



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN GEMİ
ACENTE ÇALIŞANLARI TARAFINDAN
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ

Öykü SAVAN UZUN
165015007

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Alper KILIÇ

Bandırma 2019

T.C.

**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ
YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN GEMİ
ACENTE ÇALIŞANLARI TARAFINDAN
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Öykü SAVAN UZUN

165015007

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Alper KILIÇ

Bandırma 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programında Yüksek Lisans öğrencisi Öykü SAVAN tarafından Doç. Dr. Alper KILIÇ'ın danışmanlığında hazırlanan “YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN GEMİ ACENTE ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 11/10/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Danışman

Jüri Üyesi

Etik Beyan sayfası

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (11/10/2019).

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Öykü SAVAN UZUN

İmzası

ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN GEMİ ACENTE ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Öykü SAVAN UZUN

Gemi acenteleri armatörün limanlardaki yetkili temsilcileridir. Gemi acenteleri uluslararası alanda konteyner taşımacılığı yapan firmalardan oluşmaktadır. Meslek kolu olarak gemi acenteliği yoğun iş gücü ve emek gerektirmektedir. Küresel taşımacılık sektöründeki rekabet artışı gemi acente çalışanlarının günümüzde daha yoğun mesai saatleri geçirmesine neden olmaktadır. Gemi acenteleri verimliliği artırabilmek ve rakiplerinden önde olmak için kalifiye elemanları elinde tutmak ve örgüte bağlılıklarını artırması gerekmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel destek algısını artırmaya yönelik değişkenler araştırılmıştır. Örgütsel destek algısına etki edebilecek demografik etkenler ve liderlik stilleri bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Liderlik stilleri ölçeği ve demografik değişkenlerin örgütsel destek algısına etkisi gemi acente çalışanları arasında incelenmiştir. Artan rekabet ortamında kurumların çalışanların örgütsel destek algısını artırabilmesi adına ideal liderlik stilleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kişi tanıma formu, algılanan örgütsel destek ölçeği ve liderlik stilleri ölçeği kullanılmıştır. Sorular 5’li likert tipi ölçek ile gemi acentelerine gönderilmiştir. 258 adet katılımcı ile anket yürütülmüştür. Araştırmada sonucunda demografik değişkenler ile örgütsel destek algısı arasında ilişki tespit edilmemiştir ancak liderlik stilleri alt boyutları ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Liderlik stilleri alt boyutlarından dönüştürücü liderlik stiline örgütsel destek üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gemi Acenteliği, Liderlik Stilleri, Algılanan Örgütsel Destek, Deniz Taşımacılığı.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AMONG SHIP AGENCY EMPLOYEES

Öykü SAVAN UZUN

Shipping agencies are the authorized representatives of ship owners at ports. They are composed of firms which perform international container transportation. As a Professional branch ship agency business requires intense work power and hard work. The increase in the global transportation sector, cause the current employees in the sector to experience busier working hours. In order to increase their efficiency and prevail their competitors shipping agencies consistently need to maintain qualified employees and increase their loyalty to an organization. In this study, variations for increasing perceived organizational support have been investigated. The demographic factors and leadership styles, that can affect perceived organizational support was determined as independent variables. The leadership styles scale and demographic variables impact on perceived organizational support have been investigated among shipping agency employees. In order to increase perceived organizational support among employees in the increasingly competitive environment, the leadership styles have been attempted to be determined. In this research personal identification form, perceived organizational support and leadership styles scale have been utilized. The questionnaire were sent to the shipping agencies with the Likert scale of five. The study has been carried out with 258 participants of the questionnaire. The study resulted in no apparent relationship between demographic variables and perceived organizational support however the sub-dimensions leadership styles demonstrated positive correlation with organizational support. The transformational leadership style has been found as the greatest influencer on perceived organizational support among the other sub-dimensions of leadership styles.

Keywords: Shipping Agency, Leadership Styles, Perceived Organizational Support, Maritime Transportation.

ÖNSÖZ

Araştırmanın her safhasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Alper KILIÇ' a, Doç. Dr. Erdal ARLI, Doç Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN, Dr. Öğr. Üyesi Emrah AKDAMAR, Üniversiteye kayıt yaptırdığımız günden itibaren bize her konuda destek veren Dekanımız Sayın Prof. Dr. Mustafa SARI' ya, bugünlere gelmemde en çok emeği olan canımdan çok sevdiğim aileme ve sevgili eşim Orkun UZUN'a, araştırmama katkı sağlayan önce yöneticilerim sonra tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Öykü SAVAN UZUN

Bandırma - 2019



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	iii
ÖZET..	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar	xv
ŞEKİLLER	v
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
1 GEMİ ACENTELERİ	5
1.1 Deniz Taşımacılığı	6
1.2 Deniz Taşımacılığında Yük ve Gemi Türleri.....	9
1.3 Deniz Taşımacılığında Piyasalar.....	10
1.4 Tarife Esasına Dayalı Deniz Taşımacılığı Türleri	12
1.5 Deniz Taşımacılığında Konteynerin Yeri ve Tarihçesi.....	14
1.6 Gemi Acente Kavramı ve Tanımı	16
1.7 Gemi Acentesi Tarihsel Gelişim Süreci.....	16
1.8 Gemi Acente Hukuki Tanımı	17
1.9 Gemi Acenteliği Türleri	18
1.10 Türkiye’de Gemi Acenteliği	20
1.11 Gemi Acentelerinin Önemi	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	23

2	LİDERLİK STİLLERİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	23
2.1	Liderlik Nedir?.....	23
2.2	Liderlik Ve Liderlerin Temel Özellikleri.....	26
2.3	Liderlerin Güç Kaynakları	29
	2.3.1.Yasal Güç.....	29
	2.3.2.Ödüllendirme Gücü.....	30
	2.3.3.Cezalandırma Gücü.....	30
	2.3.4.Uzmanlık Gücü	30
	2.3.5.Karizmatik / Beğeni / Referans Gücü	30
	2.3.5.Evrensel Liderlik Kuramları	31
2.4	Liderlik Stilleri.....	43
	2.4.1 Dönüştürücü Liderlik Stili	43
	2.4.2 İşlemsel Liderlik Stili.....	46
	2.4.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	48
2.5	Algılanan Örgütsel Destek	48
	2.5.1 Örgütsel Destek Nedir?.....	48
	2.5.2 Örgütsel Desteğin Tanımı.....	50
	2.5.3 Örgütsel Destek Kavramını Oluşturan Bileşenler	50
	2.5.4 Örgütsel Destek Kavramının Önemi.....	53
	2.5.5 Örgütsel Desteğin Belirleyicileri	54
	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
3	AMAÇ VERİ VE YÖNTEM.....	57
3.1	Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli	58
3.2	Varyans Analizi.....	60
3.3	Korelasyon Analizi.....	61

3.4	Regresyon Analizi	61
	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	63
	4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	63
4.1	Demografik Değişkenlere Ait Bulgular	63
4.2	Algılanan Örgütsel Destek Verilerine Dair Bulgular.....	65
4.3	Liderlik Stilleri Ölçeği Verilerine Dair Bulgular	69
4.4	Varyans Analizi Bulguları.....	76
4.5	Korelasyon Analizi Bulguları	80
4.6	Regresyon Analizi Bulguları.....	82
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
	KAYNAKÇA	91
	EKLER.....	99

TABLÖLAR

Tablo 2.1 : Lider ve Yönetici Farkları	25
Tablo 2.2: Duygusal Zekânın Bileşenleri, Bu Bileşenlerin Tanımları ve Ayırıcı Özellikleri.....	27
Tablo 2.3: Özellikler Yaklaşımı'na Göre Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler	32
Tablo 2.4 : Likert'in Sistem 1-4 Modeli	39
Tablo 4.1: Demografik Bulgular	63
Tablo 4.2: Demografik Bulgular (Devamı).....	64
Tablo 4.3: Algılanan Örgütsel Destek Bulgular.....	65
Tablo 4.4: Algılanan Örgütsel Destek Bulgular (Devamı)	67
Tablo 4.5: Algılanan Örgütsel Destek Bulgular (Devamı)	68
Tablo 4.6 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular.....	69
Tablo 4.7 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı).....	70
Tablo 4.8 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı).....	71
Tablo 4.9 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı).....	72
Tablo 4.10 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı).....	73
Tablo 4.11 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı).....	75
Tablo 4.12 : Algılanan Örgütsel Destek Gelir Düzeyi.....	77
Tablo 4.13: AÖD – Gelir Düzeyi Kruskal-Wallis	77
Tablo 4.14 : AÖD – Çalışılan Pozisyon Normallik Testi	77
Tablo 4.15 : AÖD – Çalışılan Pozisyon Kruskal Wallis Değerleri.....	78
Tablo 4.16 :AÖD Çalışılan Süre Normallik Testi Bulguları	78
Tablo 4.17 : AÖD-Çalışılan Süre Kruskal Wallis Bulguları.....	79
Tablo 4.18 : AÖD –Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi.....	79
Tablo 4.19 : AÖD – Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi Kruskal Wallis	79

Tablo 4.20 : AÖD – Şirket Yapısı Normallik Testi	80
Tablo 4.21 : AÖD – Şirket Yapısı Kruskal Wallis Testi.....	80
Tablo 4.22 : Dönüştürücü Liderlik Stili – AÖD Korelasyon.....	81
Tablo 4.23 : İşlemsel Liderlik Stili – AÖD Korelasyon.....	81
Tablo 4.24 : Serbest Bırakıcı Liderlik Stili – AÖD Korelasyon	82
Tablo 4.25 : Liderlik Alt Boyutlar – AÖD Regresyon Analizi.....	82
Tablo 4.26: Liderlik Alt Boyutlar- AÖD Regresyon Analizi	83
Tablo 4.27 : Liderlik Alt Boyutlar- AÖD Regresyon Analizi	84



ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Deniz Taşımacılığında Ana Yük Tipleri.....	9
Şekil 1.2 : Deniz Taşımacılığında Ana Gemi Tipleri.....	10
Şekil 1.3: Denizcilik sektörünü Kontrol Eden Dört Market	11
Şekil 2.1: Özellikler Kuramı	32
Şekil 2.2: Bir örgütün çeşitli seviyelerde aranan yönetici becerileri	34
Şekil 2.3: Liderlik Doğrusu Modeli	36
Şekil 2.4 : Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası	37
Şekil 2.5 : Etkin Liderliği Etkileyen Durumsal ve Kişisel Faktörler	40
Şekil 2.6 : Fiedler'in Durumsallık Kuramı Modeli (Koçel, 2013, s. 587)	41
Şekil 2.7 : Vroom ve Yetton Normatif Liderlik Kavramı	42
Şekil 2.8: Maslow İhtiyaçlar Piramidine Göre Liderlik Stilleri.....	47
Şekil 3.1 Araştırma Modeli	59



KISALTMALAR

POS	: Perceived Organizational Support
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
UNCTAD	: United Nations Conference On Trade And Development
LPG	: Liquefied Petroleum Gas
LNG	: Liquefied Natural Gas
RO-RO	: Roll on Roll of
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
Ft	: Feet
DTO	: Deniz Ticaret Odası
VDAD	: Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği
YY	: Yüzyıl
ICS	: Institute of Chartered Ship Brokers
IMEAK	: İstanbul, Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
IMB	: International Maritime Bureau
FONASBA	: Federation of National Associations of Ship Brokers and
INTERTANKO	: International Association of Independent Tanker Owners
BIMCO	: The Baltic and International Maritime Council
CR	: Contingent Reward
MBE	: Management by Exception
LF	: Laissez-Faire
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
DL	: Dönüştürücü Liderlik
İL	: İşlemsel Liderlik
SBL	: Serbest Bırakıcı Liderlik
YÖN	: Yönetici ile Çalışma Süresi
ANOVA	: Analysis of Variance
H	: Hipotez



GİRİŞ

Nüfusun hızla artması ile kısıtlı kaynakların farklı bölgeler arasında taşınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu ürünlerin taşınmasında taşıma modu belirlenirken, tek seferde en uygun maliyet ve en kısa sürede ürünlerin bir yerden bir yere taşınabilmesi için en uygun taşıma modunun seçilmesi gerekmektedir. Deniz yolu taşımacılığı diğer taşıma modları ile kıyaslandığında bir yüklemede taşıma maliyetinin demiryoluna taşımacılığı ile kıyaslandığında 3.5, karayolu ile kıyaslandığında 7 ve havayoluna taşımacılığına göre 22 kat daha uygun maliyetli olması denizyolu taşımacılığının diğerlerine göre öncelikli seçilmesini sağlamaktadır (Ulaştırma Ana Planı Stratejisi Sonuç Raporu, 2005, s. 2).

Deniz yolu taşımacılığı kendine has yapısı olan, sermaye ağırlıklı, yoğun emek ve işgücü isteyen oldukça karmaşık bir alandır. Deniz yolu ile taşınan yük tiplerine, gemi tiplerine, seferin özelliklerine göre kurallar değişmektedir. Bu değişimlere bağlı olarak ihtiyaçların karşılanabilmesi adına deniz taşımacılığı alanında gemi adamı, gemi acentesi, broker, forwarder birçok farklı meslek kolları geliştirilmiştir.

Deniz yolu taşımacılığında deniz taşımacılığının yapısından kaynaklı ihtiyaçlardan doğan en önemli meslek gruplarından birisi gemi acenteleridir. Gemi acenteleri armatör adına geminin uğrak limanında armatörü temsil etme yetki ve sorumluluğu verilen firmalardır. Bu acentelerin gemilerin limandaki tüm ihtiyaçlarını karşılamak ve geminin uğrak liman devletinin getirmiş olduğu yasal işlemleri eksiksiz olarak tamamlama görevleri bulunmaktadır. Acentelik alanındaki temsil etme yetkisi güvene dayalı bir ilişki olduğundan sorunsuz bir şekilde armatör adına tüm operasyonları yürütebilmek yoğun özveri ve fedakârlık gerektirmektedir. Gemi operasyonlarında geçen sürenin armatör adına masraf olması sebebiyle resmi tatil, işgünü, mesai saati gözetilmeksizin kesintisiz olarak devam etmektedir.

Bu çalışma ortamında çalışanların tecrübeli, sorun çözme becerisi yüksek, yoğun çalışma saatlerine ayak uydurabilen bireylerden oluşması gerekmektedir. Hizmet sektörünün bir kolu olan gemi acentelerinde rekabetin ve çeşitliliğin artması ile müşteri memnuniyetinin şirketlere getirdiği kazanımlar, stratejik yönetimin hâkim olduğu firmaları bir adım daha öne taşımaktadır.

Karakteristik olarak değerlendirildiğinde gemi acente çalışanları üzerindeki stres, günlük çalışma ortamında müşteri taleplerinin sürekli olarak karşılanmaya çalışılması şirket yönetimleri ile çalışanlar arasında sorunlar oluşmasına sebep olmaktadır. Verilen hizmetlerin her geçen gün daha da çeşitlendirilmesi, kesintisiz hizmet anlayışı, firmaları bilgi ve eğitim düzeyi yüksek, yoğun çalışma saatlerine adapte olabilen çalışanlara olan ihtiyacı artırmaktadır. Bireyler ise bu yoğun çalışma ortamında her geçen gün kendilerini yenilemeli, gelişmelere ayak uydurmalıdır. Bu hususta gemi acentelerinin çalışanlarına gösterdikleri örgütsel destek ve liderlerin çalışanları yönetme davranışları operasyon süreçlerinin verimliliğinin artması hususunda önemli bir yer oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı gemi acente çalışanlarının örgütsel destek algısı üzerinde hangi değişkenlerin daha fazla etkili olduğunun tespit edilmesi ve destek algısındaki artışa bağlı olarak acentelerin çalışma performanslarının artırılmasıdır. Araştırma çerçevesinde liderlik stillerinin kurum içi örgütsel destek algısına etkisi incelenmiş olup, algılanan örgütsel destek ile liderlik stilleri arasındaki ilişki gemi acente çalışanları arasında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde dünya deniz ticareti, deniz yolu taşımacılığı ve özellikleri gemi acenteleri, acente tanımı, acentelerin hukuki ve yasal dayanakları, sorumlulukları, yetkilerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümün ilk kısımda algılanan örgütsel destek ve bu algıyı etkileyen faktörler, bileşenleri ile örgütsel güven konuları incelenmiştir. İkinci kısımda ise liderlik, tanımı ve liderlik özellikleri ile liderlik kuramları, liderliğin alt boyutları ve türleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan veri ve yöntem detaylı bir şekilde açıklanmış olup, kullanılan ölçekler anlatılmıştır. Çalışma kapsamında liderlik stilleri ve demografik faktörlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi Eisenberger tarafından hazırlanan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılarak yürütülmüştür. Dursun Eğriboyun tarafından 2013 yılında doktora tezinde kullanılmıştır. Liderlik stilleri ise Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve orijinal 45 maddeden oluşan Durdağı Akan, İsa Yıldırım ve Sinan Yalçın tarafından hazırlanan Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi adlı makalede kullanılan 35 madde haline getirilen orijinal ölçeğin Türkçe

cevirisi ile çalışma yürütülmüştür. Çalışanların demografik özellikleri ise anketin ilk bölümünde yönetilen sorular ile elde edilmiş, algılanan örgütsel destek ve liderlik stillerinin bu özelliklere göre değişimleri incelenmiştir.

Sonuç bölümünde veriler SPSS kullanılarak test edilmiş ve ölçeklerin birbiri ile ilişkileri incelenmiştir. Veriler gemi acente çalışanlarının operasyon süreçlerindeki performansı ve örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1 GEMİ ACENTELERİ

Dünya genelinde artan nüfus hareketi, kısıtlı kaynaklara olan ihtiyacın artması sebebiyle uluslararası ticaret dünya ekonomisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Üretilen malların bir yerden başka bir yere taşınmasında taşıma maliyeti çok önemli bir yer tuttuğundan tek seferde daha fazla ürünün yüklenebilmesi, güvenilir ve hızlı bir ulaşım şekli olan deniz yolu taşımacılığını diğer taşıma modları ile kıyaslandığında en üst sıraya yükseltmiştir. 2018 yılı Birleşmiş Milletler Ticaretin Geliştirilmesi Konferansı raporu incelendiğinde 2017 sonu itibariyle toplam deniz ticaret hacmi 10,7 milyar ton seviyesine ulaşarak %4 büyüme göstermiştir (UNCTAD, 2018, s. 7). Uluslararası ticarete yaşanan artış deniz yolu ulaşımı sağlayan armatörler arasında da rekabetin hızla artmasına sebep olmuştur. Bu rekabet ortamında gönderici ve alıcı arasında en güvenilir, en hızlı taşımayı sağlayabilen armatörler ön plana çıkmıştır.

Deniz yolu taşımacılığı her ne kadar sermaye yoğunluklu bir sektör olsa da, iş gücü kalitesi tüm operasyon sürecini etkileyen çok önemli bir unsurdur. Deniz yolu taşımacılığında çalışanların işleri tamamlayabilmek için üstün emek göstermesi, yoğun iş temposuna ayak uydurması beklenmektedir. Bu beklentiler çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta ve stres düzeyini artırarak çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Deniz yolu iş gücü unsuru gemi adamları, liman ve tersane çalışanları, gemi acente çalışanları, brokerler, forwarderler gibi birçok meslek kolunu kapsamaktadır. Birbirinden farklı bu meslek kollarında çalışan kişilerden yapılan işe bağlı olmak üzere her birinin ayrı uzmanlığa sahip olması beklenmektedir.

Bu çalışmada dünya ticaretinde önemli ve tercih edilen bir meslek kolu olarak, gemi acente çalışanlarının demografik özellikleri ve liderlik stillerine göre örgütsel destek algısı incelenmektedir. Gerekli alan bilgisinin yanı sıra, yüksek iş temposuna ayak uydurabilecek dinamik gelişim ve değişimlere açık bireyler aranmakta hem de tecrübe sahibi çalışanları şirket bünyesinde tutabilmek amaçlanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda bireylerin özellikle birlikte çalıştıkları yöneticileri ile uyumsuzluk yaşaması sonucunda iş değişikliği kararı vermesi, çalışmakta olduğu kurumdan gerekli desteği göremeyen bireylerin performanslarında önemli ölçüde düşüş yaşandığı görülmektedir.

Çalışanların örgütsel destek algı düzeyindeki artışın çalışma performansını etkileyerek gemi acentelerinde karlılık oranında artış sağlayabilmesi düşünülmektedir.

Denizyolu taşımacılığı alanında çalışan psikolojisini konu alan çalışmanın az olması, Türkiye’de denizcilik işletmeleri yönetimi alanında mezun veren okul sayısının artması, denizcilik sektöründe gemi acente unsurunun vazgeçilmez bir yeri olması ve yapılan işin niteliği incelendiğinde çalışmanın faaliyet gösteren kurumların özellikle insan kaynakları departmanı ve yönetici davranışlarının şekillenmesinde yol gösterici nitelikte olması hedeflenmektedir.

1.1 Deniz Taşımacılığı

Deniz taşımacılığı, yüklerin bir yerden diğer yere denizyolu ulaşımı ile taşındığı hizmet üretimi dalıdır. Denizcilik sektöründe yükler terminaller arasında, tarifeli ve tarifersiz olarak taşınır (Kayserilioğlu, 2004, s. 7). Günümüz dünyasında hızla gelişen teknoloji üretim, haberleşme ve ulaşım faaliyetlerini doğrudan etkilemiş olup, üretimde hızla artan verimlilik ve kısıtlı kaynaklar ekonomileri dışa açılmaya zorlamıştır. Gelişen ulaşım ve haberleşme ağları ise neredeyse tüm dünya ülkelerinin pazar arayışını kolaylaştırmıştır. Deniz yolu taşımacılığı diğer taşıma modları ile kıyaslandığında tonaj üstünlüğü ve ton başı ulaştırma maliyetinin düşük olması sebebiyle en fazla tercih edilen taşıma modu olarak görülmektedir. UNCTAD 2018 raporunda yayınlanan verilere göre dünya ticaretinde malların yaklaşık %80 inin denizyolu ile taşınmakta olduğu bildirilmiştir. Aynı rapora göre dünya deniz ticaret hacmi 2017 yılı sonunda 10,7 milyar tona ulaşmıştır (UNCTAD, 2018, s. 16).

Denizyolu taşımacılığı uluslararası ticaret talebi oluşması sonucunda ortaya çıktığından ötürü türev taleptir. Stopford (2009, s. 136)’a göre Denizyolu taşımacılığını etkileyen talep faktörler politik faktörler, dünya ekonomisi, dünya emtia ticareti, ortalama mesafe ve taşıma maliyetleri olmak üzere beş ana kategoride incelenmektedir. Arz faktörleri ise Stopford (2009, s. 161)’ a göre dünya filosu, filo verimliliği, gemi yapım üretimi, hurda ve kayıplar, navlun geliri olmak üzere alt kategorilerde incelenmektedir.

İstanbul ve Çanakkale Boğazları’nın kontrolünü elinde tutmaktadır. Kuzeyde Karadeniz ülkelerinin Akdeniz’e geçişinde tek alternatif boğazlar olmaktadır. Coğrafi konumundaki üstünlükler sayesinde, ülkemiz dünya deniz ticaretinde önemli avantajlara sahip bir ülke konumundadır. Bu avantajları kullanarak Türk Denizciliğini dünya genelinde daha üst sıralara çıkarmak gerekmektedir.

Deniz taşımacılığı bir zincir olarak düşünüldüğünde farklı uzmanlıklar gerektiren birçok meslek kolunu kendiliğinden doğurmaktadır. Bir sonraki bölümde deniz ticaretinde aktif rol oynayan aktörlerden bahsedilmektedir.

Dünya ticaretinde en büyük oranla kullanılan deniz yolu taşımacılığı adeta bir zincir gibi düşünülmektedir. Bu zincir ilk olarak ürünün üretilmesinden başlayarak, son alıcıya teslim edilmesine dek geçen süreyi içermektedir. Deniz yolu taşımacılığını oluşturan bu zincirde birçok farklı uzmanlığa sahip çalışanın, tek bir ürünün ulaşımının sağlanabilmesi için uyum içerisinde çalışmak zorundadır. Deniz ulaştırma sistemi içerisinde yer alan aktörler; deniz taşımacılığının asli işletmeleri olarak gemi sahipleri ve gemi işletmeleri, denizyolu taşıma hizmetini kullanan müşteriler ve kullanıcılar, deniz taşımacılığında aracı konumunda olan işletmeler, deniz ulaştırmasında destekleyici ve kolaylaştırıcı faaliyette bulunan işletmeler ve kuruluşlar, deniz taşımacılığında tedarikçi konumunda olan işletmeler ve kuruluşlar, deniz ulaştırması ile ilgili devlet otoriteleri olarak çeşitli kategorilere ayrılmaktadır (Deveci, 2013, s. 23). Gemi sahipleri ve gemi işletmeleri deniz taşımacılığının ana aktörleridir. İngilizce “*shipowner*” olarak kullanılan “*gemi sahibi*” teriminin karşılığı Türk hukukunda “*donatan*” olarak geçmektedir (Deveci, 2013, s. 24). Türk ticaret hukukunun 1061. Maddesine göre donatan iki şekilde tanımlanmaktadır: “*Donatan, gemisini menfaat sağlamak amacıyla suda kullanan gemi malikine denir. Kendisinin olmayan bir gemiyi menfaat sağlamak amacıyla suda kendi adına bizzat veya kaptan aracılığıyla kullanan kişi, üçüncü kişilerle olan ilişkilerinde donatan sayılır. Malik, geminin işletilmesinden dolayı gemi alacaklısı sıfatıyla bir istemde bulunan kişiyi, bu işletilme malike karşı haksız ve alacaklı da kötü niyet sahibi olmadıkça, hakkını istemekten engelleyemez*”.

TTK madde 1064’ te ise donatma iştiraki aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır: “*Birden çok kişinin paylı mülkiyet şeklinde malik oldukları bir gemiyi, menfaat sağlamak amacıyla aralarında yapmış oldukları sözleşme gereğince, hepsi adına ve hesabına suda kullanmaları hâlinde donatma iştiraki vardır. Tek başına bir geminin maliki veya işletme hakkına sahip olan ticaret şirketleri veya diğer tüzel kişiler hakkında donatma iştirakine ilişkin hükümler uygulanmaz*”.

Gemi sahipleri işletme hakkını elinde bulundurdukları gemiyi navlun geliri elde etmek amacıyla tarifeli veya tarifersiz şekilde taşıtırma hakkını elinde tutar. Gemi sahipleri navlun geliri elde edebilmek amacıyla deniz taşımacılığını kullanan müşteriler

ile birlikte çalışmaktadır. Deniz yolu taşımacılığında müşteriler ve kullanıcılar taşıtan, yükleten, gönderen ve gemi kiracısı terimleriyle anılmaktadır. Taşıtanlar, gemi kiracıları, yükletenler ve göndericiler deniz taşımacılığı ve ticaretinde özellikle navlun sözleşmelerinin taraflarını açıklamada kullanılmakta olup, bu terimler ile kastedilen kişi ve kuruluşlar denizyolu taşımacılığının talep tarafında yer alan vazgeçilmez aktörlerdir (Deveci, 2016, s. 25).

Donatan aynı zamanda çalıştırdığı gemiyi yüke ve yola elverişli hale getirmek zorunluluğu vardır. Yüke ve yola elverişli hale getirme aşamasında geminin yakıt, kumanya, gemi adamı gibi ihtiyaçlarının karşılanması konusunda donatan deniz yolu taşımacılığında aracı konumunda olan işletmeler ile birlikte çalışmaktadır. Bu işletmeler Gemi Yönetim İşletmeleri, Gemi Acenteleri, Gemi Brokerleri, Forwarder İşletmeleri (Taşıma İşleri Komisyoncusu) olarak sıralanmaktadır.

Deniz yolu ulaştırmasında destekleyici ve kolaylaştırıcı işletmeler ise deniz taşımacılığı yapan işletmeleri korumak, deniz yolu taşımacılığını daha güvenli hale getirmek ve deniz çevresinin korunmasını sağlamak amaçlı rol oynayan kuruluşları içermektedir. Bu kuruluşlar gemi klas ve sörvey kuruluşları, deniz sigorta kuruluşları, limanlar ve yük elleçleme müteahhitleri bankalar gibi kurumlardan oluşmaktadır.

Deniz taşımacılığı sektöründe çeşitli mal, hizmet ve insan kaynağı tedarikçisinde bulunan çok sayıda tedarikçi işletme gibi birçok kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşların başında deniz malzemesi, kumanyacılar, ve akaryakıt ikmali sağlayan işletmeler gelmektedir (Deveci, 2016, s. 33). Bu işletmelere ek olarak gemi tamir bakım malzemeleri, yedek parça gibi hizmet veren kuruluşlar mevcuttur. Ayrıca tersaneler deniz taşımacılığında gemi tedarikçi alanında hizmet sağlayan en önemli unsurlardan biridir. İnsan tedarikçi unsurunda ise denizcilik eğitimi veren kurumlar başta olmak üzere, gemi adamı simsarlar ve çeşitli sertifika hizmeti veren kurumlar çeşitli danışmanlık büroları, avukatlar deniz taşımacılığı sektöründe tedarikçi konumunda yer almaktadır.

Deniz ulaştırması ile ilgili devlet otoriteleri Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, Deniz ve İç Sular Düzenleme Genel Müdürlüğü, Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü, Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü, Tehlikeli Mal ve Kombine Taşımacılık Düzenleme Genel Müdürlüğü, Gümrük otoriteleri, Sahil Güvenlik Komutanlığı Teşkilatı gibi kurumlardan oluşmaktadır. Bu kurumların temel hedefi Türk Denizciliğini

uluslararası alanda gelişmesini sağlamak ve kıyılarımızda güvenli, emniyetli ve çevreye duyarlı ulaşımın sağlanması için düzenlemeler yapmaktadır.

1.2 Deniz Taşımacılığında Yük ve Gemi Türleri

Deniz taşımacılığı genel olarak kaynakların ihtiyaçtan fazla olduğu bölgelerden alınan malların, deniz yolu taşıtları vasıtasıyla, kaynakların kısıtlı veya hiç olmadığı bölgelere taşınması ile gerçekleştirilir. Bu durumda arz ile talebi buluşturan öge deniz taşımacılığıdır. Talep edilen malların çeşitliliği, taşınan mal veya eşyanın yapısına bağlı olarak gemi türlerinde çeşitliliğin artmasına, ihtiyaca bağlı olarak taşınacak mala uygun yapıda dizayn edilen gemi türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Deniz taşımacılığında yük tipleri ilk olarak genel ve dökme yükler olarak adlandırılmaktadır. Dökme yükler daha çok ton başı birim fiyatı düşük, büyük ölçeklerde taşınabilen, kolay bozulmayan, nem, ısı ve hava koşullarına dayanıklı, hammaddelerden oluşmaktadır. Genel yükler ise daha çok bitmiş ürünler, şekilsiz ürünler ve değerli ürünlerdir.

YÜKLER	
GENEL YÜKLER	DÖKME YÜKLER
Konteynerize Edilmiş Yükler	SIVI DÖKME
Paletli Yükler	Ham Petrol
Önceden Bağlanmış Yükler	Petrol Ürünleri
Sıvı Yükler	Sıvı Kimyasallar
Ağır ve Biçimsiz Yükler	Sıvılaştırılmış Gaz
Serbest Yükler	Sıvılaştırılmış Petrol Gazı
Tek Parça Yükler	KURU DÖKME YÜKLER
Kutular	Beş Ana Dökme Yük
Makine Parçaları gibi Tek Başına	Demir, Hububat, Kömür,
Elleçlenmesi Gereken Yükler	Fosfat, Boksit-Alumina
	İkincil Dökme Yükler
	Demir ürünleri, Hurda,
	Çimento, Alçıtaşı, Şeker, Tuz,
	Sülfür, Ağaç Ürünleri,
	Kimyasallar

Şekil 1.1 Deniz Taşımacılığında Ana Yük Tipleri

Kaynak: ŞAKAR, G. 2013, s. 39

Deniz taşımacılığında taşınan malların çeşitliliği arttıkça, ihtiyaçlar doğrultusunda gemi dizaynları şekillenmiştir.

GEMİ TİPLERİ

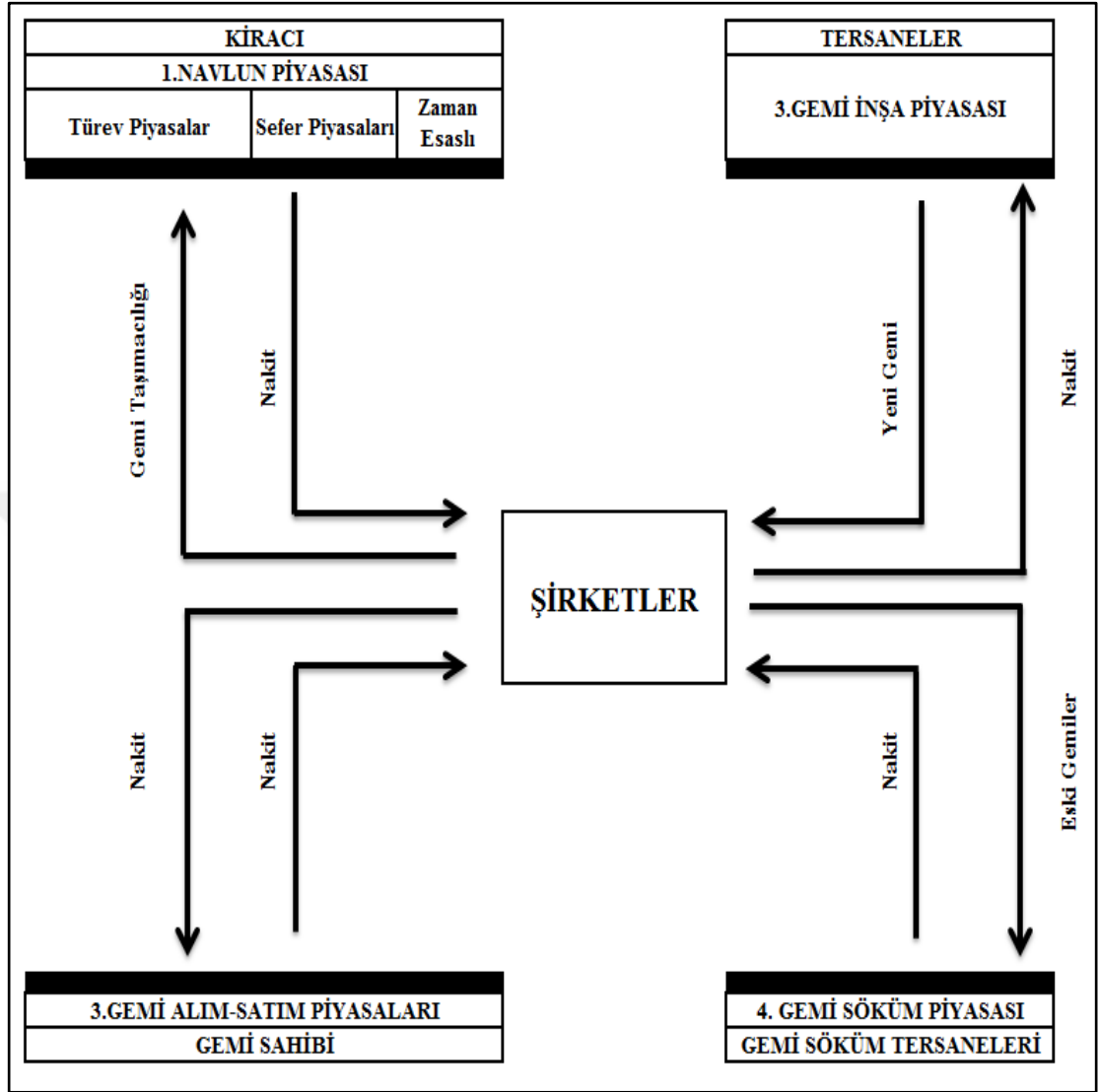
GENEL YÜK GEMİLERİ	DÖKME YÜK GEMİLERİ	ÖZEL YÜK GEMİLERİ	TİCARİ YÜK TAŞIMAYAN GEMİLER
Konteyner Gemileri	Tankerler	Soğutmalı Gemiler	Römorkörler
RO-RO	Kuru Dökme Yük Gemileri	Kimyasal Tankerler	Balıkçı Gemileri
Çok Amaçlı Gemiler	Kombine Taşıyıcılar	Özel Amaçlı Tankerler	Tarak Gemileri
Çift Gladoralı Gemiler		Canlı Hayvan Gemileri	Araştırma Gemileri
		OtomobilTaşıyan Gemiler	Tedarik Gemileri
		LPG	Yolcu Gemileri
		LNG	Feribot
			Yüzer Üretim Sistemleri
			Sondaj Gemileri

Şekil 1.2 : Deniz Taşımacılığında Ana Gemi Tipleri

Kaynak: ŞAKAR, G. 2013, s. 44

1.3 Deniz Taşımacılığında Piyasalar

Deniz yolu taşımacılığında tüm süreç bir zincir olarak düşünüldüğünde gemi üretiminden, gemi sökümüne denizcilik sektörünü kontrol eden farklı piyasalar bulunmaktadır. Piyasa kelimesi İngilizce’de “*market*” kelimesinden çevrilmiş olup, en basit düzeyde arz ve talebin karşılaştığı yer olarak tanımlanmaktadır. Bu 4 ana piyasa birbiri ile ilişkili ve birbirinin sürekliliğini sağlamada destekleyen konumdadır. Aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1.3: Denizcilik sektörünü Kontrol Eden Dört Market

Kaynak: Stopford 2009 s.127

Şekil 1.3’de denizcilik sektörünü kontrol eden 4 market ve aktörlerin ilişkileri anlatılmaktadır. Buna göre navlun piyasasında gemi sahipleri kiracılardan gelir elde etmekte ve karşılığında taşıma hizmeti vermektedir. Şirketler arz ve talep dengesine bağlı olarak gemi inşa veya ikinci el gemi satış işlemlerine başvurabilmektedirler, ayrıca yine gemi sahipleri eski gemileri gemi söküm piyasasında değerlendirebilmektedirler.

Navlun piyasası denizyolu taşımacılığı hizmetinin alınıp satıldığı, işlemlerin telefon, e-posta ve mesajlaşma servisleri ile yapıldığı piyasadır (Kayserilioğlu E. , 2004, s. 9).

Günümüzde tek uluslararası navlun piyasası olsa da farklı gemi tipleri için, ayrı navlun piyasaları bulunmaktadır. Örneğin tanker, dökme yük gemileri, konteyner

gemilerinin piyasaları birbirinden farklı hareket etmekte, fakat piyasa içinde benzer tüccar grupları olduğundan bir piyasada gelişen bir durum diğerlerinde de dalgalanmalara neden olmaktadır (Stopford, 2009, s. 180).

Stopford (2009, s. 180)'a göre navlun piyasasında navlun sözleşmeleri ve charter sözleşmeleri olmak üzere iki farklı işlem gerçekleşmektedir. Navlun kelime anlamıyla birim başına taşıma ücreti anlamına gelmektedir. Navlun sözleşmeleri bu sebeple daha çok yük taşıma amacıyla sözleşme yapılırken kullanılmaya uygundur. TTK 1138. maddesine göre Taşıyıcı navlun karşılığında; *“Yolculuk charteri sözleşmesinde eşyayı, geminin tamamını veya bir kısmını ya da belli bir yerini taşıtana tahsis ederek; Kırkambar sözleşmesinde ayırt edilmiş eşyayı, denizde taşımayı üstlenir”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Charter sözleşmeleri ise TTK 1119. maddesinde *“Gemi kira sözleşmesi, kiraya verenin belirli bir süre için geminin kullanılmasını, kira bedeli karşılığında, kiracıya bırakmayı üstlendiği bir sözleşmedir. Kiraya verenin, gemi ile birlikte gemi adamlarını da kiracının emrine vermeyi üstlenmesi, sözleşmenin niteliğini değiştirmez”* şeklinde tanımlanmaktadır. Gemi kira sözleşmesi ise 1120. Maddesinde *“Gemi kira sözleşmesinin taraflarından her biri, giderini vermek koşuluyla, sözleşme şartlarını içeren ve gemi kira charter partisi olarak adlandırılan bir gemi kira senedi düzenlenmesini ve kendisine verilmesini isteyebilir”* olarak belirtilmektedir. Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkıldığında charter sözleşmesi, taşıtanın birim fiyat üzerinden navlun sözleşmesi yapmak yerine, sözleşmeye konu geminin tamamını veya bir kısmını ticari eşya taşıma amaçlı kiralamasıdır.

1.4 Tarife Esasına Dayalı Deniz Taşımacılığı Türleri

Deniz yolu taşımacılığı yüklerin taşınma prensiplerine uygun olarak gemi tiplerinin çeşitlenmesini sağlamış olup, deniz yolu taşımacılığını tramp (düzensiz) ve liner (düzenli) olarak iki ana kola ayırmıştır. Navlun piyasası incelendiğinde genel anlamda navlun sözleşmelerinin iki şekilde yapılmakta olduğu görülmektedir. Tarife esasına dayanmaksızın sefer veya zaman esaslı yapılan navlun sözleşmeleri tramp taşımacılık kapsamında değerlendirilmektedir. Tarife esasına dayalı düzenli hat deniz taşımacılığı ise layner taşımacılık olarak tanımlanmaktadır.

Düzensiz hat taşımacılığı olan tramp taşımacılık daha çok dökme halde taşınan yükler için belirli bir tarife olmaksızın, genel olarak hammadde ve benzeri yüklerin bir

limandan bir limana taşınması olarak tanımlanmaktadır. Bu taşımacılık cinsi sıklıkla gemi kiralama yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Düzensiz hat taşımacılığında yüklerin çoğunluğu sezonluk yükler kapsamaktadır. Bu tür taşımalarda kömür, maden ve hububat gibi yükler taşınmaktadır (Özen, 2006, s. 42). Düzensiz hat işletmeleri genellikle küçük aile işletmeleridir. Bu nedenle ekonomik dalgalanmalardan çok çabuk etkilenmektedirler. Bu dalgalanmaların etkisini en aza indirmek için kendi içlerinde kararlar alırlar. Deniz taşımacılığında taşıma bedeli olan navlunların düşmesi, düzensiz hat işletmelerinde işgücünü azaltma ya da gemilerini bağlama gibi kararlar alınmasına neden olur (Ayan, 2005, s. 38). Düzensiz hat işletmelerinin çevresi tam rekabet modeline çok yakındır. Fiyatlar arz ve talep kanununa göre belirlenmektedir. Gemilere farklı şart ve koşullara göre sözleşme yapılmaktadır. Bu koşul ve şartları içeren sözleşme şekilleri şu şekilde sıralanmaktadır (Peters, 1991, s. 112).

- ✓ Tek sefer (single voyage) veya ardışık sefer (consecutive voyage) çarteri,
- ✓ Dönem ya da zaman çarteri (period or time charter),
- ✓ Navlun çarteri (contracts of affreightment),
- ✓ Sefer çarteri (trip charter),
- ✓ Kira çarteri (bareboat charter)

Liner taşımacılık, düzenli ve belli bir tarifeye göre bir biçimde hizmet veren taşıma türüdür. (Seçkin, 2014, s. 18). Liner taşımacılıkta daha çok değeri yüksek ürünlerin, belirli rota ve tarifeli deniz yolu seferi ile taşınması planlanmaktadır. Liner taşımacılık modelinde gemilerin uğrak limanları önceden armatör tarafından belirlenmiştir. Haftalık olarak gemi seferleri, gemi isim, transit süre, aktarma limanları müşterinin bilgisine sunulmaktadır. Liner taşımacılıkta gemi boş olsa dahi seferin iptal edilme şansı bulunmamaktadır. Liner taşımacılıkta navlun piyasası kararludur ve liner taşımacılığındaki ekonominin sağlanması, yani, liner taşımacılık piyasasının etkin bir şekilde devamı bazı koşullara bağlıdır (Akten, N. ve Albayrak, 1983, s. 18). Liner taşımacılık türünde taşıma hizmeti ön planda olduğundan, hizmetin kesintiye uğratılmaması için karlılığın yüksek olması gerekmektedir. Liner taşımacılıkta rekabet çok yüksek düzeyde olduğundan maliyetlerin en aza indirilmesi her zaman önemli bir etken oluşturmaktadır. Liner piyasalarında taşımacılık yapabilmek için taşıtana en uygun navlunun sunulması gerekmektedir. Uygun navlunun sunulması ise rekabet avantajına bağlı olmaktadır. Bu sebeple liner piyasaları daha çok çok büyük birkaç şirketin hâkimiyetindedir. Liner

taşımacılıkta sektöre giriş yapmak yukarıda bahsedilen sebeplerden ötürü oldukça zorlaşmaktadır.

Liner taşımacılığa konu olan gemi çeşitleri ise unit-load gemiler, RO-RO gemileri, Konteyner gemileri, Kombine taşımacılık yapan liner gemiler, Layter taşıyıcılar, Lash gemiler, Seabee gemiler, Bacat gemiler ve Özellikle Avrupa kıtasında nehir yolu taşımacılığında hizmet veren barge taşıyıcılarıdır.

Liner taşımacılık, yapılan taşımının şekline bağlı olarak iki ayrı grupta inceleme konusu yapılabilmektedir. Bu gruplardan ilki konvansiyonel liner taşımacılığı, diğeri ise modern liner taşımacılığıdır (Seçkin, 2014, s. 24). Konvansiyonel liner taşımacılık ile modern liner taşımacılığı arasındaki en önemli fark limanda kalma sürelerinden doğmaktadır. Modern laynercilik, layner taşımacılıkta verimin artırılması, dolayısıyla birim taşıma maliyetinin düşürülmesi fikrinden doğmuştur (Akten, N. ve Albayrak, 1983, s. 16). Birim taşıma maliyetinde amaç yük elleçleme işlemlerini en kısa sürede tamamlamak, standart maliyet oluşturabilmek şeklinde açıklanmaktadır. Liner taşımacılık konteynerin icat edilmesinin ardından hızlı bir şekilde artış göstermiştir.

1.5 Deniz Taşımacılığında Konteynerin Yeri ve Tarihçesi

Konteyner yüklerin içine istiflenerek yüklendiği, taşıma modları arasında aktarılabilen, kapasite açısından büyük tonajlı yükleri yüklemeye elverişli kaplardır (Çancı, 2009, s. 38).

Konteynerin mucidi Malcolm P.McLean, 1930'lu yıllarda Hoboken Limanında nakliye şirketi işletmekte iken konteyner ile taşıma yöntemi fikrini ortaya atmıştır (Kıpçak, 2014, s. 11). Bu taşıma yöntemine göre yükler gemiye standart olmayan kaplar ile yüklenen yüklerin standart şekilde yüklenebilmesine imkân tanımıştır. Ayrıca konteyner doğası gereği yükü güneş ışığı, su ve hava gibi etkenlerden koruyabilme özelliğine sahiptir.

Deniz taşımacılığında Ideal X isimli gemi ilk konteyner taşıyıcı olarak bilinmektedir. 26 Nisan 1956'da bu gemiye Houston limanında tahliye edilmek üzere Newark limanından 56 konteyner yüklenmiştir, Sadece konteyner taşımak için tasarlanan gemi Maxton isimli gemidir ve 60 konteyner taşıma kapasitesine sahiptir (Özyılmaz, 2007, s. 29).

Malların konteyner ile taşınmasının hem taşıyıcı hem de yükleyici açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki şekilde kısaca anlatılmaktadır.

- ✓ İstif yapılan eşyayı dış etkenlerden korur.
- ✓ Aynı konteynere farklı yükler yüklenebilir.
- ✓ Güvenli taşıma imkanı sağlar
- ✓ Farklı yükler tek seferde taşınabilir
- ✓ Modlar arası taşıma kolaylığı sağlar
- ✓ Birim taşıma maliyetleri düşüktür.
- ✓ Tekrar kullanıma uygundur.
- ✓ Tahliye ve yükleme kolaylığı sayesinde operasyonlar kısa sürede tamamlanır.
- ✓ Düzenli istif imkanı sayesinde yer tasarrufu vardır.
- ✓ Yüke gelebilecek hasarlara karşı koruyucu özelliği vardır
- ✓ Olası hırsızlık tehlikesine karşı yükü koruyucu özelliği vardır.
- ✓ Hava geçirmediği için yükün bozulmasını engeller.

Yukarıda bahsedilen avantajların yanı sıra konteyner taşımacılığının bazı dezavantajları bulunmaktadır. Kısaca sıralayacak olduğumuzda konteyner yapısı gereği elleçleme için farklı ekipmanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu ekipmanlar için altyapı gerekmekte ve maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Konteynerler tekrar tekrar kullanıldığından tamir ve bakım maliyetleri bulunmaktadır. İthalat ve ihracatta denge olmadığı zamanlarda boş konteyner arzında dengesizlikler ortaya çıkmaktadır. Konteyner taşımacılığı daha çok sermaye yoğunluklu bir sektör olduğundan işgücüne olan gereksinimi azaltmaktadır.

Konteyner tüm köşelerinde bulunan direkler ile bunları birleştiren kenarlardan ve çevreleyen duvarlardan oluşur. Yan duvarları ve tavan dayanıklılığını artırması için sac levhalar kullanılır. Konteynerler ihtiyaçlar doğrultusunda zaman içerisinde geliştirilmiş olup, genel kargo, soğutmalı, özel kargo ve tank konteynerler olmak üzere en dört temel kategoride taşımacılık işlemleri yapılmaktadır. Genel kargo taşımacılığı yapılan konteynerler 20'lik standart, 40'lık standart ve 40 High cube konteynerdir. Soğutmalı (reefer) konteynerler ise daha çok ilaç, taze gıda, meyve sebze, tavuk, yumurta gibi ürünlerin taşınmasında kullanılmakta olup, ürünün taşınma derecesine göre konteyner derecesi ayarlanarak müşteriye teslim edilmektedir. Özel kargo taşımacılığında ise sıklıkla open top ve flat rack konteynerler kullanılmaktadır. Open top konteynerler üst tavanı açık olmakla birlikte taşmalı ve taşmasız olarak yüklemeler yapılabilmektedir. Özel kargo taşımacılığında sıklıkla tercih edilen bir diğer konteyner tipi flat rack

konteynerlerdir. Flat rack konteynerler daha çok gemide yatak yapılarak tekne, helikopter gibi yükler taşınmaktadır. Tank konteynerler ise sıvı halde taşınabilen yükler için kullanılmaktadır.

1.6 Gemi Acente Kavramı ve Tanımı

Deniz araçları ile yük ulaştırmasında, armatör, gemi kaptanı gemi işletmecisi veya kiracının adına üçüncü taraflara karşı tayin edilen bölge içinde haklarını koruyan ve bu hizmet karşılığında gelir elde eden kurumlardır (DTO, 2007, s. 76).

Gemi acenteliği evrensel bir kavram olmasından dolayı yasalarla tanımlanmış belli kuralları ve prensipleri olan meslek koludur. Türkiye’de ise Türk Ticaret Kanununda gemi acentelik esaslarına yer verilmiştir. Kanunda gemi acente tanımı çalışanların hukuki yetkileri armatöre karşı sorumlulukları belirlenmiştir.

TTK 102. maddesine göre: *“Acente kavramı, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli olarak ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o tacir adına yapmayı meslek edinen kimseye denir”*

TTK 103. Maddesine göre: *“Sözleşmeleri yerli veya yabancı bir tacir hesabına ve kendi adına yapmaya sürekli olarak yetkili bulunanlar ile Türkiye Cumhuriyeti içinde merkez veya şubesi bulunmayan yabancı tacirler ad ve hesabına ülke içinde işlemlerde bulunanlar”*

TTK 104. Maddesine göre: *“Taşıyan, aynı zamanda ve aynı yer veya bölge içinde aynı gemiyle ilgili olarak birden fazla acente atayamaz”* hükümleri yer almaktadır.

Acenteler gemi operasyonları ile acente hizmeti olarak verilen tüm işlemlerini uluslararası sözleşmelerle belirlenmiş kurallar ile ulusal yasalarımızdan, 6102 Sayılı TTK, 4458 Sayılı Gümrük Kanunu, 5682 Sayılı Pasaport Kanunu, 2548 Sayılı Sağlık Resmi Kanunu, 618 Sayılı Limanlar Kanunu, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu ve 2872 Sayılı Çevre Kanunu ve bu kanunlara dayanarak çıkarılmış tüzük, yönetmelik, genelge ve tebliğ hükümlerine göre işlerini yürütürler (DTO, 2007).

1.7 Gemi Acentesi Tarihsel Gelişim Süreci

Deniz taşımacılığı var olduğu ilk günden bu yana, gemilerin uğrak limanlarında birçok ihtiyacı olmuş, uğrak limanına yabancı olan kaptan ihtiyaçlarını giderebilmek, varış limanındaki yükleme tahliye yakıt alma kumanya gibi geminin seyri için gerekli işlemler için yerel limanda bir yardımcıya ihtiyaç duymuştur. Küresel olarak yükleme yapılabilecek her rotada gemisini çalıştıran gemi sahibi veya işletmecisi, gemi rotası

içerisinde tüm limanlar ile iş yapmaktadır (Nomer, 2014, s. 36). Bu sebeple gemi acenteleri armatör adına gidilen uğrak limanlarında gemi geliş öncesi, gemi geliş ve kalkış sonrasındaki işlemleri yürütmek üzere armatör temsilcisi olarak bu meslek kolu geliştirilmiştir.

Daha önceleri iletişimin çok zayıf olduğu zamanlarda, gemi kaptanının gemiyi satma yetkisi bile bulunduğu dönemlerde uğrak limanında geminin ihtiyaçlarının karşılanması, gerekli tamir bakım, yakıt alımı, mürettebat bulma, kumanya yükleme, gemiye yük bulma gibi konularda acente olmadığından kaptan tüm bu işlemleri yürütmek ile görevliydi. Ancak sonraki dönemlerde gemi ve liman teknolojilerindeki artış sebebiyle gemi kaptanları ve mürettebat geminin operasyon süreçleri ile ilgilenmek zorunda kalmışlar, tüm kalan liman işlemleri için gemi acentelerinden faydalanmışlardır. Acente ataması armatör tarafından iletişimin kolaylaşması bu işlemlerin gemi gitmeden önce belirlenen temsilciler ile teleks, telefon, faks ve daha sonra internetin kullanımı ile mail yoluyla devam etmiştir.

19.yüzyılda ilk armatör temsilcileri kumanya tedarikçileri olarak kabul edilmekteydi. Kumanya tedarikçileri gazete ilanları vererek faaliyet göstermişlerdir. Yüzyılın sonlarına doğru Türkiye’de levanten olarak adlandırılan göçmenler gemi acenteliği faaliyetlerinde bulunmuşlardır (Nomer, 2014, s. 37).

Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerinde kapitülasyonların artırılması ile yabancı tüccarlar daha aktif duruma gelmişlerdir. Zamanla levantenler Osmanlı İmparatorluğunda deniz taşımacılığı alanında önemli bir yere sahip olmuşlardır (Öndeş, 2013, s. 101).

Günümüzde çeşitli deniz taşımacılığı alanlarında uzmanlaşmış olan gemi acenteleri, armatör ile gemi seyir ihtiyaçları ve resmi işlemlerin yürütülmesinde vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

1.8 Gemi Acente Hukuki Tanımı

Gemi acenteliği dünya genelinde yaygın bir meslek koludur ve uluslararası sözleşmelere tabidir. Bu uluslararası sözleşmelere Türkiye’de faaliyet gösteren acenteler de dâhildir.

TTK 102. Maddesinde “*Ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya işletmenin çalışanı gibi işletmeye bağlı bir hukuki konuma sahip olmaksızın, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli olarak ticari bir işletmeyi*

ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o tacir adına yapmayı meslek edinen kimseye acente denir”.

TTK 103. Maddesine göre uygulama alanları; *“Sözleşmeleri yerli veya yabancı bir tacir hesabına ve kendi adına yapmaya sürekli olarak yetkili bulunanlar Türkiye Cumhuriyeti içinde merkez veya şubesi bulunmayan yabancı tacirler ad ve hesabına ülke içinde işlemlerde bulunanlar”* tanımlanmıştır.

TTK 104. Maddesine göre: *“Yazılı olarak aksi kararlaştırılmadıkça, müvekkil, aynı zamanda ve aynı yer veya bölge içinde aynı ticaret dalı ile ilgili olarak birden fazla acente atayamayacağı gibi, acente de aynı yer veya bölgede, birbirleriyle rekabette bulunan birden çok ticari işletme hesabına acentelik yapamaz”*

6102 sayılı TTK 102. maddesinde *“Ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya işletmenin çalışanı gibi işletmeye bağlı bir hukuki konuma sahip olmaksızın, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli olarak ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o tacir adına yapmayı meslek edinen kimseye”* denir (Light, 2013, s. 2).

Yedinci Kısım'da; *“Hüküm bulunmayan hallerde aracılık eden acentelere Türk Borçlar Kanununun simsarlık sözleşmesi hükümleri, sözleşme yapan acentelere komisyon hükümleri ve bunlarda da hüküm bulunmayan hallerde vekâlet hükümleri uygulanır. Taşıma, deniz ticareti, sigorta, turizm gibi alanlara ilişkin özel düzenlemeler saklı tutulmuştur”* şeklinde düzenlenmektedir (Light, 2013, s. 3).

Gemi acenteliği hizmeti sözleşmeye göre yerine getirilen bir hizmet türüdür ve taraflar arasında yapılacak bir acentelik hizmet sözleşmesi ile gerçekleştirilir. (Deveci, 2016, s. 27). Gemi acenteleri armatörün o limanda atama yapması ve armatör adına işlemlerini yürütmesi sebebiyle aslında armatörün temsilcisi konumundadır. Temsilciliğin görevinden dolayı acentenin gemi geliş öncesi, operasyon süreci ve kalkış sonrası olmak üzere oldukça fazla yükümlülüğü bulunmaktadır. Konteyner taşımacılığında acentelik sözleşmesi ile tramp taşımacılığında ise kiralama sözleşmeleri ile atama yapılmaktadır (Gemi Acenteleri Hakkında Yönetmelik, 2005, s. 3).

1.9 Gemi Acenteliği Türleri

Gemi acenteleri yüklerin ve navlun sözleşmelerinin çeşitliliğine, temsil edilen tarafa bağlı olarak 6 ana kategoriye ayrılmaktadır.

Kiracı acentesi tramp taşımacılık türünde, charter sözleşmesi yapılırken kiracı tarafından tavsiye edilen acente anlamına gelmektedir. Kiracı daha önceden yükleme ve tahliye işlemleri yaptığı limanlarda atanan acenteyi talep edebilir. Bu durumda gemi acentesini seçmede tavsiyeden öte bir işlem gerçekleştirilmese de, bu teklifin gemi sahibi tarafından dikkate alınması uygun bir davranış olabilir (Deveci, 2016, s. 479). Bu şekilde atama yapılan acenteye kiracı acentesi denmektedir.

Kiracı acente ataması yapıldığı charter sözleşmelerinde, gemi sahibi kiracı acentesinin kendi çıkarlarına uygun olarak hareket edilmediğini düşündüğü durumlarda koruyucu acente ataması yapabilir Koruyucu acentenin rolü, bir gölge gibi kiracının seçmiş olduğu acentenin yürüttüğü operasyonları izlemek ve gemi sahibinin haklarının korunmasını denetlemektir (ICS Institute of Chartered Ship Brokers, 2012, s. 17).

Geminin farklı bir ülkedeki limanda operasyon işlemlerini yürütebilmesi için gideceği limanın durumu ve kuralları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu bilgiler yerel kaynaklardan elde edilebilen bilgiler olup, armatörün elde etmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Böyle durumlarda limanda faaliyet gösteren acenteler girmekte ve acenteler tarafından limana gelen geminin gereksinimleri karşılanmaktadır. Geminin limandaki gereksinimlerini karşılayan acenteye liman acentesi denmektedir (Akdoğan, 1988, s. 19).

Düzenli taşımacılıkta gemiye yükleme yapan hatlar için satış hizmeti veren acenteler rezervasyon acentesi olarak tanımlanmaktadır (ARKAS Akademi, 2019). Düzenli hat taşımacılığında belirli bir sefer veya gemide yer ayırtmak ve konteyner talep eden müşteri rezervasyon acentesi ile görüşmelidir.

Tarifeli gemi acenteleri hem satış pazarlama hem de operasyonel tüm aktiviteleri yürüttüğünden dolayı en kapsamlı hizmeti veren acentelerdir (Nomer, 2014, s. 26). Tüm hizmetler verildiğinden bu acenteler genel acente olarak değerlendirilmektedir (Deveci, 2016, s. 481).

Ana acenteler müvekkilleri tarafından belirli bir bölgede uzun vadeli acentelik yapmaya yetkilendirilmiş acentelerdir. Ana acente bu sözleşmeye dayanarak gerekli gördüğü zaman müvekkilin rızası veya onayını alarak bir alt acente atayabilmektedirler (Akten, N. ve Albayrak, 1983, s. 144).

1.10 Türkiye’de Gemi Acenteliği

Dünya genelinde gemi acenteleri profesyonel meslek dalı olarak 14. ve 15. Yüzyıllarda ortaya çıkmıştır. Dünya ticaretinin deniz yolu taşımacılığının her geçen gün daha kolay ve daha güvenilir olması, ulaşımdaki en ucuz yol olarak kabul edilmesi gemi acentelerinin yayılarak tüm dünyada uluslararası bir meslek kolu olarak kabul edilmesine sebebiyet vermiştir.

Osmanlı döneminde ise denizcilik suyuollarının ticari amaçlı kullanımı ile gelişmiş özellikle İstanbul’da gemi acenteleri faaliyet göstermeye başlamıştır. Ancak 19. yüzyıla kadar Osmanlıda deniz ticareti faaliyeti daha çok yabancıların elinde olmuştur. Bu sebeple İstanbul ve çevresine göçler artmıştır. Ali Hilmi Efendi 1880’li yıllarda gemi acenteliği yapan tek Türk idi (DTO, 2007, s. 57).

Bu dönemde İstanbul’da Karaköy ve Galata ile çevresi denizcilik merkezi olarak kabul edilmekte idi. Sonraki on yılda yük taşımacılığın artması üzerine İstanbul’a sefer düzenleyen 28 yabancı denizcilik şirketi bir araya gelerek “Ecnebi Seyr-i Sefain Kumpanyaları Dersaadet Bahriye Odası” adı altında örgütlendi (DTO, 2007, s. 58).

Bu odanın üyeleri genel olarak İstanbul aktarmalı deniz ulaştırması yapan yabancı armatörlerdi. 8 tanesi İngiliz, 5 tanesi Yunan, 3 tanesi Fransız, 3 tanesi Rus, 2 tanesi Alman, birer tanesi de Bulgar, Macar, Avusturya, Romen, Belçika, İtalyan ve Hollanda denizcilik şirketleriydi (DTO, 2007, s. 58).

Cumhuriyetin kuruluşu ile yeni düzenlemeler getirilmiş örgütün ismi ise değiştirilerek önce Ecnebi Seyr-i Sefain Şirketleri ve Armatörleri Cemiyeti sonra Vapur Donatanları ve Acenteleri Cemiyeti ve son olarak Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği ismini almıştır (DTO, 2007, s. 59). Bu dernek faaliyetlerini milli çıkarlar doğrultusunda Türkiye’de denizcilik sektörünün gelişmesi, deniz taşımacılığı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve deniz çevresinin korunması amaçlarına uygun olarak yönetmektedir.

Türkiye’de denizcilik alanındaki en önemli örgüt İstanbul ve Marmara Ege Akdeniz Karadeniz Deniz Ticaret Odası’dır. İMEAK Deniz Ticaret Odası faaliyetlerini milli çıkarlar doğrultusunda Türk denizciliğinin dünya genelinde üst sıralara yükseltilmesi hedefi ile kurulmuştur. 1982 yılında kurulan derneğin temel faaliyetleri; deniz taşıması alanında kurallar koymak, araştırmalar yapmak, bilgi toplamak, ulusal politikalar doğrultusunda deniz taşımacılığının emniyetle yapılmasını sağlamak,

uluslararası örgütlere üye olmak ve faaliyetlerine katılım göstermektir. Dernek bu faaliyetlerin yanı sıra yıllık olarak “DTO Sektör Raporu” (Maritime Sector Report) ve Aylık olarak “Deniz Ticareti Dergisi”nde (Turkish Shipping World) raporlarını hazırlamaktadır. Deniz Ticaret Odasının üye olduğu ulusal ve uluslararası kuruluşlar; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Uluslararası Ticaret Odası Türk Milli Komitesi, Uluslararası Deniz Ticaret Odası, Uluslararası Denizcilik Bürosu, Gemi Brokerleri ve Acenteleri Ulusal Birlikleri Federasyonu, International Association of Independent Tanker Owners ve Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi’dir.

Türkiye genelinde İzmir, Bodrum, Marmaris, Antalya, İskenderun, Fethiye ve Karadeniz Ereğli’de şubeleri bulunmaktadır. Ankara’da temsilcilik ve kıyı şehirlerinde irtibat büroları mevcuttur (DTO, 2007, s. 59).

1.11 Gemi Acentelerinin Önemi

Uluslararası ticarete olan arz ve talep dengesinden türeyen denizcilik sektöründe aracı rol üstlenen gemi acenteleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Gemi acenteleri öncelikli olarak yabancı armatörleri temsil etmesinden kaynaklı onlara karşı ise ülkemizi temsil etmektedirler. Armatör açısından yükleme ve tahliye işlemlerinin sorun yaşanmaksızın halledilmesi para kaybı yaşanmaması açısından oldukça önemlidir. Acente yetkilileri temsilcisi oldukları armatöre karşı buldukları limanda hem yasal hem de operasyonel süreçte sorumludurlar. Yükleme ve tahliye operasyonunun sorunsuz bir şekilde halledilmesi limanda büyük ölçüde acentenin bilgi düzeyi, çalışma performansı ile ilişkilidir. Gemi acentelerinin denizcilik sektöründe bu denli önemli yer tutmasında bir diğer neden ise armatörün liman devletinin talep ettiği yasal işlemleri yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu işlemler tamamlanmadığı sürece liman devleti gemi kalkışına veya yanaşmasına izin vermeyebilir. Bu durumda armatör için çok önemli kayıplara sebep olmaktadır.

Kısaca gemi acenteleri armatörün uğrak yapılan limandaki şubesi gibidir. Acente gemi gelişinden önce işlemleri başlatarak armatörü güncel durumdan sürekli olarak haberdar etmeli, yükleme veya tahliye limanındaki zorluklardan, gelişmeleri anlık olarak bilgi vermelidir. Ancak bu şekilde yükleme ve tahliye operasyonları sorunsuz olarak tamamlanabilmektedir. Bu sebeple denizcilik sektörü için gemi acenteleri vazgeçilmez bir role sahiptir.



İKİNCİ BÖLÜM

2 LİDERLİK STİLLERİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1 Liderlik Nedir?

Lider kelimesi dilimize İngilizce kökeni – to lead, önderlik etmek, önde giden anlamındaki fiilin isim hali olan leader kelimesinin Türkçe 'ye çevrilmesinden gelmektedir (URL-1). Önde giden veya önderlik eden anlamlarına gelen lider kelimesi “Belirli dönem ve değişkenler içinde bağlantılı olduğu toplumun davranışlarını değiştirip yönetme yeteneğine sahip olan kişi” olarak tanımlanmaktadır (URL-2). Bu tanımlamadan yola çıkıldığında, liderlerin bağlı bulunduğu kurumun gelenekselleşmiş davranışlarını olumlu anlamda değiştirmesi, içinde bulunulan koşullara uygun olarak etkin şekilde yönetmesi beklenmektedir. Liderlik kavramı akademik, iş, politika, iletişim, sosyoloji ve psikoloji alanlarından ilgi görmesi ise onun cazibesini arttırmıştır (Vecchio, 2007, s. 286)

Nesiller boyunca liderlerin yetkinlikleri, hırsları, eksiklikleri, hakları, ayrıcalıkları, görev ve yükümlülükleri ile ilgili birçok araştırmalar yapılmış ve çeşitli efsaneler ve hikâyeler anlatılmıştır (Bass B. M., 1990, s. 126). Önceki yüzyıllarda liderlik daha çok savaş kahramanlık gibi kavramlarla eş anlamda kullanılmış, komutanlar, krallar o dönemlerin lideri olarak kabul edilmiştir.

Lider, içinde bulunduğu toplumda yaşanan sosyal, kültürel değişimleri iyi analiz ederek toplumun yapısını anlayarak hedeflerine ulaşabilir (Kantos, 2011, s. 136). Ancak tarih boyunca pek çok örneğini görebileceğimiz farklı lider tipleri bulunmakta olup, içinde bulunduğu toplum tarafından belirli dönemlerin koşullarında kabul görmüş, milyonlarca kişi tarafından desteklenmiş ancak verdiği kararlar daha sonradan geri dönülemez olayların başlamasına sebep olmuştur. Bazı liderler ise halk tarafından başlangıçta kabul edilmemesine hatta hain ilan edilmesine rağmen ülkelerine verdikleri hizmetler sayesinde birçok insanın hürriyetine kavuşmasını sağlamıştır. Bu örnekler bize göstermektedir ki, liderlerin doğru kararlar vermesi insanlar, ülkeler hatta dünya genelinde hayati bir önem taşımaktadır. Son dönemlerde yüzyıla uyum sağlayabilmek, yönetim örgütlerinin en önemli zorunluluğu haline gelmiş ve bu zorunluluk bütün yönetim kurumlarının işleyişini, dinamiklerini ve yöneticiden talep edilen rolleri değiştirmiştir (Durdağı Akan, 2014, s. 393). Yönetim bilimi disiplin olarak çok eski değildir. Birinci Dünya Savaşı zamanında hissiyata dayalı olarak sürdürülen yönetim,

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde yeni disiplin haline gelmiş ve sürekli olarak geliştirilmiştir(Drucker, 2013, s. 201).

Liderlerin temsil ettikleri kitlenin ihtiyaç ve sorunları anlaması, baskı kurmaktan çok çözüm odaklı çalışmalarda bulunması ve liderliği süresince temsil ettiği grubun tüm karakteristik özelliklerini, grup içerisinde bulunan tüm bireylerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması büyük önem taşımaktadır.

Şimdiki zamanda ise lider kavramı özellikle profesyonel iş hayatında doğru etkin kararlar alarak bağlı olduğu kurumu daha ileriye taşıyan, birlikte çalıştığı meslektaşları tarafından takip edilen, stratejik kararlar veren bireyler için kullanılmaktadır. Günümüz iş dünyasında rekabet ve rekabet ile birlikte çalışanların motivasyon ile verimlilik algısı geçmiş dönemlere kıyasla çok daha karmaşık bir hale gelmiştir (Ünal, 2012, s. 66). Bu karmaşık hale getirilen ilişki lider çalışan arasında işin başlangıcından itibaren bir yandan öğretmen öğrenci ilişkisini andırmasına rağmen bir yandan iki taraflı rekabet duygusu bulunmakta olup, çoğu zaman bu anlayış sebebi ile lider kendisine rakip gördüğü çalışanını dışlamakta işin püf noktalarını öğretmekten kaçınmaktadır.

Liderlik kavramının önemini IBM 1955 yılındaki CEO'su Tom Watson Jr. 'ın danışmanlarından biri olan Louis J. Mobley'in uzun süreli çalışmaları sonucunda şu cümle ile özetlemiştir. Süpervizör ve orta düzey yöneticilerin aksine liderler, bilgi ve beceri paylaşımından çok davranış ve değer paylaşımını en üst düzeyde başarabilen bireylerdir. Daha sonra iyi bir liderde bulunması gereken on temel özelliği aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Turak, 2012, s. 16).

Büyük liderler çok sesliliğin getirdiği zenginliği farkındadır; çoğunluğun verdiği kararlar siyah ya da beyaz gibi keskin çizgilere sahip olsa da Mobley'in deyişiyle başarılı liderler karar verirken grinin tonlarını ustalıkla kullanabilmektedir. Belirgin çelişkileri verdikleri kararları dengelemek adına ellerinde tutabilmektedirler ve bu çelişkilerden yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedirler (Turak, 2012, s. 16). Liderlerin bu özelliği bazı durumlarda çevresindekilerin eleştirilerine ve yanlış anlaşılmalara maruz kalmalarına sebep olsa dahi Lider ileri görüşlülüğü sayesinde verdiği kararın en doğru karar olduğunu bilen kişidir.

Liderlerin niteliksel yapıları ve karakteristik özellikleri incelendiğinde ülkemizde hala lider ve yönetici arasındaki farklılıklar anlaşılammaktadır. Yönetici ismin anlamından da geldiği üzere yöneten mevcut yapıyı koruyan, düzeni sağlayan

anlamalarında kullanılmaktadır. Yöneticinin şirketin genel yapısını koruması, düzen ve iradenin devamlılığını sağlaması beklenmektedir. Lider ise yönetme yetkisi verilmeksizin davranış ve tutumları ile çerçevesindekileri peşinden sürükleyen kişi anlamına gelmektedir. Aşağıdaki tabloda lider ile yönetici arasındaki farklılıklar kısaca maddeler halinde anlatılmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2.1 : Lider ve Yönetici Farkları

Yönetici	Lider
Yönetici gücünü yasalardan alır.	Lider gücünü kendi kişilik ve yeteneklerinden alır
Yöneticiler gerektiğinde astlarını yasal yollar ile çalıştırır	Lider insanı güdüler
Yönetici işini doğru yapar	Lider doğru işi yapar.
Yöneticiler hata arar.	Lider hata düzeltir.
Yöneticiler emir verir.	Liderler öneri getirir.
Yönetici ben der.	Lider biz der.
Yönetici kopyadır.	Lider özgündür.
Yönetici kısa vadeli bakar	Lider uzun vadeli bakar.
Yöneticiler statükoyu devam ettirir.	Liderler statükoya karşıdır.
Yöneticiler kurumu önde tutar.	Liderler insanları önde tutar.
Yönetici için gizlilik asıldır.	Lider için şeffaflık asıldır.
Yöneticiler dikte ederek, emir vererek yönetir.	Lider istişare ile yönetir.

Kaynak: Gedikoğlu. ve Tahaoğlu 2009, s.52

Yukarıdaki tabloda belirtildiği şekilde lider gücünü ve çalışanları üzerindeki etkisini kendi bilgi, beceri ve tecrübelerinden alırken, yönetici ise kendisine verilen unvanın gerektirdiği şekilde yetkilerini kişiler üzerinde uygulamaktadır. Bu durumda yöneticilerin bilgi ve becerisi dâhilinde olmayan konularda bile çalışanlar üzerinde gücünü gösterme ihtiyacından kaynaklı baskı ortamı oluşturarak hem yöneticinin hem de çalışanın motivasyonunu etkilemektedir. Çalışanlar arasındaki unvan farklılıklarından kaynaklı rol paylaşımları bazı durumlarda sorumlulukları fazla üstlenme olarak algılanırken, bazı durumlarda ise sorumluluk paylaşımında çalışanların unvan eksikliğinden dolayı sorumluluk almama algısı oluşmasına sebep olmaktadır.

İkinci maddede belirtilen yönetici tipinde astların yetkiye dayandırılarak çalıştırılması ve astların bu çalışmayı reddederek (iş yavaşlatma, hatalı eksik iş yapma vs.) gibi sorunlara temel oluşturmaktadır. Buna karşın lider astlarını yetkileri sayesinde

çalıştırmaz, ast olarak görmediği ekip arkadaşlarını mevcut işleyişin sürdürülebilmesi için güdülemektedir.

Bir diğer önemli farklılık ise yöneticinin tıpkı askeri düzende verilen işi mükemmel yapma çabasına karşılık olarak lider doğru ve ekibi için en verimli işi yapmayı tercih eder. Aşağıda liderlik ile ilgili farklı dönemlerde yapılan tanımlamalara yer verilmiştir.

2.2 Liderlik Ve Liderlerin Temel Özellikleri

İlk kısımda liderlik tanımlarına büyük ölçüde yer verilmiş olup, liderliğin geçmişte ve günümüzde ne anlamlara geldiği konusunda bilgi verilmiştir. Bu tanımlamalara istinaden liderlik toplum içinde bazı kişilerde bulunan belirli özelliklerin bir araya gelmesi ve belli durumlarda ortaya çıkması ile sağlanmaktadır. Bu sebeple liderlerin ortaya çıktığı dönemler ve o dönemlerdeki içinde bulunulan koşullar incelenmiş, birçok sosyal deney yapılarak liderleri ortaya çıkaran özellikler araştırılmıştır.

Entelektüel bir başarı olarak adlandırılan zekâ; liderlikle direkt ilişkili olarak, bir bireyi diğerlerinden ayıran en önemli ve etkileyici özelliktir. Bu başarı diğer bireyleri anlama ve tanıma, sorunlara çözüm bulma, yeni fikir ve yöntemler üretme, hızlı anlama gibi üstünlükler sağlayarak farklılaştırıcı bir algı oluşturmaktadır (Bektaş, 2016, s. 44). Ayrıca zeki insanlarda bulunan hazır cevap olma özelliği sayesinde kötü bir duruma düşülmesi durumunda zeki bir lider pratik zekâsı sayesinde verdiği cevaplar ile takımını ve şirketini kurtarabilecektir. Goleman'a göre tüm liderlerin bireysel stilleri farklılık göstermektedir. Değişik konularda birbirinden farklı liderlik çeşitlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tüm değişkenlere göre etkileyici liderlerin ortak özelliği duygusal zeka olarak görülmektedir. Eğitim ve zeka bileşenlerine bakılmaksızın, duygusal zekadan yoksun bireylerin iyi bir lider olamayacağı ortak görüşü benimsenmiştir. Goleman üstün başarının itici bireysel bütünleyicilerini belirlerken özellikleri: teknik, bilişsel ve duygusal zekâ olmak üzere üç bölüme ayırmıştır. Çalışma neticesinde duygusal zekânın diğer bileşenlere oranla iki kat oranında önemli olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca şirketin başarısının yöneticilerin duygusal zekâları ile paralel ilerlediği ve kararlı bir tutum ile duygusal zekânın zaman içerisinde kazanılabileceği çıkarımına vardığını

belirtmiştir (Goleman, 2010). Aşağıda verilen tabloda Goleman tarafından belirtilen duygusal zekânın katmanları yer almaktadır (Adnan Akçekoce, 2016, s. 2).

Tablo 2.2: Duygusal Zekânın Bileşenleri, Bu Bileşenlerin Tanımları ve Ayırıcı Özellikleri

Bileşen	Tanımı	Ayırıcı Özellikler
Öz-bilinç	Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını, güdülerini, değerlerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmek	Özgüven Gerçekçi bir kişisel değerlendirme Mütevazı bir mizah anlayışı Yapıcı eleştirilere susama
Kendini ayarlama	Zararlı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol edip yönlendirebilmek	Dürüstlük Ahlaklı olmak Belirsizliğe ve değişime açık olmak
Motivasyon	Başardığı işlerden zevk almak	İşin kendisine ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak Gelişim için bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji Başarısızlık karşısında iyimser olmak
Empati	Karar alırken diğerlerinin duygularını dikkate almak	Yetenekleri tespit edip etki alanınıza almakta uzmanlık Başkalarını da geliştirme yeteneği Kültürler arası farklılıklara karşı duyarlı olmak
Sosyal beceri	Diğerlerini yönlendirebilmek için dostane ilişkiler kurmak	Değişime önderlik etmek İkna kabiliyeti Geniş bir tanıdık ağı Ekip kurup liderlik etmede uzmanlık

Kaynak: Akçekoce 2016, s.2

İnanırlılık ise takipçilerin lideri benimsemeleri ve takip etmelerinin en önemli bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, lider olan birey ve onu izleyenler arasında yaşanan etkileşim olmakta liderin kurumsal hedefleri gerçekleştirmesi ve olumlu bir izlenim oluşturabilmesi için önemlidir (Bektaş, 2016, s. 44). Ayrıca kendisine inandırma yeteneği olan lider bir olay veya durum karşısında takınacağı tavır ile söyledikleri ile takımını ikna edebilecek ve takip edilmesi kolaylaşacaktır.

Güven bir liderin en önemli itibar kaynağıdır. İzleyenlerin (takipçilerin) güvenini kaybeden bir lider yönetim gücünü de kaybetmiş sayılır. Bu nedenle güven oluşturmak için liderin hem maddi hem de sosyo-psikolojik faktörleri etkili kullanması gerekir. Güvenin sağlandığı ortamlarda hem iş gören hem de lider rahat hareket ederek ortak

amaçlarını gerçekleştirebilirler (Bektaş, 2016, s. 44). Günümüz iş dünyasında en sık görülen sorunlardan biri olan güven sorunu, çalışanların yöneticilerine güvenmediği ortamlarda yeni fikirlerin öne çıkması imkânsız hale gelmektedir. Takım bilincinin gelişmesinde altyapı görevi gören güven duygusu aynı takımda olan aynı hedefler için mesai harcayan bireylerde güven sorunu olması durumunda karşılıklı anlayış ve empati duygularının oluşması mümkün olmamaktadır.

Doğruluk liderin en önemli sosyal sermayelerinden birisidir bu sosyal sermayeyle birlikte izleyenlerin güvenini kazanır ve yöneltme faaliyetini başarıyla gerçekleştirir. Doğruluk hem sözde, hem özde hem de fiilde gerçekleştirilmesi gereken bir konudur. Bir diğer deyişle liderler söylediklerine ve yaptıklarına özen göstermeli, yapamayacakları şeyleri taahhüt etmemelidirler (Bektaş, 2016, s. 44). Aksi halde takım lideri ile görüşmesinde belirlenen kararların uygulanmadığını gören eleman karşısına çıkan bir sonraki olayda aynı sorunların tekrarlanacağını düşünerek uygulanması gereken direktifleri uygulamayacak ve bu sebeple iş geliştirme süreçleri tamamlanamayacaktır.

Kavramsal yetenek liderin en önemli özelliklerinden birisidir. Kavramsal yetenek ile strateji üreterek örgütsel amaçları gerçekleştirir. Bundan dolayı strateji üretmek, stratejik düşünmek ve örgütsel vizyon oluşturmak liderin temel görevleri arasında sayılır (Bektaş, 2016, s. 46). Kavramsal yetenek algısı daha çok çalışanın liderine danışmasını gerektiren uzmanlık alanlarında ortaya çıkmaktadır. Günümüzde şirketler genelinde ortaya çıkan yalnızca yönetim seviyesinde bir şekilde güven duyulan liderlerin hiç tanımadığı ve ortak noktası bulunmayan takımlar ile çalışmaya başladığı zaman takım çalışanları uzmanlık bilgisine güvenmediğinden verilen diğer kararlarda da güven duymayacak ve aidiyet duygusu sarsılacaktır. Lider takımında olup biten her şeyden haberdar olmalı yapılan doğru veya yanlış tüm işlemlerde neden ve nasıl işlemlerin yürütüldüğünü bilmelidir.

Empati, liderin kendisini izleyenlerin yerine koyarak onları anlamasıyla ilişkili bir kavramdır. Bunu yaparak izleyenlerin işletme ve yönetim hakkında ne düşündüklerini belirleyip ona göre hareket etmesini sağlayacaktır. Ayrıca lider empati yeteneğini geliştirerek izleyenlerini başarılı bir şekilde örgüt amaçlarına yöneltecektir (Bektaş, 2016, s. 46). Empati örgüsünün kurulmadığı takım çalışmalarında kişiler takım olmaktan ziyade birey olmaya yönlenecek ve takım olarak yapılan yanlışlarda bir suçlu aranacaktır. Bu durumda takımın çok kısa sürede kendini yok etmesine sebep olacaktır.

Klasik yönetim anlayışı temel olarak “lider konuşur, astlar dinler” üzerine kuruludur, fakat günümüzde bu düşüncenin işe yaradığı söylenemez. Dolayısıyla yöneticinin iyi bir dinleyici olması gereklidir. Yönetici astlarını dinleyerek onların ihtiyaç ve beklentilerini en uygun düzeyde tespit ederek örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesini sağlar (Bektaş, 2016, s. 46). Takımını dinlemeyen veya dinlemek istemeyen bir lider ilerde karşısına çıkabilecek birçok sorunu önceden görme, önlem alma fırsatlarını kaçıracaktır. Ayrıca dinlenmediğini düşünen takım çalışanı ise sorunları anlatmaktan çözüm aramaktan vazgeçecektir. Bu şekilde uzun yıllar çalışan bir takım düşünüldüğünde şirketin gelişimini ne derece etkileyebileceği anlaşılacaktır.

Lider birlikte çalıştığı takım arkadaşları tarafından sevgi ve saygı duyulan, güçlü ve güvenilir bir birey ise etki alanı yüksek düşük olacaktır. Dolayısıyla bir liderin gücü yasal gücünden daha çok sahip olduğu kişisel özellikler, kurduğu ilişkiler ve astlarını etkileme düzeyiyle ilgilidir (Bektaş, 2016, s. 47). Takım lideri hem profesyonel bilgi birikimi hem de duygusal olgunluk düzeyi ile çalışanlar arasında örnek olmalı, çalışanlar kendilerine örnek aldıkları lider gibi olabilmek için kendilerini geliştirmeye çalışmalıdır.

Yukarıda verilen özellikler genel anlamda etkili bir liderde olması gereken özellikleri yansıtmaktadır. Bu özelliklerin birçoğuna sahip olan bir lider kendini geliştirmeli ve eksiklerini sürekli olarak tamamlamaya çalışmalıdır.

2.3 Liderlerin Güç Kaynakları

Yukl'a (2010: 152) göre güç, liderlerin takipçilerinin tutum ve davranışlarını etkileme kapasitesidir (Hıdıroğlu, 2018, s. 32). Frech ve Raven ' e göre liderlerin gücü beş ana kaynak etrafında toplanmıştır. Bu güç dinamikleri ise yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeni referans gücüdür. Liderler lider olma süresince önce çevresinde bulunan kendi üstleri tarafından beğeni elde etmek zorundadır. Ancak o zaman yukarıda belirtilen güçleri elinde bulundurabilecektir. Bu durumda lider önce kendi güç kaynaklarını elde etmek durumundadır. Yukarıda verilen 5 madde aşağıda detaylı bir biçimde anlatılmaktadır.

2.3.1.Yasal Güç

Yasal güç takipçilerin, lider veya yöneticinin kendileri üzerinde yönetme hakkının bulunduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Bu tip güç lider olan bireyin yetki alanından kaynaklanır. Otorite gücü olarak da adlandırılabilir (Hıdıroğlu, 2018, s. 33). Yasal güç daha basit düzeyde düşünüldüğünde en küçük topluluktan en yüksek düzeydeki liderlik

süreci dâhil olmak üzere liderin bulunduğu pozisyona atanması, yönetme gücünü elinde bulundurması gerekmektedir. Yani en küçük bir mahalle muhtarlığı pozisyonu için bile kişi kendi düşüncesine göre ben bu mahallenin yöneticisiyim, lideriyim deme hakkını elinde bulunduramaz. Yasal güç bir açıdan da liderlik etme süresine hukuki bir destek sağlamaktadır. Herhangi bir işyerinde on kişinin içinde olduğu bir bölümde çalıştığınızı düşünün bir anda çıkıp bundan sonra bu bölümün yöneticisi benim denilmesi örgütteki bireyler için hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Ancak yasal hukuki bir duyuru ile isminizin ilan edilmesi size yönetme hakkı verecektir.

2.3.2.Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü daha çok işlemsel liderlerin kullandığı, çalışılan örgütte işlerin yürütülebilmesi için çalışan takım üyelerine ödül ve vaatler verilmesi yolu ile işlemektedir. Örgütlerde ödüllendirme terfi, ücret artışı, önemli bir iş verme, prim gibi kavramlardır (Hıdıroğlu, 2018, s. 33). Ödüllendirme gücü lider tarafından iyi korunmalıdır. Çünkü bu gücü her iyi davranışta kullanan lider, bir süre sonra kendi takımına ödül vermeden iş yaptırılmaz hale gelecektir.

2.3.3.Cezalandırma Gücü

Cezalandırma gücü ödüllendirme gücünün tam zıttı olarak bilinmektedir (Başaran İ. E., 2004, s. 53). Kınama, rütbe düşürme, maaş kesintisi, zam yapılmaması gibi durumları ifade etmektedir. Bu süreçler çalışan ile lider arasındaki iletişimi azalttığından zorlayıcı bir güç olarak ortaya çıkmaktadır (Goleman, 2010, s. 13). Cezalandırma gücünü her fırsatta kullanmaya çalışan liderlerde çalışanlar arasında bir bağ oluşmayacak ve iş süreçlerinin geliştirilmesinde fayda sağlamayacaktır.

2.3.4.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin çalıştığı alandaki profesyonel bilgi birikiminden ileri gelmektedir. Uzmanlık gücü ve entelektüel birikimi yüksek olan liderlerin görüşleri çalışanlar tarafından daha dikkatle dinlenmektedir. Uzmanlık gücü özellikle liderin profesyonel olarak güven kazanmasına yardımcı olmaktadır (Gültekin, 2013, s. 68).

2.3.5.Karizmatik / Beğeni / Referans Gücü

Liderin çalışanları tarafından etkileyici bulunmasını sağlayan kişisel özellikleri ile ilgilidir. Takımı tarafından beğenilen ve kabul gören davranışlara sahip olan liderin takımını ikna etme ve ortak amaç etrafında birleştirme özelliği artacaktır (Gedikoğlu, ve Tahaoğlu, 2009, s. 56).

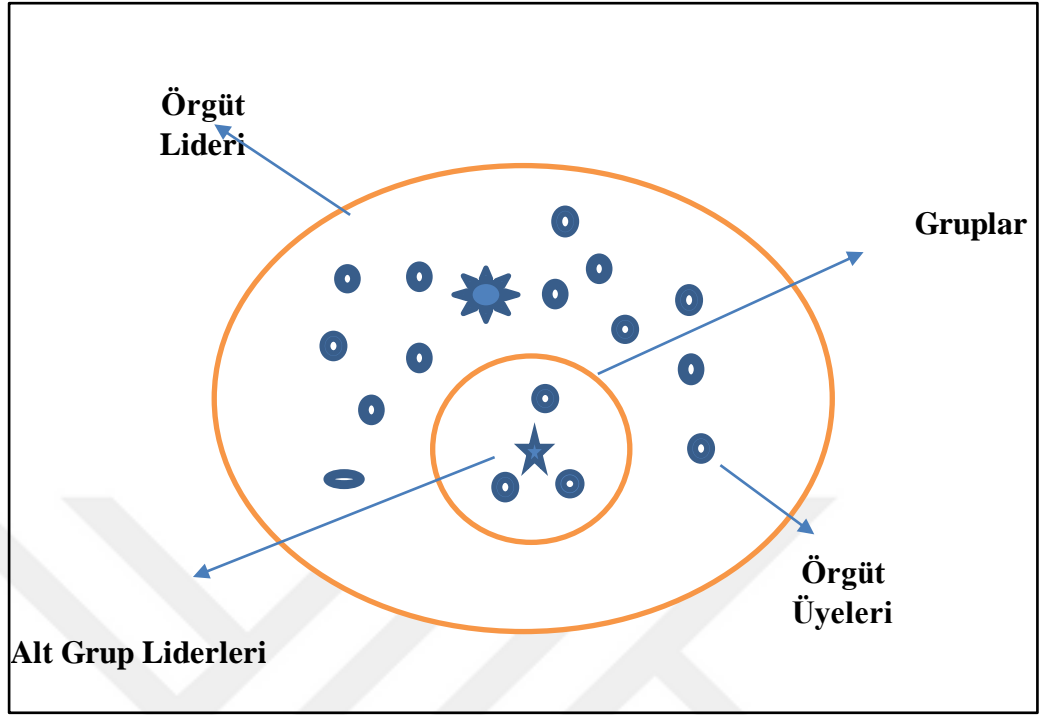
Alan yazın taramasında genel olarak Liderlik Kuramlarının üç ana madde altında toplandığı görülmektedir. Bu kuramlar aşağıdaki şekilde Evrensel liderlik kuramları, Durumsallık/Koşul kuramları ve yeni yaklaşımlar olmak üzere 4 ana bölümde incelenecektir (Adnan Akçekoce, 2016, s. 23).

2.3.5.Evrensel Liderlik Kuramları

Evrensel Liderlik Kuramları Özellikler kuramı, Beceriler Yaklaşımı ve Davranışsal yaklaşımlar olmak üzere 3 ana başlık altında anlatılmaktadır.

Özellikler kuramı adından anlaşılacağı üzere liderlerin lider olmalarına sebep olan kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında bir insanı mükemmel lider yapan özellikler üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ve teoriler Büyük Adam teorileri olarak adlandırılmaktadır (Hıdıroğlu, 2018, s. 72). Özellikle de kendi dönemlerinde tarihi derinden etkilemiş, büyük liderlerin bu özelliklerinin doğuştan olduğunu savunur (Northouse, 2007, s. 154).

Yapılan ilk sistematik çalışmalarda, liderlerin kişisel özellikleri temel alınmış ve 1947 yılına kadar yapılan araştırmalarda, lider kişiler ile lider olmayan kişilerin kişisel özellikleri ile ayrıca etkili ve etkisiz kişilerin özellikleri karşılaştırılmıştır (Sökmen, 2013, s. 36). Koçel'de bu kuramın, liderlik konusunu açıklamak için lider değişkenini temel aldığı, liderde bulunan bazı kişisel özelliklerin, liderliğin etkililiğini belirleyen en önemli etken olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2013, s. 28). Bu özellikler zekâ, yönetim becerisi, girişkenlik, özgüven, uyanıklık, anlayış, sorumluluk, inatçılık, sosyal başarı, dinamik olma, kararlılık, ve dürüstlük gibi kategorilere ayrılabilir (Barutçugil, 2014, s. 56). Aşağıdaki şekil Koçel'in özellikler kuramı açıklaması için gösterilmiştir. Grup üyelerinden farklı olarak Alt grup liderleri ve Örgüt lideri ancak kendilerinde liderlik özellikleri bulundurduğundan dolayı lider olarak belirlenmişlerdir.



Şekil 2.1: Özellikler Kuramı

Kaynak: Koçel, 2013 s.19

Bu yaklaşıma göre liderlerde bulunması gereken bazı özellikler Tablo 2.2’de gösterilmiştir (Şimşek, 2014, s. 49).

Liderlik stilleri genel çerçevede farklı şekillerde tanımlanmış olsa da genel anlamda dönüştürücü, işlemsel ve serbest bırakıcı olmak üzere üç ana kategoride değerlendirilmektedir (Durdağı Akan, 2014, s. 393). Çalışma boyunca liderlik stilleri bu üç boyut temel alınarak incelenecek olup, her bir boyutta liderlik stillerinin çalışanların örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi incelenecektir.

Tablo 2.3: Özellikler Yaklaşımı’na Göre Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

Yaş	Açık Sözlü
Cinsiyet	Geleceği Görebilen
Olgunluk	İnisiyatif Alabilen
Güzellik	İnsanlara Güven Veren
Zekâ	Hitabet Kabiliyeti Yüksek
Bilgi	Duygusal Olgunluk
Dürüst Olma	Kararlı
Samimilik	Kendine güvenen
Doğru Olma	İş Konusunda Başarılı

Kaynak: Şimşek, 2014 s. 101

Northouse'a (2007: 21) göre Stogdill, ilk olarak 1904-1947 yılları arasında yapılan 163 çalışmayı inceleyerek, liderlik sürecinde bireysel özelliklerin payını ortaya koymaya çalışmıştır (Hıdıroğlu, 2018, s. 76). Bu araştırma çerçevesinde liderlikte liderin lider olabilmesi için gerekli özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiş ancak daha sonraki çalışmasında ise kişinin lider olabilmesi için gerekli durumun sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmalardan anlaşılmaktadır ki hem özellik hem de durumsallık öğelerinin sağlanması gerekmektedir. Çünkü bir kişi aynı özellikleri ile farklı durumlarda lider olma niteliğini gösterememektedir. Yapılan araştırmalar sonucu saptanan liderlikle ilgili on özellik sorumluluk kullanma ve görevlerini tamamlama, amaçlara ulaşmada gayret ve inatçılık, cesur olma ve problem çözmede özgün olma, sosyal durumlarda girişkenlik, özgüven ve kişisel kimlik algısı, karar ve uygulama sonuçlarını kabul etme istekliliği, üyeler arasında stresi kaldırmak için gönüllü davranma, erteleme ve başarısızlığı tahammül edememe, insanların davranışını etkileme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sosyal etkileme gücü olarak açıklanmaktadır (Northouse, 2007, s. 12).

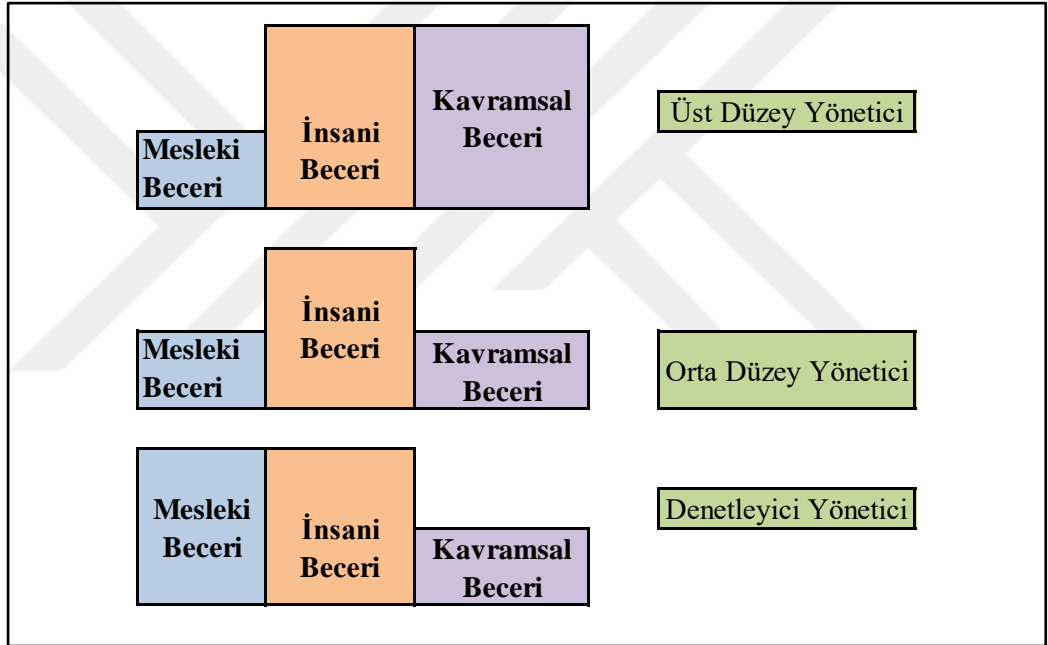
Beceriler yaklaşımında ise özellikler yaklaşımından farklı olarak lider özelliklerinin doğuştan gelen özellikler olarak tanımlanmasından çok, liderlerde bulunan özelliklerin geliştirilebileceğini incelemektedir. Bu kurama göre liderlerde bulunan özellikler öğrenme kapasitesine bağlı olarak artırılabilir. Katz, etkili bir liderliğin üç temel beceriye sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar mesleki, insani ve kavramsal becerilerdir (Erturgut, 2009, s. 12)

Mesleki beceriler liderin liderliğini sürdürdüğü grupta mesleki anlamda tüm yeterliliklerini karşılayabilmesi anlamına gelmektedir. Bir alanda lider olabilmek için uzmanlığının olması, alanındaki tüm gelişmeler ve yeniliklerden haberdar olması anlamına gelmektedir (Conway, 2005, s. 34). Mesleki yeterliliğin zayıf olması lider için kesinlikle kabul edilemez. Mesleki yeterlilikte zayıf olan bir yönetici veya lider ekibi tarafından otorite olarak kabul edilmediği için takip edilebilirlik özelliğini kaybeder (Burns, 1978, s. 78).

İnsani beceriler ise liderin liderliğini devam ettirdiği grup veya örgütte bulunan diğer bireylerin ihtiyaç ve taleplerini anlayabilmesi, sorunları önceden sezinleyerek birlikte çalıştığı kişilere yardımcı olması, isteklerine saygı göstermesi olarak betimlenebilmektedir (Bass B. M., 1996, s. 234). İyi bir lider olabilmenin en önemli

koşullarından biri olan insani beceriler ancak empati kurarak geliştirilebilmektedir. Takım veya örgüt içerisinde ahenkli çalışma ortamı sağlayabilmenin anahtarı burada saklıdır.

Kavramsal beceriler de fikir ve kavramlarla çalışabilmektir (Hıdıroğlu, 2018, s. 78). Örgütün hedef ve fikirlerine bağlı kalarak, stratejileri bu kavramlara uygun olarak belirlenmesi anlamlarına gelmektedir. Mesleki, insani ve kavramsal beceriler yönetim derecesine göre farklı etkilere sahip olmaktadır. Örneğin alt düzey bir yönetici için meslek beceriler çok önemli iken, en üst düzey yönetimde kavramsal becerilerin daha yüksek olması gerekmektedir.



Şekil 2.2: Bir örgütün çeşitli seviyelerde aranan yönetici becerileri

Kaynak: Northouse, 2007 S.19

Liderlik kavramı özellikler ve beceriler yaklaşımlarına göre yukarıdaki şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Ancak bir lider her ne kadar özellikleri ve becerileri ile lider olma kapasitesine sahip olsa dahi davranışlar çok önemli bir yer tutmaktadır. Davranışsal Yaklaşımlar liderlerin ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına odaklanır (Turan, 2014, s. 96). Örgüt içerisinde bulunan bireyleri etkilemenin en önemli yolu o bireylere karşı yaklaşımın nasıl olduğudur. Bu durumda lider özellikler ve beceriler anlamında ne kadar donanımlı olursa olsun, kendisini takip eden örgüte karşı yaklaşımlarında çalışanları anlayamıyor ve takım içerisinde davranış kaynaklı uyumsuzluk sorunları yaşanıyor ise

liderliğin sürdürülmesi mümkün olmamaktadır. Sonraki kısımda literatürde yapılan araştırmalar sıra ile verilmiştir.

Michigan Araştırması, örgütlerde liderlik alanında yapılan ilk ve kapsamlı araştırmalardan biridir. Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine ve liderlik olaylarının liderlik tarzları şeklinde incelenmesine katkıda bulunmuş önemli bir araştırmadır (Hıdıroğlu, 2018, s. 79). 1948 yılında R. Likert önderliğinde başlayan liderlik araştırmaları, 1950 yılında liderlik ile ilgili ilk çalışma raporunu yayımlanmıştır (Başaran İ. E., 2004, s. 206). Michigan araştırmasında temel amaç örgütlerdeki yatay düzeyde aynı pozisyonda çalışan yöneticilerin kişisel özelliklerinin incelenmesi ve en verimli bölümün yöneticisinin tespit edilerek özelliklerinin incelenmesidir. Böylece verimi yüksek olan bölüm yöneticilerinin ne gibi liderlik özelliklerinin ya da niteliklerinin olduğu ortaya konacaktır (Başaran İ. E., 2004, s. 207).

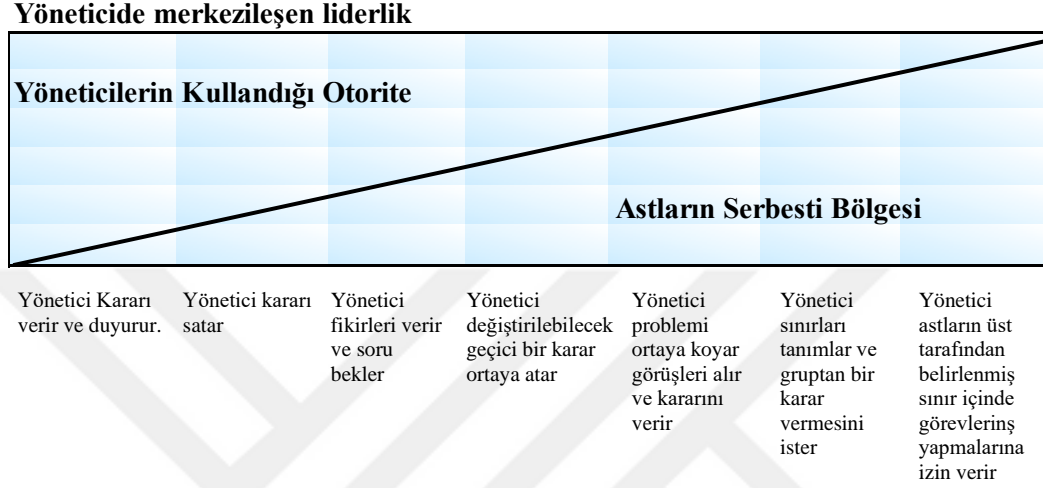
Likert'in yapmış olduğu araştırma sonucunda, liderlik davranışları iki grupta toplanmıştır. Bunlar "işe dönük lider" ve "kişiyeye dönük lider" davranışlarıdır (Hıdıroğlu, 2018, s.22). Araştırma sonuçlarına göre işe dönük liderler, çalışanlarını örgütsel amaçların başarılması yönünde yönlendirerek makama dayalı yetkilerini kullanırken, kişiyeye dönük liderler ise denetleme rolünü üstlenerek, yetkilerini kısmi olarak astlara aktarma yoluyla başarıya ulaşacaklardır (Şimşek, Davranış Bilimleri, 2014, s. 96).

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişimine önemli katkıları olan araştırmalardan biri de Ohio Araştırmasıdır. Ohio State Üniversitesi'nden R.M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonunda başlanmış ve 1950 yıllarda da sürdürülmüştür (Koçel, 2013, s. 7).

Kişilik özellikleri bakımından yapılan çalışmaların sonuçlarının yetersizliği karşısında Ohio State'de bir grup araştırmacı, bireylerin bir grup içinde lider olarak nasıl davrandıklarını analiz etmeye çalıştılar (Turan, 2014, s. 33). Yapılan araştırmada Liderlik Davranışını Betimleme Anketi kullanılarak liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarının iki temel faktör altında toplandığı anlaşılmıştır. İlk faktör insana önem verme yani kişiyi dikkate alma olarak belirlenmiş, ikinci faktör ise yapıyı işletmek olarak ortaya konulmuştur.

Robert Tannenbaum ve Varrem H.Schmidt tarafından yapılan çalışmada liderlik kavramının belirlenmesinde etkili olan bazı değişkenler ortaya çıkarılmıştır. Bu kuramın araştırmacıları liderlik stillerini, liderlik davranışlarının özelliklerini gösteren bir doğru dizini üzerinde açıklamışlardır (Şimşek, 2014, s. 82). Bu kuramda liderlik tarzları,

Otokratik-Demokratik-Serbest Bırakıcı liderlik çizgisi üzerinde bir yerde yer alır. Liderlerin bu çizgi üzerindeki yeri başkalarında farklılık gösterebilir; ama liderlik biçimi bu üç tarzdan biridir (Başaran İ. E., 2004, s. 84).

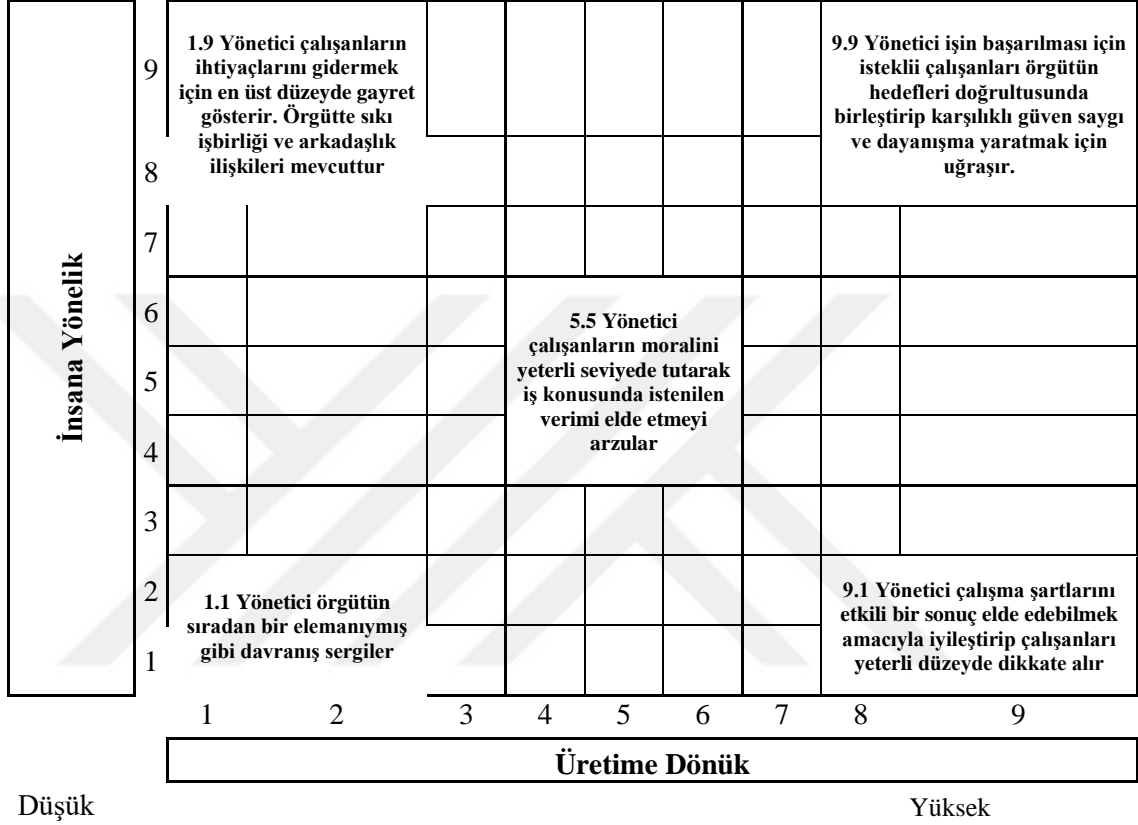


Şekil 2.3: Liderlik Doğrusu Modeli

Kaynak : Asunakutlu, 2016 s.33

Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli'ne popüler bir terminoloji katan Yönetim Ölçeği Kuramı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1950'ler de geliştirilmiştir (Sökmen, 2013, s. 112). Ohio ve Michigan üniversiteleri çalışmalarından çıkan sonuçta, liderlik tarzlarının tek boyutlu olarak görülemeyeceğiydi. Bu nedenle bir liderin işgörenlere ve göreve yönelik yaklaşımlarını ölçebilmek için Blake ve Mouton tarafından ortaya konulan Yönetim Ölçeği ile liderliğin iki boyutlu doğasını göstermiştir (Şimşek, 2014, s. 56).

Yüksek



Şekil 2.4 : Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası

Kaynak: Turan, S. ve Bektaş, F., "Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası", Liderlik, 2014 s.36

Northouse yönetim ızgarasının, iki kesişen eksene sahip bir model olduğundan, bu modelde liderin, üretime ve insana yönelik tarzlarından bahsetmiştir. Yatay eksenin liderin sonuçlara yönelimini, dikey eksenin ise çalışanlara yönelimini gösterdiğini belirtmektedir. Her bir eksenin dokuz noktalı ölçekle gösterildiğini ve "1" rakamı minimum yönelimi , "9" rakamı ise maksimum yönelimi ifade ettiğini ve her bir eksenden gelen puanların grafiğinin, çeşitli liderlik tarzlarını gösterdiğini açıklamıştır (Hıdıroğlu, 2018, s. 79). Bu liderlik tarzları Yoksullaşmış liderlik, İnsancıl Liderlik, Göreve Bağımlı Liderlik, Orta Yolcu Liderlik ve Takım Liderliğidir. (Başaran, 2004: 88-

89; Northouse, 2007: 75-76; Turan ve Bektaş, 2014: 312-313; Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 160-161).

Yoksullaşmış liderlik stilinde liderler çalışanlarına veya işin akışına müdahale etmezler, adeta bir izleyici gibi işlerin gidişatını gözlemlerler. Onlar için önemli olan işlerin asgari seviyede yürütülmesidir.

İnsancıl lider için önemli olan saygı ve hoşgörü çerçevesinde işlerin yürütülmesidir. Etkili iletişimin iş ortamında verimliliği artıracığını düşünmektedir.

Göreve bağımlı liderlik stilinde ise en önemli ve öncelikli amaç kurumun bağlı olduğu hedefleri gerçekleştirebilmektir. Bu sebeple tüm iş ortamını verimliliğin en yüksek olduğu koşullara göre düzenler. Lider olduğu grup veya örgütteki kişiler ile iletişimi minimum düzeydedir.

Orta yolcu liderler için en önemli görev çalışanlar ve iş hedefleri arasında denge kurmaktır. Bu sebeple onlar için her iki unsurun en yüksek seviyede olduğu koşullar en verimli koşulları oluşturmaktadır.

Takım liderliği tarzı liderlikte hem iletişim hem de hedeflere ulaşma maksimum düzeydedir. Lider iletişim yeteneğini kullanarak çalışanların verimliliğini en yüksek düzeye çıkarmayı hedefler böylece en yüksek düzey verim ile çalışan kişilerin yaptıkları işlerde başarı yakalanabilir.

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Enstitü başkanı iken, 1950'li yıllarda yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak liderlikte "1-4 Sistemi" ya da diğer adıyla Destekçi Liderlik Kuramını geliştirmiştir (Başaran İ. E., 2004, s. 85). Likert sistem 1-4 kuramı tablosuna göre çalışanlara güven, algılanan serbestlik ve liderlerin çalışanlar ile ilişkileri, istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört farklı liderlik yaklaşımına göre derecelendirilmiştir.

Tablo 2.4 : Likert'in Sistem 1-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	İSTİSMARCI OTOKRATİK	YARDIMSEVER OTOKRATİK	KATILIMCI	DEMOKRATİK
Çalışanlara Güven	Çalışanlara asla güvenmez	Efendi ile hizmetçisi arasındaki ilişkiye benzer güven anlayışı hâkimdir	Çalışanlara Kısmi olarak güven duyar, karar verme konusunda kontrolü elinde bulundurmak ister.	Çalışanlara tam güvenir.
Çalışanların algıladıkları serbestlik	Çalışanlar görevleriyle ilgili tartışmalarda kendilerini serbest hissetmez	Çalışanlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Çalışan kendisini serbest hisseder.	Çalışanlar tamamen serbest hisseder.
Liderin çalışanlarla ilişkileri	İşe yönelik konularda çok nadir olarak çalışanların fikrine başvurur.	Ara sıra çalışanların fikirlerine başvurur.	Genellikle çalışanların fikirlerine başvurur ve faydalanmaya çalışır.	Her zaman çalışanların fikirlerine başvurur ve onlardan faydalanır

Kaynak: Başaran, 2004 s.85

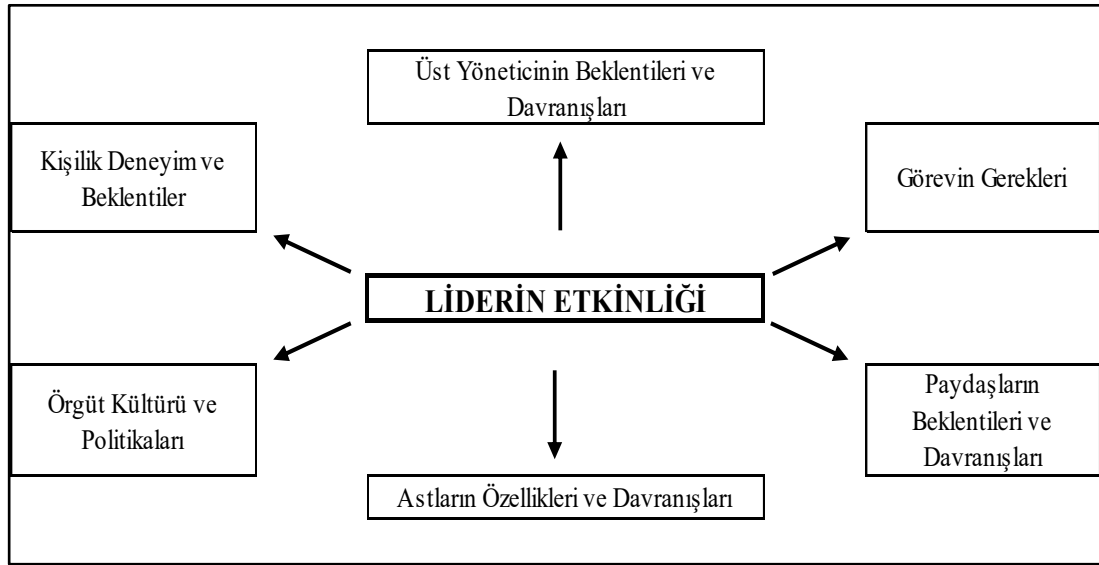
George B.Graen'in Dikey İkili Bağlılık Kuramında, lider ile liderin takipçilerinin tek tek dikeyine ilişkilerinin ele alındığını belirterek bu kuramın, lider ile takipçilerinin kişisel ilişkilerine önem verdiğiinden tek boyutlu olduğunu, bu kurama göre liderlik biçimini; lideri takipçileri tarafından oluşturulan gruba karşı bir davranış bütünü olarak görmenin yanıltıcı olacağını vurgulamaktadır (Başaran İ. E., 2004, s. 86). Yine Başaran'a (2004: 86) göre bu kuramın öngörüsü olan ve liderin etkili olabilmesi için aşağıda belirtilen iki duruma dikkat etmesi gerektiğini belirlemektedir. Bunlar:

İzleyenlerin Katılımını Sağlama: Lider örgüt üyelerinin hayati durumlar karşısında oluşan sorunları çözüp çözemeyeceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

İzleyenlerin Katkısı Sağlama: Lider, üyelerin örgütsel işlere yapabilecekleri katkıyı sürdürebilmelerini sağlamalıdır.

1930’lu yılların sonunda Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından “Liderlik ve Grup Yaşamı” adıyla bir çalışma başlatılmış ve Lippit ve White tarafından çalışmaları 1975 yılına kadar devam ettirmişlerdir. Bu araştırmalar, araştırmacı gözetiminde maske ve boyama faaliyetlerinde bulunmak üzere, on-on bir yaşlarındaki çocuklardan oluşturulan grup faaliyetlerinde, yetişkinlerden seçilmiş olanların liderlik biçimleri, grubun üyeleriyle ilişkileri ve verimliliğine etkileri gözlemlenerek (Eren E. , 2009, s. 29) yapılan bu çalışmaların sonucunda demokratik ve liberal (Tam Serbest) liderlerin özellikleri belirlenmiştir (Güney, 2015, s. 367). Bu araştırmaya göre demokratik liderler tek başına karar vermek yerine, karar verilecek konuları grup ile paylaşarak, ortak bir karar alınmasını sağlar. Çalışanlar çalışma ortamında görev dağılımı ve çalışma grubu tercihlerinde serbesttirler.

Liderlik süreçlerinin meydana geldiği şartlara ağırlık veren kuramlara Durumsallık Kuramları ya da Koşul-Bağımlılık Kuramları denilmektedir (Koçel, 2013, s. 584). Bu kurama göre lider davranışları içinde bulunulan duruma bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Özellikler ve Davranışsal Kuramları, liderlere farklı ortam ve durumlar söz konusu olduğunda etkili lider olabilmenin yollarını göstermekten uzak kalmışlardır. Ayrıca araştırmacılar, değişimin hızlı yaşandığı bir çevre göz önüne alındığında, belli bir önderlik yaklaşımının tüm değişen ortamlarda ve durumlarda geçerli olamayacağını belirtmişlerdir (Bolden, 2003, s. 8 ; Gedikoğlu T. , 2015, s. 34).

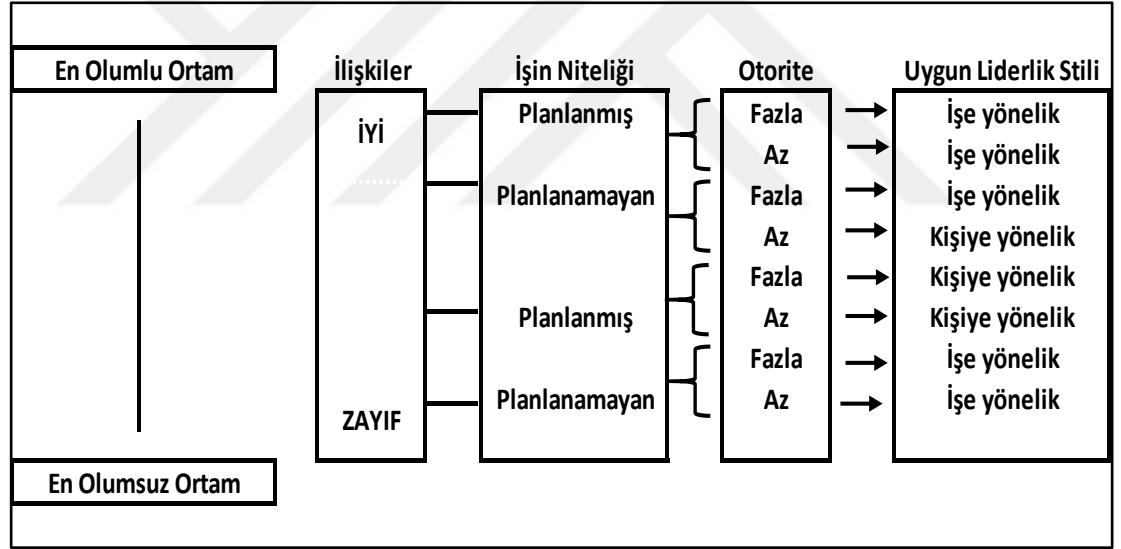


Şekil 2.5 : Etkin Liderliği Etkileyen Durumsal ve Kişisel Faktörler

Kaynak: Koçel, T.,” Etkin Liderliği Etkileyen Durumsal ve Kişisel Faktörler”, İşletme Yöneticiliği, 2013 s.585

Durumsallık Teorisi'nin varsayımlarına karşılık farklı koşullarda hangi tip liderlik şeklinin verimli olabileceği konusunda yapılan çalışmaların sayısı fazla değildir (Koçel, 2013, s. 585).

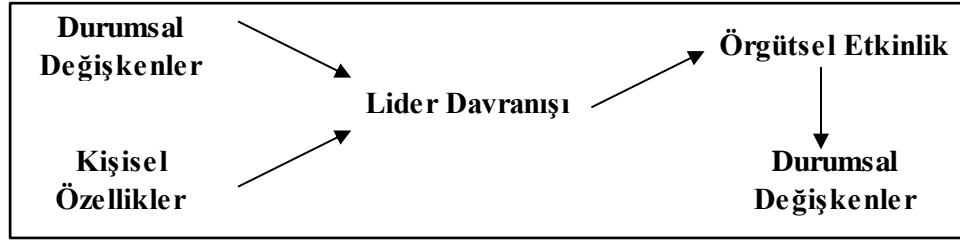
1960'lı yıllarda Fiedler, Durumsallık Yaklaşımı'nı ortaya atarak ilk teoriyi geliştirmiştir. Bu teorinin odak noktası, liderlik etkinliklerinin küme verimliliği açısından, iki faktör değişimine bağlı olduğudur. Bunlar liderin, görev ya da ilişki motivasyonları ve durumun yönüdür (Northouse, 2007, s. 79). Durumsallık Teorileri arasında popüler olan bu yaklaşıma liderlerin davranışının etkililiğini, üç önemli koşulsal unsur belirler. Bu koşullar unsurlar “Liderler ile çalışanlar arasındaki ilişki”, “Başarılması gereken görevin niteliği” ve “Liderlerin makama dayalı yetki gücüdür” (Sökmen, 2013, s. 152).



Şekil 2.6 : Fiedler'in Durumsallık Kuramı Modeli (Koçel, 2013, s. 587)

Kaynak: Koçel 2013 s.587

Vroom, liderlik konusunu aşağıdaki şekilde görülen ilişki düzeni etrafında irdelemiş ve liderlik sürecinin odak noktası olan değişkenin “Lider Davranışı” olduğunu ileri sürmüştür (Vroom, 1976, s. 17). Lider tipi “Liderin kişisel özellikleri” ve “Liderin karşılaştığı durumun özellikleri” olmak üzere iki değişken grubunca belirlenmektedir. Lider hareketlerindeki değişikliklerin belirlenebilmesi için sözü geçen iki değişken kümesi arasındaki değişimlerin tahlil edilmesi önemlidir (Kılınç, 2009, s. 1).



Şekil 2.7 : Vroom ve Yetton Normatif Liderlik Kavramı

Kaynak: Kılınç, 2009, s.1

Vroom'un belirlediği bu şekilde kişisel ve durumsal değişkenler lider davranışı üzerinde etkili olmakta, lider davranışı örgütsel etkinlik sürecini etkilemekte ve durumsal değişkenlere sebebiyet vermektedir.

Yol-Amaç Kuramı, 1970'li yılların başında Robert J. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir (Şimşek, Çelik, ve Akgemli, 2014, s. 164 ; Başaran, 2004, s. 98 ; Sökmen, 2013, s. 152). Hedef çalışanların verimliliğine odaklanarak onların çalışma kapasitesi ve iş tatminlerini arttırmaktır (Northouse, 2007, s. 115). Bu kurama göre insanlar gereksinimlerini karşılamak üzere güdüledikleri bir amaca ulaşmak için her türlü zorluğu aşarak yolu açarlar ve etkili olurlar (Başaran İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, 2004, s. 98).

Olgunluk Kuramı Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanların liderlerinden bekledikleri davranışlar veya tutumlar çalışanların yapısına göre değişkenlik göstermektedir. Çalışanların başarı düzeyleri ve işe odaklanma seviyelerine göre değişiklik göstermektedir (Çolak M. , 2015, s. 56). Bu değişiklik görev boyutu ve ilişki boyutlarına göre farklılık göstermektedir (Hersey, P. ve Blanchard, K.H. , 1981, s. 34: Aslan, 2013, s. 144). Ayrıca olgunluk düzeyi de lider ile çalışan arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Daft, 1994, s. 515; Aslan, 2013, s. 143-144). Yaklaşımına göre dört farklı olgunluk düzeyi mevcuttur. Bu düzeyler bilgi ve beceri ile motivasyon seviyelerine göre farklılık göstermektedir. (Hersey, P. ve Keilty J.W., 1980, s. 57: Aslan, 2013, s. 144). Çalışanların bilgi beceri ve motivasyon düzeylerine göre dört farklı lider tipi ortaya çıkmaktadır. Örneğin bilgi ve beceri düzeyi düşük olan çalışan için işin anlatıldığı liderlik tipi, bilgi beceri orta seviyede olan çalışan için yönlendirme yapılan liderlik tipi gibi farklı lider davranışlarını pekiştirmektedir.

Reddin tarafından ortaya atılan üç boyutlu liderlik kuramı ise, çalışmasında "Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeği "Management Style Diagnosis Test" adlı 64

soruluk bir test uygulamaştır. Üç boyutlu liderlik kuramında literatürdeki boyutlara ek olarak yönetsel etkililik eklenmiştir (Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. , 2005, s. 93). Reddin'e göre etkililik yönetimin temel amacıdır. Yönetsel etkililik liderin görevinin gerektirdiği çıktıları karşılayabilme derecesidir (Reddin, 1971, s. 3).

Daha önceden liderlik kuramının daha çok durumlar karşısında değişkenlik göstereceği belirtilmiştir (Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Filiz Ülker, 2014, s. 36). Lider ile çalışan ilişkisinin temeli hiyerarşik ilişkiler ya da değişen iş rolleri, ya da lider çalışan arasındaki ilişkinin alt boyutlarına dayanır (Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G, 1996, s. 1539). Green ve Haga'nın Lider-Üye Değişim Modeline göre lider bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkiler geliştirilebileceğini savunmaktadır.

Yukl'ın Liderlik Davranışı Modeli lider tutum ve davranışları, koşullara bağlı değişkenler sebebiyle çalışanların performansı ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır (Alkın, 2006, s. 72). Yukl, araştırmalarda insan ve görev boyutlarında ele alınan lider karakterine inisiyatif boyutunu eklemiştir. Çalışanların karar verme düzeylerinin liderin davranışları ile doğrudan ilişkisi olduğunu savunmuştur (www.ugurzel.com, 1999).

İşlevsel ya da eylem merkezci liderlik kuramı John Adair tarafından geliştirilmiştir. Adair'e göre liderlik, belli bazı özelliklere sahip olunmakla, doğru zamanda ve doğru ortamda bulunmayla gerçekleşmez. Liderlik, liderin doğru ortamda ve doğru zamanda, doğru davranışlar sergilemesiyle oluşan bir işlevdir (Başaran İ. E., 2004, s. 100-101). Eylem merkezci bir lider; yapılması gereken işlerin yapılandırılması ve yönlendirilmesi, işi yapacak olan iş görenlerin desteklenmesi ve gözden geçirilmesi, yapılacak iş ile ilgili bütün grupları eşgüdümlemek faaliyetlerini yerine getirmektir (Bolden, 2003, s. 11; Hıdıroğlu, 2018, s. 40).

2.4 Liderlik Stilleri

2.4.1 Dönüştürücü Liderlik Stili

Dönüştürücü lider takımında bulunan çalışanlarına güven verir, entelektüel uyarım sağlar ve motivasyonu artırır. Lider takımında çalışanlara genel görünüm ve hedef bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin işe yönelik ilgilerinin artmasını sağlar (Karip, 1998, s. 451). Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, B. M . 8c B . Avolio, 1995, s. 326). Dönüşümü lider önsezilerinden hareketle içinde bulunduğu örgütün veya takımın ihtiyaçlarını anlayarak bu ihtiyaçlardan hareketle

takımın harekete geçmesini sağlar ve bu hareket ile örgüt içi dönüşümü mümkün kılar. Dönüştürücü liderlik stilinde lider takım arkadaşlarının kapasitelerine yönelik becerilerini ortaya çıkararak, takımda özgüven oluşmasına yardımcı olur, bu şekilde mevcut verimlilik düzeyini artırmayı hedefler (Sabuncuoğlu, 2001, s. 45). Verimliliğin artırılması ile takım çalışanlarının kararlara katılım oranını artırır ve yaşanan olumsuz gelişmelerden ders çıkararak bilgi ve becerilerin artmasına katkı sağlar (Baloğlu, 2009, s. 22). Dönüştürücü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar (Karip, 1998, s. 445). Aşağıda dönüştürücü liderlerde bulunan bu dört etki detaylı bir şekilde verilmektedir.

2.4.1.1 İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki genel anlamda liderlerin tüm tutum ve davranışlarının, işi yapma biçimi, takım çalışanları ile konuşma becerilerinin takım çalışanları tarafından ideal olarak algılanmasıdır. Yani dönüştürücü liderin etkisi aynı grup veya takımda olduğu bireylere göre en doğru tutum ve davranışlar bütünüdür. Dönüştürücü liderin sağladığı bu etki kendisine karşı olan güven duygusunu artırmak ile birlikte, çalışmakta olduğu grubun davranışlarını kendi davranışlarını örnek göstererek dönüştürmeyi hedeflemektedir. Yani dönüştürücü lider bir gruba bu işi şu şekilde yapılması gerekmektedir diye bildirmek yerine kendi aynı işi belirttiği şekilde yaparak öğrenmeyi güçlendirmektedir. Bazı çalışmalarda idealleştirilmiş etki karizma olarak değerlendirilmektedir. Ancak karizma veya karizmatik lider ile dönüştürücü liderlik birbirinden ayrı kavramlardır. Araştırmalara göre karizma, karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği tüm bileşenleri kapsamaktadır (Leithvood, 1996, s. 129).

2.4.1.2 Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme liderin mevcut durumda kullanılabilecek tüm olanakları gözden geçirerek takım arkadaşlarına motivasyon kaynağı oluşturmasıdır (Karip, 1998, s. 443-465). Telkin ile güdüleme daha çok çalışanlar ile birebir veya topluluğa karşı yapılan konuşmalarda ortak amaçların aslında örgüte sağlayacağı faydalardan çok bireylere fayda sağlayacağı ve bu sebeple bu amaçların gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanarak amaçların gerçeğe dönüştürülmesi hedeflenir. Geleceğe yönelik tüm amaçların gerçekleşeceğine dair liderin güveni tamdır ve pozitif duygular ile çalışanların

moral ve motivasyonunun artmasına sebep olur. Telkinle güdüleme etkisine en güzel örnek Mustafa Kemal Atatürk'ün İstanbul un işgal edilmesi sırasında “Geldikleri gibi giderler” sözünü söylemesi olarak gösterilebilir. Çünkü başkent işgal altında olsa dahi umutsuzluğa kapılmadan ortak bir amaç uğruna yanındaki askerlere umut vermiştir. Önemli olan umutsuzluğa kapılıp işgali kabullenmekten ziyade ortak amacımızı vurgulayarak yanındaki askerlerin moralini yüksek tutmak azimli ve kararlı bir duruş sergilemek olmalıdır.

2.4.1.3 Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım daha çok liderin kurum içerisinde önceki zamanlarda meydana gelmiş problemi gündeme taşıyarak takım içerisinde bu problemler hakkında yeni çözüm yolları aranması ve çalışan bireylerin farklı bakış açıları geliştirebilmesi için kullanılmaktadır. Entelektüel uyarımda lider zorluklar ile başa çıkabilmek için takım arkadaşlarını sorunları sorgulamaya ve yeni bakış açıları oluşturmaya teşvik etmektedir (Karip, 1998, s. 447). Yeni ve farklı bakış açısı sağlanması takım içerisinde çalışanların yaratıcılığının gelişmesine ve var olan problemlere kesin, sürdürülebilir, modern çözümler bulunması sağlar.

2.4.1.4 Bireysel Destek

Dönüştürücü lider için takımında veya örgüt içerisinde bulunan tüm bireylerin kendini grubun bir parçası olarak görmesini sağlamak çok önemlidir. Ancak aynı zamanda dönüştürücü lider grup içerisinde bulunan tüm bireyleri ayrı ayrı bireysel olarak değerlendirebilmelidir. Grup içerisindeki bir çalışanın bir problemi olduğunda veya işleyiş işe ilgili kaygıları olduğunda lider ile görüşebilmelidir. Liderin grup içerisindeki bireyler ile birebir iletişiminin yüksek olması liderin empati kurabilme yeteneğini artırabildiği gibi grup içindeki bireylerin örgüte bağlılığının artmasında payı oldukça yüksektir. Bu şekilde etkili iletişim parametrelerinin sağlandığı örgütlerde yaşanan problemlerin üstesinden daha hızlı gelinebilmektedir.

2.4.1.5 Dönüştürücü Liderlik Stillerinin Etkileri

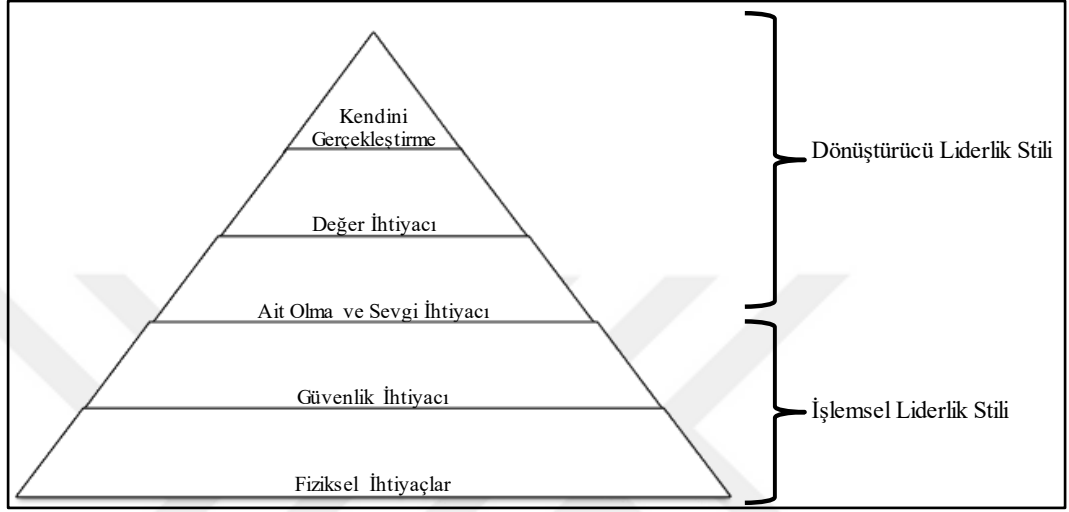
Bass ve Avolio (1995) dönüştürücü liderliğin çalışanların değerlendirmesine göre üç temel etkisi olduğunu savunmaktadır. Bu üç temel etki ekstra çaba, doyum ve etkililik olarak adlandırılmaktadır. Bass ve Avolio'ya (1993) göre dönüştürücü bir lider çalışanların normalden daha üstün bir başarı göstermesini sağlama, çalışanların başarıma

duygularını harekete geçirme ve iş doyumlarını artmasına katkı sağlamaktadır (Karip, 1998, s. 448). Yukarıda belirtilen üç etki içerisinde birincisi yani liderin ekstra çaba harcayarak bağlı olduğu örgüt içerisindeki çalışanları en iyi şekilde temsil etmesi, bu temsilin çalışanlar tarafından görülmesi güven duygusunu artıracaktır. Günümüzde birçok çalışan üstlerinin iş yapmamasından sadece çalışanlarına emir vermesinden şikâyetçi olmaktadır. Ancak yöneticisinin ekstra çaba sarf ettiğini gören bir çalışan yaptığı işi en iyi şekilde tamamlayacak ve lider olarak gördüğü yöneticinin kendisi için emek harcadığı bilincinde olacaktır. Bu yönetici aynı zamanda tüm iş süreçlerinde verdiği etkili kararlar ve ortak duygular çevresinde çalışanlarını bir araya getirmesi takım ruhunun güçlenmesine katkıda bulunacaktır. Doğru ve etkin iletişim, etkili yönetici ve karşılıklı harcanan çabalar sayesinde sorunların çözümünde sürdürülebilir etkili yöntemler geliştirileceği gibi, yaratıcı çözümler sayesinde verimlilik ve çalışan performanslarında artış gözlemlenebilecektir.

2.4.2 İşlemsel Liderlik Stili

1970'li yıllarda J. McGregor Burns tarafından öne sürülmüş ve başta M. Bernard Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2013, s. 591). İşlemsel liderliğin felsefesi, lider ve izleyenler arasındaki karşılıklı iletişime dayanmaktadır (Erturgut, 2009, s. 188). İşlemsel liderlikte izleyenler; liderlerinin vaatleri, ödülleri ve pekiştiricileri ile motive edilir (Eraslan, 2006, s. 42). İşlemsel liderlik bir açıdan doğru devam eden iş süreçlerinin pekiştirilmesi, bu süreçlerde değişime gidilmekten kaçınılması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bazı çalışmalarda dönüştürücü liderlik stilinin tam zıttı olarak görülmektedir. İşlemsel veya transaksyonel liderlik stilinden isminden de anlaşılacağı gibi babadan oğula devam eden yani liderin bir önceki liderden öğrendiklerinin devam ettirilmesi çalışanları bu şekilde yönlendirmesi anlamlarına gelmektedir. İşlemsel lider karşılıklı ilişki yapısına sahiptir (Erturgut, 2009, s. 185). Bu liderlik tipinde lider, çalışanların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar ve çalışanlar amaçlarına ulaşabilmek için liderin yolunu izler (Shriberg & Lloyd, 1997, s. 38). Dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzlarının Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile de ilişkilendirilmektedir. İşlemsel liderler daha çok temel amaçları karşılama ve dönüştürücü liderler kendini gerçekleştirme, değer ve olguları aktarabilmeye odaklanmışlardır (Şahin, 2003, s. 37). Dönüştürücü liderler örgüt kültürünü değiştirmeye çalışırken, işlemsel liderler mevcut kültür içinde çalışır (Burns, 1978, s. 25)

İzleyenler uyumlu davranır ve liderin dediklerini yaparsa, ücretini alır ve işini kaybetmez. Güç yöneticidir, ama çalışanlarda biraz daha ödül alacakları umuduyla biraz etki uygulayabilirler. Güç, sınırlı ve işlemsel liderin kendi ödülü olarak görülür (Owen, 2011, s. 317).



Şekil 2.8: Maslow İhtiyaçlar Piramidine Göre Liderlik Stilleri

Kaynak: Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N., “Maslow İhtiyaçlar Piramidine Göre Liderlik Stilleri”,2011 s.317

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere işlemsel liderlik stili daha çok çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda garanti verilmesi ile karşılıklı çıkarların buluşması sayesinde iş yapılabilirlik artmaktadır. Birey, çalışan veya takım üyesi amaçları gerçekleştirirken temelde örgüte fayda sağlamaktan ziyade kendi gereksinimlerini karşılama için örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadır.

2.4.2.1 Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward-CR)

Koşullu ödül kaynakların değişimine odaklı liderlik davranışlarını ifade eder (Bono, 2004, s. 902). Koşullu ödüllendirme işlemsel liderlerin motivasyonu artırmak için sıklıkla kullandıkları stratejilerden bir tanesidir. Başarılı olanı, başarısız olandan ayırarak çalışanların ödülü hak edebilmek için daha fazla çalışacağı düşünülmektedir.

2.4.2.2 İstisnalarla Yönetim (Aktif)- (Pasif)-(Management by Exception-MBE)

İstisnalarla yönetim aktif veya pasif yönde olabilir; Aktif istisnalarla yönetimde performansın gözlemlenmesi ve gereken düzeltici fiillere karşılık standartların belirlenmesi ve kaymaların takibi üzerine kuruludur (Bono, 2004, s. 902). İşlemsel liderler için geçmişten bu yana devam eden kurallar ve prensipler oldukça önemli

olduğundan ölçüt ve kurallarda sapma eylemleri ayrıştırılarak kusursuz bir yönetim talep etmektedirler. Hataları gerektiğinde aktif olarak gözlemler ve düzeltir. Güvenliğin en riskli olduğu durumlarda gerekli ve etkili olabilmektedir (Bass, 2003, s. 208).

2.4.2.3 Müdahale Etmeme (Laissez-Faire Leadership-LF)

Tartışma durumlarında tarafsız kalan lider, karar vermekten de kaçınır. Temelde yapılacak olan işleri koordine edemez ve mesuliyetlerinden vazgeçerler. Bu tip liderlikte dönüt ve trampa söz konusu değildir, astların istekleri ve güdülenmeleri görmemezlikten gelinir (Bass, 1996, s. 7). Örgüt içerisinde lider güvenilir bir kaynak olarak görünmediğinden astlar doğal lider rolü üstlenmeye çalışır. Bu durumda astlar arasında yaşanan teorik hiyerarşi savaşı çözümlenemez. Liderlerinden karar bekleyen astlar gerekli bilgilendirmeler zamanında yapılmadığından veya hiç yapılmadığından sorunlar karşısında çözümsüz kalmaktadır.

2.4.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Stili

Tam serbestlik tanıyan liderlik yönetsel yetkilere fazla ihtiyaç duymayan çalışanları kendi hallerinde bırakarak çalışanların kendilerine tanınan imkânlarla görev ve sorumluluklarını kendi başlarına yapmalarını bekleyen bir liderlik stilidir. Yetkiye sahip çıkmazlar ve tüm yetkiyi kullanma hakkını astlarına bırakırlar (Eren E. , 2009, s. 524).

Tam serbestlik tanıyan liderlerin bazı yararları da vardır.

2.5 Algılanan Örgütsel Destek

2.5.1 Örgütsel Destek Nedir?

Örgütsel destek kurumların çalışanlarına vermiş olduğu değerler bütünü ve katkılarını anlatmaktadır. Örgütsel destek algısı bireyler tarafından hem katkıların onaylanması hem de çalışanların refah düzeylerinin önemsenmesi konularında bireylerin kanıtlara dayandırarak inandığı organizasyonun sahip olduğu pozitif veya negatif yönlendirmeyi kapsamaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986: Chen, 2015, s. 469). Roemer 2018' e göre iş kaynaklı stresin yol açtığı negatif etkiler çalışanları etkilediği kadar organizasyonları da etkilemektedir (Anja Roemer, 2018, s. 44). Blau (1964)' e göre örgütsel destek algısı sosyal alışveriş kuramından gelmektedir ve bu kurama göre çalışanlar ve işveren organizasyon arasındaki ilişkilerde sosyal alışveriş kalitesini kapsamaktadır (RaymondLoi, 2019, s. 65). Örgütsel destek algısının yüksek

olması, organizasyonda yüksek düzeyde bağlılık artışına, güven, onay, saygının uzun süreli olarak devam etmesine neden olmaktadır (Shanock, 2006, s. 690).

Bir kurumun çalışanlarının verimliliğini ve performansını artırabilmek, örgütün sürekliliğini sağlamak için yapmış olduğu çalışmaların bütünü göstermektedir. Bu çalışmaların sonucu olarak örgütler veya kurumlar o kuruma bağlı çalışanların örgüte olan bağlılığı artırmayı hedeflediği gibi, örgütler sürdürülebilirliği sağlamak için insan gücünü en etkin şekilde kullanmayı temel amaç olarak benimsemektedir. Eisenberger (1986)'e göre örgütsel destek organizasyon üyelerinin organizasyonun destek seviyesine bağlı olarak çalışma gayretini artırma düzeyini belirlemektedir (Jeewhan Yoon, 2019, s. 66). Çalışılan kurum tarafından değer görme ve takdir duygusu, aidiyet hissetme gibi konular çalışanın çalıştığı kurum ile bağ kurabilmelerinde etkili bir rol oynamaktadır (Turunç, 2010, s. 187).

Çalışanlar örgütün bağlı oldukları kurallar ve prensipler ile motive edilmekte, iş yerlerinden memnuniyet düzeylerine göre ise iş değiştirme veya bağlı olduğu kurumda çalışmaya devam etme seçeneklerinden birini değerlendirmektedir. Özellikle örgütün çalışanlarını bir değer kabul etmesi ve bunları hissettirmesi, iş görenlerin örgüt ile olan duygusal ilişkilerini olumlu yönde etkileyecektir ve sergileyecekleri performanslarında artış olacaktır (Eisenberger, 1986, s. 501). Çalışanlar çalıştıkları kurumlar ile ekonomik değişimleri düzenleyen sözleşmeler imzalamaktadır, çalışan bağlı olduğu sözleşme uyarınca hizmeti yerine getirme ve kurum sözleşme dahilinde çalışanın haklarını yerine getirmek ile yükümlüdür (Ulucan, 2018, s. 19). Beklentileri karşılanan çalışanlar örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde görevlerini yerine getirmektedirler (Rhoades, 2002, s. 101). Blau (1964)'nın sosyal değişim kuramı, çalışan ile kurum arasında yapılan sözleşme ihlali olması durumunda olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir (Conway, 2005, s. 126). Örgütsel destek kavramı hakkında literatüre incelendiğinde görülmektedir ki özellikle çok uluslu şirketlerde kurumsallık düzeyi artışına bağlı olarak ayrıca rekabet ortamının giderek daha da artması ile kurumlar özellikle kalifiye eleman gücünü elinde tutabilmek için çalışanlarına yatırım yapmaya başlamışlardır. Sosyal değişim kuramına göre örgütler çalışanların iş tatmini için yaptıkları tüm yatırımların karşılığı olarak çalışan tarafından verilen hizmet düzeyinde almaktadır, bu değişim karşılıklı devam ettiği sürece sosyal değişim devam etmektedir (Meyer, 1990, s. 717).

Kurum çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alarak, bu görüşleri etkin bir şekilde değerlendirme ve uygulamaya geçirme konusunda ilerlemesi, çalışanlarına belirli ölçüde iş güvenliği sağlaması, örgüt içi iletişimi pozitif yönde ilerlemesi için gerekli düzenlemeleri getirebilmesi, örgütsel adalet kavramına önem vermesi ve örgütsel karar süreçlerine çalışanları dahil etmesi durumunda örgütsel destek sağlanmış olacaktır (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

2.5.2 Örgütsel Desteğin Tanımı

Çalışanlar çalışmakta oldukları kurumdaki destek görmeyi beklerler, örgüt desteği beklentisi çalışılan şirketin yapısına, çalışılan pozisyona, cinsiyet, yaş hatta şirketin bulunduğu coğrafyaya göre bile farklılıklar gösterebilmektedir. Örgütsel destek çalışanlar için çok büyük önem arz etmekte ve örgüt içi saygı, adalet, güven gibi kaynaklar tarafından desteklenmektedir (Ulucan, 2018, s. 19).

Martin (1995) örgütsel desteği, “bir örgütün, personelinin örgüte katkılarının bilincinde olması ve personelin refahına önem vermesi” olarak tanımlanmaktadır (Martin, 1995, s. 89). Eisenberger’ e göre örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Eisenberger, 1986, s. 502). Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Buchanan, 1974, s. 533). Çünkü ancak çalışanını destekleyen örgütler çalışanlarının şirkete bağlı kalmasını sağlayarak diğer rakiplerine oranla daha güçlü bir kalifiye eleman gücü elde edebilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışanların daha bilgili, mutlu ve deneyimli olduğu şirketlerde kurumun sürdürülebilirlik değerleri artış göstermektedir. Daha tecrübeli çalışanlar ile birlikte sorunlara daha hızlı pratik çözümler bulunabilmekte, çalışanlar çalışma ortamlarında mutlu oldukça bağlı oldukları kuruma sağladıkları fayda bir o kadar artmaktadır.

2.5.3 Örgütsel Destek Kavramını Oluşturan Bileşenler

Bağlı olunan örgütte örgütsel destek kavramından bahsedebilmek için alt bileşenlerinin var olması gerekmektedir. Bu alt bileşenlerde eksik olduğu durumda örgüt çalışanlarının destek algısında düşüş görünmektedir. Bu bileşenler kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmekte ve örgüte devam etme kararlarını etkilemektedir (Eğriboyun, 2013, s. 13). Örnek olarak kurumsal, marka değeri yüksek çok uluslu bir şirketten söz edelim, bu şirketin çalışanlarının şirketi tercih etme sebebi kariyer

basamaklarını hızlıca tırmanmak, özgeçmişine önemli veriler ekleyebilmektir. Ancak örgütün sunduğu marka değeri iç çalışmalara bu şekilde yansımıyor ise, maddi ve manevi olarak bütünlük yakalanamıyor ise çalışan bir sonraki iş tercihinde kurumsallık algısının önemsiz olduğunu düşünebilecektir. Bu durumda kendisini bağlı olduğu kuruma yabancı hissedecek, kurumun ona değer vermediği algısına kapılacaktır. Tam tersi olay ise çok daha küçük çaplı bir işletmede daha sıcak ve samimi bir ortam arayan çalışan, iletişim düzeyinin zayıf olması ve yeniliklere kapalı bir kurum olduğunu fark ettiğinde yine aynı şekilde motivasyonu düşecek ve bağlı olduğu örgütten ayrılma kararı alabilecektir (Soybakıcı, 2019, s. 17). Bu durumda örgütsel destek algısının artmasında insan kaynakları bölümüne büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Hem işe alım sürecinde çalışanın kurumdan beklentisinin neler olduğunu iyice gözden geçirilmesi hem de kurumun çalışandan neler beklediği dikkate alınmalı, kişiler ve bölümler belirlenirken yalnızca maddi ve somut faktörlere bakılmamalıdır. Aksi halde karşılıklı olarak hoşnutsuzluk oluşacak bu durumda şirketin maddi ve manevi olarak kayba uğramasına sebep olacaktır.

Örgütün çalışanların katkısına değer vermesi özellikle günlük operasyon süreçlerinin yürütülmesinde çok önemli bir etken olmaktadır. Yöneticisi tarafından değer görmeme, yapılan işin takdir edilmemesi çalışan tarafından hemen algılanarak, katkıda bulunmanın yavaşlatılması hatta durdurulması konusuna kadar ilerleyebilmektedir. Bu durumda yürütülecek projelerde ve ortaya çıkan bazı sorularda çalışan takdir edilmediği farkına varılmadığı algısına kapılarak sorunlara çözüm bulmamaya başlamaktadır. Bu durum yöneticide çalışanın kapasitesindeki düşme olarak değerlendirilmekte, performans değerlendirme sürecinde yönetici çalışanı verimsiz olarak nitelendirmektedir (Çakır, 2001, s. 16). Bu şekilde süre gelen durumlarda adeta kısır bir döngüye girilmekte, iş gelişimini tamamen bitirmektedir. Çalışanlar arasında bir performans düşüklüğü görüldüğünde yöneticinin hiç vakit kaybetmeden sorunun kökenine inmeye çalışması gerekmektedir.

Örgütlerin çalışanların mutluluğunu önemsemesi ikinci en önemli bileşendir. Çünkü örgütler tarafından bilinmelidir ki iş dışındaki veya iş yerindeki hayatında mutlu olmayan çalışan yapılan işlerde başarıyı yakalayamaz. Bu durumda gelen ilk öncelik ücretler olmakla beraber, geçim sıkıntısı, hayatın getirdiği zorluklar ile başa çıkamama, iş stresi çalışanların üzerinde büyük etkilere sahip olmaktadır. Çalışanın iş yerindeki

mutluluğu ise ofis ortamının rahat olması, çalışanın söz hakkının olması, karar verme süreçlerine katılım gibi bileşenlerden oluşmaktadır.

Günümüzde iş hayatındaki en önemli sorunlardan bir tanesi ise güven sorunudur. Çalışmakta olduğu kuruma güvenmeyen çalışanlar, sürekli işten atılabileceğini veya istifa edeceklerini düşünebilir. Kurumun bu güvensizliği ortadan kaldırması gerekmektedir. Örgütün çalışanın bilgi ve becerilerinin gelişimine yardımcı olma isteği örgütsel güven duygusunu artırmaktadır (Ulucan, 2018, s. 21).

Kurumlar çoğunlukla çalışanlarına danışmadan veya çalışanların ihtiyaçlarının ne yönde ilerlediğine bakmadan gerekli gördükleri kuralları değiştirebilmektedirler. Örneğin bir işyerinde öğlen yemek molasının bir saat olduğunu ve bu sürenin standartlara uygun olduğunu düşünelim. Yemek molası süresinde arayan bir müşteri bu durumda telefona cevap verecek kimseyi bulamamış olabilir, ancak yöneticiler aldıkları şikayet doğrultusunda mola saatlerinde değişiklik veya sürenin azaltılması gibi bir değişikliğe gittiğinde bu davranış çalışan üzerinde suçluluk duygusu yaratacağı gibi, çalışanlar arasında bir sorumlu bulma o kişiyi dışlama vs şeklinde birçok kötü sonuç doğurabilecektir. Bu gibi durumlarda yapılması gereken öncelikli olarak sorun yaşayan bölüm ve kişiler ile görüşmek ve ortak çözüm bulunmasını talep etmek olacaktır. Daha sonra bu çözümü uygulanabilirliği süresince diğer bölümlerde de aktif hale getirerek kalıcı bir şekilde sorun giderilmiş olacaktır.

Kurumların çalışanlar üzerindeki örgütsel destek anlayışının azalmasına sebep olan en büyük hatalardan bir tanesi de anlık olaylara göre değişimlerin yaşanmasıdır. Örneğin üretim yapılan bir fabrika düşünelim, bu fabrikada ihracat bölümünde çalışan kişi siparişi yanlış almış veya üretime siparişi iletirken yanlış iletmiş olabilir. Ürünün hatalı gönderilmesi üzerine müşteriden gelen şikâyete bağlı olarak siparişi alan kişiyi o görevden alıp yerine başkasını getirmek veya tüm sipariş sürecini en baştan güncellemek var olan hataların önüne geçmekten çok, daha fazla yanlışların yapılmasına sebebiyet verecektir. Bu durumlarda analiz etmek, sistemdeki zayıf yanları tespit ederek o kısımlarda yenilemeye gitmek daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca yaptığı tek bir hata yüzünden görevi değiştirilen çalışan daha önce doğru ve eksiksiz olarak tamamladığı tüm işlerin çalıştığı kurumun gözünde değersiz olduğunu düşünecek ve destek algısı zayıflayacaktır (Eğriboyun, 2013, s. 36).

İş geliştirmenin en kilit noktalarından biri olan yaratıcı fikir üretimi, çalışanın gözünde iş yerinde özgür bir ortamda çalıştığının en önemli göstergelerinden biridir. Çalışan kişi iş operasyon sürecinde eksik gördüğü noktaları tespit edebilmeli ve işin gelişebilmesi adına yöneticisi ile paylaşabilmelidir. Bir sonraki ay iş akdine son verilip verilmeyeceğini bilmeyen, yapılan herhangi bir hatada çalışma arkadaşının işten çıkarıldığını gören bir çalışanın bağlı olduğu örgüte karşı güven duyabilmesi mümkün değildir. Bu noktada kurumlara çok önemli bir görev düşmektedir. Hem çalışanın huzuru ve motivasyonunu bozmayacak şekilde güven vermek, hem de çalışanların performansını etkilemeyecek ölçüde güven ilişkisinin bozulabileceğini anlatmaktır. Bu durumda çalışan küçük hatalardan dolayı işini kaybetmeyeceğini bilecek, hem de bağlı olduğu kuruma zarar verme eğilimi göstermeyecektir.

Örgüt içi iletişimin güçlü olması çalışanın kendini kuruma bağlı hissetmesini destekleyecektir. Pozitif ilişkiler ve karşılıklı anlayış esasının şirket içerisinde güçlendirilmesi günlük iş akışında karşılaşılabilecek sorunların daha hızlı çözümlenmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca aidiyet duygusunun geliştirilmesi çalışanların bağlı olduğu örgüt veya kurumu yalnızca maddi ilişki olarak değil adeta bir aile olarak görmesi ve kuruma sağladığı faydaların artmasını sağlayacaktır.

Örgüt içinde en önemli olan konulardan biri haksızlık ve adam kayırma algısıdır. Çalışan bazı yöneticiler tarafından kimi çalışanlara daha çok fırsat sağlandığını gördüğünde örgüte olan güveni azalır ve ne kadar başarılı olursa olsun, takdir edilmeyeceği, aynı fırsatların sağlanmayacağı yönünde düşünmeye başlar. Bu sebeple liderin çalışanlarına karşı davranışlarında eşit ve adaletli şekilde davranması beklenmektedir.

Sosyal bir varlık olan çalışanlar, kendilerine önem verilmesini ve başarıların takdir edilmesini bekler buna uygun davranan yöneticiler çalışanlar için destekleyici yönetici olarak görülmektedir (Ulucan, 2018, s. 6).

2.5.4 Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Örgütsel destek kurumların çalışanlarına vermiş olduğu değerler bütünü ve katkılarını anlatmaktadır. Bir kurumun çalışanlarının verimliliğini ve performansını artırabilmek, örgütün sürekliliğini sağlamak için yapmış olduğu çalışmaların bütünü göstermektedir. Bu çalışmaların sonucu olarak örgütler veya kurumlar o kuruma bağlı çalışanların örgüte olan bağlılığı artırmayı hedeflediği gibi, örgütler sürdürülebilirliği sağlamak için insan gücünü en etkin şekilde kullanmayı temel amaç olarak

benimsemektedir. Çalışanların şirket hakkında görüşlerinin dikkate alınmaması ve şikayetlerinin önemsenmemesi bireylerin örgütsel aidiyet duygularını zedelemektedir (Çakır, 2001, s. 29). Çalışan örgüt tarafından desteklenmediğini hissettiğinde yaptığı çalışmaların değersiz olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Bu şekilde çalışan yalnızca verilen görevi yerine getirmek için işe gelip gitmekte, yaptığı çalışmaları geliştirmek için çaba sarf etmemeye başlamaktadır. Tanımlamalardan yola çıkıldığında örgütsel destek ilk etapta çalışan değerini artırmak için yapılagelen aktiviteler olarak görülse de aslında temel hedef örgütün devamlılığını sağlamak ve verimliliği artırmaktır.

2.5.5 Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Örgütsel destek algısının zayıflamasından en kolay gözlem yolu çalışanın performans ve verimliliği gibi göstergeler olduğundan, yönetici çalışanların hangi noktada eksik kaldığını gözlemleyerek sorunların kaynağını çözümlemesi gerekir. Yönetici çalışanın örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğine odaklanarak, o çalışana hangi konuda destek verilmesi gerektiğini çözümlenmektedir. Örgütsel destek belirleyicileri bireysel faktörler, insan kaynakları, örgütsel adalet duygusu ve yönetici desteği olarak sıralanmaktadır (Rhoades, 2002, s. 698).

Bireysel Faktörler: Bireysel faktörler örgütsel destek algısında çok önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin yaşam tarzı, eğitim düzeyi, maddi ve manevi olarak yaşadığı tüm değişkenler örgütsel destek algı derecesine etki etmektedir (Yıldırım, 2015, s. 134). Örneğin örgüt çalışanlarına çocuklarının kullanabileceği kreş hizmeti sağlayabilir ancak çocuğu olmayan bir çalışan için bu desteğin hiçbir anlamı bulunmamaktadır. Bireysel faktörlerin etki derecesine bağlı olarak liderlerin çalışanların hangi konularda desteğe ihtiyacı olduğunu iyi çözümlemesi gerekmektedir (Alkın, 2006, s. 265). Ayrıca bu konuda örgüt içerisinde talep edilen hizmetlere yönelik insan kaynakları bölümü tarafından anket vs çalışmalar, birebir görüşmeler algının artırılması sağlanabilecektir.

Amir Desteği: Amir desteği hem bireysel faktörlerde etkili olmakta, hem de çalışanın günlük çalışma süresinde amirinden destek gördüğünü bilmesi işyerine olan bağlılık ve güven duygularının artmasını sağlayacaktır. Bu durum için çok basit düzeyde bir örnek olarak hasta olan bir çalışanın, yönetici tarafından hastalığının önemsenmemesi bile olabilir (Eren E. , 2012, s. 23). Çalışan kendini değersiz hissetme duygusuna kapılacaktır.

Bu sebeple amir tarafından destek görmek, amir ile ilişkilerin pozitif yönlü olması çalışanın verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları: İnsan kaynakları uygulaması örgütsel destek algısı üzerinde payı oldukça önemlidir. İnsan kaynakları çalışanlar ile ilgili kararlar alındığında çalışanlara danışmaz, onların çıkarlarını gözetmez ise çalışan örgüte yabancılaşacaktır (Bozkurt S. , 2011, s. 42).

Örgütsel Adalet: Örgütsel destek algısı belirleyicilerinde bir diğer ölçüt örgütsel adalet kavramıdır. Yöneticiler ve insan kaynaklar bölümünün bu konuya özenle dikkat etmesi gerekmektedir. Adalet algısında yaşanan sorunlar daha sonra güven algısı ve motivasyonun düşmesine sebep olabilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 75).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 AMAÇ VERİ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan araştırmanın amacı, veri ve kullanılan yöntem hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmada gemi acente çalışanları arasında örgütsel destek algısının demografik ve liderlik stilleri alt boyutları ile olan ilişki farklılıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye gemi acenteleri çalışanları ana kütle olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında acentelerin çalışanları ile ilgili bilgileri paylaşmamaları, çalışma süresinde çalışanların şirketler arasında yer değiştirmesi vs. Gibi nedenlerden dolayı anakütle büyüklüğü hesaplanamamaktadır. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden olan amaçlı örnekleme türü kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede aklımızda bir amaç belirleyerek örnekleme yapılmaktadır (Gürsakal, 2013, s. 7). Başka bir deyişle amaçlı örnekleme, evrenin soruna en uygun bir kesimini gözlem konusu yapmak demektir (Sencer, 1989, s. 386). Bu sebeple çalışmanın amacı gemi acente çalışanlarının örgütsel destek algısı olduğundan örneklem gemi acente çalışanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmada nicel veriler kullanılmıştır. Bu yöntemde hipotezlerin sınanması mantığıyla hareket edilmektedir (Saunders, Lewis, & Thornhill, 1997, s. 71 : Altunışık, 2015, s. 64). Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları bilimsel araştırma yöntemlerine uygun olarak düzenlenmiştir. Araştırmada soruların açık ve anlaşılabilir olmasına ve araştırmanın amacını gerçekleştirebilecek nitelikte olmasına dikkat edilmiştir (Soybakıcı, 2019, s. 59).

Araştırma kapsamında anketler gemi acente çalışanlarına gönderilmiştir. Gönderilen anketlere 258 adet geri dönüş alınmıştır. Bağımlı değişken olarak algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kurum ile ilgili çalışılan pozisyon, gelir düzeyi, çalışılan yıl sayısı ve çalışılan kurumun yapısı gibi değişkenler ve liderlik stilleri alt boyutları bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda ankete katılanlar hakkında bilgi elde etmek amacıyla demografik sorular yönetilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hanede çalışan kişi sayısı, çocuk sayısı ve gelir düzeyi gibi kişisel sorulara ek olarak çalışılan süre, şirket yapısı, haftalık çalışma saatleri gibi çalışılan kurumla ilgili sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde gemi acente çalışanlarının örgütsel destek algısını belirlemek için Örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Eisenberger tarafından 1986 yılında geliştirilmiştir. 2008 yılında Akın tarafından Türkçeye çevirilmiştir. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Eisenberger vd. (1986) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha=.97$ olarak (Eğriboyun, 2013, s. 23).

Örgütsel Destek Ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır ve 16 önerme içermektedir. Araştırmada 2, 3, 5, 6, 9, 12 ve 13'üncü sorular original metinde ters soru olarak düzenlenmiştir ve Türkçeye çevirilirken bu özelliği korunmuştur (Eğriboyun, 2013, s. 99). Ölçme aracı olarak likert tipi ölçek kullanılmıştır.

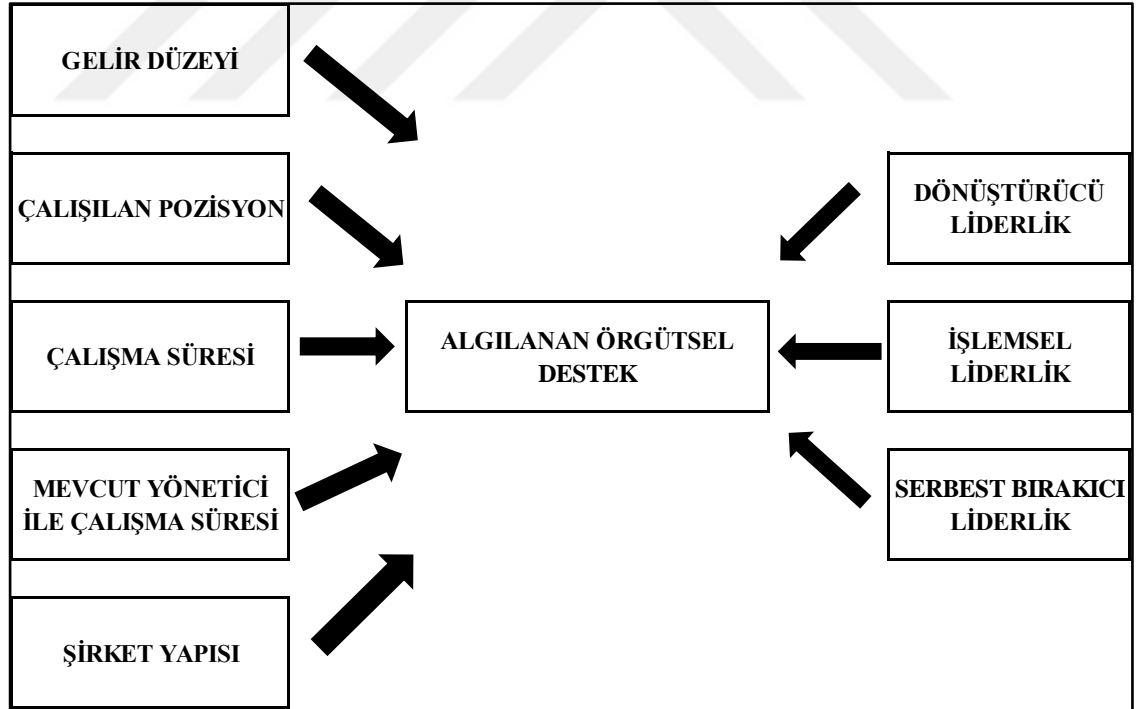
Anketin üçüncü bölümünde ise liderlik stilleri ölçeği kullanılmıştır. Bass ve Avolio, (1995) tarafından geliştirilen orijinal ölçek 45 maddeden oluşmaktadır. Durdağı Akan, İsa Yıldırım ve Sinan Yalçın tarafından hazırlanan Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi adlı makalede kullanılan 35 madde haline getirilen orijinal ölçeğin Türkçe çevirisi ile çalışma yürütülmüştür. Liderlik stilleri ölçeği, dönüştürücü liderlik, işlemsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmadaki liderlik stilleri sorularından dönüştürücü liderlik stili; 1,4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34 ve 35. maddeler ile serbest bırakıcı liderlik stili 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31 ve 33. maddeler ile ve işlemsel liderlik 3, 5, 7, 18, 21, 28 ve 29. maddeler ile ölçülmektedir. 5'li likert tipinde geliştirilen ölçekte birinci alt boyut olan dönüştürücü liderlikten alınabilecek minimum puanın 20, maksimum puanın 100, serbest bırakıcı liderlik stili sorularından alınabilecek minimum puanın 8, maksimum puanın 40, işlemsel liderlik stili sorularından alınabilecek minimum puanın 7 maksimum puanın 35 olduğu belirlenmiştir. Ölçme aracı olarak likert tipi ölçek kullanılmıştır

3.1 Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli

Bu araştırma Türkiye'de gemi acente işletmelerinde çalışan kişilerin algılarına göre acente yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktır. Durumlar, olgular ve olaylar arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırmalar çoğunlukla ilişkisel taramadır. İlişkisel taramalar neticesinde elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu bulunan ilişkiler, araştırmacının konuya ilişkin tahminlerde bulunmasını sağlar (Hıdıroğlu, 2018, s. 78). İlişkisel tarama, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkileri ortaya koyarak olguların daha iyi anlaşılmasını sağlar

(Büyüköztürk, 2016, s. 127). Araştırmada araştırma öncesinde belirlenen değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma modeli oluşturulurken araştırmanın bağımsız değişkeni olarak örgütsel destek algısı ve alt bileşenleri incelenmiştir. Alt bileşenler örgütün çalışanın katkısına değer vermesi, çalışanın mutluluğunu önemsemesi, güven ilişkisi, çalışana etkileyen değişimler, önerilerin dikkate alınması, iş güvenliği, pozitif tutum, örgüt içi iletişim kalitesi, adalet gibi kavramlardan oluşmaktadır. Bu kavramlar örgütlerin çalışana sağlaması gereken imkân ve olanakları kapsamaktadır. Bu olanaklar yönetim ile çalışan arasında liderler vasıtası ile aktarıldığından örgütsel destek algısına çalışan lider ilişki düzeyinin etki edebileceği varsayılmıştır. Lider çalışan ilişkisine ek olarak araştırma ölçütlerine çalışanın mutluluğunu etkileyebilecek demografik değişkenler eklenmiştir. Tüm değişkenler bir araya getirildiğinde aşağıdaki şekilde özet bir çalışma modeli elde edilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeli temel alınarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

H1: Algılanan örgütsel destek ile dönüştürücü liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan örgütsel destek ile işlemsel liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Algılanan örgütsel destek ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Algılanan örgütsel destek gelir düzeyine göre farklılık gösterir.

H5: Algılanan örgütsel destek çalışılan pozisyona göre farklılık gösterir.

H6: Algılanan örgütsel destek işyerinde çalışılan süreye göre farklılık gösterir.

H7: Algılanan örgütsel destek ile mevcut yönetici ile çalışılan süreye göre farklılık gösterir.

H8: Algılanan örgütsel destek çalışılan şirketin yapısına göre farklılık gösterir.

H9: Liderlik stilleri alt boyutlarının algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi vardır.

Araştırma çerçevesinde hipotezler varyans, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir.

3.2 Varyans Analizi

Varyans analizi bağımsız gruplar arasında ortalama farklılıklarının ölçülmesi anlamına gelmektedir (Çilingirtürk, 2011, s. 121). Bu analizde amaç ortalamayı etkileyen faktörlerin etkisinin belirlenmesidir (Bozkurt, 2018, s. 64). Grup sayısı k olmak üzere, k tane ana kütlelerin ortalamasının karşılaştırılması için F testi ve varyans analizine başvurulur (Işığışık, 2018, s. 137). Varyans testi İngilizce karşılığı “ Analysis of Variance” kısa adıyla “ANOVA” testi olarak geçmektedir. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla kategoriye veya şıkka sahip olan nitel yapıdaki bağımsız değişkenin, her bir şikkının bir bağımlı değişken cinsinden ortalamalarını karşılaştırır (Işığışık, 2018, s. 138).

Çalışma kapsamında varyans analizi algılanan örgütsel destek değerleri ile gelir düzeyi, işyerinde çalışılan pozisyon, işyerinde çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve şirketin yapısı olmak üzere beş farklı değer için uygulanmıştır. Varyans analizi bulgularına sonraki bölümde yer verilmiştir.

3.3 Koreleasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmektedir (Erikli, 2018, s. 77). Değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra ise bu yöntem ilişkinin derecesini ölçmek amacı ile uygulanmaktadır (Doymuş, 2009). Korelasyon katsayısı değeri r ile gösterilmekte olup; -1 ile $+1$ arasında bir değer almaktadır (Erikli, 2018, s. 77). Söz konusu değerin -1 'e yakın olması, değişkenler arasında negatif (ters) yönde bir ilişkinin olduğunu; $+1$ e yakın bir değer alması değişkenler arasında pozitif (aynı) yönde bir ilişkinin olduğunu; r değerinin 0 'a yakın olması durumu ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Çolak E. , 2014, s. 12).

Pearson korelasyon katsayı değerleri $0,00$ ile $0,25$: çok zayıf korelasyon $0,26$ ile $0,49$: zayıf korelasyon $0,50$ ile $0,69$: orta düzeyde korelasyon $0,70$ ile $0,89$: yüksek düzeyde korelasyon $0,90$ ile $1,00$: çok yüksek düzeyde korelasyon ilişkisi olduğu anlamına gelmektedir (Doymuş, 2009, s. 13).

3.4 Regresyon Analizi

Aralarında ilişki bulunan gruplar arasında bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi kullanılmaktadır (Gültekin, 2013, s. 1). Bir rastgele değişkenin davranışının çok değişkenli formül kullanılarak tahmin edilmesidir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ne derece olduğunu tespit etmek için kullanılır (www.mustafaakca.com, 2016). Birden fazla değişken var ise çoklu regresyon, iki değişken var ise basit regresyon analizi kullanılmaktadır

Araştırma çerçevesinde liderlik stillerinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi regresyon analizinin bir çeşididir. Tek bir metrik ölçekli bağımlı değişken ile iki veya daha çok sayıda bağımsız değişken arasındaki ortalama ilişkinin matematik bir fonksiyonla ifadesine çoklu doğrusal regresyon analizi adı verilmektedir (Polat, 2017, s. 27)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir. Veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları sırasıyla verilerden elde edilen demografik bulgular ve anlamları daha sonra hipotez testlerinin sonuçları olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

4.1 Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Tablo 4.1 de gösterildiği üzere anket katılımcılarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, hane gelir, çalışan kişi sayıları, çocuk sayısı ve benzeri değişkenler gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Demografik Bulgular

	Gruplar	N	%
Yaş	18-25	40	%15.50
	26-35	133	%51.60
	36-45	60	%23.30
	46-55	24	%9.30
	55 ve üzeri	1	%0.40
Cinsiyet	Kadın	98	%37.80
	Erkek	161	%62.20
Eğitim	Lise	17	%6.60
	Üniversite	198	%76.70
	Yüksek Lisans	39	%15.10
	Doktora	4	%1.60
Medeni Durum	Bekar	139	%54.10
	Evli	118	%45.90
Hanede Çalışan Kişi Sayısı	1-3 Kişi	239	%93.40
	3-5 Kişi	10	%3.90
	6 ve üzeri	7	%2.70
Çocuk Sayısı	Çocuğum yok	169	%66.80
	1	80	%31.60
	3 ve üzeri	4	%1.60
Gelir Düzeyiniz Nedir?	Asgari Ücret	11	%4.30
	1600-3000TL	29	%11.40
	3001-5000TL	108	%42.40
	5001-10000TL	71	%27.80
	10001 TL ve üzeri	36	%14.10

Tablo 4.2: Demografik Bulgular (Devamı)

	Gruplar	N	%
Haftada yaklaşık kaç saat çalışıyorsunuz?	Yarı Zamanlı	13	%5.10
	30-50saat	200	%78.40
	50 saat ve üzeri	42	%16.50
İş yerinizde çalışmakta olduğunuz pozisyon nedir?	Eleman	169	%65.50
	Takım Lideri	32	%12.40
	Orta Düzey Yönetici	37	%14.30
	Üst Düzey Yönetici	20	%7.80
Bağlı olduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-1yıl	78	%30.60
	1-3yıl	76	%29.80
	3-5yıl	33	%12.90
	5-10yıl	34	%13.30
	10yıl ve üzeri	34	%13.30
Mevcut yöneticiniz ile çalışma süreniz nedir?	0-1yıl	95	%37.10
	1-3yıl	88	%34.40
	3-5yıl	29	%11.30
	5-10yıl	23	%9.00
	10yıl ve üzeri	21	%8.20
Çalışmakta olduğunuz şirketin yapısı nedir?	Aile Şirketi	59	%23.10
	Birden fazla ortak	69	%27.10
	Holding	127	%49.80

Tablo 4.2 de görüleceği üzere katılımcıların %51,6'sı 26-35 yaşları arasındadır. Büyük oranda yaş dağılımının bu yaş aralığında toplanmasında ülkemizdeki genç ve dinamik kitlenin etkisi olmak ile beraber, gemi acentelerinde yoğun iş temposuna ayak uydurabilecek çalışanlara ihtiyaç duyulduğunun göstergesi olmaktadır. Gemi acente çalışanlarının yaklaşık %95 oranında üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu oranlar gemi acenteleri için kalifiye elemana ne kadar yüksek oranda ihtiyaç duyulduğuna dair kanıt oluşturmaktadır. Anket katılımcılarının %54,1 i bekâr bireylerden oluşurken, %45,9'u evli bireylerden oluşmaktadır. Hanede çalışan kişi sayısı %93 oranında 1-3 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların %66,8 oranında çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Gelir düzeyi yaklaşık %80 ile asgari ücretin üstündedir.

Haftalık çalışma saati genel olarak 30-50 saat aralığında değişmektedir. Çalışan motivasyonu açısından önemli değişkenlerden biri olan çalışma saatleri özellikle büyük şehirlerde çalışan bireyler açısından motivasyonu düşürücü bir engel olarak

görülmektedir. Tabloda görüleceği üzere çalışanların %16,5'lik kısmı 50 saat ve üzeri çalışmaktadır. Günlük ortalama 10 saatlik çalışma temposu olan bireyler için bu ortalama değer iş verimliliği üzerinde negatif etkisi görülmektedir.

Çalışanların %30,6'sı bulunduğu kurumda 0-1 yıl süre ile çalışmaktadır. % 29,8'i ise 1-3 yıl arası süredir aynı kurumda bulunmaktadır. Bu oranlar toplam oranın %60'ını oluşturmakta ve şirketlerin çalışanların kuruma bağlılık seviyesinin ne derece az olduğunu göstermektedir. Kurumsal yapılarda başarı anahtarlarından bir tanesinin tecrübeli kalifiye bir ekip olduğu düşünüldüğünde bu oranların yükselmesi deneyimsizlik kaynaklı iş kayıplarının önüne geçebilecek hem de kurumların ilerleme süreçlerine olumlu etkiler katabilecektir. Mevcut kurumda çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresinde çalışanların yaklaşık %72 sinin mevcut yöneticisi ile 3 yıldan az süredir birlikte çalıştığı görülmektedir. Şirketler açısından özellikle liderlik anlayışı ve hedeflere dayalı takım çalışması konusunda birlikte çalışılan süre önemli yer tutmaktadır. Mevcut liderlik anlayışında hem yöneticinin çalışanlar ile ilişkilerinin güçlü olması hem de çalışanların mevcut yöneticilerini lider olarak görebilmesi için birlikte çalışılan süre önemli bir etkidir ve göz önünde bulundurulmalıdır. Anket sonucunda genel olarak çalışanların Holding bünyesinde çalıştıkları görülmüştür. Bu oran bizlere gemi acenteliği alanında faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal yapıda olduğuna dair ipucu vermektedir. Kurumsal yapıya sahip şirketlerde genel anlamda kalite ve verimlilik ön planda tutulduğundan çalışanların şirkete olan bağlılığı kurumsal destek ve yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin liderlik özellikleri şirketin gelişimi ve sürdürülebilirliği anlamında önemli rol oynamaktadır.

4.2 Algılanan Örgütsel Destek Verilerine Dair Bulgular

Tablo 4.3'de algılanan örgütsel destek ölçeği verilerinin detaylı gösterimi incelenmiştir.

Tablo 4.3: Algılanan Örgütsel Destek Bulgular

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	CEVAP	%
Çalıştığım kurum benim yaptığım katkıların farkındadır	Kesinlikle Katılmıyorum	%5.4
	Katılmıyorum	%10.8
	Kararsızım	%23.9
	Katılıyorum	%38.6
	Kesinlikle Katılıyorum	%21.2

Çalıştığım kurum, eğer benim yerime daha düşük ücretle çalışabilecek birisini bulursa onu işe alır.	Kesinlikle Katılmıyorum	%32.4
	Katılmıyorum	%24.3
	Kararsızım	%22.8
	Katılıyorum	%8.9
	Kesinlikle Katılıyorum	%11.6
Çalıştığım kurum, benim ekstra çabalarımı takdir etmez.	Kesinlikle Katılmıyorum	%30.7
	Katılmıyorum	%23.7
	Kararsızım	%25.3
	Katılıyorum	%11.3
	Kesinlikle Katılıyorum	%8.9
Çalıştığım kurum, benim amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.	Kesinlikle Katılmıyorum	%8.9
	Katılmıyorum	%14.0
	Kararsızım	%29.6
	Katılıyorum	%30.0
	Kesinlikle Katılıyorum	%17.5
Çalıştığım kurum, benim herhangi bir şikâyetimi önemsemez.	Kesinlikle Katılmıyorum	%33.5
	Katılmıyorum	%27.6
	Kararsızım	%20.2
	Katılıyorum	%11.3
	Kesinlikle Katılıyorum	%7.4

Tablo 4.3'e göre çalışanların %59,8 i yaptığı katkıların kurum tarafından farkına varıldığını bildirmektedir. Çalışanların neredeyse dörtte biri bu öneri karşısında kararsız kalmaktadır. Kurum daha düşük ücretle başka birini bulsa sorusuna ise yalnızca toplamın %20,5'i katılmaktadır. Bu öneriler bize gösteriyor ki acente çalışanları kuruma yaptıkları katkıların karşılığını almakta ve katkılarının karşılığı oranında kazanç sağlayabilmektedirler.

Acente çalışanlarının kurum tarafından ekstra çabalarının takdir edilmesi önerisinde ise çalışanların %54,4'ü öneriye katılmamaktadır. Üçüncü öneri ile ilk öneri birbirini doğrular niteliktedir. Verilen yanıtların tutarlılığını göstermektedir.

Dördüncü öneri çalışanın amaç ve değerlerinin kurum tarafından önemsenmesi ile ilgilidir. Yanıtlar incelendiğinde bu öneriye katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ana kütleyle oranla %47,5 olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda çalışanların yarısından fazlası amaç ve değerlerinin kurum tarafından dikkate alınmadığını düşünüyor sonucuna varılabilir. Bir diğer çıkarılabilecek sonuç ise çalışanların amaç ve değerlerini kurumlar ile paylaşmaması sebebiyle kurumların çalışanların amaç ve değerlerini dikkate almadığı

söylenbilir. Bu durumda insan kaynakları bölümü çalışanlar ile görüşmeler düzenleyerek ortak ve ayrı amaçları bir çatı altında toplayabilecektir.

Beşinci öneri çalışanın görüşlerinin kurum içerisinde dikkate alınması ile ilgili olup, çalışanların şikâyetlerinin hangi seviyede dinlendiği hakkında bilgi vermektedir. Gemi acente çalışanlarının %18'i şikâyetlerinin önemsenmediğini düşünmektedir. Buna karşın %60'dan fazlası şikâyetlerinin önemsendiğini vurgulamaktadır.

Tablo 4.4: Algılanan Örgütsel Destek Bulgular (Devamı)

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	CEVAP	%
Çalıştığım kurum, beni etkileyecek kararlar alacağı zaman benim önem verdiğim şeyleri dikkate almaz.	Kesinlikle Katılmıyorum	%26.3
	Katılmıyorum	%27.5
	Kararsızım	%28.2
	Katılıyorum	%10.6
	Kesinlikle Katılıyorum	%7.5
Çalıştığım kurum, bir problemim olduğu zaman bana yardım eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	%3.5
	Katılmıyorum	%9.4
	Kararsızım	%25.0
	Katılıyorum	%38.7
	Kesinlikle Katılıyorum	%23.4
Çalıştığım kurum, benim işimden memnuniyetimi önemser.	Kesinlikle Katılmıyorum	%8.6
	Katılmıyorum	%16.1
	Kararsızım	%25.9
	Katılıyorum	%29.8
	Kesinlikle Katılıyorum	%19.6
Çalıştığım kurum, özel bir yardıma ihtiyacım olduğu zaman bana yardım etmekte isteklidir	Kesinlikle Katılmıyorum	%5.4
	Katılmıyorum	%10.9
	Kararsızım	%27.9
	Katılıyorum	%34.1
	Kesinlikle Katılıyorum	%21.7
Çalıştığım kurum, benim refahımı (kazanç ve rahatlık) dikkate alır.	Kesinlikle Katılmıyorum	%11.3
	Katılmıyorum	%17.9
	Kararsızım	%37.4
	Katılıyorum	%17.1
	Kesinlikle Katılıyorum	%16.3
Fırsat verirse çalıştığım kurum beni istismar eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	%52.2
	Katılmıyorum	%20.8
	Kararsızım	%17.3
	Katılıyorum	%5.9
	Kesinlikle Katılıyorum	%3.9

Tablo 4.4 incelendiğinde çalışanların %50 den fazlası çalıştıkları kurumda bir konuda değişime gidileceği zaman çalışan görüşlerinin önemli olduğu yönünde bilgi vermiştir. Gemi acenteleri gibi uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin çalışanları etkileyecek kararlar almadan çalışan görüşlerine başvurulması, çalışanların işyeri ortamında huzur ve mutluluğunun artırılması şirketlerin hizmet performansı açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Altıncı ve dokuzuncu öneri gözden geçirildiğinde çalışanların neredeyse %20 si çalıştıkları kurumun ihtiyaçlarına cevap vermediği yönünde geri bildirim yapmıştır. Çalışan açısından sorun olduğunda kurumun yardım etmekten kaçınması, pozitif iletişim ve güven duygusunun kurum çalışan arasında yerleşmediği anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda çalışan kendini şirkete yabancı hissedebilir ve aidiyet duygusunu tamamen kaybedebilir. Aynı şekilde çalışanın özel bir yardım talebinde kurumun cevapsız kalması çalışan açısından samimi bulunmayacak ve değersiz hissettirecektir. Bu önerilere ek olarak onuncu önermede çalışanlara çalıştıkları kurumun refah ve güvenlik düzeylerini önemsemesine dair yanıtlar toplanmıştır. Altı ve dokuzuncu önerilerin aksine çalışanların neredeyse %30 u kurumun refah düzeyini dikkate almadığını bildirmiştir. Bu sonuç kurumlar her ne kadar çalışanlarının problemlerini çözme ve yardımcı olma eğiliminde olsa da kazanç açısından refah düzeyinin dikkate alınmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.5: Algılanan Örgütsel Destek Bulgular (Devamı)

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	CEVAP	%
Çalıştığım kurum, bana çok az ilgi gösterir.	Kesinlikle Katılmıyorum	%34.8
	Katılmıyorum	%24.6
	Kararsızım	%27.0
	Katılıyorum	%9.4
	Kesinlikle Katılıyorum	%4.3
Çalıştığım kurum, benim fikirlerime değer verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	%5.1
	Katılmıyorum	%10.9
	Kararsızım	%30.0
	Katılıyorum	%35.8
	Kesinlikle Katılıyorum	%18.3
Çalıştığım kurum, benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar.	Kesinlikle Katılmıyorum	%4.3
	Katılmıyorum	%12.2
	Kararsızım	%30.6
	Katılıyorum	%31.4
	Kesinlikle Katılıyorum	%21.6

Çalıştığım kurum, işimi mümkün olduğunca ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	Kesinlikle Katılmıyorum	%15.5
	Katılmıyorum	%23.6
	Kararsızım	%33.7
	Katılıyorum	%14.3
	Kesinlikle Katılıyorum	%12.8

Algılanan örgütsel destek ölçeği verilerine göre katılımcıların %50 den fazlası, çalıştıkları kurumun fikirlerine değer verdiğini ve başarılarından gurur duyulduğunu bildirmişlerdir. Buna karşılık işlerin mümkün olabildiğince ilgi çekici hale getirilmesi konusunda yaklaşık %40 katılmıyor ve %33 kararsız olarak yanıt vermektedir. Bu durumun deniz taşımacılığı sektörünün kendine has yapısından ileri gelme olasılığı yüksektir. Çünkü gemi acenteleri uluslararası alanda belirli standart kuralları olan işletmelerdir ve çalışanlara uygun hale getirilme olasılığı düşüktür.

4.3 Liderlik Stilleri Ölçeği Verilerine Dair Bulgular

Bu bölümde liderlik stilleri ölçeği anket yanıtları detaylı şekilde incelenmiştir.

Tablo 4.6 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	CEVAP	%
Davranışları ile bize rehberlik eder	Kesinlikle Katılmıyorum	%8.5
	Katılmıyorum	%14.3
	Kararsızım	%27.0
	Katılıyorum	%29.0
	Kesinlikle Katılıyorum	%21.2
İş yeri içinde çok fazla görünmez	Kesinlikle Katılmıyorum	%32.4
	Katılmıyorum	%15.8
	Kararsızım	%29.7
	Katılıyorum	%15.1
	Kesinlikle Katılıyorum	%6.9
Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	Kesinlikle Katılmıyorum	%19.1
	Katılmıyorum	%19.5
	Kararsızım	%29.6
	Katılıyorum	%22.6
	Kesinlikle Katılıyorum	%9.3
Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar	Kesinlikle Katılmıyorum	%14.4
	Katılmıyorum	%17.5
	Kararsızım	%25.7
	Katılıyorum	%23.0
	Kesinlikle Katılıyorum	%19.5
	Kesinlikle Katılmıyorum	%21.7

Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur	Katılmıyorum	%21.7
	Kararsızım	%31.0
	Katılıyorum	%16.7
	Kesinlikle Katılıyorum	%8.9
Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	Kesinlikle Katılmıyorum	%6.2
	Katılmıyorum	%15.2
	Kararsızım	%27.2
	Katılıyorum	%27.6
	Kesinlikle Katılıyorum	%23.7

Tablo 4.6 incelendiğinde liderlik stilleri ölçeği ilk önerisi olan davranışları ile bizlere rehberlik eder önermesi acente çalışanlarının %50.2 si katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermektedir. Liderin çalışanlarına rehberlik etmesi sorunların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. İşyeri içinde çok fazla görünmez önermesi ise serbest bırakıcı liderliği ölçen önerilerden bir tanesidir. Çalışanların 48,2 si öneriye katılmamış, %29,7 si ise kararsız kalmıştır. %44.8 i- ise öneriye katılmaktadır. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur önerisi ise %38,6 katılmama oranı ile çoğunluk tarafından reddedilmiştir. Bir diğer öneri ise dönüştürücü liderlik stiline belirleyici olan eski ve yeni yöntemleri tercih etme konusudur. Çalışanların %25,6'sı öneriye katılmıştır ve liderinin eski yöntemleri sürdürdüğünü bildirmiştir. %43,4 lük çoğunluk ise öneriye katılmamıştır. Temsil yeteneği ile ilgili öneri ise %50 üzerinde katılımcı ile Kabul edilmiştir. Gemi acente çalışanları için önemli bir rol olan temsil yeteneği liderlerde mevcut olduğu kanısı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.7 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı)

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	CEVAP	%
Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	Kesinlikle Katılmıyorum	%10.5
	Katılmıyorum	%16.8
	Kararsızım	%41.4
	Katılıyorum	%21.1
	Kesinlikle Katılıyorum	%10.2
Sorunlara etkili çözümler bulur	Kesinlikle Katılmıyorum	%5.4
	Katılmıyorum	%11.6
	Kararsızım	%31.4
	Katılıyorum	%30.6
	Kesinlikle Katılıyorum	%20.9
	Kesinlikle Katılmıyorum	%31.9

Geri bildirim vermektan kaçınır	Katılmıyorum	%18.7
	Kararsızım	%30.4
	Katılıyorum	%12.8
	Kesinlikle Katılıyorum	%6.2
Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	Kesinlikle Katılmıyorum	%7.8
	Katılmıyorum	%14.7
	Kararsızım	%27.1
	Katılıyorum	%33.3
Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	Kesinlikle Katılmıyorum	%7.1
	Katılmıyorum	%16.1
	Kararsızım	%28.2
	Katılıyorum	%29.0
	Kesinlikle Katılıyorum	%19.6

Tablo 4.7 da bulunan sonuçlar incelendiğinde acente liderlerinin kazanma ve kaybetme konularındaki tepkileri ölçülmektedir. Gemi acenteleri gelir gider dengesi düşünöldüğünde kar oranlarının düşük olması sebebiyle tüm müşteriler acenteler için büyük önem taşımaktadır. Bu konuda çalışanlar %41 oranında kararsız kalmışlardır. Bu sonuç acente çalışanları ile genel finansal durumun sıklıkla paylaşılmamasından veya liderler tarafından kararların neden nasıl alındığı konusunda çalışanlara açıklama yapılmamasından kaynaklanıyor olabilir. İkinci önermede sorunlara etkili çözümler bulunabilmesi konusunda % 50 den fazlası katılıyorum olarak cevap vermektedir. Bir diğer öneri olan önemli konulara müdahale konusu büyük çoğunluk tarafından reddedilmiştir. Bu oranın artırılabilmesi için sürekli olarak eğitimler ve çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Tablo 4.8 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı)

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	CEVAP	%
Önemli konularda müdahale etmektan kaçınır	Kesinlikle Katılmıyorum	%31.0
	Katılmıyorum	%25.5
	Kararsızım	%23.9
	Katılıyorum	%15.3
Sorumluluklarını başkalarına devreder	Kesinlikle Katılmıyorum	%30.5
	Katılmıyorum	%18.4
	Kararsızım	%30.1
	Katılıyorum	%12.9

Enerjik bir yapıya sahiptir	Kesinlikle Katılıyorum	%8.2
	Kesinlikle Katılmıyorum	%6.6
	Katılmıyorum	%12.4
	Kararsızım	%29.8
	Katılıyorum	%29.8
Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	Kesinlikle Katılıyorum	%21.3
	Kesinlikle Katılmıyorum	%10.9
	Katılmıyorum	%16.4
	Kararsızım	%32.4
	Katılıyorum	%22.7
	Kesinlikle Katılıyorum	%17.6

Tablo 4.8 deki sonuçlar incelendiğinde sorumlulukların devredilmesi konusunda çalışanların yalnızca %20 si öneriye katılmaktadır. Sorunların çözümünde yaratıcı fikirlerin ödüllendirilmesi konusunda ise yalnızca %40,3 çalışan katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermektedir. İşyerlerinde fikirlerin açıkça beyan edilebilmesi, sürekli gelişim için oldukça önemli bir göstergedir. Bu oranın artırılabilmesi için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Tablo 4.9 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı)

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	CEVAP	%
Uyum içinde çalışmamızı sağlar	Kesinlikle Katılmıyorum	%7.1
	Katılmıyorum	%16.1
	Kararsızım	%28.2
	Katılıyorum	%25.1
	Kesinlikle Katılıyorum	%23.5
Acil sorulara cevap vermekte gecikir	Kesinlikle Katılmıyorum	%34.9
	Katılmıyorum	%22.0
	Kararsızım	%26.3
	Katılıyorum	%10.6
	Kesinlikle Katılıyorum	%6.3
Belirlenen hedeflere ulaşamadığımız zaman, bize verdiği değer azalır	Kesinlikle Katılmıyorum	%26.0
	Katılmıyorum	%24.8
	Kararsızım	%33.5
	Katılıyorum	%9.4
	Kesinlikle Katılıyorum	%6.3
Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	Kesinlikle Katılmıyorum	%6.2
	Katılmıyorum	%15.6
	Kararsızım	%28.8

	Katılıyorum	%28.4
	Kesinlikle Katılıyorum	%21.0
Risk almaktan hoşlanmaz	Kesinlikle Katılmıyorum	%21.9
	Katılmıyorum	%22.7
	Kararsızım	%32.4
	Katılıyorum	%15.2
	Kesinlikle Katılıyorum	%7.8

Tablo 4.9 öneriler incelendiğinde uyum içinde çalışma, acil sorunlar, hedeflere ulaşılması, orijinal bakış açısı, yaratıcılık ve risk konularında çalışanların gözünden liderlerin tepkileri ölçülmektedir.

İşyerinde uyum içerisinde çalışma konusunda lider yöneticisi olduğu takımda bulunan bireyleri iyi bir şekilde analiz ederek her bir bireyin ayrı ayrı güçlü yönlerini ortaya çıkarabiliyor ise takımın uyum içerisinde çalışmasını sağlayabilir. Uyum içerisinde çalışabilen takımlarda hatalardan çok çözümler önemsenmektedir. Rekabet algısından çok tamamlayıcı olmak önemlidir. Anket sonuçlarına göre çalışanların %23 ü uyum içinde çalışmadıklarını ve %28 i bu konuda kararsız olduğunu bildirmişlerdir. Verilere göre uyum içerisinde olma konusunda acentelerin çalışmalar yapması yerinde olacaktır.

Hedeflere ulaşma konusunda çalışanları çok fazla baskı altında tutmak veya hedef koymamak gibi stratejiler verimliliği azaltan sonuçlar vermektedir. Hedeflerin gerçekçi ve çalışan kapasitesine uygun olacak şekilde belirlenmesi çalışanında hedefe ulaşma konusunda motivasyonu artırıcı bir etken olabilmektedir. Anket sonuçlarına göre hedeflere göre çalışan değerinin azalmadığı çoğunluk tarafından kabul edilmektedir. Ancak %33,5 oranında katılımcı kararsız ve %15,7 öneriye katılmaktadır. Lideri tarafından yaptığı yanlışa göre değerinin azalacağını düşünen çalışan üzerinde oluşacak baskının azaltılması için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Liderlere bu konu hakkında eğitim verilmesi çalışan motivasyonu ve verimliliğin artırılmasında önemli bir etken olacaktır.

Tablo 4.10 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı)

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	CEVAP	%
Bizlere güven verir	Kesinlikle Katılmıyorum	%9.7
	Katılmıyorum	%14.4
	Kararsızım	%26.1
	Katılıyorum	%24.9

Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	Kesinlikle Katılıyorum	%24.9
	Kesinlikle Katılmıyorum	%6.3
	Katılmıyorum	%12.5
	Kararsızım	%35.5
	Katılıyorum	%28.9
Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	Kesinlikle Katılıyorum	%16.8
	Kesinlikle Katılmıyorum	%8.7
	Katılmıyorum	%16.2
	Kararsızım	%28.1
	Katılıyorum	%28.5
Karar vermekten kaçınır	Kesinlikle Katılıyorum	%18.6
	Kesinlikle Katılmıyorum	%33.1
	Katılmıyorum	%25.7
	Kararsızım	%26.5
	Katılıyorum	%8.6
Bilimselliğe gereken önemi verir	Kesinlikle Katılıyorum	%6.2
	Kesinlikle Katılmıyorum	%8.5
	Katılmıyorum	%14.3
	Kararsızım	%26.4
	Katılıyorum	%31.0
Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	Kesinlikle Katılıyorum	%19.8
	Kesinlikle Katılmıyorum	%17.9
	Katılmıyorum	%25.4
	Kararsızım	%34.9
	Katılıyorum	%16.7
	Kesinlikle Katılıyorum	%5.2

Tablo 4.10 da liderlik stilleri ölçeğinin güven, hatalar, motivasyon, bilimsellik ve ceza ödül ağırları üzerinde durulmaktadır. Çalışan gözünde liderin verdiği güven konusunda katılımcıların %24,1 i liderlerinin güven vermediğini bildirmektedir. %26.1 ise güven konusunda kararsız olarak geri bildirim yapmaktadır. Bu durumda neredeyse her iki çalışandan birinin yöneticisine güvenmediği veya güven konusunda karar veremediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir öneri olan hataların gelişmek için fırsat olarak değerlendirilmesi konusunda ise katılımcıların %18,8 i öneriyi reddetmiş ve %35,5 ise kararsız kalmıştır. Bu durum çalışanlar için hata yapmaktan çekinme hata yaptığında işini kaybedeceğini düşünme gibi algılar ortaya çıkarabilmektedir. Liderlerin takımına hataların normal

olduğunu yapılan hatalardan ders çıkarılması ve kalıcı çözümler oluşturulması için fırsat olduğunu belirtmesi gerekmektedir.

Karar verme konusunda ise katılımcıların %58,8'i karar vermektan kaçınır önerisini reddetmişlerdir. %26.5'luk kısım ise kararsız kalmıştır. Büyük çoğunluğa göre gemi acente çalışanları tarafından liderler karar verici olarak görülmektedir. Bu durum bizlere çalışanların yönetici pozisyonu olmadan karar vermektan kaçındığını ve sorumlulukların yöneticide toplandığına dair ipuçları vermektedir. Oysaki çalışan sorumluluğunda olan işlerde karar verici olmalı, lider yönlendiren, tavsiye veren nitelikte çalışanın danışmanı olarak rol almalıdır.

Verilen görevin yerine getirilmesi olan diğer öneri ise yukarıda bahsetmiş olduğum yönetici karar vericidir algısından etkilenmektedir. Çalışanlar kendilerini görev verilen, liderleri görev veren olarak algılamaktadır. Çalışan sorumluluğu altındaki işleri kendisine görev olarak benimsememektedir. Ödül cezalandırma konusunda ise görevi veren kişinin kendisine görev tamamlandığında ödül vermesi normal olarak algılanmaktadır.

Tablo 4.11 : Liderlik Stilleri Ölçeği Bulgular (Devamı)

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	CEVAP	%
Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar	Kesinlikle Katılmıyorum	%8.6
	Katılmıyorum	%19.5
	Kararsızım	%39.3
	Katılıyorum	%17.5
	Kesinlikle Katılıyorum	%15.2
Geleceğe yönelik planlar yapar	Kesinlikle Katılmıyorum	%6.2
	Katılmıyorum	%15.4
	Kararsızım	%26.6
	Katılıyorum	%35.9
	Kesinlikle Katılıyorum	%15.8
İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	Kesinlikle Katılmıyorum	%40.3
	Katılmıyorum	%21.7
	Kararsızım	%22.9
	Katılıyorum	%7.0
	Kesinlikle Katılıyorum	%8.1
Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	Kesinlikle Katılmıyorum	%5.9
	Katılmıyorum	%9.8
	Kararsızım	%30.9

	Katılıyorum	%29.3
	Kesinlikle Katılıyorum	%24.2
Bize yol ve yöntem göstermez	Kesinlikle Katılmıyorum	%39.8
	Katılmıyorum	%20.8
	Kararsızım	%21.6
	Katılıyorum	%10.4
	Kesinlikle Katılıyorum	%7.3
Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	Kesinlikle Katılmıyorum	%7.8
	Katılmıyorum	%15.5
	Kararsızım	%29.8
	Katılıyorum	%24.4
	Kesinlikle Katılıyorum	%22.5

Tablo 4.11 de ise sorumluluklar, planlar, ihtiyaçlar, kaygılar ve öğrenme ortamının iyileştirilmesi konularında öneriler katılımcılara yönlendirilmiştir. Yanıtlara göre detaylı yorumlamalar yapılmıştır.

Sorumluluklar konusunda katılımcılara yönlendirilen yöneticinin sorumluluklara vurgu yapması konusunda katılımcıların %28,1'i öneriyi reddetmektedir. %32.7'si ise sürekli olarak sorumluluklarına vurgu yapıldığını belirtmektedir. Lider yönetici ilişkisinde sorumluluklar için başlangıcında belirlenmeli her iki tarafta sorumluluklarını yerine getirmelidir. Lider üzerinde sorumlulukları hatırlatan, görev veren algısı ortadan kaldırılmalıdır.

Diğer bir öneri ise geleceğe yönelik planların lider tarafından çalışan ile paylaşılması konusudur. Öneriyi katılımcıların %21'i katılmıyorum, %26'sı kararsız olarak yanıt vermiştir. Geleceğe yönelik planların çalışan motivasyonunu artırıcı bir etken olması sebebiyle yöneticilerin çalışanları bu planlara dâhil etmesi gerekmektedir.

4.4 Varyans Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında veri analizleri ilk olarak demografik değişkenlere göre örgütsel destek algısındaki değişime göre yapılacaktır. Analiz yapılırken ilk olarak verilerin normal dağılımı hakkında bilgi toplanmıştır. Normal dağılımı olduğu belirlenen değişkenler üzerinde varyans analizi yapılmıştır. Normal dağılım gözlemlenmeyen veriler için Kruskal-Wallis testi yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.12 : Algılanan Örgütsel Destek Gelir Düzeyi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	f	Sig.
AÖD	.139	232	.000	883	32	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 4.12’ de algılanan örgütsel destek ile gelir düzeyi arasındaki tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Burada p- değerinin .000 olması nedeniyle normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebepler Kruskal-Wallis testi uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.13: AÖD – Gelir Düzeyi Kruskal-Wallis

Test Statistics^{a,b}	
	AÖD
Kruskal-Wallis H	3.916
df	4
Asymp. Sig.	0.418

Tablo 4.13 değerleri kontrol edildiğinde algılanan örgütsel destek ile gelir düzeyi arasında p-değeri 0.418 olarak tespit edilmiştir. Burada p- değer 0,05’den büyük olduğundan, H₀ hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla iki değişken arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4.14 : AÖD – Çalışılan Pozisyon Normallik Testi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	f	Sig.	Statistic	f	Sig.
AÖD	0.139	32	0.000	0.883	32	0.000

Normallik testi sonuçlarına p- değeri 0.000 olarak tespit edilmiştir. Buna göre algılanan örgütsel destek ile çalışılan pozisyon değerlerinin normal dağılıma sahip

olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişki farklılığının tespit edilmesi için Kruskal Wallis testi kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.15 : AÖD – Çalışılan Pozisyon Kruskal Wallis Değerleri

Test Statistics ^{a,b}	
	AÖD
Kruskal-Wallis H	5.110
df	3
Asymp. Sig.	0.164
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Pozisyon	

Tablo 4.15 Kruskal Wallis testi sonucunda p- değeri .164 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda algılanan örgütsel destek ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilemez.

H_6 hipotezinde ise algılanan örgütsel destek ile işyerinde çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Öncelikli olarak normallik testi yapılmış ve sonuçlar tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16 :AÖD Çalışılan Süre Normallik Testi Bulguları

Tests of Normality						
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AÖD	.139	232	.000	.883	232	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Tablo 4.16’deki veriler incelendiğinde çalışılan süre ile algılanan örgütsel destek algısı değerlerinin $p < .05$ olması sebebiyle normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple veriler Kruskal Wallis analizi yapılmaya uygun bulunmuştur.

Tablo 4.17 : AÖD-Çalışılan Süre Kruskal Wallis Bulguları

Test Statistics ^{a,b}	
	AÖD
Kruskal-Wallis H	3.448
df	4
Asymp. Sig.	.486
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: çalışılan süre	

Tablo 4.17 incelendiğinde p- değerinin 0,486 yani $p > .05$ olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda çalışılan süre ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple H_0 hipotezi reddedilemez.

Tablo 4.18 : AÖD –Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	f	Sig.	Statistic	f	Sig.
AÖD	.139	32	.000	.883	32	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Algılanan örgütsel destek ile mevcut yönetici ile çalışılan süre normallik dağılımı incelendiğinde p- değeri .000 olarak hesaplanmıştır. Ve normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Normal dağılıma sahip olmaması sebebiyle Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 4.19 : AÖD – Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi Kruskal Wallis

Test Statistics ^{a,b}	
	AÖD
Kruskal-Wallis H	.137
df	4
Asymp. Sig.	.998
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: yön_süre	

Tablo 4.18’de Kruskal Wallis testi bulgularına göre p- değeri .998 olarak hesaplanmaktadır. Sonuç değer $p > .005$ olduğundan bu iki değer arasında anlamlı bir

ilişki tespit edilmemiştir. Anlamlı bir sonuç tespit edilmediğinden dolayı H_0 hipotezi reddedilemez.

Tablo 4.20 : AÖD – Şirket Yapısı Normallik Testi

Tests of Normality						
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	f	Sig.	Statistic	f	Sig.
AÖD	139	32	.000	883	232	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Algılanan örgütsel destek ile çalışılan şirketin yapısı arasındaki ilişki düzeyini tespit etmek amacıyla ilk olarak normallik testi yapılmış olup, normallik testi sonuçlarına göre p- değeri .000 olarak hesaplanmıştır. Burada p- değerinin .005'den küçük olması sebebiyle normal bir dağılıma sahip olmadığı gözlemlenmiştir. İki değişken arasındaki ilişki farklılığının Kruskal Wallis testi yapılarak incelenmesine karar verilmiştir.

Tablo 4.21 : AÖD – Şirket Yapısı Kruskal Wallis Testi

Test Statistics ^{a,b}	
	AÖD
Kruskal-Wallis	854
H	
df	2
Asymp. Sig.	.146

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: şirket_yapısı

Tablo 4.20'de algılanan örgütsel destek ile şirket yapısı arasındaki ilişki farklılığı p- değeri .146 olarak hesaplanmıştır. Değerin .005'den büyük olması sebebiyle iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak H_0 hipotezi reddedilemez.

4.5 Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında liderlik stilleri üç alt boyutu ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi için korelasyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizlerinde bağımlı değişken olarak algılanan örgütsel destek değerleri belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ise dönüştürücü liderlik stili, işlemsel liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stildir.

Tablo 4.22 : Dönüştürücü Liderlik Stili – AÖD Korelasyon

Correlations			
		AÖD	Donusturucu
AÖD	Pearson Correlation	1	.466**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	232	209
Donusturucu	Pearson Correlation	.466**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	209	228

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda dönüştürücü liderlik stili ile algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında pearson korelasyon katsayı değeri .466 olarak hesaplanmaktadır. Bu durumda algılanan örgütsel destek ile dönüştürücü liderlik stili arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 4.23 : İşlemsel Liderlik Stili – AÖD Korelasyon

Correlations			
		AÖD	islemsel
AÖD	Pearson Correlation	1	.353**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	232	217
islemsel	Pearson Correlation	.353**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	217	236

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda işlemsel liderlik stili ile algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında pearson korelasyon katsayı değeri .353 olarak hesaplanmaktadır. Bu durumda algılanan örgütsel destek ile işlemsel liderlik stili arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.24 : Serbest Bırakıcı Liderlik Stili – AÖD Koreleasyon

		Correlations	
		AÖD	serbest
AÖD	Pearson Correlation	1	.221**
	Sig. (2-tailed)		0.001
	N	232	222
Serbest	Pearson Correlation	.221**	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	
	N	222	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.24 de serbest bırakıcı liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Tabloya göre iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizleri sonucunda liderlik stilleri alt boyut değişkenleri ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin önem derecesinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

4.6 Regresyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik stilleri alt boyutları ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İlişki düzeylerinin tespit edilmesi amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma çerçevesinde liderlik stillerinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi regresyon analizinin bir çeşididir. Tek bir metrik ölçekli bağımlı değişken ile iki veya daha çok sayıda bağımsız değişken arasındaki ortalama ilişkinin matematik bir fonksiyonla ifadesine çoklu doğrusal regresyon analizi adı verilmektedir.

Tablo 4.25 : Liderlik Alt Boyutlar – AÖD Regresyon Analizi

Model Summary ^b					
Model	R	Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.747 ^a	.558	.550	31555	

a. Predictors: (Constant), serbest, Donusturucu, islemsel
b. Dependent Variable: AÖD

Tablo 4.25 liderlik stilleri alt boyutlar ve algılanan örgütsel destek çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda R^2 değeri .558 olarak tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi yapıldığından dengelenmiş R^2 değeri dikkate alınmıştır. Dengelenmiş R^2 değeri ise .550 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç bize liderlik stillerindeki değişimin araştırmamızın bağımlı değişkeni olan algılanan örgütsel destek değişiminin ne kadarlık kısmını açıklayabileceğimizi anlatmaktadır.

Tablo 4.26: Liderlik Alt Boyutlar- AÖD Regresyon Analizi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.588	3	7.863	8.965	.000 ^b
	Residual	18.720	88	.100		
	Total	42.308	91			

a. Dependent Variable: AÖD
b. Predictors: (Constant), serbest, Donusturucu, islemsel

Anova tablosu incelendiğinde kareler toplamı 23.558 olarak hesaplanmıştır. Serbestlik derecesi ise 3 olarak bulunmuştur. Ortalama değer ise 7.863 olarak hesaplanmıştır. F değeri ise 78.965 olarak tespit edilmiştir. F değeri üzerindeki anlamlılık değeri ise .000^b olarak hesaplanmıştır. Significance değerinin .005 ten küçük bulunması sebebiyle bağımsız değişkenlerin en az bir tanesinin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Hangi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu tablo 4.26 da açıklanmaktadır.

Tablo 4.27 : Liderlik Alt Boyutlar- AÖD Regresyon Analizi

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	0.731	0.147		4.964	0	0.441	1.022					
Donusturucu	0.366	0.028	0.734	13.277	0	0.311	0.42	0.487	0.696	0.644	0.769	1.3
islemsel	0.164	0.046	0.241	3.597	0	0.074	0.254	0.378	0.254	0.174	0.526	1.902
serbest	0.215	0.037	0.429	5.824	0	0.142	0.288	0.255	0.391	0.283	0.434	2.305

a. Dependent Variable: AÖD

Tablo 4.26'daki significance değerleri incelendiğinde dönüştürücü, işlemnel ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin tamamının algılanan örgütsel destek üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Standardize edilmemiş β katsayı değerleri incelendiğinde dönüştürücü liderlik stilindeki bir birimlik değişimin algılanan örgütsel destek üzerinde 0,366 oranında değişime yol açtığı görülmüştür. İşlemnel liderlik stilindeki bir birimlik değişimde ise algılanan örgütsel destek üzerinde 0.164 oranında değişim tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik stilindeki bir birimlik değişim ise bağımlı değişkenimiz olan algılanan örgütsel destek üzerinde 0.215 oranında değişime yol açmaktadır. B katsayı değerlerinin hepsinin pozitif olması sebebiyle bağımsız değişkenlerimiz olan liderlik stilleri alt boyutları ile bağımlı değişkenimiz algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu değerlere göre regresyon modelimiz aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

$$A\ddot{O}D = d\ddot{o}n * X_1 + \text{İşlemnel} * X_2 + \text{Serbest} * X_3 + a$$

$$A\ddot{O}D = 0.366 * X_1 + 0.164 * X_2 + 0.215 * X_3 + a$$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada gemi acente çalışanları arasında liderlik stillerinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında ilk olarak deniz taşımacılığı ve deniz taşımacılığının türleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Deniz taşımacılığında rol alan aktörler hakkında detaylı olarak bilgi verilmiştir. Deniz taşımacılığında başlıca yük ve gemi türleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Deniz taşımacılığındaki en önemli meslek kollarından biri ve çalışmanın konusu olan gemi acenteleri hakkında bilgilendirmeler detaylı bir şekilde ilk bölümde verilmiştir.

Gemi acenteleri, deniz taşıt ve araçları ile yolcu ve yük taşımalarında, gemi sahibi, kaptanı, işletmecisi ve/veya kiracısının nam ve hesabına, üçüncü kişi ve kuruluşlara karşı onların hak ve menfaatlerini tayin edilen bölge içinde koruyan ve bunun karşılığında ücret alan kişi ve kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (DTO, 2007, s. 76). Armatör hesabında vakit kaybı çok büyük mali zararlara yol açmaktadır. Acenteler görev tanımları dolayısı ile gemi operasyonlarının en hızlı ve güvenli şekilde tamamlanmasını sağlamaktır. Acente hem hatasız hem de hızlı çalışmak zorundadır. Gemi acente çalışanlarının bu sebeple kalifiye, mesleki tecrübeye sahip, müşterisine pratik çözümler bulabilen ve hafta sonu tatil gibi günlerde çalışabilecek kişiler arasından seçilmesi beklenmektedir. Bu yoğun çalışma ortamı çalışanlar açısından zaman zaman oldukça yıpratıcı olmaktadır. Bu sebeple çalışma kapsamında gemi acente çalışanlarının örgütsel destek algısını etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hipotezler örgütsel destek algısına etki edebilecek gelir durumu, çalışılan pozisyon, mevcut yönetici ile çalışma süresi, mevcut kurumda çalışma süresi ve şirketin yapısı gibi faktörler ile liderlik stilleri alt boyutları olarak belirlenmiştir. Hipotezler kurulduktan sonra anket yöntemi kullanılarak demografik bilgiler, algılanan örgütsel destek ve liderlik stilleri ölçeğindeki önermeler katılımcılara yönlendirilmiştir. Gelen yanıtlar varyans, korelasyon ve regresyon testleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada gemi acente çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeylerinin nasıl artırılacağı amaçlanmıştır. Etki edeceği tahmin edilen bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ile gelir düzeyi, çalışılan pozisyon, mevcut kurumda çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve şirketin yapısı gibi bağımsız değişkenler kullanılarak varyans analizleri yapılmıştır. Özellikle gelir düzeyi ve

çalışılan pozisyon bağımsız değişkenlerinin örgütsel destek algısı üzerinde etkisi olduğu tahmin edilmiştir. Ancak yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel destek ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Literatürde kaynaklar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ve liderlik stilleri alt boyutları konularında oldukça fazla çalışma olduğu görünmektedir. Çalışmalar çoğunlukla eğitim, turizm ve sağlık sektörlerinde uygulanmıştır.

Anafarta, (2015) yılında yayınlanan Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü adlı makalesinde işten ayrılma eğilimi ile örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Erol, (2018) Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek, Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki adlı makalesinde algılanan örgütsel destek ile sosyal sorumluluk temelli liderlik arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Eisenberger, (2002) çalışmalarında örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlarda pozitif duygu yoğunluğunun arttığını bildirmiştir. Eser, (2011) Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi adlı çalışmasında güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerinde düşük etki düzeyine sahip olduğunu ve örgütsel destek algısını açıklayabilmek için başka bağımsız değişkenler kullanılması gerektiğini bildirmiştir. Bu çalışmada ise gelir düzeyi, çalışılan pozisyon, mevcut kurum ve yönetici ile çalışma süresi, şirket yapısı ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Liderlik stilleri ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik stilleri konusunda yapılan araştırmalar ile araştırma sonuçları arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmuştur. M.Drzewiecka, (2018) çalışmasında lider davranışlarının işyeri içerisinde oluşacak sorunları minimize edebileceğini ortaya çıkarmıştır. Lider davranışlarındaki değişimler çalışanları direkt olarak etkilemektedir. Dönüştürücü liderlik stilli yüksek düzeyde, serbest bırakıcı liderlik stili orta düzeyde ilişkiye sahiptir. İşlemsel liderliğin ise düşük düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Meral, (2016) çalışmasında okul müdürlerinin işlemsel ve dönüştürücü liderlik stillerini yüksek düzeyde, serbest bırakıcı liderlik stilini orta düzeyde sergiledikleri sonucuna varmaktadır. Gaudet, (2015) çalışmasında başlangıçta bir otorite uygulayabilen liderlerin, çalışma ortamındaki birey davranışlarını etkileyebildiği belirtilmiştir. Bu şekilde işyerinde hissedilen etki oranında örgütsel destek algısının artacağı sonucuna

ulaşmaktadır. Bu çalışmada ise gemi acentelerinde çalışan yöneticilerinin en fazla dönüştürücü liderlik stili sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderler ile çalışanların örgütsel destek algısının diğer lider tipleri ile çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle işlemsel liderlik stili çalışanlar açısından en az tercih edilen liderlik stili olmuştur.

Çalışma sonucunda gemi acente çalışanları ile ilgili bazı çıkarımlar yapılmaktadır. Buna göre katılımcıların % 66'sının 35 yaşın altında olduğu tespit edilmiştir. Bu çıkarım bizlere acente çalışanlarının genellikle yeni mezun veya deneyimsiz kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların yaklaşık %40'ı kadın, yaklaşık %60'ı erkek bireylerden oluşmaktadır. Gemi acenteleri cismaniyete göre işgücüne katılım indeksine göre Türkiye ortalamasının üzerinde kalmaktadır. Katılımcıların %76,7'sinin üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %50'si 3000-5000 tl gelir düzeyine sahiptir. Katılımcıların yaklaşık %80'i 30-50saat aralığında çalışmaktadır. Katılımcıların %65'i eleman pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %60'ı aynı kurumda 0-3 yıl arasında çalışmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun aynı kurumda maksimum üç yıl süre ile çalışması, kurumların tecrübeli eleman gereksinimini olumsuz yönde etkilemektedir. Gelir düzeyinin algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir. İleride yapılacak çalışmalar için gelir düzeyi aralık olarak değil net gelir olarak sorulması durumunda fark yaratabileceği sonucuna varılmıştır. Ancak çalışma sırasında katılımcıların gelir düzeyi sorusuna yanıt vermekten kaçındığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların en fazla dönüştürücü liderlik stili sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu sonuç bizlere gemi acentelerinde daha çok gelişime açık, liderlik vasfına sahip bireylerin tercih edildiğini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre serbest bırakıcı liderlik stiline dönüştürücü liderlik stilinden sonra gelen ve ikinci olarak tercih edilen liderlik stili olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç çalışanların bir kısmının baskı olmadan serbest çalışma isteğinden ileri geldiği gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre işlemsel liderlik stili en az tercih edilen liderlik stili olarak gözlemlenmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yönetsel çıkarımlar üzerinde durulmuştur. Çalışanlar ticari anlamda ağır sorumluluklara sahip, baskının azaltılması, iş gücünün artırılarak sorumlulukların dağıtılması gerekmektedir. İşletmelerin maliyet tasarruf politikaları çalışanların tek başına çok farklı düzeyde işleri

yürütmesini gerektirmektedir. Bu durum çalışanın fazla mesai yapması, iş yetiştirememe, kendini yetersiz hissetmesi ve sonucunda işten çıkarılma korkusu Denizcilik İşletmeleri alanında acente-broker-forwarder olarak görev yapan meslek kolları için çalışma psikolojisi alanında daha fazla çalışma yapılması ve bu çalışmaların desteklenmelidir. Denizcilik İşletmeleri alanında eğitim veren okullarda öğrencilere yönelik çalışma psikolojisi dersleri eklenmesi gerekmektedir. İşletmelerin çalışanlara yönelik empati, iletişim, stres ile başa çıkma, öfke kontrolü gibi alanlarda eğitimler vermesi, bu eğitim programlarını desteklemesi gerekmektedir. Çalışanların yukarıda bahsedilen konularda kendini geliştirebilmesi için kaynaklar ve eğitici programlardan yararlanması gerekmektedir. gibi sorunlara yol açmaktadır. İşyerinde güven düzeyinin artırılması gerekmektedir. Kalifiye elemanların işletme bünyesinde tutulması için fırsatlar yaratılmalı bu çalışanlara maddi ve manevi anlamda destek verilmelidir. İşletmeler çalışanları etkileyecek kararlar almadan önce çalışanların görüşlerine başvurulmalı, karar aşamasında çalışanların geri bildirimleri değerlendirilmelidir. İşletmeler müşteri odaklı çalışma sistemi yerine işletme prensiplerine odaklanmalı, müşteri taleplerine göre çalışma sistemleri değiştirilmemelidir. Literatüre araştırmasında algılanan örgütsel destek ve liderlik alanında yapılan birçok çalışma olmasına rağmen gemi acenteleri için bu tarz bir çalışma yürütülmediği anlaşılmıştır. Gemi acenteleri ülkemiz ve denizcilik alanı için önemli bir meslek kolu olduğundan dolayı çalışma psikolojisi alanında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde genel olarak çalışanlar arasında anket sorularının iş yoğunluğu sebebiyle cevaplanmak istenmediği görülmüştür. Çalışanlar gelir düzeyi veya yöneticisi ile ilgili sorulara cevap vermek istememektedir. Ayrıca şirketlerin çalışan sayısı ve turnover rate verilerini paylaşmamaları çalışmanın önemli kısıtlarından biri olmuştur. Bu sebeple anakütle hesaplanamamıştır. İleride yapılacak çalışmalar için demografik değişkenlere ait soruların aralık olarak değil net bilgiler olarak sorulması araştırma sonuçlarının daha kolay hesaplanabilmesini sağlayacaktır. Örgütsel destek düzeyinin artırılmasına yönelik diğer çalışmalarda örgütsel adalet, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi bağımsız değişkenlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adnan Akçekoce, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2.
- Akdoğan, R. (1988). *Deniz Ticareti*. İstanbul: Zihni Eğitim Yayınları.
- Akten, N. ve Albayrak. (1983). *Deniz Taşımacılığı Kılavuzu*. İstanbul: Ekim Matbaası.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Trakya.
- Altunışık, R. Ç. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 112.
- Anja Roemer, C. H. (2018). Perceived organisational support and well-being: The role of psychological capital as a mediator. *Journal of Industrial Psychology*, 44.
- ARKAS Akademi. (2019, May 15). Arkas Akademi: <http://www.akademiarkas.com/kutuphane/sozluk.html> adresinden alındı
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim.
- Asunakutlu, T. (2016). *Liderlik*.
- Ayan, M. S. (2005). *Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İzmir Bölgesine Yönelik Bir Araştırma*. İzmir.
- Baloğlu, N. K. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Ankara: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. (1999). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara.: Nobel Yayınları.
- Bass, A. J. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.
- Bass, B. M . 8c B . Avolio. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden*.

- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. Indiana: Notre Dame: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership. *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, 7.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. (1996). Development of Leader Member Exchange A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 1538-1567.
- Bektaş, P. D. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderlerden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 44.
- BEYÇİOĞLU, K. (2007). Z KURAMI VE OKUL YÖNETİMİNE UYGULANABİLİRLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 65.
- Bolden, R. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. *Centre of Leadership Studies Exeter of Univerty*.
- Bono, J. E. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 901-910.
- Bozkurt, G. (2018). *Çok Değişkenli Varyans Analizi ile Astroloji ve Kişilik Özelliklerinin Uyumunun İncelenmesi*. İstanbul.
- Bozkurt, S. (2011). İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ÖRGÜTSELVATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE FİN ANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIKSEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. Ç. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çancı, M. v. (2009). *Uluslar arası Taşımacılık Yönetimi*. İstanbul: Utikad Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çilingirtürk, M. (2011). *İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Clayton, P. (1992). Japanese Management Theory and Library Administration. *The Journal of Academic Librarianship*, 298-301.

- Çolak, E. (2014). Korelasyon Analizi.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. Bursa: EKİN KİTABEVİ YAYINLARI.
- Colon, R. (2004). *Organization Type Z*.
<http://arapaho.nsuok.edu/~hancock1/Supervision/Ouchi%20Z.htm> adresinden alındı
- Conway, C. v. (2005). *Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts And Perceived Organizational Support*. Journal Of Applied Psycholog.
- Daft, R. (1994). *Management*. San Diego: The Dryden Press.
- Davis, W. A. (1988). KNOWLEDGE, ACCEPTANCE, AND BELIEF. *The Southern Jouernal of Philosophy*, 169.
- Deveci. (2013). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Deveci. (2016). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi*. İzmir.
- Doymuş, K. (2009). Korelasyon Analizi.
<https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/> adresinden alındı
- Drucker, P. (2013). *Büyük değişimler çağında yönetim*. OPTİMİST YAYINLARI.
- DTO. (2007). *Gemi Acenteliği Eğitimi*. DTO (Deniz Ticaret Odası) ve VDAD (Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği).
- Durdağı Akan, İ. Y. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 393.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.
- Eisenberger, R. C. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post Modern bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Erikli, S. (2018). *Üniversite Mezunu Uzun Süreli Genç İşsizlerin Çalışma Yaşamına İlişkin Beklentilerinin İncelenmesi: Ankara İli Örneği*. Ankara.

- Erturgut, R. (2009). Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü Ve Sürdürücü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez Ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-199.
- Eser, G. (2011). *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 365.
- Fatime Erol, F. B. (2018). Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek, Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gedikoğlu. ve Tahaoğlu. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 58(15).
- Gemi Acenteleri Hakkında Yönetmelik. (2005, 10 31).
- Goleman, D. (2010). *On Leadership*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gül, A. ve Özen, Y. (2007).). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren Örneklem Sorunu. *Kazım Karabekir Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 394-422.
- Gültekin, F. (2013). *Regresyon Analizi*. Balıkesir.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürsakal, N. (2013). *Çıkarımsal İstatistik*. Bursa: Dora Yayınları.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. . (1981). So You Want to Know Your Leadership Style. *Training and Development Journal*, 34-54.
- Hersey, P. ve Keilty J.W. (1980). Come On One Od Communications Skills. *Training and Development Journal* , 56-60.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*.
- Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Filiz Ülker. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36.
- ICS Institute of Chartered Ship Brokers. (2012). *Shipping Business*. Scotland: Witherby Publishing Group Ltd.
- Işığışık, E. (2018). *Çıkarımsal İstatistik*. Aktüel Yayınları.

- JeewhanYoon, Y. J. (2019). A moderated mediation model of technology roadmapping and innovation: The roles of corporate foresight and organizational support. *Journal of Engineering and Technology Management*, 61-73.
- Joseph C., R. (1993). Leadership for the Twenty-First Century. 220.
- Kantos. (2011). Örgüt Metaforlarındaki Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *EBAD-Eğitim Bilimleri Dergisi*, 136.
- Karip, Y. D. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Dergipark*, 443-465.
- Kayserilioğlu. (2004). *Deniz Taşımacılığı Sektör Profili*. İstanbul.
- Kayserilioğlu, E. (2004). *Deniz Taşımacılığı Sektör Profili*. İstanbul Ticaret Odası Etüt ve Araştırma Şubesi.
- KILIÇASLAN. (2010). ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE KURAMSAL BİR YAKLAŞIM. 75.
- Kılınç, T. (2009). Durumsal Liderliğe Vroom- Yetton Yaklaşımı. *İ.Ü.İşletmesi Fakültesi Dergisi*, 1.
- Kıpçak, K. S. (2014). *Türkiye Denizyolu Konteyner Taşımacılığının Analizi Sorunların Belirlenmesi Ve Öneriler*.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KUL, P. D. (tarih yok). *Korelasyon Analizi*. [www.p005.net:](http://www.p005.net/) <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi> adresinden alındı
- Leithvood, K. ., (1996). *Transformational Leadership*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Light, D. A. (2013). 6102 SAYILI TTK UYARINCA GEMİ ACENTELERİNİN TABİ OLDUĞU HÜKÜMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.
- Lim Li Chen, B. C. (2015). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015* (s. 469-475). Kuala Lumpur, Malaysia.: ScienceDirect.
- M.Drzewiecka, M. (2018). *The Relationship Between Perceived Leadership Styles and Organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology*. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*.

- Marie-Claude Gaudet, M. T. (2015). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 663.
- Martin, R. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal*, 89-93.
- Meral, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*.
- Meyer, J. P. (1990). Affective and Continuance Commitment to Organizations: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 710-720.
- Nomer, F. (2014). *DENİZ TAŞIMACILIĞINDA GEMİ ACENTELEİNİN YERİ VE ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA*. İstanbul.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership, Theory and Practice*,. California: Sage Publications.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. . (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 91-103.
- Öndeş, O. (2013). Vapur Donatanları ve Acenteleri Tarihi. *DTO Yayını*, İstanbul.
- Owen, H. H. (2011). *Liderlik Elkitabı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 113-130.
- Özen, Ö. (2006). *Denizyolu Taşımacılığında Yük Sevkiyatçılığının Karar Yaklaşımları ve Bilgi Teknolojileri Uygulamaları*.
- Öztürk, E. (2007). *Konteynerize Yük Taşımacılığı ve Marmara Bölgesi Projeksiyonu*.
- Özyılmaz, M. (2007). Gemi Acenteciliği Eğitimi. *Konteyner Bilgi Notu*, 4. İzmir: İMEAK Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi.
- Peters, H. J. (1991). The Commercial Aspects of Freight Transport Ocean Transport: Freight Rates and Tariffs.
- Polat, H. (2017). *Lojistik Regresyon Analizi: Sağlık Verileri Üzerine bir Uygulama*. Rize.
- RaymondLoi, X. A. (2019). Powered to craft? The roles of flexibility and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 61-68.
- Reddin, B. (1971). *Management Decision*. MCB UP Limited.

- Rhoades, L. v. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of The Literature*. Journal of Applied Psychology.
- Sabuncuoğlu, Z. &. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şahin, S. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler.
- ŞAKAR, G. D. (2013). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi*.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. . (1997). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Pitman Publishing.
- Seçkin, Ü. (2014, Mart). LİNER TAŞIMACILIKTA DIŞ TİCARET OPERASYON İŞLEMLERİNİN LOJİSTİK SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ ve AMBARLI LİMANI ÖRNEĞİ. İstanbul.
- Sencer, M. (1989). *Toplumbilimlerinde Yöntem*. İstanbul: Beta Basım.
- Shanock, R. E. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 689-695.
- Shriberg, A., & Lloyd, C. (1997). *Practicing Leadership: Principles And Applications*. New York: Wiley&Sons İnc.
- Şimşek, Ş. Ç. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. Ç. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Soybakıcı, B. (2019). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. Afyonkarahisar.
- Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. Oxon: Routledge.
- Turak, A. (2012, Mart 02). *Leadership*. 03 12, 2019 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/augustturak/2012/03/02/10-leadership-lessons-from-the-ibm-executive-school/#2c244585758a> adresinden alındı
- Turan, S. v. (2014). *Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği. (tarih yok). *Deniz Taşımacılığı 2010-2013*. Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği.
- Turunç, Ö. v. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 183-206.

- (2005). *Ulaştırma Ana Planı Stratejisi Sonuç Raporu*. İstanbul: T.C. ULAŞTIRMA BAKANLIĞI / İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ.
- Ulucan, B. (2018). *BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ TARAFINDAN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ*. Antalya.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.
- UNCTAD. (2018). *Review of Maritime Transport 2018*. United Nations Publication.
- V., Ç. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Vecchio, R. P. (2007). *Leadership, Understanding The Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Indiana: Notre Dame: Universty of Notre Dame Press.
- Vroom, V. H. (1976). Can leaders learn to lead? *Organizational Dynamics*, 17-28.
- www.etimolojiturkce.com. (2009). <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/lider> adresinden alındı
- www.mustafaakca.com. (2016, Regresyon Analizi Nedir). Mustafa Akça: <http://mustafaakca.com/regresyon-analizi-nedir/> adresinden alındı
- www.sozce.com. (2019). <http://www.sozce.com/nedir/248381-onder> adresinden alındı
- www.ugurzel.com. (1999). Zel, U.: <http://www.ugurzel.com/> adresinden alındı
- Yıldırım, A. (2015). ÜCRET TATMİNİNİN YAŞAM TATMİNİNİ BELİRLEYİCİ ETKİSİ VAR MI? ELAZIĞ BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ. 134.
- Zeliha Kaya Erten, Evrim Bayraktar, Gökhan Açmaz. (2017). ETİK VE ETİK LİDERLİK. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 63.

EKLER

EK-A

ANKET FORMU

Bölüm 1: Sosyo-Demografik Tanımlamalar

- 1) Cinsiyet
a)Kadın b)Erkek
- 2) Yaş aralığı
a)18-25 b)26-35 c)36-45 d)46-55 e)55 ve üzeri
- 3) Eğitim durumu
a)İlkokul-Ortaokul b)Lise c)Üniversite d)Yüksek Lisans e)Doktora
- 4) Medeni durum
a)Evli b)Bekar
- 5) Hanedeki çalışan kişi sayısı
a)1-3 b)3-5 c)5 ve üzeri
- 6) Çocuk sayısı
a)1 b) 2 c)3 ve üzeri
- 7) Gelir düzeyi
a)Asgari Ücret b) 1500-300 TL c)3000-5000 TL d)5000TL ve üzeri
- 8) Haftalık çalışma saati
a)Yarı-Zamanlı b) 30-50 saat c)50 saat ve üzeri
- 9) Görevi
a)Eleman b)Orta Düzey Yönetici c)Üst Düzey Yönetici
- 10) Kurumda çalışma süresi
a)0-1yıl b) 1-3 yıl c) 3-5 yıl d)5-10 yıl d)10 yıl ve üzeri
- 11) Mevcut yönetici ile çalışma süresi
a)0-1yıl b) 1-3 yıl c) 3-5 yıl d)5-10 yıl d)10 yıl ve üzeri
- 12) Şirket yapısı (Kurumsal vs Aile şirketi)
a)Tek Ortaklı b) Birden fazla ortak c) Holding

EK-A

Bölüm 2: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

- 1) Çalıştığım kurum, benim yaptığım katkıların farkındadır.
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 2) Çalıştığım kurum, eğer benim yerime daha düşük ücretle çalışabilecek birisini bulursa onu işe alır.
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 3) Çalıştığım kurum, benim ekstra çabalarımı takdir etmez.
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 4) Çalıştığım kurum, benim amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum

EK-A

- 4) Çalıştığım kurum, benim herhangi bir şikâyetimi önemsemez.
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum

- c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 5) Çalıştığım kurum, beni etkileyecek kararlar alacağı zaman benim önem verdiğim şeyleri dikkate almaz.
- a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 6) Çalıştığım kurum, bir problemim olduğu zaman bana yardım eder.
- a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 7) Çalıştığım kurum, benim işimden memnuniyetimi önemser.
- a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 8) Çalıştığım kurum, işimi en iyi şekilde yapsam bile bunun farkına varmaz.
- a. Kesinlikle katılmıyorum

EK-A

- b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 9) Çalıştığım kurum, özel bir yardıma ihtiyacım olduğu zaman bana yardım etmekte isteklidir.
- a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

10) Çalıştığım kurum, benim refahımı (kazanç ve rahatlık) dikkate alır.

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

11) Fırsat verilse çalıştığım kurum beni istismar eder.

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

EK-A

e. Kesinlikle katılıyorum

12) Çalıştığım kurum, bana çok az ilgi gösterir.

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

13) Çalıştığım kurum, benim fikirlerime değer verir.

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

14) Çalıştığım kurum, benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar.

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

15) Çalıştığım kurum, işimi mümkün olduğunca ilgi çekici hale getirmeye çalışır.

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum



EK-A

Bölüm 3: Liderlik Stilleri Ölçeği

- 1) Davranışları ile bize rehberlik eder
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 2) İşyeri içinde çok fazla görünmez
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum

- 3) Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 4) Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar
 - a. Kesinlikle katılmıyorum

EK-A

- b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 5) Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 6) Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum

- e. Kesinlikle katılıyorum
- 7) Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 8) Sorunlara etkili çözümler bulur
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum

EK-A

- e. Kesinlikle katılıyorum
- 9) Geri bildirim vermekten kaçınır
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 10) Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum
- 11) Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir
 - a. Kesinlikle katılmıyorum
 - b. Katılmıyorum
 - c. Kararsız
 - d. Katılıyorum
 - e. Kesinlikle katılıyorum

12) Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

13) Sorumluluklarını başkalarına devreder

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum

EK-A

- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

14) Enerjik bir yapıya sahiptir

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

15) Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

16) Uyum içinde çalışmamızı sağlar

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

17) Acil sorulara cevap vermekte gecikir

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

EK-A

18) Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

19) Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

20) Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

21) Risk almaktan hoşlanmaz.

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

22) Bizlere güven verir

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız

EK-A

- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

23) Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

24) Coşku ve heyecanımızı canlı tutar

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

25) Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

26) Karar vermekten kaçınır

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

27) Bilimselliğe gereken önemi verir

- a. Kesinlikle katılmıyorum

EK-A

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

28) Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

29) Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

30) Geleceğe yönelik planlar yapar

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

31) İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur

a. Kesinlikle katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kararsız

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle katılıyorum

EK-A

32) Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister

a. Kesinlikle katılmıyorum

- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

33) Bize yol ve yöntem göstermez

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

34) Kaygılarımızı dinler ve önemser

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle katılıyorum

35) Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar

- a. Kesinlikle katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kararsız
- d. Katılıyorum

EK-B

ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Ölçek Kullanım İzni ▶ Gelen Kutusu x

20 Ağustos Sal 21:36 (22 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Oyku Savan <oykusavan@gmail.com>
Alıcı: durdagıakan ▾
Hocam Merhaba

İsmim Öykü Savan Uzun, Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Alanında yüksek lisans öğrencisiyim.

2014 yılında siz Dr. Öğr. Üyesi İsa Yıldırım ve Dr. Öğr. Üyesi Sinan Yalçın hocalarımız tarafından geliştirilen Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğini izninizle istinaden atıfta bulunarak tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

Teşekkür ederim.

Saygılarımla

Durdağı Akan 16:34 (3 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾

Öykü Hanım;
Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dilerim.
Doç.Dr.Durdağı Akan

Ölçek Kullanım İzni ▶ Gelen Kutusu x

20 Ağustos Sal 21:51 (22 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Oyku Savan <oykusavan@gmail.com>
Alıcı: mahmutakin ▾
Hocam Merhaba

İsmim Öykü Savan Uzun, Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Alanında yüksek lisans öğrencisiyim.

1986 yılında Eisenberger tarafından geliştirilen ve 2008 yılında tarafınızca Türkçe'ye adapte edilen Algılanan Örgütsel Destek ölçeğini izninizle istinaden atıfta bulunarak tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

Teşekkür ederim.

Saygılarımla

Mahmut Akin 14:27 (5 saat önce) ☆

Merhaba, Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim. Doç. Dr. Mahmut Akin