

To cite this article: Yorulmaz, M. (2022). Gemi Kaptanlarının Liderlik Davranışları: Gemi İnsanlarının İş Tatminine ve İş Performansına Etkileri. *International Journal of Social and Humanities Sciences (IJSHS)*, 6(3), 53-78

Submitted: October 17, 2022

Accepted: November 14, 2022

GEMİ KAPTANLARININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI: GEMİ İNSANLARININ İŞ TATMİNİNE VE İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ¹

Murat Yorulmaz²

ÖZET

Bu çalışma, uzakyol seferleri yapan ticaret gemilerinde görevli gemi kaptanlarının sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemek ve bu liderlik davranışları ile gemi insanların iş tatmini ve iş performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren deniz ulaştırma işletmelerine bağlı ticaret gemilerinde çalışan gemi insanların iş tatmini ve bireysel iş performansı üzerinde, gemi kaptanlarının liderlik davranışlarının etkisi ölçülmüş ve bu etkileşimde iş tatminin ara değişken rolü değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, basit tesadüfi yöntemle seçilmiş 27 Türk bayraklı ticaret gemisinde çalışan 360 gemi insanına anket uygulanmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen verilere; betimsel analizler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, gemi insanların iş performansı üzerinde sadece ilişki odaklı liderlik davranışının anlamlı bir etkisinin olduğu ve iş tatmini üzerinde ise ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının pozitif, görev odaklı liderlik davranışının ise negatif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca gemi insanların iş performansı üzerinde, iş tatminin pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda, gemi kaptanları için önemli olan kritik başarı faktörlerinin arasında, gemi insanların iş tatminini ve iş performansını artırmak geldiği ve bunun için de gemi insanların iş ve iş dışı sorunlarına karşı duyarlı olunması gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma, gemi kaptanlarının

¹ Bu çalışma, Gece Kitaplığı’ndan yayınlanan “Akademic Studies in Social, Human and Administrative Sciences” kitabındaki, İngilizce kitap bölümünün “The Relations Between Leadership Behaviors, Job Satisfaction and Performance: A Study in The Maritime Sector” Türkçe versiyonudur.

² Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr

ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemelerinin gemi insanların tutum ve davranışlarında örgüt açısından önemli ve olumlu sonuçlar yaratacağını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Gemi kaptanları, Gemi insanları, Liderlik davranışları, İş tatmini, İş performansı

LEADERSHIP BEHAVIORS OF SHIP MASTERS: THE EFFECTS OF SEAFARERS ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE ABSTRACT

This study was conducted to determine the leadership behaviors of ship masters on ocean-going voyages and to examine the direct and indirect relationships between these leadership behaviors and job satisfaction and job performance of seafarers. In the research, the effect of the leadership behaviors of the ship masters on the job satisfaction and individual job performance of the seafarers working on the merchant ships of the maritime transportation companies operating in Turkey was measured and the mediating role of job satisfaction in this interaction was evaluated. In this context, a questionnaire was applied to 360 seafarers working on 27 Turkish flagged merchant ships selected by simple random method. The data obtained by the survey method; descriptive analyses, explanatory and confirmatory factor analysis, correlation analysis and structural equation modeling and path analyzes were performed. According to the research findings, it has been revealed that only relationship-oriented leadership behavior has a significant effect on the job performance of seafarers, and that relationship-oriented and change-oriented leadership behaviors have a positive effect, while task-oriented leadership behavior has a negative effect on job satisfaction. In addition, it has been determined that job satisfaction has a positive effect on the job performance of seafarers. As a result of this research, it was emphasized that among the critical success factors for ship masters, increasing the job satisfaction and job performance of the seafarers, and for this reason, it is necessary to be sensitive to the work and non-work problems of the seafarers. The research shows that the relationship-oriented leadership behavior of the ship masters will create important and positive results for the organization in the attitudes and behaviors of the seafarers.

Keywords: Ship Masters, Seafarers, Leadership Behaviors, Job Satisfaction, Job Performance.

GİRİŞ

Liderlik, gerçekleştirilecek amaçların olduğu ve bu amaçları gerçekleştirecek insanların bulunduğu her ortamda ve koşulda gerekli bir olgudur. Lideri olmayan her oluşum ya da örgüt, tıpkı kaptanı olmayan, rotası belirsiz bir gemi gibi makine yığımından farklı değildir. Özellikle küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında başarılı olmak isteyen işletmeleri yönetmedeki güçlüklerin yanında, maddi ve entelektüel sermayenin de daha iyi yönetilebilmesi için yönetim kavramıyla birlikte liderlik kavramı da ön plana çıkmıştır. İşletmeler için bu denli önemli olan liderlik kavramına ilişkin geçmişten günümüze birçok tanım yapılmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik tanımlarının ortak özelliği, insanları etkileme konusunda liderin sahip olduğu roldür. Liderliğin temelinde başarıyı ve etkinliği sağlamak adına, bireylerin ve bunların oluşturduğu grupların harekete geçirilmesi, motive edilmesi ve etkilenmesi yer almaktadır. Yapılan araştırmalar, etkili liderlik davranışlarının örgütsel başarıyı ve etkinliği artırdığını ortaya çıkartmıştır. Dolayısıyla doğru liderlik davranışıyla birlikte istenilen örgütsel başarı ve etkinlik sağlanabilir. Küresel rekabetin yoğun yaşandığı denizcilik sektöründe başarılı olmak ve örgütsel etkinliklerini artırmak isteyen deniz ulaştırma işletmeleri de yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemek ve bunların çalışanlarının üzerindeki etkisini ölçmek durumundadırlar. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, gemilerin sevk ve idaresinde kritik rolü olan gemi kaptanlarının sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemek ve bu liderlik davranışları ile gemi insanların iş tatmini ve iş performansları arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmaktır. Araştırmada, gemi insanların iş tatmini ve bireysel iş performansları üzerinde, gemi kaptanlarının liderlik davranışlarının etkisi ölçülmüş ve bu etkileşimde iş tatmininin ara değişken rolü değerlendirilmiştir. Bu amaca yönelik olarak da uzakyol seferleri yapan ticaret gemilerinde çalışan güverte ve makine sınıfı gemi insanlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS 22 ve AMOS 22 istatistiksel paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Liderlik literatürü incelendiğinde, birçok sektörde liderlik ile örgütsel veya bireysel etkinlikler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Yukl 2002; Mester ve diğerleri 2003; Tengilimoğlu ve Yiğit 2005; Gadot 2006; Chang ve Chiang 2007; Emery ve Barker 2007; Maqsood ve diğerleri 2013; Iqbal, Anwar ve Haider 2015; Kebede ve Demeke 2017). Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, denizcilik sektöründe özellikle de gemi insanları açısından, gemi kaptanlarının sergiledikleri liderlik davranışlarının belirlenmesine ve bu liderlik davranışlarının iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini

ölçmeye yönelik yapılmış bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

1. Liderlik ve Liderlik Davranışları

Liderlik, belirlenmiş ortak amaçlara ulaşabilme adına bireysel veya ortak çalışmayı gerçekleştirmenin yanında, neyin nasıl daha etkili yapılacağına belirlendiği süreçtir (Yukl, 2002). Liderliğin temelinde kişileri etkileme ve istenilen yöne sevk edebilme söz konusudur. Liderlik alanında çalışma yapmış araştırmacılar, liderlerin kişiliği, davranış şekli, etkileme yöntemleri, olaylara bakış açısı ve ilişkilerin yönetilmesi biçimine göre farklı ihtiyaç ve durumlarda ortaya çıkan değişik liderlik tiplerini incelemişlerdir.

İşletmelerde, belirlenmiş amaçlara ulaşmada insan kaynağının yönetilmesi ve harekete geçirilmesinde, liderin davranış biçiminin önemi büyüktür (Eren, 2007). Yöneticiler için her zaman geçerli bir liderlik tarzından bahsetmek doğru olmaz. Çünkü koşullar, ortam, kişiler ve çevresel faktörler liderlik tarzını belirler. Bu nedenle de başarılı ve etkili liderler bulunulan duruma göre uygun liderlik davranışını sergiler.

1950-1960 yılları arasında Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan araştırmalar, davranışsal liderlik yaklaşımına yönelik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların sonucunda "işe önem veren" ve "bireye önem veren" (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1995) liderliğin çalışanların algısı ve motivasyonu üzerindeki etkisini, Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda ise "görev odaklı" ve "ilişki odaklı" (Stoner & Freeman, 1992) olmak üzere liderliğin örgütsel süreçlere olan etkisini açıklamaya çalışan iki farklı liderlik davranışı belirlenmiştir. Her iki üniversitede yapılan araştırmada da liderlik davranışı olarak; görevlerin yerine getirilmesini esas alan görev odaklı veya işe önem veren ve kişiler arası ilişkileri esas alan ilişki odaklı veya bireye önem veren, iki liderlik davranış boyutu ele alınmıştır. Bu araştırmada, çalışmanın amacına yönelik olarak Yukl (2002) tarafından geliştirilen üç boyutlu liderlik davranışı esas alınmıştır. Bunlar:

Değişim odaklı liderlik davranışı, değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlama, yeniliklere açık olma ve takip etme, ürün veya hizmetlerde önemli farklılıklar yaratılması ya da değişimin gerekliliği için davranış şekillerinin oluşturulmasıyla ilgilidir. Değişimi örgütün yararına olacak şekilde uygulamak ve devam

ettirebilmek, değişim odaklı liderlik özellikleri gerektirmektedir (Zehir & Yavuz, 2017). Değişim liderin, vizyonu belirlemesi, örgüt kültürünü şekillendirmesi, yeniliğin ve örgütsel öğrenmenin yerleşmesine ilişkin davranışlarını kapsar. Değişim odaklı liderlik davranışı, örgüt için fırsat ve tehditleri öngörebilme, yenilikçi stratejiler geliştirebilme ve değişime istekli olabilme unsurlarını içerir (LaPolice, 2002). Örgütlerde köklü değişimlere üst yönetimler liderlik yapsa da örgütün herhangi bir üyesi de değişimi sağlayacak davranışlarda bulunabilir (Yukl, 2002). Değişimin bütünsel olarak örgütsel süreçlere uygulanabilmesi ve örgütsel bir yaşam kaynağı olarak kullanılabilmesinin temelinde liderin yaklaşımı önemli olmaktadır. Gemi gibi sosyal ortamlardan izole edilmiş kapalı ortamlarda, değişim odaklı liderlik davranışı sergilemek kolay değildir ancak bunun yolunu ve yöntemini bilen gemi kaptanları etkili lider olabilirler. Çünkü rutin bir çalışma ortamı olan gemilerde yeni ve farklı şeylerin yapılması ve uygulanması gemi insanlarının verimini artıracaktır.

Görev odaklı liderlik davranışında, lider, çalışanlarının sorumluluklarını, rollerini ve görevlerini tanımlar ve belirler (Stogdill, 1974). Yukl (2002) görev odaklı liderlik davranış biçiminin; planlama, açıklama ve gözetim şeklinde ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Fleishman ve Harris (1962) görev odaklı liderin, çalışanlarından ne beklediğini açıklayan, görevleri planlayıp dağıtımını yapan, öncelikli olarak örgütün performansını artırmak için çalışan kişiler olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla görev odaklı lider, işlerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını planlayan, diğer bir ifade ile organizasyonun etkinliğini sağlayan, işin gereklerini, sorumluluklarını ve performans kriterlerini belirleyen ve örgütsel faaliyetleri izleyen ve bilgi toplayan kişidir. Lider iş ve sonuç odaklıdır ve çalışanlarından ne istediğini net olarak ortaya koyar. Gemiler, formalizasyon derecesi yüksek, görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak tanımlandığı bir iş yapısına sahiptir. Dolayısıyla gemilerde, görev odaklı liderlik davranışı sergilemek için oldukça uygun bir ortamın olduğu söylenebilir.

İlişki odaklı liderlik davranışı, çalışanlarının düşüncelerini dikkate alma, önemseme, saygı gösterme, duygularını anlama ve karşılıklı güven gibi durumları kapsamaktadır (Stogdill, 1974). Fleishman ve Harris (1962) ilişki odaklı liderliğin, lider ve çalışan arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı sıcak ilişkileri kapsadığını ve ilişki odaklı davranış sergileyen liderlerin, çalışanlarını destekleyip iletişimi önem veren kişiler olduklarını vurgulamaktadırlar. İlişki odaklı davranan lider, çalışanlarının problemlerini çözmeye çalışır, arkadaşça davranır, önerilerini

uygular, adaletli olur ve onları destekler. Ancak gereğinden fazla iş istemez, uzlaşmayı reddetmez, yönetimde kapalı ve ısrarcı bir anlayış sergilemez (Reitz, 1977). Başarılı bir lider örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada çalışanların önemini bilir ve çalışanların bu amaç ve hedeflere ulaşması için onları motive edici liderlik davranışları sergiler. Farklı liderlik davranışları, çalışanların dolaylı veya doğrudan farklı tutum ve davranış sergilemelerine neden olabilir. Burada lider açısından önemli olan durum, liderin yönetimi altında bulunan ve bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada etkili faktörler arasında yer alan insan kaynağını tatmin edecek ve performansını artıracak yönetsel uygulamaları hayata geçirebilmesidir.

2. Liderlik Davranışları, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

2.1. Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ile ilişkili pek çok faktör olsa da çalışanların iş tatmini ile ilgili en fazla ilişki yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır (Wexley & Yukl, 1984). Bu nedenle de liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Judge, Piccolo ve Ilies (2004) yaptıkları meta analizinde ilişki odaklı liderlik davranışının çalışanların iş tatmini ve iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ancak görev odaklı liderlik davranışının bu örgütsel kavramlarla olumlu bir ilişkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Benze şekilde Wagner ve Hollenbeck (2005) görev odaklı liderlik davranışının çalışanların tutum, davranış ve üretim üzerinde net bir etkisinin olmadığını ancak ilişki odaklı liderliğin, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tsai (2011) Tayvan’da iki farklı hastanede çalışan toplam 200 hemşireye uyguladığı çalışmada, liderlik davranışı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Saleem (2015) Pakistan Lahor’da devlet okullarında görev yapan 217 öğretmene uyguladığı çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki, görev odaklı liderlik davranışı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Yücel ve Akgül (2016) yaptıkları çalışmalarında iş tatminin, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinde ara değişken etkisini 308 öğretim elemanı örnekleminde incelemişlerdir. Araştırmada çalışan odaklı, iş odaklı ve değişim odaklı boyutlarıyla tanımlanan liderlik stillerinden sadece çalışan odaklı li-

derliğin öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ayrıca iş tatminin, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolünün olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurt ve Yiğit (2017) Türkiye’de Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde görev yapan 333 yöneticiye uyguladıkları çalışmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının neler olduğu, liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ve çalışanları tatmin eden veya tatminsizliğe sevk eden faktörleri araştırmışlardır. Araştırmada algılanan liderlik davranışlarının, çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Taş (2017) Türkiye’de meslek liselerinde görev yapan 121 teknik öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmüştür. Araştırma bulgularına göre, görev, birey ve değişim odaklı boyutlarından oluşan liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş tatmini ile anlamlı ilişkilerinin olduğu ayrıca birey odaklı liderlik davranışının, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde değişim odaklı liderlik davranışına göre daha fazla etkili olduğu ve görev odaklı liderlik davranışının ise iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı rapor edilmiştir.

LaPolice (2002) görev odaklı liderlik davranışı çalışanların iş tatminini, değişim odaklı liderlik davranışı çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesini, ilişki odaklı liderlik davranışı ise çalışanların örgütsel ve iş tatmini ile işten ayrılma niyetlerini önemli derecede belirleyen liderlik davranışları olduğunu ifade etmektedir. Üretim ve verimliliğin artması görev odaklı liderlik ile sağlanırken, çalışanların iş tatmin düzeyleri ilişki odaklı liderlik davranışlarıyla sağlanabilmektedir (Robbins, Judge, & Breward, 2003). Değişim odaklı liderlik davranışının iş tatmini, motivasyon gibi örgütsel kavramlarla ilişkili bir liderlik davranışdır (Zehir & Yavuz, 2017). Çalışanların, değişim odaklı liderlik davranışlarıyla, işlerine olan bağlılıkları ve kendilerine olan memnuniyetleri artar (Ekvall, 1991). Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırmada, araştırmanın yapıldığı sektör- lere göre etki düzeyi farklılık gösterse de genel anlamda yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bunlara göre araştırmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir.

Hipotez 1: Gemi kaptanlarının değişim odaklı liderlik davranışı, gemi insanlarının iş tatmini pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2: Gemi kaptanlarının görev odaklı liderlik davranışı, gemi insanlarının iş tatmini negatif yönde etkiler.

Hipotez 3: Gemi kaptanlarının ilişki odaklı liderlik davranışı, gemi insanların iş tatmini pozitif yönde etkiler.

2.2. Liderlik Davranışları ve İş Performansı İlişkisi

İş performansı, çalışanın belli bir dönemde gösterdiği, örgütün amacına yönelik olan ve örgüte katkı sağladığı değer ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Suliman, 2001). Borman ve Motowidlo (1993) çalışanların işlerinde yürüttükleri faaliyetleri iş performansı olarak ifade etmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşma ve örgütsel etkinliği sağlamada önemli bir yeri olan çalışan performansı ile liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır (Cummings ve Schwab 1973; Judge, Piccolo ve Ilies 2004; Gadot 2006; Iqbal, Anwar ve Haider 2015). Bu nedenle de liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Thorlindsson (1987) aynı koşullar altında İzlanda da farklı balıkçı gemilerin performanslarındaki değişimlerinin, kaptanların etkili liderlik davranışlarıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Üç yıllık bir dönemde, gemi kaptanlarının liderlik yaklaşımlarının, farklı gemilerdeki personelin performanslarındaki değişimin %35-49'unu etkilediğini tespit etmiştir.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) otel çalışanlarının liderlik davranışı algılarını ve liderlik davranışlarıyla performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek için beş ve dört yıldızlı otellerde yaptıkları çalışmada, araştırmaya katılan 267 çalışanın ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının, görev odaklı liderlik davranışı algılamalarından daha yüksek olduğu ve her iki liderlik davranışının çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya çıkartmışlardır.

Erdoğan (2011) Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde görev yapan 491 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, değişim, görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının, örgütsel sessizlik, örgüt performansı ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Liderlik davranışlarının üç boyutu ile çalışan performansı arasında pozitif anlamlı ilişkilerin olduğu ve sadece görev odaklı liderliğin, çalışan performansını anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioğlu (2014) yaptığı çalışmada görev ve insan odaklı liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Kocaeli’nde faaliyet gösteren dört işletmenin çalışanları ile yapılan çalışmada, insan odaklı liderlik davranışı çalışan performansını artırırken, görev odaklı liderlik davranışının çalışan performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı bildirilmiştir.

Shahab ve Nisa (2014) özel bir hastanenin 79 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, liderlik ve iş tutumlarının, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sunarsih ve Helmiatin (2016) 90 üniversite çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında, liderlik tarzının ve iş tatminin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada liderlik tarzının ve iş tatminin birlikte, iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve liderlik tarzının iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, iş tatminin ise iş performansının üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. İş performansı üzerinde liderlik tarzının ve iş tatminin etkileri karşılaştırıldığında, liderlik tarzının daha dominant bir etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Mikkelsen ve Olsen (2018) 100 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, değişim odaklı liderlik davranışının ile çalışanların iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkide öğrenme taleplerinin ve işe katılımın ara değişken rolünü araştırmışlardır. Bu çalışmada yöneticiler, doktorlar ve hemşireler birbirlerinden bağımsız olarak incelendiğinde tüm gruplarda, değişim odaklı liderlik davranışı, iş tatminlerini anlamlı olarak etkilerken, iş performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bunlara göre çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir.

Hipotez 4: Gemi kaptanlarının değişim odaklı liderlik davranışı, gemi insanlarının iş performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5: Gemi kaptanlarının görev odaklı liderlik davranışı, gemi insanlarının iş performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 6: Gemi kaptanlarının ilişki odaklı liderlik davranışı, gemi insanlarının iş performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 7: Gemi insanlarının iş tatmin düzeyi, iş performanslarını pozitif yönde etkiler.

YÖNTEM

Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan gemi insanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalıştığı departmana ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise gemi insanları açısından, gemi kaptanlarının sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik

liderlik davranış ölçeği ve gemi insanlarının iş tatmin düzeylerini ortaya çıkartmaya yönelik *iş tatmini ölçeği* ve bireysel performanslarını ölçmek için de *iş performansı ölçeği* bulunmaktadır.

Liderlik davranışı ölçeği, Yukl (2002) çalışmasında kullanılan üç boyutlu her boyutta 10 ifade olan toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Liderlik davranışı ölçeği; değişim odaklı, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışları boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte “Gemi kaptanı değişimi destekleyen gelişmeleri ilan eder ve kutlar”, “Gemi kaptanı çalışanların görevlerini ve kendilerinden neler beklediğini izah eder”, “Gemi kaptanı çalışanlarla iş dışındaki durumlara yönelik de ilişkiler kurar” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

İş tatmini ölçeği olarak, Brown ve Peterson (1994) çalışmasında kullanılan tek boyutlu ve beş maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan ifadelere “Genel olarak işimden memnun olduğumu hissediyorum” örnek verilebilir.

İş performansı ölçeği olarak, Kirkman ve Rosen (1999) çalışmalarında kullandıkları, tek boyutlu ve dört maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” gibi çalışanın bireysel performansını ölçen ifadeler bulunmaktadır.

Ölçeklerde yer alan tüm ifadeler 5’li Likert ölçeğine göre (1: Kesinlikle katılmıyorum’dan, 5: Kesinlikle katılıyorum’a kadar) değerlendirilmiştir.

Örneklem ve Veri Toplama

Anketler, araştırma örneklemini oluşturan gemi insanlarına, açık deniz stajı yapan güverte stajyerleri aracılığıyla Haziran-Eylül 2017 tarihleri arasında gemi ortamında uygulanmıştır. Güverte zabiti olmak üzere eğitim alan ve eğitimlerinin bir parçası olarak da açık deniz stajı yapan güverte stajyerlerine, araştırma hakkında staj öncesi okul ortamında bilgi verilmiştir. Ankete katılmak isteyen güverte ve makine sınıfı gemi insanları ile yüz yüze anket yöntemi kullanılarak elde edilen 360 örneklem araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

BULGULAR

Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya katılan gemi insanlarının %97,5’i erkek (351) %2,5’i kadındır (9), gemi insanlarının yaş dağılımı ise %35,5’i (114) 25-34 yaş aralığında, %4,7’i (17) 55 ve üzeri yaşlarındadır. Eğitim durumlarına bakıldığında %44,2’si (159) lise mezunu, %3,6’sı (13) ilköğretim mezunudur. İş deneyimleri açısından %35’i (126)

4-7 yıl, %12'si (63) 12 yıl ve üzeri çalışma sürelerinin olduğu ve çalıştıkları departmanlara göre %52,8'i (190) güverte sınıfı, %47,22'si (170) makine sınıfı gemi insanının araştırmaya katıldığı görülmektedir. Erkek egemen bir iş kolu olan denizcilik sektöründe yapılan bu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek, 25-34 yaş aralığında, lise mezunu, 4 ile 7 arasında deniz tecrübesi olan güverte sınıfı gemi insanları olduğu anlaşılmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadıkları anlamak için Barlett Küresellik Testi ile Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerlerine bakılmış ve sonuçlar Çizelge 1'de verilmiştir. Çizelge 1'den liderlik davranışı ölçeğinin KMO: 0,933, Barlett testi değeri: 4015,158 ($p<0,01$), iş performansı KMO: 0,749, Barlett testi değeri: 389,057 ($p<0,01$), iş tatmini ölçeğinin ise KMO: 0,735, Barlett testi değeri: 719,552 ($p<0,01$) olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre örneklemin açıklayıcı faktör analizi yapmak için yeterli olduğu söylenebilir. Temel bileşenler ve Varimax eksen döndürme yöntemi kullanılan analizde öz değerleri 1'den ve faktör yükleri 0,50'den büyük değişkenler analize dahil edilmiştir. Liderlik davranışları, iş performansı ve iş tatmini için ayrı ayrı yapılan açıklayıcı faktör analizlerinde, boşta veya birden fazla faktör altında toplanan değişkenler sırasıyla analizden çıkartıldıktan sonra elde edilen faktör yapısının, beklendiği gibi liderlik davranışları için üç faktör, iş performansı ve iş tatmini için ise tek faktörden oluştuğu görülmüştür. Çizelge 1. Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Ölçek	Faktör	Var- yans (%)	KMO	Barlett testi de- ğeri
Liderlik Davranış- ları	1. Değişim Odaklı Liderlik (8 madde)	24,303	0,933	4015,158; ($p<0,01$)
	2. Görev Odaklı Liderlik (6 madde)	20,506		
	3. İlişki Odaklı Liderlik (5 madde)	16,969		
	Toplam (19 madde)	61,778		

İş Performansı	İş Performansı (4 madde)	60,105	0,749	389,057; (p<0,01)
İş Tatmini	İş Tatmini (4 madde)	67,601	0,735	719,552; (p<0,01)

Çizelge 1’den görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizi sonunda üç faktörlü liderlik davranışları ölçeğindeki değişkenler toplam varyansın %61,778’ini açıklamaktadır. Bu faktörler sırasıyla liderlik davranışının boyutları olan ve toplam varyansın %24,303’ünü açıklayan değişim odaklı liderlik davranışı, toplam varyansın %20,506’sını açıklayan görev odaklı liderlik davranışı ve toplam varyansın %16,969’unu açıklayan ilişki odaklı liderlik davranışlarından oluşmaktadır. İş performansı için yapılan açıklayıcı faktör analizinde ölçekte yer alan dört soru tek faktör altında ve toplam varyansın %60,105’ini ve iş tatmini ile ilgili yapılan açıklayıcı faktör analizi sonunda bir soru boşta kalması nedeniyle analizden çıkartılmış ve kalan dört sorunun tek faktör altında ve toplam varyansın %67,601’ini açıkladığı görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısını doğrulamak için de doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır.

Birinci düzey üç boyutlu liderlik davranışı ile tek faktörlü iş performansı ve iş tatmini ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri Çizelge 2’de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Değişkenler	χ^2/sd	GFI	CFI	IFI	RMSEA
Liderlik Davranışları	2,703	0,902	0,938	0,939	0,054
İş Performansı	0,915	0,996	0,998	0,998	0,026
İş Tatmini	0,712	0,994	0,997	0,997	0,033

Çizelge 2’den görüldüğü gibi üç ölçeğin de kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine (Anderson ve Gerbing 1988; Jöreskog ve Sörbom 1993) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde faktör yükleri sırasıyla, değişim odaklı liderlik davranışı ölçeğinde 0,53-0,78, görev odaklı liderlik davranışı ölçeğinde 0,55-0,76, ilişki odaklı liderlik davranışı ölçeğinde 0,59-0,70, iş performansı ölçeğinde 0,54-0,79 ve iş tatmini ölçeğinde 0,52 -0,92 arasında değişmektedir.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yapısal geçerlilikleri belirlenen ölçüm araçlarının güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Çizelge 3’de görüldüğü gibi Cronbach Alfa (C.A) katsayıları sırasıyla; değişim odaklı liderlik davranışının 0,910, görev odaklı liderlik davranışının 0,885, ilişki odaklı liderlik davranışının 0,815, iş performansının 0,778 ve iş tatminin 0,840’dır. Bunlara göre tüm ölçüm araçlarının oldukça güvenilir ve geçerli ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış ve tüm değişkenlerin söz konusu katsayılarının -2 ve +2 aralığında olduğu ve bu nedenle de verilerin normal dağılıma uyum gösterdiği kabul edilmiştir.

Hipotezlerin Testi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 3’den değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde, iş performansı ile liderlik davranışları arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkilerin olduğu ve en güçlü ilişkinin, ilişki odaklı liderlik davranış ile olduğu görülmektedir. Aynı şekilde iş tatmini ile liderlik davranışları arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkilerin olduğu ve en güçlü ilişkinin, ilişki odaklı liderlik davranışı ile olduğu diğer taraftan iş tatmini ile iş performansı arasında da orta düzeyde ve pozitif, liderlik davranışlarında göre daha düşük bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tüm değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayılarının 0,90’dan küçük ve VIF değerlerinin de 10’dan küçük olması nedeniyle değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı gözlenmiştir.

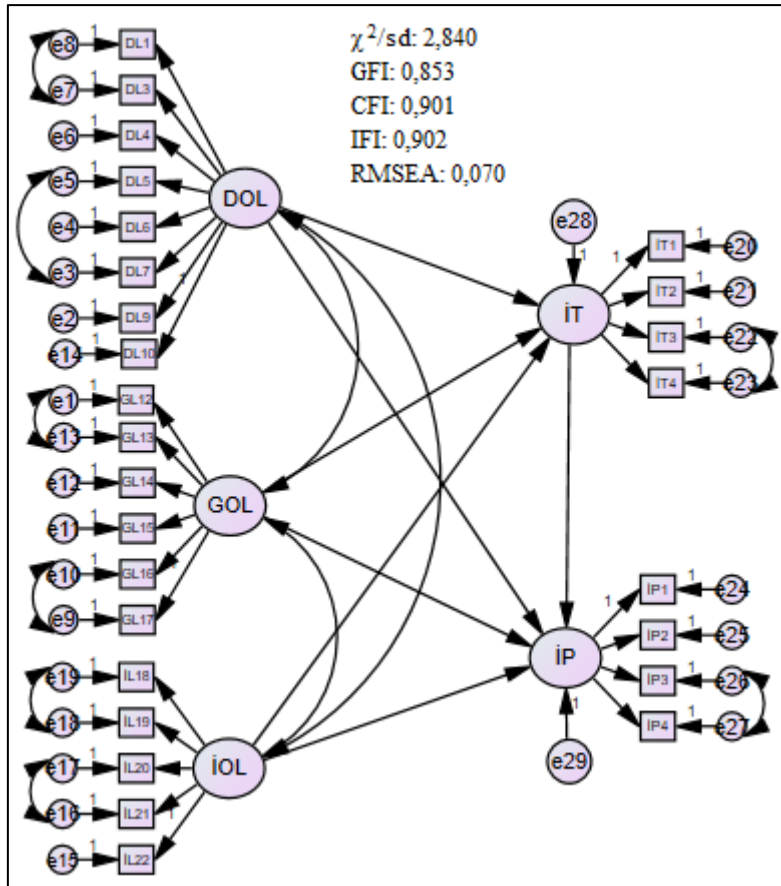
Çizelge 3. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	S. S.	C. A	1	2	3	4	5
1. Değişim Odaklı Liderlik	4,137	,693	0,870	1				
2. Görev Odaklı Liderlik	4,216	,671	0,885	,712**	1			

3. İlişki Odaklı Liderlik	4,151	,680	0,815	,666**	,620**	1		
4. İş Performansı	4,366	,565	0,778	,429**	,371**	,443**	1	
5. İş Tatmini	4,118	,790	0,840	,641**	,546**	,659**	,384**	1

** p<0,01

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra söz konusu değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri tespit edebilmek için yapısal eşitlik modellemesi ile Şekil 2’de gösterilen yol analizleri yapılmıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi

Şekil 2’den görüldüğü araştırmanın yapısal eşitlik modellemesinin uyum indekslerinin yeterli uyum değerleri gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu değerler araştırmanın yapısal eşitlik modelinin veri yapısına göre doğrulandığını göstermektedir. Araş-

tırma değişkenleri arasındaki regresyon katsayılarının standardize edilmiş değerleri β , anlamlılık seviyeleri p ve belirlilik katsayılarının R^2 tahmin değerleri Çizelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 4’de liderlik davranışlarından değişim ($\beta = 0,349$; $p < 0,01$) ve ilişkisel odaklı liderlik davranışlarının ($\beta = 0,704$; $p < 0,01$) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin, görev odaklı liderlik davranışının ($\beta = -0,296$; $p < 0,01$) ise negatif ve anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca liderlik davranışlarından sadece ilişki odaklı liderlik davranışının, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta = 0,538$; $p < 0,05$) olduğu, değişim ($\beta = 0,207$; $p > 0,05$) ve görev odaklı ($\beta = -0,062$; $p > 0,05$) liderlik davranışlarının, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bunlarla birlikte model bütün olarak ele alındığında iş tatminin, iş performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 4. Araştırma Modelinin Tahmin Değerleri

Bağımlı Değişkenler		Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (β)	R^2	p
İş Tatmini	<---	Değişim Odaklı Liderlik	,349	,616	,005
	<---	Görev Odaklı Liderlik	-,296		,008
	<---	İlişki Odaklı Liderlik	,704		***
İş Performansı	<---	Değişim Odaklı Liderlik	,207	,325	,674
	<---	Görev Odaklı Liderlik	-,062		,178
	<---	İlişki Odaklı Liderlik	,538		,011
İş Performansı	<---	İş Tatmini	,134		,277

*** $p < 0,001$

Yapısal eşitlik modellemesinde anlamsız olan yollar sırasıyla çıkartıldıktan sonra yapılan analiz sonuçlarındaki tahmin değerleri Çizelge 5’de gösterilmiştir. Çizelge 5’den iş tatmini üzerinde; değişim odaklı liderlik davranışının ($\beta = 0,352$; $p < 0,01$), görev odaklı liderlik davranışının ($\beta = -0,280$; $p < 0,01$) ve ilişki odaklı liderlik davranışının ($\beta = 0,677$; $p < 0,001$) anlamlı etkisinin olduğu ve liderlik davranışlarının iş tatminindeki değişimin (R^2) %59,9’unu açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre Hipotez 1, 2 ve 3 kabul edilmiştir.

Çizelge 5. Anlamsız Yollar Çıkartıldıktan Sonraki Modelin Tahmin Değerleri

Bağımlı Değişkenler		Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (β)	R^2	p
İş Tatmini	<---	Değişim Odaklı Liderlik	,352	,599	,005
	<---	Görev Odaklı Liderlik	-,280		,010
	<---	İlişki Odaklı Liderlik	,677		***
İş Performansı	<---	İlişki Odaklı Liderlik	,564	,318 ,318	***

*** $p < 0,001$

Çizelge 5’den iş performans üzerinde liderlik davranışlarında sadece ilişki odaklı liderlik davranışının anlamlı bir etkisinin ($\beta = 0,564$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,318$) olduğu ve dolayısıyla iş performansındaki değişimin %31,8’nin tek başına ilişki odaklı liderlik davranışına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre Hipotez 6 kabul edilmiş, Hipotez 4 ve 5 reddedilmiştir.

Araştırma modeli bütün olarak analiz edildiğinde, liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi varken, iş tatminin iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması, iş tatminin bu ilişkide ara değişken rolünün olmadığını (Baron & Kenny, 1986) göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, gemi kaptanların sergiledikleri liderlik davranışları, bu liderlik davranışlarının gemi insanların iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi ve iş tatminin bu etkileşimdeki ara değişken rolü araştırılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik olarak Türk bayraklı ticaret gemilerinde çalışan 360 gemi insanından anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS ve AMOS 22 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz bulgularına göre, önerilen yedi araştırma hipotezinden beşi kabul edilmiş ikisi reddedilmiştir.

Büyük çoğunluğunu erkek gemi insanların oluşturduğu örneklemden toplanan verilerle ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği belirlendikten sonra, araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; gemi kaptanlarının değişim ($\beta = 0,352$; $p < 0,01$) ve ilişki odaklı ($\beta = 0,677$; $p < 0,001$) liderlik davranışı, gemi insanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği, gemi kaptanlarının görev odaklı ($\beta = -0,280$; $p < 0,01$) liderlik davranışının ise gemi insanların iş tatmini negatif yönde etkilediği ve liderlik davranışlarının iş tatminindeki değişimin (R^2) %59,9'unu açıkladığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre Hipotez 1, 2 ve 3 kabul edilmiştir. Değişim ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının, iş tatmini pozitif yönde etkilemesi (Emery ve Barker 2007; Maqsood ve diğerleri 2013; Zehir ve Yavuz 2017; Kebede ve Demeke 2017; Mikkelsen ve Olsen 2018) ve görev odaklı liderlik davranışının negatif yönde etkilemesi (Saleem 2015) farklı sektörlerde yapılan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

İş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip olan liderlik davranışının ilişki odaklı davranışının olmasının temel nedeni, ilişki odaklı liderin çalışanların duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını dikkate almasıdır. İlişki odaklı lider, merkeze insanı alır ve onun için çalışanlarına kişisel iyilik yapmaya çalışır, onları dinlemek için zaman ayırır, işe başlamadan önce onların fikirlerini alır ve kariyer gelişimlerine katkı sağlar. Araştırma sonucuna göre, gemide bu şekilde ilişki odaklı liderlik davranışı sergileyen gemi kaptanları, gemi insanların iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca rutin bir çalışma ortamına bulunduğu gemilerde, kaptanların bu rutinliğin dışına çıkarak farklı, değişik ve yenilikçi faaliyetlerde bulunması, diğer bir ifade ile değişim odaklı liderlik davranışı sergilemeleri de gemi insanların iş tatmin düzeyini arttıracaktır. Bunlarla birlikte görev odaklı liderlik davranışının, gemi insanların iş tatmin düzeylerini negatif yönde etkilemesi, gemilerde iş standartlarının, kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi ve katı biçimde uygulanmasıyla oluşan formalizasyon düzeyi yüksek olan organizasyon

yapısına bağlanabilir. Bu noktada, yapıyı ve işin başarılmasını ön planda tutan gemi kaptanının, görev odaklı liderlik davranışı sergilemesi ve gemi insanların da bu formalizasyon düzeyi yüksek olan organizasyon yapısına uymalarının beklenmesi, gemi insanların iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Araştırma sonucunda ulaşılan ikinci bulgu ise gemi kaptanlarının sadece ilişki odaklı liderlik davranışı gösterdiklerinde, gemi insanların iş performansının arttığı ($\beta = 0,564$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,318$) ve tek başına ilişki odaklı liderlik davranışının, iş performansındaki değişimin %31,8'ini açıkladığı ve görev ile değişim odaklı liderlik davranışlarının, iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığına ortaya çıkmasıdır. Bu bulgulara göre, Hipotez 6 kabul edilmiş, Hipotez 4 ve 5 reddedilmiştir. İlişki odaklı liderlik davranışının iş performansını etkilemesi (Wagner ve Hollenbeck 2005; Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009; Yiing ve Ahmad 2009; Yılmaz ve Karahan 2010), değişim ve görev odaklı liderlik davranışının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması farklı alanlarda yapılan çalışmaların (Wagner ve Hollenbeck 2005; Çekmecelioğlu 2014; Shahab ve Nisa 2014; Çetin, Giderler ve Güler 2017; Mikkelsen ve Olsen 2018) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Liderlik davranışlarından sadece ilişki odaklı liderlik davranışının, gemi insanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gemilerdeki organizasyon yapısı ile açıklanabilir. Çünkü gemiler, merkezilik derecesi yüksek ve hiyerarşik örgüt yapılanmasının yoğun olarak görüldüğü organizasyon yapısına sahiptir. Bu nedenle de böyle bir ortamda liderlik yapan kaptanların, gemi insanlarına yönelik karşılıklı saygı çerçevesinde ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemeleri, onların iş performanslarını artmasına yol açacaktır. Araştırmadaki bir diğer bulgu ise ilişki odaklı liderlik davranışının, hem gemi insanların iş tatmini ve hem de iş performansını etkilediğinin ortaya çıkmasıdır. Bu bulgu gemi insanların tutum ve davranışlarında, gemi kaptanlarının sergiledikleri ilişki odaklı liderlik davranışının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca liderlik davranışları ve iş tatminin birlikte iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, liderlik davranışlarından sadece ilişki odaklı liderlik davranışının, iş performansını etkilemesi ve iş tatminin iş performansı üzerinde bir anlamlı bir etkisinin olmaması, iş tatminin bu ilişkide ara değişken rolünün olmadığına işaret etmektedir. Ayrıca bu bulgu, liderlik davranışlarından ilişki odaklı liderlik davranışı ile iş tatminin, iş performansı üzerindeki birlikte etkisi karşılaştırıldığında, ilişki odaklı liderlik davranışının iş tatminine göre daha baskın olduğunu göstermekte-

dir. Bu bulgu da gemi kaptanlarının ilişki odaklı liderlik davranışının, gemi insanların üzerindeki etkisinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde; gemi kaptanlarının ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemeleri, gemi insanların hem iş tatmin düzeylerini hem de iş performanslarını doğrudan arttırmaktadır. Aynı zamanda gemi insanların iş tatmini üzerinde, gemi kaptanlarının değişim odaklı liderlik davranışının olumlu ve görev odaklı liderlik davranışının ise olumsuz bir etkisi vardır. Dolayısıyla başarılı olmak isteyen bir gemi kaptanı, belirlenmiş örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda gemi insanların iş tatminini ve iş performansını artırıcı etkiye sahip ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemek durumundadır. Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, liderlik ettiği gemide, gemi insanlarıyla iyi ilişkiler kuran, ilişkilerini geliştiren, onlara yardımcı olan, ekip çalışmasını ve dayanışmayı sağlayan, mesleki gelişimlerine destek olan ve başarılarını takdir edecek şekilde davranan gemi kaptanın, gemi insanların hem iş tatmin düzeylerini ve hem de iş performanslarını artırabileceği söylenebilir. Gemi kaptanının gemide sergilediği liderlik davranışlarının, gemi insanları üzerinde olumlu etkilerinin olması, kaptan ile gemi insanları arasında açık ve doğru bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bu durum gemi insanların iş tatmin düzeylerinin ve iş performanslarının artmasına yol açmaktadır.

Çalışanların arzu ettiği liderlik davranışı ile yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışı arasındaki farkın fazla olması çalışanlarda performans düşüklüğüne veya iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu farkın olup olmadığını anlamak ve tespit etmek liderin öncelikli görevleri arasındadır. Bu durum özellikle tüm yaşamsal etkinliklerinin aynı ortamda yapılmak zorunda olduğu gemilerde daha da önemli olmaktadır. Gemilerde düşük veya yüksek iş performansı ya da iş tatminine neden olan faktörlerin başında gemi kaptanlarının, gemi insanlarına karşı uyguladıkları yönetim yaklaşımı gelmektedir. Daha çok gemi kaptanının liderlik davranış biçimini gösteren bu yönetim yaklaşımı, gemi insanları üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu çalışmayla özellikle gemi kaptanlarının, ilişki odaklı liderlik davranışı sergilediklerinde gemi insanların memnuniyetinin ve veriminin artacağı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile gemi insanların iş tatmin düzeylerinin ve performanslarının artması için arzuladıkları liderlik davranışının, gemi kaptanlarının ilişki odaklı liderlik davranışı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle başta gemi kaptanlarına daha sonra deniz ulaştırma işletmelerinin yöneticilerine, deniz ulaştırma hizmetinin başarılı biçimde yürütülmesinde önemli rolü olan gemi

insanlarının tutum ve davranışlarında olumlu sonucular bekleniyorsa, gemi kaptanlarının özellikle ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemelerinin daha doğru bir yönetsel yaklaşım olacağı söylenebilir.

Bu çalışmanın gemi ortamında ve gemi insanları örneklemini üzerinde yapılmış olması çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir. Ayrıca farklı sektörlerde liderlik davranışları ile iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkileri birlikte inceleyen çalışmalarının sınırlı sayıda olması ve denizcilik sektöründe ise bu anlamda yapılmış bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu özellikleri nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), s. 257-267.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), s. 411.

Atik, O. (2013). Takım Liderliğinin Mesleki Kültür Yönünden İncelenmesi: Gemi Kaptanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aydan, O. (2016). The Relationship Between High School Teachers' Job Satisfaction and Individual Performance. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), s. 1-19.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*(51), s. 1173–1182.

Bass, B. (1990b). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed. b.). New York: The Free.

Bass, B. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), s. 19-31.

Bloisi, W., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2003). *Management and Organizational Behaviour, European Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), s. 662-683.

Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, s. 71.

Brown, S., & Peterson, R. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *The Journal of Marketing*, s. 70-80.

Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12, s. 245-278.

Chang, W., & Chiang, Z. H. (2007). A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization . *International Association of Societies of Design Research*, s. 1-24.

Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), s. 826-845.

Cooper, C., Rote, U., & Fragher, B. (1989). Mental Health ,Job Satisfaction in an Organization Setting. *British Medical Journal*, s. 366-370.

Cribbin, J. (1972). *Effeccitive Managerial Leadership*. New York: American Management Association.

Crossmann, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), s. 368-376.

Cummings, L., & Schwab, D. (1973). *Performance in Organisations: Determinants And Appraisal*. Glenview: Scott: Foresman and Company.

Çekmeceliöglü, H. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, s. 21-34.

Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), s. 36-49.

Ekvall, G. (1991). Change-Centred Leaders: Empirical Evidence of A Third Dimension of Leaders. *Leadership and Organization Devolepment Journal*, 12, s. 18-23.

Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job

satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(2), s. 77-90.

Erdoğan, M. (2011). Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership of Effectiveness*. New York: McGraw.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, s. 43-56.

Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance An empirical examination of two competing models, Leadership style. 36(5), s. 661-683.

Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences . *Academy of Management journal*, 49(2), s. 305-325.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5).

Javed, H., Jaffari, A., & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan . *Journal of Asian business strategy*, 4(3), s. 41-50.

Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language* . Chicago: Scientific Software International.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, s. 36-51.

Kayral, İ. (2015). Öz Liderlik Becerilerinin, Sağlık Çalışanlarının İş Tatminleri ve İş Performanslarına Etkisi . *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), s. 143-159.

Kebede, A., & Demeke, G. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Universities . *Contemporary Management Research*, 13(3).

Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), s. 58-74.

Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Hastanelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi: bir üniversite hastanesinde uygulama. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 28(3).

Lam, S. (1995). Quality management and job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4), s. 72-78.

LaPolice, C. C. (2002). Leader Behavior, Employee Attitudes and Organizational Characteristics as Moderators . *A Dissertation of Doctor, The George Washington University*.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill Book Company.

Lu, C., Hsu, C., & Lee, C. (2016). The impact of seafarers' perceptions of national culture and leadership on safety attitude and safety behavior in dry bulk shipping. *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy*, 4, s. 75-87.

Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 45(1), s. 61-78.

Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., & Baig, R. (2013). Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, 12, s. 139-144.

Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), s. 72-82.

Mihalcea, A. (2013). The Impact of Leader's Personality on Employees' Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, s. 90-94.

Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, s. 443-447.

Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2018). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals—the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*.

Olaniyan, O., & Hystad, S. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of

authentic leadership . *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), s. 163-171.

Organ, D. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis . *Journal of management*, 14(4), s. 547-557.

Öter, S., & Ayan, M. (2016). Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür . *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1).

Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). İlski ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(6), s. 53-82.

Reitz, H. J. (1977). *Behavior in Organizations*. Ontario: Richard D. Irwin, Inc.

Robbins, S., Judge, T., & Beward, K. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Cilt 7). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, s. 563-569.

Sandhåland, H., Oltedal, H., Hystad, S., & Eid, J. (2017). Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: a survey of selected offshore vessels. *Safety science*, 93, s. 178-186.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1995). *Basic Organizational Behaviour*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Schneider, B., Hanges, P., Smith, D., & Salvaggio, A. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of applied psychology*, 88(5), s. 836-851.

Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5).

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: CA. Sage Publications.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Stoner, J., & Freeman, R. (1992). *Management* (Cilt Fifth Edition). London: Prentice Hall International, Inc.

Suliman, A. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), s. 1049-1061.

Sunarsih, N., & Helmiatin. (2016). The Influences of Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(7), s. 1-16.

Taş, S. (2017). The Effect of Vocational High School Administrators' Leadership Behaviors on Teacher Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(11), s. 2092-2100.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), s. 23-45.

Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), s. 374-400.

Theotokas, I., Lagoudis, I. N., & Kotsiopoulos, N. (2014). Leadership profiling of ocean going ship masters. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), s. 321-343.

Thorlindsson, T. (1987). The Skipper Effect in the Icelandic Herring Industry . *Reykjavik: University of Iceland*.

Topaloğlu, G. (2005). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki . Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), s. 98.

Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Journal of Management Management*, 31(2).

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2015). *Management of Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (2nd. Ed. b.). New York: Routledge.

Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational Behavior, People and Processes in Management*. Homewood, Illinois 60430: Richard D. Irwin.

Yeh, H., & Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance . *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), s. 50-59.

Yiing, H. L., & Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), s. 53-86.

Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 17(2), s. 145-158.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization* (5th Edition b.). New Jersey: Prentice Hall.

Yun, S., Cox, J., Sims Jr, H., & Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), s. 171-193.

Yücel, İ., & Akgül, İ. (2016). Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1).

Zehir, C., & Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Dogus University Journal*, 18(2), s. 97-115.