilgili ifadelerden (bir *örgütsel öğrenme* ve bir *müşteri odaklılık*) oluşmaktadır. Böylece ikinci faktör grubunun “*dış koşullara uyum*” ile ilgili unsurlardan oluştuğu görülmektedir.

İkinci faktör grubunu oluşturan ifadelerin de ilk faktör grubunda olduğu gibi *tutarlılık ve yönelme* ile *değişim ve esnekliğe* ilişkin ifadeleri bütünleştirdiği tespit edilmektedir.

**Faktör 3- Uzlaşma, değişim yaratma, iş birliği ve örgütsel öğrenme:** Üçüncü faktör grubu altı adet ifadeden oluşmuştur. Toplam varyansın %10,012'sini açıklamaktadır ve *Cronbach alpha* değeri 0,844'tür. Üçüncü faktör grubunda yer alan ifadeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

- 'Güçlü bir işletme kültürünün varlığı' (faktör yüklemesi 0,758)
- 'Problematik konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanması' (faktör yüklemesi 0,620)
- 'Rakiplerdeki değişime uygun strateji geliştirebilme' (faktör yüklemesi 0,601)
- 'Farklı bölümlerce yürütülen projelerin kolay koordinasyonu' (faktör yüklemesi 0,589)
- 'İş alanındaki değişim ve gelişmelerin yönetimce takip edilmesi ve uygulanması' (faktör yüklemesi 0,530)
- 'İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin çalışanlar arasında tam uzlaşma olması' (faktör yüklemesi 0,467)
- 'Yenilikçilik ve risk almanın yönetimce desteklenmesi' (faktör yüklemesi 0,456).

Üçüncü faktör grubu Denison örgüt kültürü ölçeğinin *tutarlılıkla* ilgili üç (iki *uzlaşma* ve bir *işbirliği ve bütünleşme*) ve *uyarlama* ile ilgili üç (iki *değişim yaratma* ve bir *örgütsel öğrenme*) ifadesinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör grubunun hem *değişim ve esneklik*, *dış koşullara uyum* hem de *tutarlılık ve yönelme*, *kurum içi bütünleşme* boyutlarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluştuğu tespit edilmektedir.

**Faktör 4- Müşteri isteklerini önemseme ve geleceğe dönüklük:** Dördüncü faktör grubu üç maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %5,907'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör grubunun *Cronbach alpha* değeri 0,649'dur. Grupta yer alan ifadeler ve faktör yüklemeleri şu şekildedir:

- 'Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının varlığı' (faktör yüklemesi 0,809)
- 'Müşteri isteklerinin dikkate alınması' (faktör yüklemesi 0,645)
- 'Geleceğe yönelik işletme vizyonunun paylaşımı' (faktör yüklemesi 0,561).

Dördüncü faktör grubunu oluşturan ifadelerin ikisi Denison örgüt kültürü ölçeğinin *vizyon/misyon* ile ilgili iki (*stratejik yönlendirme* ve *vizyon*) ve *uyarlama* ile ilgili bir (*müşteri odaklılık*) ifadesinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör grubunun tamamen *dış koşullara uyum* ile ilgili ifadelerden oluştuğu ve *değişim ve esneklik* ile *tutarlılık ve yönelmeye* ilişkin ifadeleri bir arada barındırdığı tespit edilmektedir.

**Faktör 5- Vizyon ve temel amaçlar:** Beşinci faktör grubu üç maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %5,116'ını açıklamaktadır. Beşinci faktör grubunun *Cronbach alpha* değeri 0,812'dir.

Beşinci faktör grubunda yer alan maddeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

'Yöneticilerin uzun dönemli bakış açısına sahip olması' (faktör yüklemesi 0,580)

'Kısa dönem iş talepleri için vizyondan taviz verilmemesi' (faktör yüklemesi 0,577)

'Yöneticilerin temel hedefler doğrultusunda hareket etme kabiliyetinde olmaları' (faktör yüklemesi 0,414).

Beşinci faktör grubunu oluşturan maddelerin tümü Denison örgüt kültürü ölçme aracının *vizyon/misyon* ile ilgili ifadelerinden oluşmaktadır (iki *vizyon* ile ve bir *örgüt amaçları/temel amaçlar*la ilgili ifade). Böylelikle beşinci faktör grubunun *dış koşullara uyum ve tutarlılık ve yönelme* ile ilgili ifadelerden oluştuğu tespit edilmektedir.

**Faktör 6- Etik değerler ve departmanlar arası işbirliği:** Altıncı faktör grubu iki maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %4,981'ini açıklamaktadır. Bu faktör grubunun *Cronbach alpha* değeri 0,565 olarak ölçülmüştür.

Altıncı faktör grubunda yer alan ifadeler ve faktör grupları şu şekildedir:

'Başka bölümden kişilerle çalışmak adeta başka bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir' (faktör yüklemesi 0,800)

'İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur' (faktör yüklemesi 0,613).

Altıncı faktör grubunu oluşturan maddeler Denison örgüt kültürü ölçme aracının *tutarlılık* ile ilgili ifadeleri arasında olup birisi *temel değerler*, diğeri ise *işbirliği ve bütünleşme* ile ilgilidir.

**Faktör 7- Esneklik ve yönetimin başarısızlıkları ele alışı:** Yedinci faktör grubu iki maddeden oluşmaktadır. Toplam varyansın %4,833'ünü açıklayan bu faktör grubunun *Cronbach alpha* değeri 0,508'dir.

Yedinci faktör grubunu oluşturan maddeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

‘İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır’ (faktör yüklemesi 0,697)  
‘Başarısızlıklar yönetim tarafından gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmektedir’ (faktör yüklemesi 0,472).

Yedinci faktör grubunu oluşturan ifadelerin ikisi de Denison örgüt kültürü ölçme aracının *uyarlama* ile ilgili ifadeleri arasında yer almaktadır (*değişim yaratma ve örgütsel öğrenme*).

**Faktör 8- Departmanlar arasında iş birliği yapılamaması:** Sekizinci faktör grubu tek bir ifadeden oluşmaktadır. ‘Farklı bölümler (departmanlar) arasında iş birliği yapılamamaktadır’ şeklinde yer alan bu ifade Denison örgüt kültürü ölçme aracında *katılım* ile ilgili ve *takım çalışmasına* ilişkin görüşlere ait bir ifadedir.

Toplam varyansın %4,724’ünü açıklayan sekizinci faktör grubundaki bu ifadenin faktör yüklemesi -0,725 olarak tespit edilmiştir.

**Faktör 9- Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması:** Dokuzuncu faktör grubu toplam varyansın % 4,682’ini açıklamaktadır ve tek bir maddeden oluşmaktadır.

Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan *uyarlama (müşteri odaklılık)* ile ilgili olan madde ‘Müşteri istek ve önerileri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir’ şeklinde yer almaktadır ve faktör yüklemesi 0,809’dur.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarının incelenmesi neticesinde ilk üç faktör grubundan sonra açıklanan varyans seviyesinin 0,6’nın; *alpha* değerlerinin de 0,7’nin altında kaldığı; dolayısı ise faktör gruplarının oluşumlarının ve açıklayıcılıklarının zayıf oldukları gözlenmiştir.

**Tablo 26:**Denison Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Alpha ( $\alpha$ )	TVE %	Faktör Grupları ve Faktör Yükleme Değerleri											
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX			
<b>Faktör 1 – Yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme</b>	0,909	16,062												
Net ve tutarlı değerler sistemi			0,694											
İş görme becerilerini artırma			0,655											
İş görme kapasitesinde sürekli artış			0,655											
Takım çalışması			0,645											
İşle bütünleşme			0,621											
Karar verme sürecine katılım			0,611											
Yöneticilerin söylediklerini uygulaması			0,600											
Görev ile işletme amaçlarının ilişkisinin kavranması			0,584											
Bilgi paylaşımı ve gereken bilgiye erişim olanağı			0,583											
Kendi işini planlama yetkisi			0,562											
İşle faaliyetleri ile ilgili anlaşmazlıkların çözümü için gayret			0,556											
İşletmenin farklı bölümleri arasında dahi ortak bakış açısı			0,523											
<b>Faktör 2- Stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı</b>	0,832	11,943												
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı				0,714										
Uzun dönemde başarı için yapılması gerekenleri bilme				0,702										
İşle ilgili öğrenmeyi amaç edinme				0,701										
Net ve açık işletme misyonu				0,650										
Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen				0,565										
<b>Faktör 3- Uzlaşma, değişim yaratma, iş birliği ve örgütsel öğrenme</b>	0,844	10,012												
Güçlü işletme kültürü								0,758						
Problematik konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanması								0,620						
Rakiplerdeki değişime uygun strateji geliştirebilme								0,601						
Farklı bölümlerce yürütülen projelerin kolay koordinasyonu								0,589						



**Tablo 26:**Denison Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (devam)

	Alpha ( $\alpha$ )	TVE %	Faktör Grupları ve Faktör Yükleme Değerleri											
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX			
İş alanındaki değişim ve gelişmelerin yönetimce takip edilmesi ve uygulanması					0,530									
İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin çalışanlar arasında tam uzlaşma					0,467									
Yenilikçilik ve risk almanın yönetimce desteklenmesi					0,456									
<b>Faktör 4- Müşteri isteklerini önemseme ve geleceğe dönüklük</b>	0,649	5,907												
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının varlığı						0,809								
Müşteri isteklerinin dikkate alınması						0,645								
Geleceğe yönelik işletme vizyonunun paylaşımı						0,561								
<b>Faktör 5- Vizyon ve temel amaçlar</b>	0,812	5,116												
Yöneticilerin uzun dönemli bakış açısına sahip olması							0,580							
Kısa dönem iş talepleri için vizyondan taviz verilmemesi							0,577							
Yöneticilerin temel hedefler doğrultusunda hareket kabiliyeti							0,414							
<b>Faktör 6- Etik değerler ve departmanlar arası işbirliği</b>	0,565	4,981												
Başka bölümden kişilerle çalışma								0,800						
Etik değerler								0,613						
<b>Faktör 7- Esneklik ve yönetimin başarısızlıkları ele alışı</b>	0,508	4,833												
İş görme tarzının esnekliği ve değişime açıklığı									0,697					
Başarısızlıkların yönetim tarafından gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi									0,472					
<b>Faktör 8- Departmanlar arasında iş birliği yapamaması</b>		4,724												
<b>Faktör 9- Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması</b>		4,682											-0,725	0,809
Eigenvalue			12,704	2,571	1,709	1,506	1,462	1,348	1,148	1,113	1,013			



### 3.8.3.2. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Motivasyon ölçeğinde yer alan ifadeler verilecek yanıtla doğruğultusunda 8 faktör grubunun oluşturduğu gözlenmiştir (bkz. Tablo 27). Motivasyon ile ilgili maddelerin oluşturduğu faktör grupları hakkında elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır:

**Faktör 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliği:** Birinci faktör grubu 11 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %14,937'sini açıklamaktadır. Birinci faktör grubunun *Cronbach alpha* değeri 0,898'dir. Grupta yer alan ifadeler ve faktör yüklemeleri şu şekildedir:

'İş planları yapılırken tüm çalışanların karar verme sürecine belli oranda katılımına izin verilmesi' (faktör yüklemesi 0,750)

'Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı, istenilen bilgiye ulaşabilme' (faktör yüklemesi 0,645)

'Çalışanların yaptıkları işle bütünleşmiş olmaları' (faktör yüklemesi 0,642)

'Sürekli artan iş görme kapasitesi' (faktör yüklemesi 0,641)

'Net ve tutarlı değerler sistemi' (faktör yüklemesi 0,611)

'Takım çalışmasının bütün iş faaliyetlerinde esas alınması' (faktör yüklemesi 0,586)

'Yöneticilerin söylediklerini uygulamaları' (faktör yüklemesi 0,536)

'Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gerekenlerin yapılması' (faktör yüklemesi 0,528)

'Çalışanların görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki bağı anlamaları' (faktör yüklemesi 0,518)

'Anlaşmazlıklarda tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret gösterilmesi' (faktör yüklemesi 0,515)

'Çalışanların farklı bölümlerde olsalar dahi ortak bir bakış açısını paylaşmaları' (faktör yüklemesi 0,511)

Birinci faktör grubunda yer alan ifadelerin en yüksek faktör yüklemesine sahip olan ilk üçü Denison örgüt kültürü ölçme aracının *katılımla* ilgili *yetkilendirme* ifadeleridir. Faktör grubundaki ifadelerin Denison örgüt kültürü ölçme aracında ölçmeye yönelik olduğu kavramlar incelendiğinde bunların 6 *katılım* (3

yetkilendirme, 2 yetenek geliştirme ve 1 takım çalışması), 2 uyarlama (temel değerler), 2 tutarlılık (uzlaşma ve işbirliği ve bütünleşme) ve 1 vizyon (temel amaçlar) şeklinde bir araya geldikleri görülmektedir.

**Faktör 2- Örgütsel öğrenme, stratejik yönlendirme ve vizyondan ödün vermeme:** İkinci faktör grubu altı maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %11,285'ini açıklamaktadır. İkinci faktör grubunun *Cronbach alpha* değeri 0,863'tür.

Grupta yer alan ifadeler ve faktör yüklemeleri şu şekildedir:

'Uzun dönemli bir iş programının ve gelişim planının varlığı' (faktör yüklemesi 0,747)

'Net ve açık işletme misyonu' (faktör yüklemesi 0,716)

'Çalışanların uzun dönemli başarı için gerekenleri bilmesi' (faktör yüklemesi 0,709)

'Çalışanların yeni bilgiler edinmesinin önemli bir amaç olması' (faktör yüklemesi 0,561)

'Yönetimin başarısızlıkları gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi' (faktör yüklemesi 0,497)

'Kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi' (faktör yüklemesi 0,462).

İkinci faktör grubundaki ifadelerin en yüksek faktör yüklemesine sahip ilk üçü Denison örgüt kültürü ölçme aracının vizyon/misyon ile ilgili ifadeleridir. Bu faktör grubunu oluşturan ifadelerin Denison örgüt kültürü ölçme aracında ölçmeye yönelik olduğu kavramlar incelendiğinde bunların 4 tanesinin *vizyon/misyon* (2 *stratejik yönlendirme*, 1 *temel amaçlar* ve 1 *vizyon*) ve iki tanesinin *uyarlama* (2 *örgütsel öğrenme*) ile ilgili olduğu görülmektedir.

**Faktör 3-Değişim yaratma, temel amaçlar, yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı ve bütünleşme:** Üçüncü faktör grubu yedi maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %10,642'sini açıklamaktadır. Grubun *Cronbach alpha* değeri 0,876 olarak bulunmuştur. Üçüncü faktör grubunda yer alan maddeler ve faktör yüklemeleri aşağıda gösterilmektedir:

‘Yönetimin rakip firmalara ve iş alanındaki değişimlere uygun stratejiler geliştirebilmesi’ (faktör yüklemesi 0,763)

‘Yöneticilerin işletmenin temel hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri’ (faktör yüklemesi 0,628)

‘Problematik konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanması’ (faktör yüklemesi 0,592)

‘İş alanındaki yenilik ve gelişmelerin yöneticilerce izlenmesi’ (faktör yüklemesi 0,548)

‘İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin çalışanlar arasında tam bir uzlaşmanın olması’ (faktör yüklemesi 0,546)

‘Farklı bölümler tarafından yürütülen projelerin kolayca koordine edilebilmesi’ (faktör yüklemesi 0,535)

‘Yöneticilerin uzun dönemli bakış açısına sahip olması’ (faktör yüklemesi 0,525)

Üçüncü faktör grubunda en yüksek faktör yüklemesine sahip ifade Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alışı şekli itibariyle *uyarlama (değişim yaratma)* ile ilgilidir. Yedi maddenin Denison örgüt kültürü ölçme aracının kavramsal modeline göre dağılımları ise şu şekildedir: 3 *vizyon (2 temel amaçlar ve 1 vizyon/misyon)*; 2 *uyarlama (2 değişim yaratma)* ve 2 *tutarlılık (1 uzlaşma ve 1 işbirliği ve bütünleşme)* ifadesi.

**Faktör 4-Takım çalışması, etik değerler, departmanlar arası işbirliği, stratejik iş planlaması:** Dördüncü faktör grubu altında beş madde bir araya gelerek toplam varyansın %8,541’ini açıklamaktadır. Grubun *Cronbach alpha* değeri 0,785’tir.

Dördüncü faktör grubunda yer alan maddeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

‘Müşteri taleplerinin iş faaliyetlerinde dikkate alınmaması’ (faktör yüklemesi 0,801)

‘Etik değerler’ (faktör yüklemesi 0,757)

‘Geleceğe yönelik belirlenmiş stratejik iş planı olmaması’ (faktör yüklemesi 0,732)

‘Departmanlar arası iş birliği yapılmaması’ (faktör yüklemesi 0,658)

‘Başka bölümden bir kişiyle çalışmanın adeta başka şirketten birisiyle çalışmak gibi olması’ (faktör yüklemesi 0,615)

Dördüncü faktör grubunda en yüksek faktör yüklemesine sahip madde *uyarlama (müşteri odaklılık)* ile ilgilidir. Beş maddenin Denison örgüt kültürü ölçme aracının kavramsal modeline göre dağılımı ise şu şekildedir: 2 *tutarlılık (1 işbirliği ve bütünleşme, 1 temel değerler)*; 1 *uyarlama (müşteri odaklılık)*; 1 *vizyon (stratejik yönlendirme)* ve 1 *katılım (takım çalışması)*.

**Faktör 5- Yenilikçilik, güçlü kültür ve çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesi:** Beşinci faktör grubu altında üç madde toplam varyansın % 8,073'ünü açıklayacak şekilde birleşmektedir. Grubun *Cronbach alpha* değeri 0,748'tir.

Beşinci faktör grubunda yer alan maddeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

'Güçlü işletme kültürünün varlığı' (faktör yüklemesi 0,693)

'Yönetimin yenilikçilik ve risk almayı ödüllendirmesi' (faktör yüklemesi 0,686)

'Çalışanlara kendi işlerini planlama yetkisi verilmesi' (faktör yüklemesi 0,601)

Beşinci faktör grubunda en yüksek faktör yüklemesine sahip ifade Denison örgüt kültürü ölçme aracının *tutarlılık (uzlaşma)* ilgili bir ifadesidir. Diğer maddeler ise 1 *uyarlama (örgütsel öğrenme)* ve 1 *katılım (yetenek geliştirme)* ifadesidir.

**Faktör 6- Müşteri odaklılık:** Altıncı faktör grubu iki maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %5,074'ünü açıklamaktadır. Bu faktör grubuna ilişkin *Cronbach alpha* değeri 0,581 olarak bulunmuştur.

Altıncı faktör grubunda yer alan maddeler ve faktör yüklemeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

'Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması' (faktör yüklemesi 0,830)

'Bütün çalışanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermeleri' (faktör yüklemesi 0,519)

Altıncı faktör grubunu oluşturan iki madde de Denison örgüt kültürü ölçme aracının *uyarlama* ile ilgili *müşteri odaklılık* ifadeleri arasında yer almaktadır.

**Faktör 7- Geleceğe yönelik işletme vizyonu:** ‘Çalışanların geleceğe yönelik işletme vizyonunu paylaşmaktan uzak olmaları’ ifadesi, toplam varyansın %3,528’ini açıklayacak şekilde tek madde olarak bir faktör grubuna ayrılmıştır.

Yedinci faktör grubunu oluşturan ifade Denison örgüt kültürü ölçme aracının kavramsal modelinde *vizyon (vizyon/misyon)* ile ilgilidir.

**Faktör 8- Esnek ve değişime açık iş görme tarzı:** Son olarak ‘İşletmenin esnek ve değişime açık iş görme tarzına sahip olması’nın motivasyon üzerindeki etkisi, toplam varyansın %3,497’sini açıklayacak şekilde tek maddeli bir faktör grubu olarak ortaya çıkmıştır.

Sekizinci faktör grubunu oluşturan ifade Denison örgüt kültürü ölçme aracının kavramsal modelinde *uyarlama (değişim yaratma)* ile ilgili olarak yer almaktadır.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarının incelenmesi neticisinde beşinci faktör grubundan sonra açıklanan varyans seviyesinin 0,6’nın; *alpha* değerlerinin de 0,7’nin altında kaldığı; dolayısı ise faktör gruplarının oluşumlarının ve açıklayıcılıklarının zayıf oldukları değerlendirilmektedir.

**Tablo 27: Örgüt Kültürü Unsurlarının Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Alpha ( $\alpha$ )	TVE %	Faktör Grupları ve Faktör Yükleme Değerleri										
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII			
<b>Faktör 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliğinin motivasyona etkisi</b>	,898	14,937											
İş planları yapılırken tüm çalışanların karar verme sürecine belli oranda katılımına izin verilmesi			,750										
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı, istenilen bilgiye ulaşabilme			,645										
Çalışanların yaptıkları işle bütünleşmiş olmaları			,642										
Sürekli artan iş görme kapasitesi			,641										
Net ve tutarlı değerler sistemi			,611										
Takım çalışmasının bütün iş faaliyetlerinde esas alınması			,586										
Yöneticilerin söylediklerini uygulamaları			,536										
Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gerekenlerin yapılması			,528										
Çalışanların görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki bağı anlamaları			,518										
Anlaşmazlıklarda tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret gösterilmesi			,515										
Çalışanların farklı bölümlerde olsalar dahi ortak bir bakış açısını paylaşmaları			,511										
<b>Faktör 2- Örgütsel öğrenme, stratejik yönlendirme ve vizyondan ödün vermemenin motivasyona etkisi</b>	,863	11,285											
Uzun dönemli bir iş programının ve gelişim planının varlığı				,747									
Net ve açık işletme misyonu				,716									
Çalışanların uzun dönemli başarı için gerekenleri bilmesi				,709									
Çalışanların yeni bilgiler edinmesinin önemli bir amaç olması				,561									
Yönetimin başarısızlıkları gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi				,497									

**Tablo 27: Örgüt Kültürü Unsurlarının Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (devam)**

	Alpha ( $\alpha$ )	TVE %	Faktör Grupları ve Faktör Yükleme Değerleri										
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII			
Kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi				,462									
<b>Faktör 3-Değişim yaratma, temel amaçlar, yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı ve bütünleşmenin motivasyona etkisi</b>	<b>,876</b>	<b>10,642</b>											
Yönetimin rakip firmalara ve iş alanındaki değişimlere uygun stratejiler geliştirebilmesi					,763								
Yöneticilerin işletmenin temel hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri					,628								
Problematic konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanması					,592								
İş alanındaki yenilik ve gelişmelerin yöneticilerce izlenmesi					,548								
İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin çalışanlar arasında tam bir uzlaşmanın olması					,546								
Farklı bölümler tarafından yürütülen projelerin kolayca koordine edilebilmesi					,535								
Yöneticilerin uzun dönemli bakış açısına sahip olması					,525								
<b>Faktör 4-Takım çalışması, etik değerler, departmanlar arası işbirliği, stratejik iş planlamasının motivasyona etkisi</b>	<b>,785</b>	<b>8,541</b>											
Müşteri taleplerinin iş faaliyetlerinde dikkate alınmaması								,801					
Etik değerler								,757					
Geleceğe yönelik belirlenmiş stratejik iş planı olmaması								,732					
Departmanlar arası iş birliği yapılmaması								,658					
Başka bölümden bir kişiyle çalışmanın adeta başka şirketten birisiyle çalışmak gibi olması								,615					
<b>Faktör 5- Yenilikçilik, güçlü kültür ve çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesinin motivasyona etkisi</b>	<b>,748</b>	<b>8,073</b>											
Güçlü işletme kültürünün varlığı												,693	
Yönetimin yenilikçilik ve risk almayı ödüllendirmesi												,686	
Çalışanlara kendi işlerini planlama yetkisi verilmesi												,601	

**Tablo 27:** Örgüt Kültürü Unsurlarının Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (devam)

	Alpha ( $\alpha$ )	TVE %	Faktör Grupları ve Faktör Yükleme Değerleri										
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII			
<b>Faktör 6- Müşteri odaklılığın motivasyona etkisi</b>	,581	5,074											
Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması										,830			
Bütün çalışanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermeleri										,519			
<b>Faktör 7- Geleceğe yönelik işletme vizyonunun motivasyona etkisi</b>		3,528											
Çalışanların geleceğe yönelik işletme vizyonunu paylaşmaktan uzak olmaları													-619
<b>Faktör 8- Esnek ve değişime açık iş görme tarzının motivasyona etkisi</b>		3,497											
İş görme tarzının esnekliği ve değişime açıklığı													
Eigenvalue (özdeğer)			12,612	2,996	1,955	1,416	1,271	1,199	1,105				,624
													1,053



### 3.8.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için t-testlerinden, ANOVA testlerinden ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürünün motivasyona etkisi ile ilgili değişkenlerin katılımcılara ya da işletmelere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği ve örgüt kültürü boyutları ile motivasyon ilişkisi incelenmiştir.

#### 3.8.4.1. ANOVA Testleri

ANOVA üç ya da daha fazla ilintisiz örneklemin ortalamalarının arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test eder.

Gerçekleştirilen ANOVA testleri ile örgütte çalışma süresi, örgüt faaliyet alanı ve yaş grupları bağımsız değişken olarak alınarak, örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü değişkenlerinin motivasyon seviyesi ile etkileşimleri incelenmiştir.

Tablo 28'de ANOVA analizinde kullanılan bağımsız değişkenler bir arada incelenebilir.

**Tablo 28:** ANOVA Analizinde Kullanılan Bağımsız Değişkenlere İlişkin Ayrıntılı Açıklama

Bağımsız Değişken	Grup 1	Grup 2	Grup3	Grup 4	Grup5
Örgütte Çalışma Süresi	≤1 yıl	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	+10 yıl
İş Kolu	Liman	Armatör	Acente	F.Forwarder	-
Yaş	≤30	31-40	41+	-	-

Tablo 28'de görüldüğü üzere ANOVA testlerine esas bağımsız değişkenler üç tanedir. Bağımsız değişken grupları *örgütte çalışma süresi* (bir yıldan az, bir-üç yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve on yıldan fazla), *örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu* (liman işletmesi, armatör işletme, acente işletmesi, taşıma işleri komisyoncusu (*freight forwarder*) ve son olarak *katılımcıların yaşı* (30'dan küçük, 31-40 arası ve 41'den büyük) şeklinde düzenlenmiştir.

### 3.8.4.1.1. Örgüt Kültürü Algısının Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi

Örgüt kültürü algısının örgütte çalışma süresine göre farklılıklarının analizinde, Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan otuzaltı ifadenin algılanışında katılımcıların örgütte çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Örgütte çalışma süresi beş gruba ayrılmıştır (Tablo 28). Örgütte çalışma süresi ile örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle ilişkin algının farklılık göstermesine ilişkin üretilen hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısı örgütte çalışma süresine göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısı örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Analizin sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır. ANOVA analiz sonuçlarına göre üçüncü maddeye verilen yanıtlar haricinde, bütün maddelere verilen yanıtların farklılığı, azami anlamlı farklılık seviyesi olan 0,05’in üzerindedir.

Gerçekleştirilen analiz neticesinde örgütte çalışma süresi ile “iş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilir” ifadesine verilen yanıtların ortalamasının farklılığı arasında anlamlı ( $p=0,032$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 29). Diğer maddeler için  $H_0$  hipotezi red edilmemiştir.

**Tablo 29: Örgüt Kültürü Algısının Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi**

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler					Sonuç
				G1	G2	G3	G4	G5	
İşle bütünleşme	,559	1,249	,293	4,40	3,98	3,86	3,89	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,610	,797	,529	4,33	3,92	3,71	3,78	3,77	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanların iş planlamaya dahil edilmesi	,067	2,721	<b>,032<sup>b</sup></b>	4,20	3,65	3,36	4,22	4,00	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Departmanlar arası iş birliğinin yokluğu	<b>,001<sup>a</sup></b>	1,793	,134	1,93	2,12	2,85	2,50	2,58	H <sub>0</sub> red değil
Takım çalışması	,846	1,560	,189	4,60	4,35	4,41	4,00	4,06	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisinin anlaşılması	,377	1,535	,195	4,47	3,81	3,75	3,89	4,03	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,693	,225	,924	4,20	4,06	4,18	4,28	4,23	H <sub>0</sub> red değil
İş görme kapasitelerinde sürekli gelişim	,862	1,112	,354	4,33	3,85	3,64	4,06	3,90	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak için gerekenlerin yapılması	,404	1,349	,255	4,40	3,83	3,82	3,56	3,71	H <sub>0</sub> red değil
Yöneticilerin söylediklerini uygulaması	,317	,937	,444	4,27	3,92	3,82	3,94	4,26	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,790	,583	,675	4,27	3,83	3,82	3,89	3,90	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	<b>,020<sup>a</sup></b>	,928	,450	1,87	2,14	2,52	1,94	2,39	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümü için ortak çaba	,323	1,489	,209	4,60	3,88	3,86	4,06	3,81	H <sub>0</sub> red değil
Güçlü işletme kültürü	,171	,753	,558	4,20	3,92	4,32	4,22	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,471	1,176	,324	4,33	3,75	3,86	3,67	3,81	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümlerin ortak bakış paylaşması	,181	2,355	,057	4,40	4,13	3,57	3,83	3,87	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümlerin kolay koordine olabilmesi	,070	1,135	,343	4,20	3,77	3,57	3,61	3,55	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümlerin farklı işletme gibi algılanması	,675	,881	,477	3,13	2,40	2,68	2,78	2,55	H <sub>0</sub> red değil
İş görme tarzında esneklik ve değişime açıklık	,973	,197	,939	3,73	3,71	3,74	3,83	3,94	H <sub>0</sub> red değil
Yönetimin rekabete uygun strateji geliştirebilmesi	,962	,786	,536	4,40	3,96	3,86	3,78	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Yönetimin iş alanındaki değişiklikleri takip etmesi	,551	,387	,818	4,33	4,10	4,25	4,39	4,10	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,537	,624	,646	4,27	3,86	4,11	4,00	3,94	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerini anlamaya özen gösterilmesi	<b>,017<sup>a</sup></b>	1,451	,220	4,87	4,21	4,14	4,28	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin dikkate alınmaması	<b>,019<sup>a</sup></b>	1,454	,220	1,20	1,63	2,00	1,44	1,58	H <sub>0</sub> red değil
Başarısızlığın yönetimce gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi	,271	,541	,706	4,00	3,57	3,71	3,67	3,81	H <sub>0</sub> red değil
Yönetimin yenilik ve risk almayı ödüllendirmesi	,668	,916	,456	3,31	3,33	3,21	3,83	3,13	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri &lt; 0,05

b: anlamlılık değeri &lt; 0,05

Tablo 29: Örgüt Kültürü Algısının Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi (devam)									
Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	P	G1	G2	G3	G4	G5	Sonuç
Çalışanların yeni bilgi edinmesinin önemli bir amaç olması	,007 <sup>a</sup>	,893	,470	4,80	4,37	4,29	4,39	4,29	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,483	1,538	,195	4,47	3,80	3,79	3,61	3,68	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	,192	1,257	,290	4,40	3,87	3,75	3,61	3,90	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,808	,255	,906	1,87	2,17	2,29	2,00	2,13	H <sub>0</sub> red değil
Faaliyet amaçlarına ilişkin uzlaşma	,189	,479	,751	3,87	3,52	3,75	3,78	3,48	H <sub>0</sub> red değil
Yöneticilerin temel hedefler doğrultusunda hareket edebilmeleri	,355	,365	,833	4,27	4,13	3,93	4,22	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanların uzun dönem başarı için gerekenleri bilmesi	,534	1,792	,134	4,60	4,10	3,93	3,78	3,97	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanların gelecek vizyonunu paylaşmaması	,812	,725	,576	1,87	2,49	2,46	2,50	2,45	H <sub>0</sub> red değil
Yöneticilerin uzun dönem bakış açısı	,065	,703	,591	3,80	4,12	3,68	3,89	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi	,562	,502	,735	3,87	4,10	3,93	3,72	3,90	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri < 0,05

b: anlamlılık değeri < 0,05

#### 3.8.4.1.2. Örgüt Kültürü Algısının İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi

Örgüt kültürü algısının örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre farklılıklarının analizinde, Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan otuzaltı ifadenin algılanışında örgütlerin faaliyet gösterdiği iş koluna bağlı olarak anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği iş kolu dört gruba ayrılmıştır. Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu ile örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle ilişkinin algının farklılık göstermesine ilişkin üretilen hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısı örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısı örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre farklılık gösterir.

Analizin sonuçları Tablo 30'da yer almaktadır. ANOVA analiz sonuçlarına göre 2, 3, 8, 13, 22 ve 23'üncü maddeler haricinde bütün değişkenlerin farklılığı azami anlamlı farklılık seviyesi olan 0,05'in üzerindedir.

**Tablo 30:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarının İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler				Sonuç
				G1	G2	G3	G4	
İşle bütünleşme	,501	1,238	,298	3,92	3,96	4,07	4,27	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,639	3,732	<b>,013<sup>b</sup></b>	3,56	3,78	4,33	4,12	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Çalışanlar iş planlamaya dahil	,089	4,016	<b>,009<sup>b</sup></b>	3,47	3,91	4,30	3,85	<b>H<sub>0</sub> red</b>
İş birliğinin yokluğu	<b>,003<sup>a</sup></b>	1,011	,390	2,42	2,52	2,53	2,00	H <sub>0</sub> red değil
Takım çalışması	,607	1,260	,291	4,11	4,48	4,30	4,41	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,661	2,407	,070	3,80	3,61	4,27	4,06	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,552	,826	,482	4,10	4,22	4,40	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Kapasite sürekli gelişim	,188	2,856	<b>,039<sup>b</sup></b>	3,70	3,61	4,23	4,15	<b>H<sub>0</sub> red</b>
İş görme becerilerini arttırmak	<b>,020<sup>a</sup></b>	1,963	,122	3,95	3,39	3,70	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Söylediklerini uygulamaya	,249	1,344	,263	3,95	3,87	4,37	3,94	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,653	,692	,558	3,82	3,83	4,13	3,88	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	<b>,014<sup>a</sup></b>	1,052	,372	2,39	2,30	2,30	1,88	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümü	<b>,012<sup>a</sup></b>	4,583	<b>,004<sup>b</sup></b>	3,74	3,52	4,27	4,39	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Güçlü işletme kültürü	,245	1,328	,268	4,08	4,48	4,13	3,91	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,972	1,036	,379	3,67	3,87	3,97	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	,364	1,644	,182	3,87	3,65	4,10	4,18	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	,631	,197	,899	3,67	3,61	3,67	3,82	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,419	,216	,885	2,66	2,70	2,70	2,45	H <sub>0</sub> red değil
Esneklik ve değişime açıklık	,600	,630	,597	3,85	3,57	3,97	3,70	H <sub>0</sub> red değil
Rekabete uygun strateji	,133	,194	,900	3,88	4,04	4,03	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Yönetim değişiklik takip	,419	,663	,576	4,31	4,09	4,20	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,143	3,608	<b>,015<sup>b</sup></b>	3,73	3,78	4,23	4,30	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Müşteri anlamaya özen	<b>,037<sup>a</sup></b>	3,140	<b>,027<sup>b</sup></b>	4,10	4,04	4,23	4,73	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Müşteri dikkate alınmaması	<b>,002<sup>a</sup></b>	2,019	,114	1,89	1,57	1,40	1,39	H <sub>0</sub> red değil
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	,394	,292	,831	3,75	3,52	3,77	3,72	H <sub>0</sub> red değil
Yenilik ve risk alma	,095	,465	,707	3,34	3,26	3,13	3,52	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinme	<b>,017<sup>a</sup></b>	2,249	,085	4,54	4,22	4,03	4,45	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,133	1,755	,159	3,83	3,57	3,60	4,15	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	,076	1,816	,147	3,93	3,43	3,83	4,09	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,391	,334	,801	2,23	1,91	2,17	2,03	H <sub>0</sub> red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,539	,882	,452	3,51	3,52	3,93	3,61	H <sub>0</sub> red değil
Temel hedefler	,960	,601	,615	4,10	3,91	4,30	4,09	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem başarı /gerekenler	,088	1,647	,181	3,98	3,74	4,10	4,30	H <sub>0</sub> red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	,164	1,172	,323	2,40	2,39	2,77	2,15	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem bakış açısı	,352	1,106	,349	3,97	3,57	4,17	3,94	H <sub>0</sub> red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	,538	1,151	,331	3,95	3,61	4,07	4,09	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri &lt; 0,05

b: anlamlılık değeri &lt; 0,05

Gerçekleştirilen analiz neticesinde “örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu” ile aşağıda yer alan ifadeler verilen yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 30):

“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,013),

“İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,009)

“Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir” (p=0,039)

“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,004)

“Müşterilerin istek ve önerileri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklik yapılmasına yol açabilmektedir” (p=0,015)

“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,027)

Diğer maddeler için  $H_0$  hipotezi red edilmemiştir.

#### 3.8.4.1.3. Örgüt Kültürü Algısının Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi

Örgüt kültürü algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını sorgulayan ve örgüt kültürü algısının yaşa göre farklılık göstermesine ilişkin üretilen hipotezler aşağıda görülebilir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık gösterir.

Yukarıdaki hipotezlerin analizi sonucu, yaş ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ve tüm maddeler için  $H_0$  red edilmemiştir (Tablo 31).

**Tablo 31:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler			Sonuç
				G1	G2	G3	
İşle bütünleşme	,743	,692	,502	4,06	3,95	4,19	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,600	,543	,582	3,98	3,77	3,96	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanlar iş planlamaya dahil	,716	,028	,972	3,79	3,78	3,85	H <sub>0</sub> red değil
İş birliğinin yokluğu	,084	,033	,967	2,38	2,35	2,44	H <sub>0</sub> red değil
Takım çalışması	,653	,935	,395	4,42	4,23	4,15	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,186	1,796	,170	4,00	3,77	4,19	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,384	1,260	,287	4,04	4,17	4,42	H <sub>0</sub> red değil
Kapasite sürekli gelişim	,130	1,994	,140	3,89	3,77	4,27	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak	,019	,602	,549	3,91	3,72	3,96	H <sub>0</sub> red değil
Söylediklerini uygulama	,485	1,831	,164	3,94	3,94	4,38	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,176	,710	,493	3,78	3,95	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	,468	1,012	,366	2,34	2,05	2,42	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümüleme	,516	,053	,948	3,93	3,98	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Güçlü işletme kültürü	,097	,975	,380	4,00	4,26	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,344	,676	,510	3,83	3,77	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	,064	,575	,564	4,02	3,86	4,08	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	,850	,525	,593	3,74	3,63	3,88	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,553	,828	,439	2,78	2,60	2,35	H <sub>0</sub> red değil
Esneklik ve değişime açıklık	,009 <sup>a</sup>	1,991	,140	3,56	3,98	3,80	H <sub>0</sub> red değil
Rekabete uygun strateji	,404	,782	,459	4,04	3,86	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Yönetim değişiklik takip	,469	1,446	,239	4,02	4,35	4,15	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,792	,504	,605	4,09	3,92	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri anlamaya özen	,457	,560	,572	4,37	4,17	4,31	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri dikkate alınmaması	,019 <sup>a</sup>	1,098	,336	1,46	1,66	1,85	H <sub>0</sub> red değil
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	,389	1,015	,365	3,56	3,78	3,88	H <sub>0</sub> red değil
Yenilik ve risk alma	,134	,398	,673	3,21	3,43	3,32	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinme	,643	,575	,564	4,28	4,45	4,46	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,316	,494	,611	3,78	3,92	3,68	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	,466	,042	,959	3,85	3,89	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,794	,574	,565	2,11	2,03	2,38	H <sub>0</sub> red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,257	,340	,712	3,59	3,58	3,81	H <sub>0</sub> red değil
Temel hedefler	,931	,962	,385	4,09	4,06	4,38	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem başarı /gerekenler	,591	,005	,985	4,06	4,06	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	,581	,548	,579	2,52	2,28	2,48	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem bakış açısı	,308	1,366	,258	3,91	3,86	4,31	H <sub>0</sub> red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	,488	,499	,608	3,98	3,88	4,12	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri < 0,05



#### 3.8.4.1.4. Motivasyon Seviyesinin Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi

Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan ifadelerin, deneklerin motivasyon seviyeleri etkileme derecelerinin incelenmesi ile ilgili üretilen hipotezlerden ilki “örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi” ile “örgütte çalışma süresi” arasında anlamlı bir ilişki olduğu üzerinedir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler şu şekilde oluşmuştur:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi örgütte çalışma süresine göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Gerçekleştirilen analize ilişkin sonuçlar Tablo 32’de yer almaktadır. Bulgular üç maddeye verilen yanıtların örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisinin örgütte çalışma süresine göre anlamlı ( $p < 0,005$ ) bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer maddeler için ise  $H_0$  red edilmemiştir.

Analiz sonuçları aşağıdaki üç maddeye göre örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisinin örgütte çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiğini işaret etmektedir:

“İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” ( $p=0,006$ )

“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” ( $p=0,030$ )

“Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir” ( $p=0,027$ )

Gerçekleştirilen analize ilişkin sonuçlar Tablo 32’de yer almaktadır.



**Tablo 32:** Motivasyon Seviyesinin Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler					Sonuç
				G1	G2	G3	G4	G5	
İşle bütünleşme	,213	1,125	,347	4,40	3,86	3,74	3,83	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,758	,689	,601	4,40	3,87	3,93	3,89	3,87	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanların iş planlamaya dahil edilmesi	<b>,033<sup>a</sup></b>	3,807	<b>,006<sup>b</sup></b>	4,27	3,35	3,36	4,00	4,06	<b>Ho red</b>
Departmanlar arası iş birliğinin yokluğu	,393	,306	,873	3,27	2,92	3,04	2,83	3,10	H <sub>0</sub> red değil
Takım çalışması	,376	2,216	,070	4,73	4,33	4,22	3,89	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisinin anlaşılması	,055	1,567	,187	4,40	3,67	3,79	3,78	4,03	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,992	,243	,914	4,20	4,06	4,04	4,28	4,19	H <sub>0</sub> red değil
İş görme kapasitelerinde sürekli gelişim	,131	1,978	,101	4,60	3,83	3,68	4,00	4,00	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak	,078	2,091	,085	4,53	3,62	3,86	3,56	3,81	H <sub>0</sub> red değil
Yöneticilerin söylediklerini uygulaması	,222	,717	,582	4,20	3,94	3,82	3,83	4,23	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,193	2,189	,073	4,47	3,67	3,64	3,56	3,97	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	,415	1,611	,175	3,00	3,13	3,46	2,61	2,67	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümleme için ortak çaba	<b>,018<sup>a</sup></b>	2,396	,053	4,67	3,69	3,61	3,89	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Güçlü işletme kültürü	,950	,275	,893	4,20	3,96	4,04	4,22	4,13	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,924	1,607	,176	4,40	3,75	3,57	3,89	3,87	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümlerin ortak bakışını paylaşması	,251	1,244	,295	4,27	3,98	3,61	4,00	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümlerin kolay koordine olabilmesi	,084	1,366	,249	4,20	3,73	3,61	3,44	3,55	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümlerin farklı işletme gibi algılanması	,379	,839	,502	3,67	3,20	3,15	3,22	2,90	H <sub>0</sub> red değil
İş görme tarzında esneklik ve değişime açıklık	,579	,923	,452	4,07	3,65	3,86	3,56	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Yönetimin rekabete uygun strateji geliştirebilmesi	,673	,692	,599	4,33	3,90	4,00	3,78	4,06	H <sub>0</sub> red değil
Yönetimin iş alanındaki değişiklikleri takip etmesi	,808	,308	,872	4,33	4,02	4,11	4,22	4,19	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,920	,683	,605	3,93	3,45	3,75	3,56	3,52	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerini anlamaya özen gösterilmesi	<b>,000<sup>a</sup></b>	2,774	<b>,030<sup>b</sup></b>	5,00	4,17	4,04	3,94	4,13	<b>Ho red</b>
Müşteri isteklerinin dikkate alınmaması	,250	1,088	,365	3,00	3,06	3,39	2,56	2,74	H <sub>0</sub> red değil
Başarısızlığın yönetimce gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi	,277	,939	,444	4,14	3,51	3,61	3,56	3,71	H <sub>0</sub> red değil
Yönetimin yenilik ve risk almayı ödüllendirmesi	,055	,637	,637	3,23	3,35	3,11	3,72	3,32	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinmesinin önemli bir amaç olması	,082	1,273	,284	4,80	4,24	4,29	4,06	4,29	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,269	2,178	,075	4,53	3,76	3,68	3,50	3,65	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	,423	,943	,441	4,20	3,86	3,89	3,44	3,84	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,416	,459	,766	3,47	2,90	3,00	3,00	2,94	H <sub>0</sub> red değil
Faaliyet amaçlarına ilişkin uzlaşma	,602	,516	,724	3,87	3,46	3,68	3,83	3,55	H <sub>0</sub> red değil

**Tablo 32:** Motivasyon Seviyesinin Örgütte Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Analizi (devam)

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler					Sonuç
				G1	G2	G3	G4	G5	
Yöneticilerin temel hedefler doğrultusunda hareket edebilmeleri	,679	,526	,717	4,20	3,98	4,07	3,78	4,19	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanların uzun dönem başarı için gerekenleri bilmesi	,208	2,840	,027 <sup>b</sup>	4,73	3,98	3,82	3,56	4,03	H <sub>0</sub> red
Çalışanların gelecek vizyonunu paylaşmaması	,131	1,208	,310	3,07	3,20	3,00	2,61	2,68	H <sub>0</sub> red değil
Yöneticilerin uzun dönem bakış açısı	,419	,741	,565	3,80	4,13	3,75	3,72	3,87	H <sub>0</sub> red değil
Kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi	,633	,550	,699	3,93	4,08	4,07	3,72	3,84	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri < 0,05

b: anlamlılık değeri < 0,05

### 3.8.4.1.5. Motivasyon Seviyesinin İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi

Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan ifadelerin, deneklerin motivasyon seviyeleri etkileme derecelerinin incelenmesi ile ilgili üretilen hipotezlerden ikincisi “örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi” ile “örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu” arasında anlamlı bir ilişki olduğu üzerinedir ve analiz sonuçları Tablo 33’te gösterilmektedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre farklılık gösterir.

**Tablo 33:** Motivasyon Seviyesinin İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler				Sonuç
				G1	G2	G3	G4	
İşle bütünleşme	,727	1,970	,121	3,83	3,65	4,00	4,27	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,142	5,505	,001 <sup>b</sup>	3,51	4,17	4,33	4,21	H <sub>0</sub> red
Çalışanlar iş planlamaya dahil	,356	1,630	,185	3,45	3,74	4,00	3,79	H <sub>0</sub> red değil
İş birliğinin yokluğu	,686	1,487	,221	2,77	3,30	2,83	3,24	H <sub>0</sub> red değil
Takım çalışması	,408	1,619	,188	4,02	4,43	4,33	4,34	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,141	4,015	,009 <sup>b</sup>	3,64	3,52	4,13	4,27	H <sub>0</sub> red
İş planlama için yetki verilmesi	,332	,836	,476	4,02	4,22	4,37	4,06	H <sub>0</sub> red değil
Kapasite sürekli gelişim	,272	1,792	,151	3,75	3,83	4,03	4,27	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak	,442	1,050	,373	3,87	3,52	3,63	4,00	H <sub>0</sub> red değil

**Tablo 33:** Motivasyon Seviyesinin İş Koluna Göre Farklılıklarının Analizi (devam)

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler				Sonuç
				G1	G2	G3	G4	
Söylediklerini uygulama	,042 <sup>a</sup>	,383	,765	4,03	4,04	4,10	3,82	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,411	,751	,523	3,66	3,83	4,00	3,88	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	,025 <sup>a</sup>	1,549	,205	2,89	3,48	2,73	3,15	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümüleme	,000 <sup>a</sup>	5,982	,001 <sup>b</sup>	3,48	3,70	4,23	4,42	H <sub>0</sub> red
Güçlü işletme kültürü	,391	,644	,588	4,02	4,17	4,27	3,91	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,931	1,811	,148	3,61	3,87	4,07	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	,157	1,967	,122	3,80	3,70	4,10	4,21	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	,529	,273	,845	3,75	3,57	3,60	3,73	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,102	2,060	,108	2,95	3,48	3,00	3,55	H <sub>0</sub> red değil
Esneklik ve değişime açıklık	,542	,312	,817	3,77	3,65	3,93	3,85	H <sub>0</sub> red değil
Rekabete uygun strateji	,767	,171	,916	3,92	4,09	4,03	3,97	H <sub>0</sub> red değil
Yönetim değişiklik takip	,570	,895	,445	4,31	4,04	3,97	4,03	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,342	1,330	,267	3,68	3,30	3,37	3,79	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri anlamaya özen	,011 <sup>a</sup>	4,495	,005 <sup>b</sup>	4,16	3,87	3,93	4,73	H <sub>0</sub> red
Müşteri dikkate alınmaması	,189	1,457	,229	3,08	3,30	2,50	2,97	H <sub>0</sub> red değil
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	,758	,338	,798	3,65	3,43	3,70	3,72	H <sub>0</sub> red değil
Yenilik ve risk alma	,262	,488	,691	3,38	3,26	3,13	3,52	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinme	,062	2,675	,050	4,42	4,17	3,87	4,48	H <sub>0</sub> onaylandı
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,019 <sup>a</sup>	2,575	,056	3,82	3,39	3,57	4,15	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	,073	1,970	,121	3,98	3,35	3,80	3,97	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,350	,178	,911	3,02	3,00	2,80	3,03	H <sub>0</sub> red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,633	1,909	,131	3,44	3,43	4,07	3,61	H <sub>0</sub> red değil
Temel hedefler	,458	,082	,970	4,08	4,00	4,03	3,97	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem başarı / gerekenler	,405	1,570	,199	3,98	3,61	3,97	4,24	H <sub>0</sub> red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	,014 <sup>a</sup>	,177	,912	2,88	2,96	3,03	3,06	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem bakış açısı	,451	1,204	,310	3,95	3,52	4,13	3,88	H <sub>0</sub> red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	,638	1,196	,313	3,97	3,61	4,07	4,12	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri < 0,05

b: anlamlılık değeri < 0,05

Bulgular 2, 6, 13 ve 23'üncü maddelere verilen yanıtların  $H_1$ 'i desteklediğini; 27'inci maddeye verilen yanıtın ise anlamlılık baremine eşit olduğunu ( $p=0,050$ ) göstermektedir. Diğer maddeler için ise  $H_0$  red edilmemiştir (bkz. Tablo 33). Bulgular ışığında aşağıdaki ifadelere verilen yanıtların analizi örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisinin, örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır:

“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” ( $p=0,001$ )

“Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır” (p=0,009)

“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,001)

“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,005)

#### 3.8.4.1.6. Motivasyon Seviyesinin Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi

Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan ifadelerin, deneklerin motivasyon seviyeleri etkileme derecelerinin incelenmesi ile ilgili üretilen hipotezlerden üçüncüsü “örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi” ile “yaş” arasında anlamlı bir ilişki olduğu üzerinedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

Gerçekleştirilen analizin bulguları 18 ve 34’üncü maddelere için örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisinin yaşa göre farklılık gösterdiğini (**H<sub>1</sub>** onaylandı) işaret etmektedir (bkz. Tablo 34):

“Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir” (p=0,033)

“Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır” (p=0,018)

Geriye kalan maddeler için ise **H<sub>0</sub>** hipotezinin red edilmediğini işaret etmektedir (bkz. Tablo 34):

**Tablo 34:** Motivasyon Seviyesinin Yaşa Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Homojenlik	F	P	Tanımlayıcı İstatistikler			Sonuç
				G1	G2	G3	
İşle bütünleşme	,644	,456	,635	3,88	3,91	4,12	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,598	,302	,740	4,04	3,91	3,85	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanlar iş planlamaya dahil	,207	,312	,733	3,62	3,68	3,85	H <sub>0</sub> red değil
İş birliğinin yokluğu	,697	,204	,815	2,94	3,08	2,91	H <sub>0</sub> red değil
Takım çalışması	,655	1,607	,204	4,40	4,18	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,372	1,557	,214	4,00	3,69	4,04	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,261	,486	,616	4,02	4,20	4,19	H <sub>0</sub> red değil
Kapasite sürekli gelişim	,775	,260	,772	3,94	3,89	4,08	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak	,195	,030	,971	3,78	3,80	3,85	H <sub>0</sub> red değil
Söylediklerini uygulama	,228	,892	,412	3,87	4,02	4,23	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,125	,960	,386	3,65	3,88	3,96	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	,412	1,079	,343	3,19	2,97	2,68	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümleme	,864	,176	,839	3,89	3,83	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Güçlü işletme kültürü	,183	,726	,486	3,96	4,20	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,832	,431	,651	3,83	3,77	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	,303	,420	,658	4,00	3,86	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	,736	,072	,931	3,65	3,71	3,73	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,728	3,491	,033 <sup>b</sup>	3,11	3,44	2,63	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Esneklik ve değişime açıklık	,003 <sup>a</sup>	2,415	,093	3,56	4,00	3,85	H <sub>0</sub> red değil
Rekabete uygun strateji	,559	,448	,640	4,00	3,92	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Yönetim değişiklik takip	,422	1,601	,205	3,94	4,31	4,12	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,135	1,340	,265	3,48	3,54	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri anlamaya özen	,739	1,114	,331	4,28	4,06	4,38	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri dikkate alınmaması	,233	,858	,426	3,00	3,11	2,64	H <sub>0</sub> red değil
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	,274	,782	,459	3,50	3,73	3,76	H <sub>0</sub> red değil
Yenilik ve risk alma	,922	,579	,562	3,19	3,41	3,48	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinme	,947	,019	,981	4,28	4,31	4,31	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,405	,239	,788	3,74	3,85	3,68	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	,210	,222	,801	3,91	3,78	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,545	,854	,428	2,96	3,12	2,68	H <sub>0</sub> red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,291	,029	,972	3,61	3,58	3,65	H <sub>0</sub> red değil
Temel hedefler	,691	1,606	,204	3,93	4,02	4,38	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem başarı / gerekenler	,930	,028	,973	3,98	3,98	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	,722	4,124	,018 <sup>b</sup>	3,20	2,98	2,33	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Uzun dönem bakış açısı	,414	,261	,771	3,89	3,89	4,08	H <sub>0</sub> red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	,662	,158	,854	4,04	3,94	3,92	H <sub>0</sub> red değil

a: değişken homojen değil; homojenlik değeri < 0,05

b: anlamlılık değeri < 0,05

### 3.8.4.2. t-testi Bulguları

Örgüt kültürü algısının cinsiyete (kadın - erkek), örgütsel role (yönetici - iş gören), bağlı bulunduğu/yönettiği departmana (deniz ticareti/deniz ulaştırması ile

ilgili – genel işletme fonksiyonları ile ilgili) ve örgüt faaliyet alanına (deniz ulaştırmasının ana unsuru: liman ve armatör / deniz ulaştırmasında aracı unsur: acente ve nakliye müteahhidi) göre değişiklik gösterip göstermediği t-testleri ile analiz edilmiştir.

### 3.8.4.2.1. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Örgüt kültürü algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını (Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan ifadelerle verilen yanıtların deneyin cinsiyetine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği) test etmek için oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.

Gerçekleştirilen analiz sonucu 4, 18, 19, 24 ve 33'üncü maddelere verilen yanıtların cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür. Diğer maddeler için H<sub>0</sub> red edilmemiştir (bkz. Tablo 35).

**Tablo 35:** Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Değişkenler	Levene		t	P	Tanımsal		Sonuç
	F	P			Kad	Erk	
İşle bütünleşme	,267	,606	,409	,683	4,09	4,02	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,605	,438	,344	,732	3,94	3,87	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanlar iş planlamaya dahil	1,856	,175	,334	,739	3,85	3,78	H <sub>0</sub> red değil
İş birliğinin yokluğu	23,657	,000	-4,071	,000	1,79	2,66	<b>H<sub>0</sub> red</b>
Takım çalışması	,102	,750	,393	,695	4,34	4,28	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,645	,423	-,348	,728	3,90	3,96	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,114	,736	,760	,445	4,27	4,13	H <sub>0</sub> red değil
Kapasite sürekli gelişim	1,103	,295	,373	,710	3,96	3,89	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak	,183	,669	,621	,535	3,92	3,79	H <sub>0</sub> red değil
Söylediklerini uygulama	1,171	,281	1,840	,068	4,25	3,93	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	1,420	,235	,994	,323	4,02	3,85	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	2,211	,139	-1,702	,092	1,98	2,38	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümlene	,897	,345	-,403	,688	3,92	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Güçlü işletme kültürü	2,716	,102	-,136	,892	4,11	4,13	H <sub>0</sub> red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,689	,408	,750	,455	3,94	3,80	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	2,677	,104	1,629	,106	4,15	3,88	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	2,606	,109	1,207	,230	3,85	3,63	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	1,556	,214	-1,994	,049	2,31	2,78	<b>H<sub>0</sub> red</b>



Değişkenler	Levene		t	P	Tanımsal		Sonuç
	F	P			Kad	Erk	
Esneklik ve değişime açıklık	,904	,343	-2,725	,007	3,42	3,97	H <sub>0</sub> red
Rekabete uygun strateji	,133	,716	,219	,827	4,02	3,98	H <sub>0</sub> red değil
Yönetim değişiklik takip	,292	,590	,343	,732	4,23	4,16	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	,459	,499	1,354	,179	4,15	3,93	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri anlamaya özen	1,505	,222	1,663	,099	4,48	4,20	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri dikkate alınmaması	21,698	,000	-2,467	,015	1,29	1,77	H <sub>0</sub> red
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	1,278	,260	,650	,517	3,81	3,68	H <sub>0</sub> red değil
Yenilik ve risk alma	,298	,586	,273	,786	3,39	3,32	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinme	1,329	,251	,739	,462	4,46	4,34	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	1,767	,186	1,889	,062	4,06	3,70	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	1,518	,220	1,401	,164	4,04	3,78	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,007	,934	-,858	,393	1,98	2,20	H <sub>0</sub> red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	4,678	,032	1,950	,054	3,90	3,49	H <sub>0</sub> red değil
Temel hedefler	,293	,589	1,921	,058	4,35	4,00	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem başarı / gerekenler	,113	,732	2,279	,024	4,31	3,93	H <sub>0</sub> red
Gelecek vizyonu paylaşmama	3,533	,062	-1,968	,052	2,13	2,55	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem bakış açısı	1,786	,184	1,515	,133	4,17	3,87	H <sub>0</sub> red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	,783	,378	1,693	,093	4,17	3,87	H <sub>0</sub> red değil

### 3.8.4.2.2. Örgütsel Role Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Örgütsel role (yönetici / iş gören olma) göre örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılığın analizine ilişkin oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü algısı örgütsel role göre farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü algısı örgütsel role göre farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarına göre 14, 19, 24, 27 ve 34'üncü sorulara verilen yanıtlar örgütsel role göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Diğer maddeler için H<sub>0</sub> hipotezi red edilemiştir (bkz. Tablo 36).

**Tablo 36:** Örgütsel Role Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Değişkenler	Levene		t	P	Tanımsal		Sonuç
	F	P			Yön.	İşg.	
İşle bütünleşme	0,144	0,705	-,054	,957	4,03	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Bilgi paylaşımı	,624	,431	-,210	,834	3,86	3,91	H <sub>0</sub> red değil
Çalışanlar iş planlamaya dahil	1,597	,209	,897	,371	3,91	3,71	H <sub>0</sub> red değil
İş birliğinin yokluğu	,018	,893	-,962	,338	2,15	2,42	H <sub>0</sub> red değil

Değişkenler	Levene		t	P	Tanımsal		Sonuç
	F	P			Yön.	İşg.	
Takım çalışması	,411	,523	,106	,916	4,29	4,27	H <sub>0</sub> red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,703	,403	,234	,815	3,97	3,92	H <sub>0</sub> red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,037	,847	1,013	,313	4,31	4,11	H <sub>0</sub> red değil
Kapasite sürekli gelişim	4,452	,037	,764	,448	4,00	3,85	H <sub>0</sub> red değil
İş görme becerilerini arttırmak	1,408	,237	1,126	,262	4,00	3,75	H <sub>0</sub> red değil
Söylediklerini uygulama	,592	,443	,591	,556	4,11	3,99	H <sub>0</sub> red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,027	,871	,186	,853	3,94	3,91	H <sub>0</sub> red değil
Etik değerlerin olmaması	,021	,886	-1,084	,280	2,00	2,29	H <sub>0</sub> red değil
Anlaşmazlık çözümleme	,486	,487	,914	,362	4,11	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Güçlü işletme kültürü	5,060	,026	1,988	<b>,050</b>	4,34	4,02	<b>H0 red</b>
Kolayca görüş birliği sağlanması	2,836	,094	-,063	,950	3,83	3,84	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	3,844	,052	-,958	,340	3,80	3,99	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	,004	,950	-,187	,852	3,66	3,70	H <sub>0</sub> red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,494	,483	-,393	,695	2,54	2,65	H <sub>0</sub> red değil
Esneklik ve değişime açıklık	3,933	,049	3,094	<b>,003</b>	4,26	3,65	<b>H0 red</b>
Rekabete uygun strateji	,156	,694	,743	,459	4,09	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Yönetim değişiklik takip	,894	,346	1,216	,226	4,37	4,11	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	1,059	,305	,711	,478	4,09	3,95	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri anlamaya özen	,353	,553	-,491	,624	4,17	4,27	H <sub>0</sub> red değil
Müşteri dikkate alınmaması	9,991	,002	-2,115	<b>,038</b>	1,31	1,71	<b>H0 red</b>
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	2,021	,157	1,389	,167	3,94	3,65	H <sub>0</sub> red değil
Yenilik ve risk alma	1,458	,229	,556	,579	3,43	3,29	H <sub>0</sub> red değil
Yeni bilgi edinme	3,971	,048	2,126	<b>,037</b>	4,63	4,28	<b>H0 red</b>
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	2,051	,154	1,476	,142	4,06	3,73	H <sub>0</sub> red değil
Net ve açık işletme misyonu	1,350	,247	1,905	,059	4,17	3,77	H <sub>0</sub> red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	2,094	,150	-1,718	,088	1,74	2,22	H <sub>0</sub> red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,136	,713	,589	,557	3,71	3,58	H <sub>0</sub> red değil
Temel hedefler	,393	,532	1,570	,119	4,34	4,02	H <sub>0</sub> red değil
Uzun dönem başarı /gerekler	,028	,868	-,196	,845	4,00	4,04	H <sub>0</sub> red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	2,592	,110	-2,058	<b>,041</b>	2,03	2,56	<b>H0 red</b>
Uzun dönem bakış açısı	,542	,463	,237	,813	3,97	3,92	H <sub>0</sub> red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	1,214	,272	1,252	,213	4,14	3,89	H <sub>0</sub> red değil



### 3.8.4.2.3. Departmana Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Bu hipotez testi ile, örgüt kültürü algısı ve bağlı bulunulan/yönetilen departman arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı incelenmektedir (Tablo 37).

**Tablo 37:** Departmana Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Değişkenler	Levene		t	P	Tanımsal		Sonuç
	F	P			Den.	Genel	
İşle bütünleşme	1,571	,212	2,898	,004	4,17	3,69	H0 red değil
Bilgi paylaşımı	7,727	,006	3,994	,000	4,14	3,30	H0 red
Çalışanlar iş planlamaya dahil	3,919	,050	2,107	,039	3,90	3,41	H0 red
İş birliğinin yokluğu	,733	,394	-,875	,383	2,29	2,53	H0 red değil
Takım çalışması	5,792	,017	2,177	,034	4,39	3,95	H0 red
Görev-işletme amaçları ilişkisi	1,047	,308	1,045	,298	4,00	3,80	H0 red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,218	,641	,524	,601	4,20	4,10	H0 red değil
Kapasite sürekli gelişim	6,591	,011	1,205	,230	3,97	3,73	H0 red değil
İş görme becerilerini arttırmak	2,319	,130	,761	,448	3,86	3,70	H0 red değil
Söylediklerini uygulama	1,742	,189	1,312	,192	4,11	3,85	H0 red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	3,051	,083	1,521	,131	3,99	3,70	H0 red değil
Etik değerlerin olmaması	1,847	,176	-,720	,473	2,15	2,33	H0 red değil
Anlaşmazlık çözümleme	1,819	,180	1,606	,111	4,06	3,73	H0 red değil
Güçlü işletme kültürü	,251	,617	,334	,739	4,12	4,05	H0 red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	2,356	,127	1,850	,067	3,94	3,60	H0 red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	2,758	,099	1,368	,174	4,01	3,75	H0 red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	4,023	,047	1,087	,281	3,77	3,53	H0 red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,043	,835	,208	,835	2,63	2,58	H0 red değil
Esneklik ve değişime açıklık	,863	,355	,195	,846	3,82	3,78	H0 red değil
Rekabete uygun strateji	5,142	,025	1,296	,200	4,05	3,74	H0 red değil
Yönetim değişiklik takip	,020	,887	,536	,593	4,21	4,10	H0 red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	1,533	,218	1,127	,262	4,05	3,85	H0 red değil
Müşteri anlamaya özen	,001	,974	-,050	,960	4,24	4,25	H0 red değil
Müşteri dikkate alınmaması	5,599	,019	-1,314	,194	1,50	1,80	H0 red değil
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	,213	,645	1,105	,271	3,79	3,56	H0 red değil
Yenilik ve risk alma	,000	,988	-,532	,596	3,29	3,42	H0 red değil
Yeni bilgi edinme	,014	,906	-,028	,978	4,37	4,38	H0 red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	,168	,682	-,096	,924	3,80	3,82	H0 red değil
Net ve açık işletme misyonu	,000	,990	,197	,844	3,89	3,85	H0 red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	,004	,947	-,246	,806	2,06	2,13	H0 red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,486	,487	,551	,582	3,65	3,53	H0 red değil
Temel hedefler	3,740	,055	,752	,453	4,15	4,00	H0 red değil
Uzun dönem başarı / gerekenler	,015	,902	,922	,358	4,07	3,90	H0 red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	2,776	,098	-,001	,999	2,41	2,41	H0 red değil
Uzun dönem bakış açısı	4,606	,034	,872	,386	4,01	3,80	H0 red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	2,625	,107	1,845	,067	4,06	3,70	H0 red değil

Örgüt kültürü algısına ilişkin ifadelere verilen yanıtların bağlı bulunulan/yönetilen departmanın deniz ticareti ya da deniz ulaştırmasına özel (gemi yönetimi, deniz hizmetleri, navlun hesaplama, operasyon, vb.) ya da genel işletme fonksiyonlarından (muhasabe gibi) birisini yerine getiren bir departman olmasına göre anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığını incelenmiştir (bkz. Tablo 37.).

Departmana göre örgüt kültürü algısında değişikliğin analizine ilişkin oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

$H_0$ : Örgüt kültürü algısı yönetilen/çalışılan departmana göre farklılık göstermez.

$H_1$ : Örgüt kültürü algısı yönetilen/çalışılan departmana göre farklılık gösterir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda 1, 2, 3 ve 5'inci maddelere verilen yanıtların departmana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

#### **3.8.4.2.4. İş Koluna Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi**

Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolunun deniz ulaştırmasının ana unsuru (liman ve gemi işletmesi) ya da aracı bir kurum (acente ve nakliye müteahhidi) olmasının örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını incelemek için oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

$H_0$ : Örgüt kültürü algısı örgütün deniz ulaştırmasının ana unsurlarından birisi olmasına göre farklılık göstermez.

$H_1$ : Örgüt kültürü algısı örgütün deniz ulaştırmasının ana unsurlarından birisi olmasına göre farklılık gösterir.

Gerçekleştirilen t-testinin bulgularına göre bütün maddeler için  $H_0$  hipotezi desteklenmiştir (bkz. Tablo 38). Böylelikle çalışanların ve yöneticilerin örgüt kültürü algısı ile örgütün deniz ulaştırmasının asli ya da destek unsuru olarak faaliyet gösteriyor olması arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 38:** İş Koluna Göre Örgüt Kültürü Algısında Değişikliğin Analizi

Değişkenler	Levene		t	P	Tanımsal		Sonuç
	F	P			Kad	Erk	
İşle bütünleşme	,145	,705	-,196	,845	3,92	3,96	H0 red değil
Bilgi paylaşımı	,386	,536	-,771	,443	3,56	3,78	H0 red değil
Çalışanlar iş planlamaya dahil	4,152	,045	-1,674	,101	3,47	3,91	H0 red değil
İş birliğinin yokluğu	1,356	,248	-,273	,785	2,42	2,52	H0 red değil
Takım çalışması	,490	,486	-1,468	,146	4,11	4,48	H0 red değil
Görev-işletme amaçları ilişkisi	,319	,574	,772	,443	3,80	3,61	H0 red değil
İş planlama için yetki verilmesi	,013	,910	-,461	,646	4,10	4,22	H0 red değil
Kapasite sürekli gelişim	,387	,536	,330	,742	3,70	3,61	H0 red değil
İş görme becerilerini arttırmak	7,449	,008	1,693	,100	3,95	3,39	H0 red değil
Söylediklerini uygulama	,041	,839	,262	,778	3,95	3,87	H0 red değil
Net ve tutarlı değerler sistemi	,119	,731	-,024	,981	3,82	3,83	H0 red değil
Etik değerlerin olmaması	,048	,826	,241	,810	2,39	2,30	H0 red değil
Anlaşmazlık çözümlenme	1,119	,293	,697	,488	3,74	3,52	H0 red değil
Güçlü işletme kültürü	,021	,886	-1,704	,092	4,08	4,48	H0 red değil
Kolayca görüş birliği sağlanması	,043	,835	-,827	,411	3,67	3,87	H0 red değil
Farklı bölümler - ortak bakış	,670	,415	,818	,416	3,87	3,65	H0 red değil
Farklı bölümler - kolay koordine	,042	,839	,231	,818	3,67	3,61	H0 red değil
Farklı bölümler - farklı işletme	,300	,586	-,120	,905	2,66	2,70	H0 red değil
Esneklik ve değişime açıklık	,371	,544	,973	,333	3,85	3,57	H0 red değil
Rekabete uygun strateji	2,318	,132	-,584	,561	3,88	4,04	H0 red değil
Yönetim değişiklik takip	,002	,964	,902	,370	4,31	4,09	H0 red değil
Müşteri isteklerinin iş faaliyetlerini değiştirmesi	2,413	,124	-,195	,846	3,73	3,78	H0 red değil
Müşteri anlamaya özen	,030	,863	,197	,844	4,10	4,04	H0 red değil
Müşteri dikkate alınmaması	7,707	,007	-1,388	,169	1,89	1,57	H0 red değil
Başarısızlığın yönetimce değerlendirilmesi	1,029	,313	,955	,343	3,75	3,52	H0 red değil
Yenilik ve risk alma	6,211	,015	,320	,750	3,34	3,26	H0 red değil
Yeni bilgi edinme	3,798	,055	1,462	,147	4,54	4,22	H0 red değil
Uzun dönem iş programı ve gelişim planı	3,768	,056	,956	,342	3,83	3,57	H0 red değil
Net ve açık işletme misyonu	6,792	,011	1,628	,113	3,93	3,43	H0 red değil
Geleceğe yönelik stratejik iş planlamasının yokluğu	1,859	,177	,954	,343	2,23	1,91	H0 red değil
Amaçlarına ilişkin uzlaşma	,213	,645	-,049	,961	3,51	3,52	H0 red değil
Temel hedefler	,066	,798	,743	,460	4,10	3,91	H0 red değil
Uzun dönem başarı /gerekenler	3,818	,054	,946	,347	3,98	3,74	H0 red değil
Gelecek vizyonu paylaşmama	5,397	,023	,033	,974	2,40	2,39	H0 red değil
Uzun dönem bakış açısı	,028	,867	1,360	,177	3,97	3,57	H0 red değil
Vizyondan ödün verilmemesi	1,874	,175	1,395	,167	3,95	3,61	H0 red değil

### 3.8.4.3. Regresyon Analizleri

Altunışık ve diğerleri regresyon analizi ile ilgili Hair, Anderson, Tatham ve Black'ten (1998) şu bilgileri aktarmaktadır: "Regresyon analizi metrik bir bağımlı

değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir” (Atunışık ve diğerleri, 2012:233).

Bir bağımlı değişken ve birden çok bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir ve şu genel formül ile gösterilebilir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 239-240).

$$Y_i = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \epsilon$$

Buradaki katsayılar her bir değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada nispi rolünü paylarını göstermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 240).

Örneklemeden elde edilen yanıtlara uygulanan ilk regresyon analizi ile örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken olarak alınmış ve bu boyutların motivasyon bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Denison örgüt kültürü modelinde yer alan kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi 6 boyutta istatistiksel olarak anlamlı, altı boyutta ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analiz %95 anlamlılık seviyesinde gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 39.** H3 Hipotezinin Ön Değerlendirmesi – Varyans

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	48,340	12	4,028	42,606	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	12,669	134	0,095		
	Toplam	61,009	146			

a. Bağımlı Değişken: MOTİVASYON

b. Belirleyiciler: (Sabit), Vizyon Oluşturma, Takım Çalışması, Stratejik Yönetim, Yetkilendirme, Koordina, Müşteri Odaklılık, Değişim, Temel Değerler, Örgütsel Öğrenme, Uzmanlık, Örgüt Amaçları, Kapasite Geliştirme

**Tablo 40.** H3 Hipotezinin Ön Değerlendirmesi

		Katsayılar <sup>a</sup>				
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
1	Sabit ( <i>Constant</i> )	0,331	0,200		1,654	0,100
	Yetkilendirme	0,093	0,042	0,122	2,234	0,027
	<b>Takım Çalışması</b>	-9,265	0,047	0,000	0,000	<b>1,000</b>
	<b>Kapasite</b>	0,094	0,048	0,129	1,960	<b>0,052</b>
	<b>Temel Değerler</b>	0,022	0,051	0,022	0,428	<b>0,669</b>
	Uzlaşma	0,181	0,049	0,235	3,662	0,000
	<b>Koordinasyon</b>	0,030	0,045	0,034	0,670	<b>0,504</b>
	<b>Değişim</b>	0,036	0,044	0,047	0,813	<b>0,418</b>
	<b>Müşteri Odaklılık</b>	-0,031	0,053	-0,029	-0,581	<b>0,562</b>
	Örgütsel Öğrenme	0,157	0,043	0,217	3,667	0,000
	Stratejik Yönelim	0,128	0,044	0,141	2,883	0,005
	Örgüt Amaçları	0,116	0,047	0,161	2,458	0,015
	Vizyon Oluşturma	0,080	0,040	0,093	1,994	0,048

a. Bağımlı değişken : MOTIVASYON

Motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayan *takım çalışması*, *kapasite geliştirme*, *temel değerler*, *koordinasyon*, *değişim* ve *müşteri odaklılık* kavramsal boyutları çıkartılarak oluşturulan ikinci modele göre gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi ile *yetkilendirme*, *uzlaşma*, *örgütsel öğrenme*, *stratejik yönelim*, *örgüt amaçları* ve *vizyon oluşturma* boyutlarının motivasyona etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 41 ve Tablo 42’de yer almaktadır.

**Tablo 41.** Örgüt Kültürü Boyutlarının Motivasyona Etkisi – Varyans

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	47,682	6	7,947	83,477	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	13,328	140	0,095		
	Toplam	61,009	146			

a. Bağımlı Değişken: MOTİVASYON

b. Belirleyiciler: (Sabit), Vizyon Oluşturma, Yetkilendirme, Stratejik Yönelim, Örgütsel Öğrenme, Uzlaşma, Örgüt Amaçları

**Tablo 42.** Örgüt Kültürü Boyutlarının Motivasyona Etkisi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	0,374	0,166		2,251	0,026
	Yetkilendirme	0,129	0,039	0,169	3,289	0,001
	Uzlaşma	0,227	0,043	0,295	5,264	0,000
	Örgütsel Öğrenme	0,178	0,040	0,245	4,454	0,000
	Stratejik Yönelim	0,131	0,043	0,144	3,068	0,003
	Örgüt Amacı	0,141	0,044	0,196	3,196	0,002
	Vizyon Oluşturma	0,091	0,040	0,106	2,302	0,023

a. Bağımlı Değişken: MOTİVASYON

Analiz sonuçları pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Analiz sonucu elde edilen bulgular ışığında elde edilen veriler şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = 0,374 + 0,227 (\text{Uzlaşma}) + 0,178 (\text{Örgütsel Öğrenme}) + 0,141 (\text{Örgüt Amaçları}) + 0,131 (\text{Stratejik Yönelim}) + 0,129 (\text{Yetkilendirme}) + 0,091 (\text{Vizyon Oluşturma})$$

Takip eden regresyon analizleri ile Denison örgüt kültürü modelinde yer alan dört ana ve oniki alt kavramsal boyutun ilgili motivasyon grubu ile ilişkisi

incelenmiştir. Böylelikle (i) *katılım motivasyonu*, (ii) *tutarlılık motivasyonu*, (iii) *uyarlama motivasyonu* ve (iv) *vizyon motivasyonu* olmak üzere dört bağımlı değişken tanımlanarak, ilgili örgüt kültürü alt boyutları bağımsız değişken olacak şekilde, regresyon modelleri oluşturulmuştur. Bu analizler sayesinde H<sub>3</sub> hipotezine ilişkin alt hipotezler değerlendirilmiştir.

#### 3.8.4.3.1. Katılım Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi

H<sub>3.1</sub> hipotezi Denison Örgüt Kültürü kavramsal modelinin katılım boyutu ile alt boyutları olan kapasite geliştirme, takım çalışması ve yetkilendirmenin *katılım motivasyonunu* etkilediğini önermektedir.

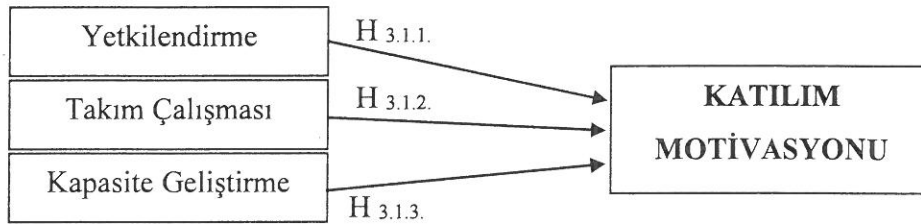
H<sub>3.1</sub>. **Katılım** kavramsal boyutu **katılım motivasyonunu** etkiler.

H<sub>3.1.1</sub>. **Yetkilendirme** katılım motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.1.2</sub>. **Takım çalışması** katılım motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.1.3</sub>. **Kapasite gelişimi** katılım motivasyonunu etkiler.

Şekil 40. H<sub>3.1</sub>. Alt Hipotezleri



Bu kapsamda oluşturulan regresyon modeli ve gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 43, Tablo 44 ve Tablo 45'te yer almaktadır.

**Tablo 43.** H<sub>3.1</sub>. Hipotezi Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart hata
1	0,844 <sup>a</sup>	0,713	0,707	0,39171

a. Belirleyiciler: (Constant), Kapasite, takımCIs, yetkilendirme

Denison Örgüt Kültürü Modelinin katılım boyutu ve alt boyutları olan kapasite geliştirme, takım çalışması ve yetkilendirme arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R<sup>2</sup> değerine göre %71,3 oranında açıklamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre H<sub>3.1</sub> hipotezi “*Katılım kavramsal boyutu katılım motivasyonunu etkiler*” onaylanmıştır.

**Tablo 44.** H<sub>3.1</sub>. Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	54,444	3	18,148	118,275	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	21,942	143	0,153		
	Toplam	76,386	146			

a. Bağımlı Değişken: KatılımMotivDuzeltme

b. Belirleyiciler: (Sabit), Kapasite Geliştirme, Takım Çalışması, Yetkilendirme

**Tablo 45.** H<sub>3.1</sub>. Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit( <i>Constant</i> )	0,477	0,200		2,387	0,018
	yetkilendirme	0,334	0,048	0,391	6,925	0,000
	takımCIs	0,167	0,056	0,155	2,986	0,003
	Kapasite	0,371	0,050	0,456	7,438	0,000

a. Bağımlı Değişken: Katılım Motivasyonu



Bulgulara göre yetkilendirme, takım çalışması ve kapasite geliştirme ile ilişkili örgüt kültürü bileşenleri ile katılım motivasyonu arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0.477) bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Katılım Motivasyonu} = 0,477 + 0,371 (\text{Kapasite Geliştirme}) + 0,334 (\text{Yetkilendirme}) + 0,167 (\text{Takım Çalışması}).$$

Analiz bulguları  $H_{3.1}$ ,  $H_{3.1.1}$ ,  $H_{3.1.2}$  ve  $H_{3.1.3}$  hipotezlerini red etmemektedir.

### 3.8.4.3.2. Tutarlılık Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi

$H_{3.2}$  hipotezi Denison Örgüt Kültürü kavramsal modelinin tutarlılık boyutu ile alt boyutları koordinasyon, uzlaşma ve temel değerlerin *tutarlılık motivasyonunu* etkilediğini önermektedir.

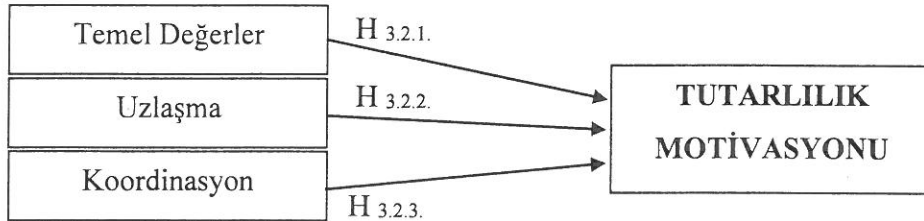
$H_{3.2}$ . **Tutarlılık kavramsal boyutu tutarlılık motivasyonunu etkiler.**

$H_{3.2.1}$ . **Temel değerler tutarlılık motivasyonunu etkiler.**

$H_{3.2.2}$ . **Uzlaşma tutarlılık motivasyonunu etkiler.**

$H_{3.2.3}$ . **Koordinasyon tutarlılık motivasyonunu etkiler.**

Şekil 41.  $H_{3.2}$  Alt Hipotezleri



Bu kapsamda oluşturulan regresyon modeli ve gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 46, Tablo 47 ve Tablo 48’de yer almaktadır.

**Tablo 46.** H<sub>3.2</sub>. Hipotezi Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Standart hata
1	0,788 <sup>a</sup>	0,620	0,612	0,45380

a. Belirleyiciler: (Sabit), Koordinasyon, Uzlaşma, Temel Değerler

Denison Örgüt Kültürü Modelinin tutarlılık boyutu ve alt boyutları olan koordinasyon, uzlaşma ve temel değerler arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R<sup>2</sup> değerine göre %62 oranında açıklamaktadır.

Bu bulguya göre H<sub>3.2</sub>. hipotezi “*Tutarlılık kavramsal boyutu tutarlılık motivasyonunu etkiler.*” red edilmemiştir.

**Tablo 47.** H<sub>3.2</sub>. Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	48,110	3	16,037	77,873	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	29,449	143	0,206		
	Toplam	77,559	146			

a. Bağımlı Değişken: Tutarlılık Motivasyonu

b. Belirleyiciler: (Sabit), Koordinasyon, Uzlaşma, Temel Değerler

**Tablo 48.** H<sub>3.2</sub>. Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi

		Katsayılar <sup>a</sup>				
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
1	(Constant)	0,505	0,230		2,197	0,030
	TemelDeg	0,152	0,070	0,137	2,164	0,032
	Uzlaşma	0,524	0,054	0,604	9,706	0,000
	Koordinasyon	0,180	0,059	0,182	3,041	0,003

a. Dependent Variable: Tutarlılık Motivasyonu

Bulgulara göre koordinasyon, uzlaşma ve temel değerler ile katılım motivasyonu arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0,505) bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Tutarlılık Motivasyonu} = 0,505 + 0,524 (\text{Uzlaşma}) + 0,180 (\text{Koordinasyon}) + 0,152 (\text{Temel Değerler}).$$

Analiz bulguları H<sub>3.2</sub>, H<sub>3.2.1</sub>, H<sub>3.2.2</sub> ve H<sub>3.2.3</sub> hipotezlerini red etmemektedir.

#### 3.8.4.3.3. Uyum Yapma Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi

H<sub>3.3</sub> hipotezi Denison Örgüt Kültürü kavramsal modelinin uyum yapma (uyarlama) boyutu ile alt boyutları olan değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmenin *uyum yapma motivasyonunu* etkilediğini olduğunu önermektedir:

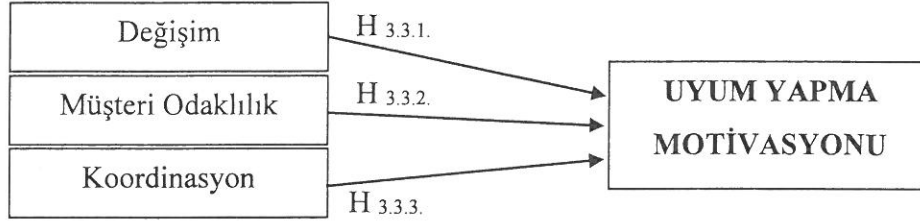
H<sub>3.3</sub>. **Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler.**

H<sub>3.3.1</sub>. **Değişim uyum motivasyonunu etkiler.**

H<sub>3.3.2</sub>. **Müşteri odaklılık uyum motivasyonunu etkiler.**

H<sub>3.3.3</sub>. **Örgütsel öğrenme uyum motivasyonunu etkiler.**

Şekil 42. H<sub>3.3</sub>. Alt Hipotezleri



Bu kapsamda oluşturulan regresyon modeli ve gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 49, Tablo 50 ve Tablo 51’de yer almaktadır.

Tablo 49. H<sub>3.3</sub>. Hipotezi Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Standart hata
1	0,841 <sup>a</sup>	0,708	0,702	0,37424

a. Belirleyiciler: (Sabit), OrgutselOgrenme, Musteri Odaklılık, Degisim

Tablo 50. H<sub>3.3</sub>. Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	48,579	3	16,193	115,621	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	20,028	143	0,140		
	Toplam	68,607	146			

a. Bağımlı Değişken: Uyum Yapma Motivasyonu

b. Belirleyiciler: (Sabit), Orgutsel Ogrenme, Musteri Odaklılık, Degisim

Denison Örgüt Kültürü Modelinin uyarlama boyutu ve alt boyutları olan değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R<sup>2</sup> değerine göre %70,8 oranında açıklamaktadır. Bu

bulguya göre H<sub>3.3</sub> hipotezi “*Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler*” red edilmemektedir.

**Tablo 51.** H<sub>3.3</sub> Hipotezi Regresyon Analizi

		Katsayılar <sup>a</sup>				
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Anlamlılık
1	(Sabit)	0,531	0,201		2,638	0,009
	Değişim	0,299	0,044	0,371	6,786	0,000
	Müşteri Odaklı	0,189	0,057	0,166	3,312	0,001
	Örgütsel Öğrenim	0,375	0,045	0,487	8,345	0,000

a. Bağımlı Değişken: Uyum Motivasyonu

Bulgulara göre değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile *uyarlama motivasyonu* arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0,531) bulunmaktadır. Bulgular şu şekilde formüle edilebilir:

Uyum Motivasyonu = 0,531 + 0,375 (Örgütsel Öğrenme) + 0,299 (Değişim) + 0,189 (Müşteri Odaklılık).

Analiz bulguları H<sub>3.3</sub>, H<sub>3.3.1</sub>, H<sub>3.3.2</sub> ve H<sub>3.3.3</sub> hipotezlerini red etmemektedir.

#### 3.8.4.3.4. Vizyon Boyutu ve Alt Boyutları ile Motivasyonun İlişkisi

H<sub>3.4</sub> hipotezi Denison Örgüt Kültürü kavramsal modelinin vizyon boyutu ile alt boyutları olan kapasite stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturmanın *vizyon motivasyonunu* etkilediğini önermektedir.

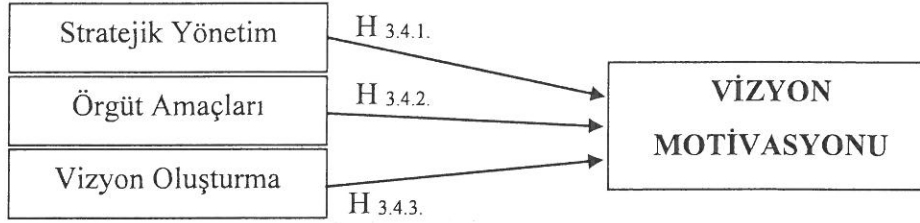
H<sub>3.4</sub>. **Vizyon kavramsal boyutu vizyon motivasyonunu etkiler.**

H.3.4.1. Stratejik yönetim vizyon motivasyonunu etkiler.

H.3.4.2. Örgüt amaçları vizyon motivasyonunu etkiler.

H.3.4.3. Vizyon oluşturma vizyon motivasyonunu etkiler.

Şekil 43. H<sub>3.4</sub>. Alt Hipotezleri



Bu kapsamda oluşturulan regresyon modeli ve gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 52., Tablo 53. ve Tablo 53.'de yer almaktadır.

Tablo 52. H<sub>3.4</sub>. Hipotezi Regresyon Analizi Modeli

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Standart hata
1	0,855 <sup>a</sup>	0,731	0,725	0,39800

a. Belirleyiciler: (Sabit), Vizyon Oluşturma, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları

Tablo 53. H<sub>3.4</sub>. Hipotezi Regresyon Modeli Varyans Analizi (ANOVA)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	61,486	3	20,495	129,385	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	22,652	143	0,158		
	Toplam	84,138	146			

a. Bağımlı Değişken: Vizyon Motivasyonu

b. Belirleyiciler: (Sabit), Vizyon Oluşturma, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları

Denison Örgüt Kültürü Modelinin vizyon boyutu ve alt boyutları olan kapasite stratejik yönelim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturma arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R<sup>2</sup> değerine göre %73,1 oranında açıklamaktadır. H<sub>3.4.</sub>, H<sub>3.4.1.</sub>, H<sub>3.4.2.</sub> ve H<sub>3.4.3.</sub> red edilmemiştir.

**Tablo 54.** H<sub>3.4.</sub> Hipotezi Regresyon Analizi

		Katsayılar <sup>a</sup>				
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
Model		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit (Constant)	0,111	0,191		0,579	0,563
	StratejikYonelim	0,315	0,053	0,296	5,925	0,000
	OrgutAmac	0,440	0,045	0,522	9,729	0,000
	VizyonOlustur	0,236	0,051	0,234	4,625	0,000

a. Bağımlı Değişken: VizyonMotiv

Regresyon analizinin sonuçları H<sub>3.4.</sub> hipotezine ait sabitin değerinin küçük (0,111) ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (0,563) göstermektedir. Örneklemden elde edilen bulguların analizi anlamlı bir sabitle başlamadığı için, vizyon motivasyonunun mutlaka örgütsel niteliklerden beslenmesi gerekmektedir.

Denison Örgüt Kültürü Modelinin vizyon kavramsal boyutuna ait alt boyutlarla *vizyon motivasyonu* arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturma boyutlarında gelişme sağlamaları durumunda *vizyon motivasyonu* gerçekleşebilecektir.

Analiz bulguları ışığında *vizyon motivasyonuna* ilişkin olarak aşağıdaki formül oluşmaktadır:

$$\text{Vizyon Motivasyonu} = 0,111^a + 0,440 (\text{Örgüt Amaçları})^b + 0,315 (\text{Stratejik Yönetim})^b + 0,236 (\text{Vizyon Oluşturma})^b$$

<sup>a</sup>: p > 0,05; <sup>b</sup>: p ≤ 0,05

### 3.8.5. Bulgulara İlişkin Genel Değerlendirme

Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %32'sinin kadın, %66'sının erkek; büyük çoğunluğunun (%82) kırk yaş altında ve 3 yıldan kısa süredir (%36,1) aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %81,7'si yükseköğrenim görmüştür, ancak lisansüstü eğitim oranı %8,3'tür. Deniz ticareti ve deniz ulaştırması alanlarında eğitim görmüş katılımcı oranı %37,7'dir. Örneklemin %24,8'i yöneticidir. Katılımcıların %71,4'ü deniz ticareti ya da deniz ulaştırması ile ilgili bir departmanda görev yapmaktadır. Örneklemin %41,5'i limancılık, %15,6'sı gemi işletmeciliği, %20,4'ü acente ve %22,4'ü nakliye müteahhidi işletmelerdendir.

Araştırmada kullanılan ölçme araçları yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Güvenilirlik ölçümlerinde kullanılan iç tutarlılık ölçüm sonuçlarına göre örgüt kültürü için *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) değeri 0,905; motivasyon ölçeği için 0,935 olarak bulunmuştur.

Faktör analizleri sonucunda Denison örgüt kültürü ölçme aracına verilen yanıtlar dokuz faktör grubu altında kümelenemiştir ve bu faktör grupları toplam farklılığın % 68,26'sını açıklamaktadır. Faktör gruplarını oluşturan maddelerin kompozisyonu Denison örgüt kültürü ölçme aracının boyutları ile örtüşmektedir. Örnek olarak birinci faktör grubu altında *katılım*'la ilgili dokuz maddenin sekizi ve *tutarlılık*la ilgili dokuz maddenin dördü (*temel değerlerle* ilgili üç maddenin ikisine ek olarak, birer *uzlaşma ve işbirliği* ile *bütünleşme*) bir araya gelmiştir.

Motivasyon ölçeğinin faktör analizi sonucunda toplam sekiz faktör grubu oluşmuştur ve bu faktör grupları toplam varyansın % 65,577'sini açıklamaktadır. Oluşan faktör gruplarında yer alan maddelerin kümeleneşi, Denison örgüt kültürü ölçme aracının boyutları ile uyumludur. Beklenebileceği şekilde, faktör gruplarında yer alan maddelerin kompozisyonu örgüt kültürü faktör gruplarından farklılıklar göstermektedir. Toplam varyansın en büyük dilimini açıklayan birinci faktör grubunda, katılım ve tutarlılıkla ilgili maddeler yanında, Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan *uyarlama* ile ilgili iki madde ve *vizyonla* ilgili bir madde de yer almaktadır (bkz. Tablo 55).



**Tablo 55.** Faktör Grupları

<b>Örgüt kültürü</b>	<b>%TVE</b>	<b>Motivasyon</b>	<b>%TVE</b>
Faktör 1 – Yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme	16,062	Faktör 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliği	14,937
Faktör 2- Stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı	11,943	Faktör 2- Örgütsel öğrenme, stratejik yönlendirme ve vizyondan ödün vermeme	11,285
Faktör 3- Uzlaşma, değişim yaratma, iş birliği ve örgütsel öğrenme	10,012	Faktör 3-Değişim yaratma, temel amaçlar, yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı ve bütünleşme	10,642
Faktör 4- Müşteri isteklerini önemseme ve geleceğe dönüklük	5,907	Faktör 4-Takım çalışması, etik değerler, departmanlar arası işbirliği, stratejik iş planlaması	8,541
Faktör 5- Vizyon ve temel amaçlar	5,116	Faktör 5- Yenilikçilik, güçlü kültür ve çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesi	8,073
Faktör 6- Etik değerler ve departmanlar arası işbirliği	4,981	Faktör 6- Müşteri odaklılığı	5,074
Faktör 7- Esneklik ve yönetimin başarısızlıkları ele alışı	4,833	Faktör 7- Geleceğe yönelik işletme vizyonu	3,528
Faktör 8- Departmanlar arasında iş birliği yapılamaması	4,724	Faktör 8- Esnek ve değişime açık iş görme tarzı	3,497
Faktör 9- Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması	4,682		

Gerçekleştirilen hipotez testleri ile örgütte çalışma süresi, örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu ve yaş bağımsız değişkenleri ile örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü algısının motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ANOVA testleriyle; cinsiyet, örgütsel rol, alanda eğitim alınmış olması ve örgütün deniz ulaştırma sisteminin ana ya da yardımcı unsuru olması bağımsız değişkenleri ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı t-testleri ile incelenmiştir (bkz. Tablo 56). Çoklu doğrusal regresyon analizleri yoluyla Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi incelenmiştir.

**Tablo 56:** Hipotez Testleri Toplu Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken
<b>Örgüt kültürü algısına ilişkin ANOVA test sonuçları</b>	
Örgütte çalışma süresi	iş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilir (p=0,032)
Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu	“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,013)
	“İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,009)
	“Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir” (p=0,039)
	“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,004)
	“Müşterilerin istek ve önerileri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklik yapılmasına yol açabilmektedir” (p=0,015)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,027)
Yaş	-
<b>Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin ANOVA sonuçları</b>	
Örgütte çalışma süresi	“İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,006)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,030)
	“Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir” (p=0,027)
Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu	“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,001)
	“Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır” (p=0,009)
	“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,001)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,005)
Yaş	“Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir” (p=0,033)
	“Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır” (p=0,018)
<b>t-testi sonuçları</b>	
Cinsiyet	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği <b>yapılamamaktadır.</b>
	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate <b>alınmamaktadır.</b>
	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
Örgütsel rol (yönetici / iş gören)	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır

**Tablo 56:** Hipotez Testleri Toplu Sonuçları (devam)

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır
	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
Departman (deniz / genel işletme)	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır
	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.
Deniz ulaştırmasının ana unsuru / aracı kurum	-
<b>Regresyon Analizi Sonuçları</b>	
Örgüt Kültürü Boyutları	Motivasyon (B=0,374; p=0,026)
Yetkilendirme	Motivasyon (B=0,129; p=0,001)
Uzlaşma	Motivasyon (B=0,227; p=0,000)
Örgütsel Öğrenme	Motivasyon (B=0,178; p=0,000)
Stratejik Yönetim	Motivasyon (B=0,131; p=0,003)
Örgüt Amaçları	Motivasyon (B=0,141; p=0,002)
Vizyon Oluşturma	Motivasyon (B=0,091; p=0,023)
Yetkilendirme	Katılım Motivasyonu (B=0,334; p= 0,000)
Takım Çalışması	Katılım Motivasyonu (B=0,167; p= 0,003)
Kapasite Geliştirme	Katılım Motivasyonu (B=0,371; p= 0,000)
Temel Değerler	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,152; p=0,032)
Uzlaşma	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,524; p= 0,000)
Koordinasyon	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,180; p=0,003)
Değişim	Uyum Yapma Motivasyonu (B=0,299; p= 0,000)
Müşteri Odaklılık	Uyum Yapma Motivasyonu (B=0,189; p=0,001)
Koordinasyon	Uyum Yapma Motivasyonu (B=0,375; p= 0,000)
Stratejik Yönetim	Vizyon Motivasyonu (B=0,315; p=0,000)
Örgüt Amaçları	Vizyon Motivasyonu (B=0,440; p=0,000)
Vizyon Oluşturma	Vizyon Motivasyonu (B=0,236; p=0,000)

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünyanın günümüzdeki halini almasında denizcilik faaliyetlerinin etkileri göz ardı edilemez. Askeri, ticari ve coğrafi keşifler boyutları ile denizcilik faaliyetleri toplumsal, bölgesel ve küresel boyutlarda önemli sonuçlar doğurmuştur. Bu çalışmanın konusu olmadığı için deniz yoluyla yapılan keşiflere ve askeri denizciliğin etkilerine yönelik derinlemesine bir inceleme yapılmamış, konu deniz ulaştırma işletmeleri boyutunda ele alınmıştır. Tarihi bulgular M.Ö. 6000-5000 yıllarına dayanan çok eski dönemlerden beri suyun taşıma gücünden ve ulaştırma imkânlarından faydalanmanın yollarının arandığını, primitif deniz ticareti ağlarının oluşturulup işletildiğini göstermektedir. Bu bilgiler, deniz ulaştırması ve ticari denizcilik tarihinin sekiz bin yıllık bir geçmişi olduğuna işaret etmektedir. Günümüzde ise deniz ulaştırması dünya ticareti için en çok tercih edilen ulaştırma modu olarak ön planda görülmektedir.

Deniz ticareti ve deniz taşımacılığının eski dönemlerden itibaren önem kazanması ve yaygınlaşması sonucu, günümüzde dahi geçerli olan kimi deniz hukuku kaidelerinin, gelenek, örf ve adetlerin oldukça eski tarihlerde ortaya çıkmasına yol açmıştır. Gemilerde hiyerarşi, yönetim, yetki ve sorumlulukların çok eski tarihlerden itibaren genel-geçer kurallarla düzenlendiği bilinmektedir. Dolayısı ile denizcilik medeniyetin gelişmesinde önemli bir unsur olmakla kalmaz; yönetim ve organizasyon açısından erken filizlenmiş bir saha olarak dikkat çekmektedir. Çağdaş deniz taşımacılık sistemi 1950'lere tekabül eden dönemde günümüzde var olan yapısına çok yakın bir hal alarak organize olmuştur.

Yönetim ve organizasyonun tarihi, denizcilik tarihinden de eskiye dayanmaktadır. İnsan gruplarının birlikte hareket etmeye başlamasıyla organizasyon, gruptan bir bireyin liderlik üstlenmesi ile yönetim olgularının doğduğunu; dolayısı ile yönetim ve organizasyonun insan gruplarının var olduğu andan itibaren var olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Eski çağlarda yönetim ve organizasyonun denizcilikle kesişmesini askeri denizcilik faaliyetlerine, kaptan ve mürettebat kavramlarına; dolayısı ile gemilerde iş bölümü ve iş birliği yapılması ihtiyacına dayandırılabilir. Günümüz denizciliğinde bu eski dönemlerden kalan izleri görmek mümkündür. Kaptanın sözü kanundur, gemi

zabitlerinin hiyerarşik yapısı belirgin bir şekilde askeri yapılanmayı çağrıştırır; hatta ticari bahriye okullarının büyük bir kısmı halen öğrencilerini üniforma ve sınıf hiyerarşisi ile askeri bahriye eğitimine büyük benzerlik gösterir. Limancılık hizmetleri ve gemi yapımı gibi denizcilikle ilgili iş kollarında da oldukça organize bir çabaya gereksinim vardır. Bu sebeple deniz ulaştırıcılığı gerek gemide, gerekse karada yer alan işletmelerde yönetim ve organizasyon ilkelerinin doğru anlaşılması ve uygulanmasının büyük önem taşıdığı bir alandır.

Yönetim ve organizasyonun bir bilim alanı olarak ortaya çıkması sanayi devrimi sonrası gerçekleşmiştir. Pek çok kaynak Adam Smith'in "*The Wealth of Nations*" isimli eserini (1776) yönetimi bir bilim alanı olarak görmemize yol açan ilk bilimsel eser olarak kabul etmektedir. Takip eden yıllarda Taylor ve White, Frank ve Lillian Gilberth, Weber, Fayol, Gulick, Urwick, Railey, Money, Graicunas, Davis gibi kuramcılar klasik yönetim yaklaşımını doğuran düşünce ve uygulamalarla bilimsel yazına katkı sağlamaya başlamışlardır. Yönetim ve organizasyon biliminin çalışanları bir imalat unsuru olarak gördüğü klasik yönetim anlayışı 1930'lu yıllardan itibaren yerini *sosyal yaklaşıma* bırakmaya başlamıştır. Böylece çalışan bireylerin ve grupların amaç, arzu, ihtiyaç, moral ve motivasyonları da üzerinde çalışılan konular haline gelmiştir. İş yerinin fiziki ve sosyal şartları, örgüt iklimi ve kültürü ile ilgili kavramsal temeller bu dönemde atılmıştır.

Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederic Irving Herzberg, Douglas McGregor gibi araştırmacılar ampirik araştırmaları ve vaka çalışmaları ile yönetim ve organizasyon biliminin gelişimine önemli katkılar sağlamışlardır. Bu dönem bilim insanlarından Mayo'nun 1930'larda Western Electric şirketinde gerçekleştirdiği incelemeler *örgüt kültürü* kuramlarının; Abraham Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ise *motivasyon* kuramlarının temelini oluşturur. Örgüt kültürü ve motivasyon konuları bilimsel yazında farklı boyut ve yönleriyle pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu iki konuda da pek çok araştırmacı farklı modeller ve yaklaşımlar geliştirmiştir.

Örgüt kültürü ve motivasyon çalışmalarının yöneticiler ve bilim insanlarınca önemsenmesinin pek çok gerekçesi vardır. Küreselleşme ile çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, farklı ülkelerden ve sosyokültürel altyapıdan gelen insan kaynaklarının yönetilmesi gerekliliği, çalışanların işletmenin rekabetçi gücüne

etkisinin anlaşılması, kurumsal kimlik ve imajın öneminin artması, kültür ve motivasyonla verimliliğin ilişkisinin görülmesi bu gerekçelere örnek gösterilebilir.

Örgütsel verimlilik ve başarı için, örgüt kültürü araştırmaları ve çalışan motivasyonunun önemsenmesinin gerektiği literatürde pek çok kez söylenmiştir. Bu sebeple deniz ulaştırma işletmelerinin yöneticileri örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu konularında gelişim olanaklarını görebilmeli, bu alanlara yönelik çalışmalara öncülük etmelidir.

Deniz ulaştırmacılığı endüstriyel bir hizmettir. Küresel bir iş kolu olmasına karşın görece kapalı bir topluluktur ve insan ilişkilerinin önemi büyüktür. Hizmet pazarlama karmasının ürün (*product*: hizmet), süreç (*process*) ve insan (*people*) bileşenleri çalışan ve iş görenlerle doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple deniz ulaştırma işletmelerine yönelik örgüt kültürü ve motivasyon araştırmalarının gerçekleştirilmesi ve elde edilen sonuçlara yönelik planlama ve uygulamalara gidilmesi işletmelerin başarısı için önemli bir adımdır.

Araştırmaya dâhil edilen liman işletmeleri gibi önemli örgütsel değişimlerin yaşandığı işletmelerde bu husus daha da büyük önem kazanmaktadır. Hem A Liman İşletmesi, hem de B Liman İşletmesi özelleştirilmiş kamu limanlarıdır. Bir kurumun kamusal kimliğini ve vasfını kaybedip, özel sektörün rekabetçi ve dinamik sularına doğru seyretmesi, örgütün kültürel anlamda önemli değişimler yaşayacağıının habercisi olarak algılanması gerekir. Buna örnek olarak Deal ve Kennedy (1982) modeline göre kamusal liman işletme örgütlerinin *süreç kültürüne* sahip olmalarını ancak özelleştirme sonucu *maço kültür* ve *şirketin üzerine iddiaya gir kültürü* kapsamına yaklaşmalarını gösterebiliriz. Şüphesiz örgüt kültürünü ve çalışan motivasyonunu etkileyen tek unsur kamusal olma/özelleştirmeye tabii olma değildir. Sektörün dinamikleri, düzenlemeler ve sair *de facto* etken örgüt kültürü ve motivasyon üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin acentelerin işlev, yetki ve sorumluluklarını etkileyen düzenlemeler sonucu limana gelen gemilerin personeli acenta çalışanlarına “-*Mr.Agent*” (Acenta Bey) hitabından “-*Agent my friend!*” (Arkadaşım Acenta) hitabına geçmişlerdir. Bu gibi unsurlar görev, yetki, sorumluluk, saygınlık, başarıma hissi gibi alanlarda çalışan motivasyonunun olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir.

Küresel, bölgesel ve ülkeye has unsurlar yanında rekabetin daha zorlu hale gelmesi, yatay ve dikey entegrasyonlar, işletme içi (*in house*) süreçlere bakışın değişmesi, aracısızlaşma eğilimi, özelleştirmeler, mevzuat değişiklikleri, teknolojin etkileri gibi makro ve mikro dış çevre unsurları ile iç çevre unsurları deniz ulaştırma işletmelerini ve çalışanlarını etkilemektedir. Deniz ulaştırma işletmeleri dış koşullara uyum sağlayabilmeli, bu süreçte de iç tutarlılığını koruyabilmelidir.

Denison örgüt kültürü modeli işletmenin dış koşullara uyumu ve iç tutarlılığını ölçmeye yönelik bir bakış getirdiği için deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürü araştırması yapmak için uygun bir model olarak değerlendirilmiştir. “Deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürü ile motivasyon üzerine nicel bir araştırma” başlıklı doktora tez çalışması örgüt kültürü algısının ve örgüt kültürü bileşenlerinin motivasyonla bağlantısının incelenmesi hedeflenerek kurgulanmıştır. Dolayısı ile bu çalışmada amaç, deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algısını ve örgüt kültürü algısı bileşenlerinin motivasyon seviyesi ile bağlantısının incelenmesidir.

Öncül araştırmalar Türk deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürünü, motivasyonu ve iş tatminini ayrı ayrı incelemiş olsalar da, bu iki kavramın bir arada kullanılarak Türk deniz ulaştırma işletmelerinde uygulanması bu çalışmaya has bir yeniliktir. Ayrıca araştırma için tercih edilen Denison örgüt kültürü ölçme aracındaki ifadelerin çalışan motivasyon seviyelerine etkileri ile birlikte incelenmesi ve bu modeldeki kavramsal boyutların motivasyonla bağlantısının açıklanmaya çalışılması da bir yenilik olarak bilimsel yazına katkı sağlamaktadır.

Araştırma gerçekleştirilirken yöneticilerin araştırmaya yoğun oranda dahil edilmeleri önemli bir hedef olarak belirlenmiştir. Zaman darlığı, iş yoğunluğu seyahat gibi sebeplerle anket formlarını doldurmak istemeyen yöneticilerle defaten temasa geçilerek görüşleri alınabilmiştir. Kimi kurumlarda ise yöneticiler araştırmaya katılmaya iş görenlerden daha çok istekli görünmüşlerdir.

Araştırma kapsamında örneklemeden elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir:

- Örgüt kültürü algısı yaşa göre değişiklik göstermemektedir.
- Motivasyon ve yaş arasında bölümler arası çalışma ve geleceğe yönelik vizyon paylaşımı maddeleri için anlamlı ilişki bulunmaktadır.



- Örneklemin yarıya yakını (% 46,5) buldukları örgütte 3 yıl ya da daha kısa süredir çalışmaktadır.
- İş planları yapılırken tüm çalışanlar belirli ölçüde karar verme sürecine dahil edilmeyi beklemektedir. Bu hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyonu etkileyen bir unsur olarak görünmektedir.
- Çalışanların karar verme sürecine dahil edilmeleri ile ilgili algıları örgütte çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.
- Çalışanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermesi ile işletmenin uzun dönemde başarılı olabilmesi için yapılması gerekenlerin bilinmesinin motivasyon üzerinde etkisi örgütte çalışma süresine farklılık göstermektedir.
- Örneklemden elde edilen veriye göre çalışan ve yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 81,7) üniversite mezunudur ancak sadece küçük bir kısmı (% 8,2) lisansüstü dereceye sahiptir.
- Katılımcıların % 23,8'inin yönetici olduğu ve bir kısım yönetici olmayan katılımcının da lisansüstü eğitim yapmış olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin büyük bir bölümünün lisansüstü eğitim almadıkları çıkarılmaktadır.
- Katılımcıların yalnızca % 37,4'ü deniz ulaştırması, deniz ticareti ve benzeri mesleki eğitim alanlarında dereceye sahiptir. Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde sahip olunan lisans ve lisansüstü derecelerin bir kısmının turizm, yabancı dil, eğitim gibi sektörle birebir bağlantısı olmayan alanlarda kazanıldığı görülmüştür.
- Denison örgüt kültürü ölçme aracında yer alan ifadelerin örgüt kültürü ile ilişkili dokuz, motivasyon ile ilgili sekiz faktör grubu oluşturduğu görülmektedir. Ancak örgüt kültürü faktör gruplarının sadece üçü, motivasyon faktör gruplarının ise beşi 0,6 altında varyans ve 0,7 altında alpha değerine sahiptir. Örgüt kültürü algısına etki eden unsurlardan *yetkilendirme*, *yetenek geliştirme*, *takım çalışması*, *temel değerler* ve *bütünleşme* ile ilgili olanları en büyük açıklayıcı yüzdeye sahip faktör grubunu oluşturmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin motivasyon üzerine etkisi incelendiğinde ise benzer şekilde *yetkilendirme*, *temel değerler*, *yetenek geliştirme* ve *iş birliği*



ile ilgili olanların en büyük yüzdeye sahip olan faktör grubunu oluşturduğu görülmektedir. Dolayısı ile hem örgüt kültürü algısı, hem de iş gören ve yönetici motivasyonu açısından bu alanların özenle ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Örnekleme yer alan çalışan ve iş görenler örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili örgüt içi unsurları daha ön planda görmektedir. İş gören ve yöneticilerin temel değerlere sahip, iş birliğinin yüksek olduğu ve bütünleşme hissi veren, takım çalışmasının önemsendiği ve iyi yürütüldüğü örgütlerde yeteneklerini geliştirme imkânı bulabildikleri bir ortamda çalışmak istedikleri söylenebilir.

- Hem örgüt kültürü algısı hem de motivasyon seviyesi ile ilgili ikinci faktör grubunda stratejik yönlendirme ile ilgili ifadeler ortak şekilde yer almaktadır. Yukarıda tanımlanan örgüt kültürü ortamının tesisi sonrasında iş gören ve yöneticilerin beklentileri *uzun dönemli iş programı ve gelişim planı ve çalışanların uzun dönemde başarı için yapılması gerekenleri bilmesi* unsurlarını da içeren maddeler etrafında yoğunlaşmaktadır. *İşletme misyonunun net ve açık olması, işle ilgili öğrenmeyi amaç edinme ve müşteri isteklerini anlamaya özen* unsurları örgüt kültürü algısına ilişkin ikinci faktör grubunun diğer bileşenleridir. İş gören ve yöneticilerin motivasyon seviyelerini etkileyen ikinci faktör grubunun unsurları arasında *yönetimin başarısızlıkları gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi ve kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi* ifadeleri yer almaktadır. Örnekleme dahil olan iş gören ve yöneticiler yapıcı bir yönetim anlayışı istediklerini ve yapılan hataların tekrarını önleyecek bir yapının motivasyon seviyeleri açısından önemli olduğunu; işletme vizyonunun kısa süreli talepler için esnetilmesinin de motivasyon seviyeleri üzerinde etkili olduğu vurgulamaktadırlar. Bu bilgiden yola çıkarak örgütsel öğrenmenin ve tutarlılığın motivasyon üzerinde etkisi olduğu görülebilmektedir.
- Örneklemeden elde edilen bulgulara göre güçlü bir işletme kültürünün varlığı iş gören ve yöneticilerce önemsenmektedir.

Örneklemeden elde edilen bulgular ışığında motivasyon ve Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutları arasındaki bağlantıya ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Motivasyon ile örgüt kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir bağlantı bulunmaktadır.
- Motivasyon Denison örgüt kültürü modelinin 12 kavramsal alt boyutundan altısına bağlı olarak %78 oranında açıklanabilmektedir.
- Motivasyon en çok uzlaşma ile bağlantılıdır. Bunu sırası ile örgütsel öğrenme, örgüt amaçları, stratejik yönetim, yetkilendirme ve vizyon oluşturma takip etmektedir.

Örneklemeden alınan yanıtlar üzerinde Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutları olan katılım, tutarlılık, uyarılma ve vizyona ilişkin motivasyon belirleyici olacak şekilde gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonuçları ise bize şu sonuçları vermektedir:

- Katılım boyutunun alt kavramsal boyutları ile katılım motivasyonu arasında anlamlı, tesadüfi olmayan, pozitif yönlü ve güçlü bir bağlantı bulunmaktadır.
- Alt kavramlar ilişki kuvvetlerine göre büyükten küçüğe kapasite geliştirme, yetkilendirme ve takım çalışması olarak yer almaktadır.
- Kapasite ve yetkilendirmenin gücü birbirine yakındır.
- Tutarlılık boyutunun alt kavramsal boyutları ile tutarlılık motivasyonu arasında anlamlı, tesadüfi olmayan, pozitif yönlü ve güçlü bir bağlantı bulunmaktadır.
- Alt kavramlar ilişki kuvvetlerine göre büyükten küçüğe uzlaşma, koordinasyon ve temel değerlerdir.
- Uzlaşma diğer iki kavrama göre çok daha büyük bir etkiye sahiptir.
- Uyarılma boyutunun alt kavramsal boyutları ile uyarılma motivasyonu arasında anlamlı, tesadüfi olmayan, pozitif yönlü ve güçlü bir bağlantı bulunmaktadır.
- Alt kavramlar ilişki kuvvetlerine göre büyükten küçüğe örgütsel öğrenme, değişim ve müşteri odaklılık olarak görülmektedir.

- Örgütsel öğrenme ve değişimin etki gücü birbirine yakındır.
- Vizyon boyutunun alt kavramsal boyutları ile vizyon motivasyonu arasında pozitif yönlü bir bağlantı bulunmaktadır, ancak bu bağlantı istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- Örgütlerin vizyon boyutunun alt boyutlarına ilişkin algıyı güçlü bir şekilde oluşturmaları durumunda, vizyon motivasyonunun gerçekleşeceği söylenebilir.
- Alt kavramlar etki kuvvetlerine göre büyükten küçüğe örgüt amaçları, stratejik yönetim ve vizyon oluşturma olarak görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler sektör temsilcileri ve bu konuda araştırma yapacak bilim insanlarının dikkatlerine sunulmaktadır:

İş gören ve yönetici motivasyonu açısından farklı yaş gruplarının geleceğe yönelik işletme vizyonunu paylaşımları ve farklı departmanlarla çalışma konularının önem taşıdığı; bu konularda gelişme ve pekiştirme için insan kaynakları ve yönetimin ek çalışmalar yapabileceği ön görülmektedir.

Deniz ulaştırma işletmelerinden belirlenen örnekleme personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. B Liman İşletmesi genel müdürü ve insan kaynakları yöneticisi bu durumun oluşmasında etkili olan unsurlar olarak yeniden yapılanma, büyüme ve büyümeye bağlı yeni işe alımları işaret etmişlerdir. Diğer işletme yöneticileri de özelleştirmeler, birleşmeler, yeniden yapılanma ve büyümeye bağlı olarak personel devir hızının artmakta olduğunu; bu durumun ise işyerinde çalışma sürelerinin daha düşük olarak gözlenmesine yol açmakta olduğunu belirtmişlerdir. Görüşülen tüm yöneticiler personel devir hızının yüksekliğinin yol açabileceği olumsuz etkilere değinmiş ve uzun süreli istihdamın önemini vurgulamıştır. Dolayısı ile işletmelerin personel devir hızını düşürecek önlemler almaları önerilebilir. İşi terk sebeplerini bulmaya yönelik çalışmalar yapılması, işle ilgili sorun ve mutsuzlukların bulunup giderilmeye çalışılması personel devir hızını düşürmek için önerilebilir.

Örneklemeden elde edilen bulgular iş planları yapılırken iş gören ve yöneticilerin karar verme sürecine daha çok dâhil olduklarını hissetmelerinin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon seviyesini olumlu yönde etkileyeceğini işaret etmektedir. Bu hususa ilişkin araştırmalar ve uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Deniz ulaştırma işletmelerinin yönetici ve yönetici adaylarının eğitim seviyelerini yükseltmelerine imkân tanınması, özendirilmesi; ya da istihdam politikalarını bu yönde düzenlemeleri daha kalifiye iş gücü ve yönetime sahip olmalarını sağlayabilir. Yapılan pek çok araştırma nitelikli iş gücü ve nitelikli yöneticilere öncelik verilmesinin rakiplere göre bir avantaj sağlayabileceğine işaret etmektedir. Örneklemin mesleki eğitimi ile ilgili sorulan soruya verilen yanıtlara göre katılımcıların yaklaşık üçte biri uzmanlık alanı eğitimine sahiptir. İşgören ve yöneticilerin mesleki bilgilerini arttırmanın önemini görmüş MAERSK gibi kimi kurumların kendi eğitim birimlerini ve programlarını oluşturdukları bilinmektedir. Türk deniz ulaştırma işletmelerinde uzmanlık alanı eğitim oranını yükseltmek amacıyla, alanda eğitim veren kurumlarla işbirliği yoluna gidilebileceği değerlendirilmektedir.

Örgüt yönetimlerinin yetkilendirme konusunda tutarlı ve anlaşılır olması gerektiği ve bu alanda özenli davranmaları gerektiği söylenebilir.

Yöneticiler çalışanların işle ilgili bilgilerini arttırmayı stratejik bir hedef olarak ele almalıdır. Yetenek geliştirme ile ilgili ifadelerin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon yönünden önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerin iş gören ve yöneticilerin yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayacak imkânları yaratmaları ve yetenek geliştirmeyi bir hedef olarak görmelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Bu amaçla öncelikle mevcut yetenek profilinin belirlenmesi, ardından yetenek geliştirme için uygun ve talep gören alanların tespiti ve sonrasında şirket içi eğitimler, eğitim kurumları ile iş birliği ya da dışarıdan eğitimler alınması yollarıyla iş gören ve yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesi planlanabilir.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru anlaşılması önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Müşteri isteklerinin anlaşılması için teknolojik imkanlardan, örneğin doğru yapılandırılmış bir CRM (*Customer Relationship Management: Müşteri ilişkileri yönetimi*) sisteminden faydalanmak, müşteri ile iletişimi açık ve anlaşılır kılacak önlemler almak ve bu alanda ölçüm ve iyileştirme yapabilmek için araştırmalar yürütmek fayda sağlayabilir.

Güçlü bir örgüt kültürü tesis etmek ve iş gören ve yöneticilerin motivasyon seviyelerini yüksek tutmak beraberinde artan verimlilik, düşük personel devir oranı, rekabetçi güç gibi istenen pek çok olumlu sonucu getirebilecektir. Tam aksi durumda

ise zayıf ya da olumsuz algılanan örgüt kültürü ve düşük motivasyon seviyesi işletmelerde beklenen sonuçların alınmasını engelleyebilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılacak çalışmalar ve sağlanacak gelişmeler motivasyon seviyesi üzerinde etkili olacaktır. Dolayısı ile deniz ulaştırma işletmelerinin örgüt kültürünü besleyen, güçlendiren bir anlayış ve yönetimden fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Örgüt kültürünü güçlendirmek için sembollerden ve ritüellerden faydalanılabilmektedir. Çoğu deniz ulaştırma işletmesinin kurucusu mitleşmiş bir figür olarak anılır. Kurucunun soyadını taşıyan işletmeler ve kurucu aile bireylerinin isimleriyle adlandırılmış gemilere sıklıkla rastlanır. Veri toplamak için ziyaretimin ikinci gününde B Liman işletmesinde düzenlenen bir kahvaltı organizasyonu ritüellere verilebilecek bir örnektir. Her ay bir departmanın organize ettiği kahvaltıda ev sahibi bölümün yöneticisinden en düşük seviyeli iş görenine bütün departman üyeleri diğer çalışanlara kahvaltı hazırlayıp servis etmekte, her departman diğerlerinden daha iyi ve akılda kalıcı bir kahvaltı organize edebilmek için adeta bir yarış sürdürmektedir. Bu ritüel sayesinde departmanlar ve kişiler arası iletişim ve empati artmakta, kurumsal aidiyet, birlik ve beraberlik duygusu pekiştirilmektedir. Benzer şekilde bir kısım deniz ulaştırma işletmesi iş gören ve yöneticilerinin bir araya gelmelerine olanak sağlayacak piknik, spor organizasyonları, takım yarışmaları ve benzer faaliyetler düzenlemektedir. Bu tür faaliyetler örgüt kültürü ve motivasyon yönünden olumlu etkilere sahiptir.

Deniz ulaştırma işletmeleri içinde yer aldıkları sistemin yoğun rekabet ve yüksek belirsizliğinde başarılı olmak için örgüt kültürü ve motivasyon konularını ciddiyetle ele almalıdır. Kendi içlerindeki insan kaynakları birimlerinin ya da sorumlularının yetersiz kalması durumunda, dış tedarik yoluyla danışmanlık ve eğitim alarak geliştirebilecekleri ve geliştirmeleri durumunda olumlu sonuçlarını görebilecekleri bu alanları göz ardı etmek verimlilik kayıplarına ve kurumsal başarısızlık gibi risklerle yüzleşmeye yol açabilecektir. Örneklemeden elde edilen sonuçlara göre iş gören ve yöneticiler stratejik olarak iyi planlanmış, bütünleşmiş, departmanları bir arada uyumlu çalışan, ortak amaçların benimsendiği, misyonu ve vizyonu belirgin örgütlerde kararlara katılarak, kendilerini geliştirerek, yetki ve sorumluluk alarak var olmak istemektedirler. Farklı bir zamanda ya da örnekleme gerçekleştirilecek bir araştırma muhtemelen daha farklı unsurları ön plana

çıkartabilecek olsa da, neticede örgüt kültürü ve motivasyon seviyesi ile ilgili araştırmalar kullanılacak yaklaşım ve oluşturulacak model çerçevesinde uygulanan kitle ile ilgili önemli ipuçlarını verecektir. Yöneticilerin bu ipuçlarını aramaları ve bulguları değerlendirerek uygun şekilde eyleme dökmeleri gerekmektedir zira motivasyon yüksekliğinin çalışan, yönetici ve işletmeye olumlu fayda sağlamakla kalmayarak sosyal paydaşlar üzerinde de olumlu etkileri olacağı düşünülebilir.

Örgüt kültürü ve motivasyon konularındaki öncül çalışmaların pek çoğunu psikoloji alanından bilim insanları gerçekleştirmiştir. En nihayetinde örgüt psikolojisi/endüstriyel psikoloji alanının doğmasına yol açan bu gelişmeler kısa sürede işletme ve yönetim ve organizasyon alanlarında çalışan araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. Doğuşu ve doğası gereği disiplinler-arası olan bu konularda farklı alanlardan bilim insanlarının ortak araştırmalar planlayıp yürütmesi bilimsel yazına büyük katkı sağlayabilecektir. Benzer şekilde bu alanlardan birisinde yeterlilik kazanan bilim insanlarının ikinci alanda da yetkinlik kazanacak şekilde çaba göstererek hem örgüt psikolojisi, hem denizcilik işletmeciliği disiplinlerine hâkim hale gelmesi bu alanda bütünlük bir bakış açısı ve zengin bir birikimle hareket edebilmesine olanak sağlayabilir.

Yabancı dilde hazırlanmış çalışmaların literatür taramasında ve araştırmada kullanımıyla ilgili bir kısım sorunlar olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki yabancı kavramların Türkçe karşılıklarında görülen tutarsızlıklardır. Örnek olarak araştırmanın temel kavramlarından motivasyon kimi kaynaklarda *güdüleme*, kimi kaynaklarda *itki*, kimi kaynaklarda ise *motivasyon* olarak yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, Türkiye için uyumlu hale getirilmesi ve bu halinin geçerlilik ve güvenilirlik araştırmaları öncül çalışmalarda yapılmıştır. Ancak araştırma süresinde yabancı kökenli bir kısım ölçeğin sadece dil olarak Türkçeleştirildiği, kültürel uyumun gözetilmediği görülmüştür. Ayrıca Türkçeleştirilen ölçeklerin bir kısmının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmadan kullanıldığı görülebilmektedir. Bu durumun yaratabileceği olumsuzlukların giderilmesi için alanda çalışan bilim insanlarının daha özenli davranması, Türkçe bilim üretilmesinde hata ve boşlukların giderilmesi açısından faydalı olacaktır.

Örgüt kültürü ve motivasyon üzerine gerçekleştirilen bu nicel araştırmanın bulguları araştırmanın model ve tasarımına uygun sonuçlar vermiştir. İleride örgüt kültürü ve motivasyon ile iş doyumunu gibi olguların bir arada inceleneceği, daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca bu ve benzeri nicel araştırmalarla ortaya konan ilişkilerin detaylı olarak incelenebilmesi için bu konuda çeşitli nitel araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu sayede yapılandırılmış mülakat ve gözlem yoluyla ele alınacak işletmelerde örgütün insan unsuruna yönelik anlamlı ve detaylı sonuçlar verecek araştırmalar tasarlanabilir.

Araştırma kapsamından muaf tutulan deniz hizmetlileri üzerinde, yani ticaret gemileri zabıt ve mürettebatında, kültür ve motivasyon çalışmaları gerçekleştirmek her ne kadar zorlu araştırma süreçlerini gerektirecek olsa da ileri araştırma konusu olarak önerilmektedir. Bu sayede kısıtlı alan ve görece kapalı bir yapıda bu olgulara ait dinamiklerin nasıl oluştuğu ve geliştiğini gözlemlemek mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67: 422-436.

Adanır, O. (2003). Kültür İle Zihniyet. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*. 23: ss.23-34.

Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*.3. Baskı.İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Akdoğan, R. (1999). *Deniz Ticareti*, 2.Baskı. İstanbul: Kitap Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti

Akdoğan, R. (2000). *Ticaret Gemileri Gemiciliği*, 2. Baskı. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Ltd.Şti.

Akgün, A.İ. (2009). Türkiye Finansal Raporlama Standartları Açısından Varlıklarda Değer Düşüklüğü ve Şerefiyenin İncelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18 (2): 1-34.

Aladağ, Ö. (2007). *Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı.

Alan, H. (2014) Markalaşma Stratejileri ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma. ss.127-132. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. Editör: Adem Turgut. Konya: Aybil Yayınevi.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 7. Baskı. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Ankli, R.E. ve Palliam, A.R. (2012). Enabling a Motivated Workforce: Exploring the Sources of Motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 26(2): 7-10.



Argon T ve Eren A.(2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ayan, S. (2005). *Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İzmir Bölgesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aybay, A., Aybay, A., Aybay, G. ve Aybay, R. (1998). *Denizciler, İşletmeciler ve Yöneticiler İçin Deniz Hukuku*. Editör Gündüz Aybay. İstanbul: Aybay Yayıncılık ve Kültür Hizmetleri.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Yayın No: 108. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Başer, S.Ö. (1998). Çağdaş Denizcilik Stratejileri. *Türk Deniz Ticaret Filosunun Makro Ekonomik Analizi* (ss.49-63). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Başer, S.Ö. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Deniz Taşımacılığı Ekonomisi* (ss.61-91). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Bedeian, A.G. (1998). Exploring the Past. *Journal of Management History*. 4(1): 4-15.

Bes, J. (1992). *Kiralama ve Deniz Nakliyat Terimleri*. Çeviren Ferit Biren, 1. Cilt, 2. Baskı. İstanbul: Lebib Yayınları ve Basın İşleri.

Bilgin, N. (2000). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları: 48.

Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü. Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Bilgin, N. (2013). *Sosyal Psikoloji*, 5. Baskı. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları:145

Branch, E.A. (1981). *The Elements of Shipping*. London: Chapman and Hall Ltd.

Byars, L. (1991). *Strategic Management, Formulation and Implementation – Concepts and Cases*. New York: HarperCollins.

Cambiaghi, M. ve Sacchetti, B. (2015). Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936). *Journal of Neurology* 262(6): 1599-1600.

Candan, N. (2007). İbni Haldun'un Gözüyle Kamu Maliyesi Yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*. 14(2): 235-245

Carter, R. (2006). Boat Remains and Maritime Trade in the Persian Gulf During the Sixth and Fifth Millenia BC. *Antiquity*.80 (307): 52-63

Cateora, P.R., Gilly, M.C. ve Graham, J.L. (2011). *International Marketing*. On beşinci basım. New York: McGraw Hill Irwin.

Cerit, G. (1998). Çağdaş Denizcilik Stratejileri. *Uluslararası Pazarlamada Bir Rekabetçi Üstünlük Olarak Deniz Taşımacılığı* (ss. 25-46). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, G. ve Güler, N. (1998). Çağdaş Denizcilik Stratejileri. *Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı* (ss.1-17). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, A.G. ve Önce, G. (1998). Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı. *Çağdaş Denizcilik Stratejileri, İşletme Yönetimi Yaklaşımı*. (ss.1-17). Editörler Güldem Cerit, Hakkı Kişi, Funda Yercan, Ayla Özhan Dedeoğlu. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.3-21). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Chandler, A.,D. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press

Chlomoudis, I., Karalis, A.V. ve Pallis, A.A. (2003). Port Reorganisations and Worlds of Production Theory, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*. 3(1):77-94.

Connor, P.E. ve Lake, L.K. (1994). *Managing Organizational Change*. Westport: Praeger Publishers.

Crumpton, M.A. (2013). Keeping the Motivation Going. *The Bottom Line*. 26(4): 144-146.

Çağa, T. ve Kender, R. (2002). *Deniz Ticareti Hukuku I, 12. Baskı*. İstanbul: Beta.

Çetin, Ç.K. (2011) *Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkilik Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Çetin, İ.B. (2007). *Deniz Ticaretinin Geliştirilmesinde Ulaştırma Ağları İçin İlgi Analizleri: Türkiye-Almanya-Çin Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, İ.B., Ayan, S. ve Deveci, D.A. (2013) Gemi İşletme Yönetimi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi*. Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. (ss. 345-376). İstanbul: Beta.

Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Publishing.

Denison, R.D. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): 204-223.

Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, H. ve Okan, T. (2009). *Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt: 10, Sayı: 1. ss. 57-72.

Denktaş Şakar, G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Deniz Ulaştırması: Yükler, Gemiler, Rotalar* (ss.35-57). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Denktaş Şakar, G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Gemi Brokerliğinde İlişki Pazarlaması (Keşifsel Bir Çalışma)* (ss.247-290). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Deveci, D.A. (2002). *Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, İstanbul.

Deveci, D.A. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Deniz Ulaştırması: İşletmeler ve İşlevler* (ss.23-34). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Downard, J. M. (1984). *Managing Ships*. London: Fairplay Publications

Drucker, P.F. (1967). Frederick W. Taylor – The Professional Management Pioneer. *Advanced Management Journal*. Ekim Sayısı: 8-11.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım ve Dağıtım.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 14. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergun Özler, N.D. (2013). Yönetim ve Organizasyon. *Güdüleme* (ss: 124-159). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.

Esmer, S. (2010). *Konteyner Terminallerinde Lojistik Süreçlerin Optimizasyonu ve Bir Simülasyon Modeli*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Esmer, S. ve Karataş Çetin, Ç. (2013) Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Liman İşletme Yönetimi*. (ss. 379-415). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Flynn, M., Lee, T-W P., Notteboom, T. E. (2011). The Next Step on the Port Generations Ladder: Customer-Centric and Community Port. *Current Issues in Shipping, Ports and Logistics*. (ss. 497-510). Antwerp: Uitgeverji UPA University Press. Ed. Theo Notteboom.

Flynn, S. (2011). Can You Directly Motivate the Employees? Exploding the Myth. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 25(1): 11-15.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* 3.Basım. İstanbul: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Genestre, P.H.A. (1997). International Motivational Differences. *Management Decision* 35(7): 562-567.

Gökşen, U. (2001). *Diognosing Organizational Culture in the Army*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bilkent University The Faculty of Management and Graduate School of Business Administration.

Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: İzmir.

Hartmann, A. (2006). Organizational Culture in Motivating Behaviour. *Construction Innovation*. (6): 159-172

Helvacı, M.A. ve Başın, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(44). ss: 300-322.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1987). One More Time, How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. September-October: 5-16.

Hofstede, D. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londra: Harper Collins Business.

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive* 7(1): ss.81-93.

Homans, G.,C. (1947). A Conceptual Scheme for the Study of Social Organization. *American Sociological Review*. 12(1):13-26

Homans, G.,C. (1949) The Perspectives of Elton Mayo: Some Corrections. *The Review of Economics and Statistics*. 31(4): 319-321.

Hoy, W. K., Miskel C. G. (1991).*Educational Administration*. New York:McGraw HillInc.

Huseman, R.C., Hatfield, J.D. ve Miles, E.W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*. 12(2): 222-234.

Institute of CharteredShipbrokers (ICS), (2012). *Ship Operations and Management*. Scotland: Withbery Publishing Group Ltd.

Joullié, J-E. (2016). The Philosophical Foundations of Management Thought. *Academy of Management Learning &Education*. 15(1): 157-179.

Kalkan, M. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Uluslararası Ticaret ve Deniz Ulaştırması* (ss.505-529). Editörler: A.Güldem Cerit, Ali Deveci, Soner Esmer. İstanbul: Beta.

Karakışla, Y. (2012). *Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 159-174

Keskin, B. (2014). *Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kilmann, R. (1985). Corporate Culture. *Psychology Today*. April, 1985: 62-68.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* 8.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* 13.Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Kotler, P. ve Keller, K.L. (2012). *Marketing Management, 14*. New Jersey: Prentice Hall.

Köknel, Ö. (1993). *İnsanı Anlamak*. 4. Basım. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Kula Değirmenci, N. (2012). *Çoklu Taşıma İşleticisi Olarak Taşıma İşleri Komisyoncusunun Sorumlulukları ve Sorumluluk Sigortası Himayesine İlişkin Bir İnceleme*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Lawler, E.E. III ve Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 7: 20-28.

Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*. Vol.3: 157-189.

Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*. 29: 388-403.

Lovelock, C.H. ve Wright, L. (1999). *Principals of Service Marketing and Management* 2<sup>nd</sup> Edition. PrenticeHall.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50(4): 370-396

Maslow, A.H. (1948) Some Theoretical Consequences of Basic Need-Gratification. *Journal of Personality*. June 1, 1948: 402-416

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Nostrand Company.Inc

McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.

McGregor, D. (1940). 'Motives' as a Tool of Market Research. *Harvard Business Review*. 19(1): 42-52.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meriç, C. (1999). *Cemil Meriç Bütün Eserleri 5: Sosyoloji Notları ve Konferanslar*. Beşinci Basım. İstanbul: İletişim

Miski Aydın, E. (2003). *Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Muldoon, J. (2012). The Hawthorne Legacy. *Journal of Management History*. 18(1): 105-119.

Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Nas, S. (2008). *Gemi Yönetimi Konusunda Gemi İşletmelerinin Nasıl Bir Gemi Kaptanı İstediklerinin Tespitine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:10, Sayı: 2. s. 121- 151.

Neck, C.P. ve Bedeian, A.G. (1996). Frederick W. Taylor, J. Maunsell White III, and the Matthew Effect. The Rest of the Story. *Journal of Management History*. 2(2): 20-25.



Nuran, M. (2015). *Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği Ekonomisi: Alternatif Enerji Kaynakları İçin Karşılaştırmalı Maliyet Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 1997/3.

Osmay, N. (1990). *İnsan Mühendisliği. Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi*. 6. Baskı. Ankara: FahrettinTelseren Yayınları.

Özcan, K., Barca, M. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi? *Amme İdaresi Dergisi*. 43(1): 1-31.

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149.

Paker, S. (2011). *Denizde Sportif Faaliyetlere Yönelik Tüketici Davranışı Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Panayides, P.M. (2001). *Professional Ship Management: Marketing and Strategy*. England: Ashgate Publication Ltd.

Paşaoğlu, D. (2013). *Örgütlerde Bölümlendirme Sistemleri ve İş-Mevki Tanımları*. Yönetim ve Organizasyon. ss.50-69. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Pavlov, I.P. (1927). *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex* (Çev. G.V. Anrep). London: Oxford University Press, Humphrey Milford.

Pekdemir, I.M. (1991). *Denizyolu Yük Taşımacılığı: Yönetim ve Organizasyonu*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No: 251.

Peters, T. (2001). *In Search of Excellence: A Three Generation Report Card*. New York: Tom Peters Company Press.

Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 570-581.

Pryor, M.G. ve Taneja, S. (2010). Henry Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled. *Journal of Management History*. 16(4): 489-503.

Quinn, R.E. ve Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. 29(1): 33-51.

Rabey, G.P. (2001). Motivation Is Response. *Industrial and Commercial Training*. 33(1): 26-28.

Resmi Gazete (1956). Kanun No: 6762, *Türk Ticaret Kanunu*. Sayı: 9363, Kabul Tarihi: 29.06.1956. [resmigazete.gov.tr](http://resmigazete.gov.tr) (14.04.2016).

Robbins, S.P. ve DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. 5<sup>th</sup> Edition. New Jersey: PrenticeHall

Robbins, S.P. ve Coulter M. (2012). *Management*. 11. Basım. New Jersey: PrenticeHall.

Romero, J. ve Kleiner, B.H. (2000). Global Trends in Motivating Employees. *Management Research News*. 23(7/8): 14-17.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı. Bursa: Alfa Yayınları, No : 464.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis AŞ’de Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. WP 2088-88. Sloan School of Management Working Papers, Massachusetts Institute of Technology.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Sharma, S. (2005). A Vedic Integration of Transitions in Management Thought: Towards Transcendental Management. *Gurukul Business Review*. 1: 4-12.

Smith, A. (2007). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations -Books I, II, III, IV and V.-*. Editor: Soares, S.M. Digital Edition: MetaLibri.

Sözer, B. (2011). *Deniz Ticareti Hukuku*. İstanbul: Altan Basım San.Tic.Ltd.Şti.

Stopford, M. (2002). *Maritime Economics, 2<sup>nd</sup> Edition*. NY: Routledge.

Stopford, M. (2009). *Maritime Economics, 3<sup>rd</sup> Edition*. Oxon: Routledge.

Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.

Tuna, O. (1998). Çağdaş Denizcilik Stratejileri. *Lojistik Bir Hizmet Olarak Konteyner Taşımacılığı ve Dağıtım Kanalı Yapısının Analizi* (ss.115-124).İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

UNCTAD. (2014). Review of Maritime Transport

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*. 18(3): 263-280.

Wren, D.A. (1995). HenriFayol: Learning From Experience. *Journal of Management History*. 1(3): 5-12.

Wren, D.A. ve Bedeian, A.G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. Altıncı basım. Courier/Westford: John Wiley&Sons, Inc.

Wren, D.A., Bedeian A.G. ve Breeze, J.D. (2002). The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory. *Management Decision*. 40(9): 906-918.

Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik bir Uygulama. *Yönetim* 15(47): Şubat. s.53-76.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

<https://www.denisonconsulting.com/model/organizational-culture>, (13,10.2016)

<https://geert-hofstede.com/turkey.html>. (14.05.2016).

[https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf) , (12.03.1017)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) erişim tarihi: 17.04.2016

<http://users.ipfw.edu/todorovz/teaching/401/readings/Cultural%20constraints%20in%20mgmt%20theories%20Hofstede.pdf>. (14.05.2016).

Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*.  
[www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html](http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html) (14.05.2016)

**EKLER**

## EK 1. Denison Örgüt Kültürü Veri Toplama Aracı

Aşağıdaki ifadeler işletmenin örgüt kültürü analizine yönelik anket sorularıdır. İfadeler (1)Kesinlikle KATILMIYORUM (2)Kısmen KATILMIYORUM (3)KATILMIYORUM (4) Kısmen KATILMIYORUM (5) Kesinlikle KATILMIYORUM arasında değişmektedir.

1 - 60 numaralı ifadelerde tercihinize uygun olan herhangi bir kutucuğu işaretleyiniz.

İFADELER	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Çalışanların çoğu işleriyle yakından ilgilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kararlar genellikle bilgi düzeyinin en üst seviyede olduğu anda alınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bilgi geniş çapta paylaşıldığı için ihtiyacı olan herkes bilgiye anında ulaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Şirkette herkes kendisinin pozitif bir etkisinin olduğuna inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İş planlaması süreci herkesi farklı derecelerde de olsa içine alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşbölümü örgütün farklı kısımları arasında teşvik edilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Şirkette çalışan herkes kendini takımın bir parçası olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Takım çalışması, hiyerarşiden öte, işin en iyi biçimde yapılması için vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Takımlar en önemli yapı taşlarıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Şirkette yapılan iş öyle organize edilmiştir ki herkes bireysel olarak yaptığı işi ve örgüt hedefleri arasındaki ilişkiyi rahatça görebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Görevlendirme yetkiye sahip olan kişi tarafından yapıldığı için çalışanlar kendiliğinden harekete geçerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalışanların yetenekleri sürekli gelişim göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Çalışanların vasıflarına sürekli bir yatırım söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalışanların yetenekleri en önemli rekabet avantajı olarak görülmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Sorunlar sürekli artış göstermektedir, çünkü çalışanların işi yapabilecek yeterlilikte yeteneği yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Liderler ve yöneticiler “ söylediklerini ” uygularlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Karakteristik bir yönetim şekli ve belirgin yönetim uygulamaları vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İş yaptığımız yönde yönlendiren açık ve istikrarlı değerler mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Temel değerlere önem vermemek sizi probleme sürükler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Bizi yanlıştan doğruya götüren ve davranışlarımıza yön veren ahlaki kurallar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Anlaşmazlıklar ortaya çıkarsa “ kazan-kazan ” çözümlerine ulaşmak için daha çok çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. “ Güçlü ” bir örgüt kültürü vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Zor konular olsa bile ortak bir karara ulaşmak kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Anahtar konularda bir uzlaşmaya varmada sık sık sorun yaşarız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. İşlerin doğru ve yanlış yapıldığı yönünde açık bir uzlaşma söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

İFADELER					
26. İşin yapılmasına yönelik bakış açımız istikrarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Örgütün farklı bölümlerinden çalışanlar ortak bir bakış açısını paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Örgütün farklı bölümleri arasındaki projelerin koordinasyonu kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Örgütün başka bir bölümündeki çalışanla çalışmak farklı bir şirketten insanla çalışmaya benzer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Bölümler arası hedeflerin ortaya konusu iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. İşlerin yapılış şekli değişime kolay ayak uydurabilecek ve esnek bir yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Rakiplerimize ve iş çevresindeki değişimlere en iyi şekilde uyum sağlayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. İşleri yapmak için sürekli yeni ve gelişmiş yöntemler uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Değişim yaratmaya yönelik girişimler genellikle dirençle karşılaşılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Örgütün değişik bölümleri değişim yaratmak için sık sık birlikte çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. Müşteri yorum ve tavsiyeleri yapılacak değişikliklere önderlik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Müşterinin görüşü alacağımız kararlarda etkili olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Bütün çalışanlarımız müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. Müşterinin menfaati aldığımız kararlarda göz ardı edilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. Çalışanlarımızın müşterilerle doğrudan ilişki halinde olması teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. Başarısızlığı, öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak görürüz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. Yenilik ve risk alma teşvik edilir ve ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Alınan kararlarda çoğunlukla ikileme düşeriz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir hedeftir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. “ Sol elin yaptığını sağ el bilir ” olgusunu yapmaya çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. Uzun dönemli amaç ve yön vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. Stratejimiz diğer örgütlere içinde buldukları sektörde rekabetçi yönde bir değişime gitmeleri açısından önderlik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. İşimize anlam kazandıran ve yön veren açık bir misyonumuz vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Geleceğe yönelik belirgin bir stratejimiz vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50. Stratejimiz benim açımdan belirsizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Hedeflerimizle ilgili geniş çaplı bir anlaşma söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. Liderlerimiz ortaya koydukları hedeflerde hırslı, gözü ileride ama gerçekçidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. Kurumumuzdaki liderlik anlayışı bizi amaçlarımıza ulaştırma yönündedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54. Belirlenmiş hedeflerimize doğru ilerleyişimizi devamlı sürdürürüz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55. Çalışanlar uzun dönemde başarılı olmamız için neye gereksinim duyduğumuzu anlarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56. Gelecekte örgütümüzü nasıl görmek istediğimize yönelik paylaşımcı bir vizyonumuz vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57. Liderler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58. Kısa dönemli düşünce uzun dönemli vizyonumuzu sık sık tehlikeye sokar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59. Vizyonumuz çalışanlarda heyecan ve motivasyon yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60. Kısa dönemli talepleri uzun dönemli vizyonumuzu tehlikeye sokmadan karşılayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## Ek 2. Araştırma İçin Geliştirilen Veri Toplama Aracı

Bu çalışma, deniz ulaştırma işletmelerinin genel iş-görme prensipleri, iş ortamlarında en çok uygulanan yönetim ilkeleri ve iş faaliyetleri açısından çalışanların düşüncelerini öğrenmek için **akademik amaçlı** olarak yapılmaktadır. Bu iş yerinden **gerekli izin sağlanmış olup**, çalışmanın sonuçları *teorik açıdan ve gizlilik anlayışıyla* değerlendirilecektir. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Aşağıda **6 genel bilgi sorusu** dışında, iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin *farklı görüşler* içeren **36 madde** yer almaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, aşağıda belirtilen her bir ifadelere uygun yanıtları işaretleyiniz.

Birinci sütunda ifadeye ne ölçüde katıldığınızı (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Çok katılıyorum); ikinci sütunda ise bu durumun motivasyonunuzu nasıl etkilediğini (1: Oldukça olumsuz, 2: Olumsuz, 3: Ne olumlu, ne olumsuz, 4: Olumlu, 5: Oldukça olumlu) işaretlemeniz istenmektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz...

- A. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
- B. Yaşınız: 18-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41+ ( )
- C. Bu iş yerinde çalışma süreniz: 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10+ yıl ( )
- D. Eğitim durumunuz: İlk-orta okul ( ) lise ( ) üniversite ( ) yüksek lisans/doktora ( )
- E. Deniz ulaştırması, deniz ticareti v.b. alanlarda eğitim aldınız mı?: Evet ( ) Hayır ( )
- F. Göreviniz (Yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel, vb): .....

		İfadeye ilişkin görüşünüz					Motivasyonunuza etkisi				
1	2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



		İfadeye ilişkin görüşünüz					Motivasyonunuza etkisi				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ( <i>etik</i> ) değerler yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)