

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: GEMİADAMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Ayşehan ÇAKICI² & Abdurrahman BURAK³

Öz

Gemicilik sektöründe personel devir oranının yüksekliği ve yetişmiş eleman bulmanın zorluğu, bağlılık oluşturma öneminde işaret etmektedir. Araştırmanın amacı, paternalist liderliğin örgütsel bağlılığına etkisini belirlemektir. Veriler, literatüre dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Anketler, 23 Şubat-31 Mart 2016 tarihleri arasında Mersin Limanına gelen Türk, Filipin, Hindistan ve Rus gemiadamlarına milliyetlerine göre oluşturulan kotalar esas alınarak uygulanmış ve 775 geçerli anket elde edilmiştir. Veriler; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, faktör analizi, regresyon analizi ve ANOVA'ya tabi tutulmuştur. Örgütsel bağlılığın, paternalist liderlik boyutlarından "aile atmosferi", "bireysel ilişki" ve "iş dışı yaşama katılma" boyutlarını etkilediği belirlenmiştir. Çalışma, kaptanların gemiadamlarının bağlılığını motive edebilecek çeşitli önerilerle son bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Gemiadamları.

Jel Kodları: J53, M12, M54

Başvuru: 29.06.2019 **Kabul:** 01.04.2019

THE IMPACT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON SEAFARERS

Abstract

The high staff turnover ratio in the shipping sector and the difficulty of finding qualified seafarers indicate the importance of creating loyalty. The purpose of the research is to determine the impact of the paternalist leadership styles on the organizational commitment. Data was collected via a questionnaire, developed based on the literature. The questionnaire was implemented to Turkish, Filipino, Indian and Russian seafarers coming by ships to Port of Mersin, between the date of 23rd February and 31st March 2016, based on quota sampling and 775 usable questionnaires were gathered. Data was analyzed through factor analysis, multiple regression analysis,

1- Bu makale, Abdurrahman BURAK'ın Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI'nın danışmanlığında hazırladığı "Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanlarını Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

2- Prof.Dr., Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aysehancakici@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4090-5309>

3- Kaptan, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Mersin Liman Başkanlığı, burakabdurrahman@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9113-2011>

ANOVA, besides descriptive statistics. It was found that the dimensions of family atmosphere, the personalised relationships and involvement in employees' non-work lives of paternalistic leadership style had an impact on organizational commitment. Study ends with various recommendations for captains, which would be feeding the organizational commitment of seafarers.

Keywords: Leadership, Paternalistic Leadership, Organizational Commitment, Seafarers.

Jel Codes: J53, M12, M54

1. GİRİŞ

Birçok iş koluna göre daha zor ve karmaşık çalışma koşulları bulunan gemiadamlarının, çalışma süreleri, karadaki şirketlerde çalışanlara göre oldukça kısa olmaktadır. Özellikle ülkemizdeki denizcilik şirketlerinin yapıları incelendiğinde, çoğunun aile şirketi olduğu ve profesyonel yaklaşım benimsemedikleri görülmüştür. Bunun neticesinde de, denizcilik sektöründe ‘örgütsel bağlılık’ bir sorun olarak algılanmamakta ve çok önemli bir sorun olarak değerlendirilmesi gerekirken, işletmeciler tarafından da önemsenmemektedir. Bağlılık oluşmayınca da; personel devri, görev yerine geç gelme, düşük iş kalitesi, örgütte kalmada isteksizlik gibi bir takım olumsuzluk meydana gelebilmektedir. Devir oranının yüksekliği ise, eğitilmiş ve yetiştirilmiş kalifiye personelin yitimine bu da verimlilik kaybına ve maliyet artışına yol açabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010:97). Gemicilik sektöründe devir oranı yüksektir ve yetişmiş eleman bulmak kolay değildir. Devir oranı düşürülmek isteniyorsa bağlılık oluşturmak bir gerekliliktir. Bağlılık ise, yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığı, bir anlamda liderlik tarzları ile ilişkilidir (Örücü ve Teker, 2014:73).

Bilindiği üzere liderlik, insanları etkili bir şekilde yönlendirme becerisidir. Liderin bireyleri etkileme derecesi, bireylerin gereksinimlerine göre değişiklik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda, bireylerin özerklik gereksinmesi, nezaret gereksinmesi, sosyalleşme gereksinmesi, daha yakından yönlendirme gereksinimi, belirginlik-belirlilik gereksinimi, örgüt gereksinimi gibi gereksinimleri olduğu belirtilmiştir (Aktaş ve Sargut, 2011: 147). Bireyci davranışı benimseyen toplumlarda, özerklik gereksinmesi ön planda olurken, toplulukçu davranışı benimseyen toplumlarda nezaret, daha yakın yönlendirme ve belirginliğe duyulan gereksinim ön planda olmaktadır. Toplulukçu davranış sergileyen toplumlar; Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde görülmekte ve bu toplumlar genellikle paternalist liderlik tarzını benimsemektedirler (Aycan, 2001: 12; Erben ve Güneşer, 2008: 955). Dünyada çalışan gemiadamlarına bakıldığında, çoğunluğun Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerine mensup olduğu görülmektedir (Sağ, 2010: 56-57). Bu nedenle, araştırmada paternalist liderlik tarzı değişken olarak tercih edilmiştir.

Paternalist liderliğin örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık gibi konulara etkisi araştırmalara konu olmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008;

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; TÜresin, 2012). Ancak gemiadamları üzerine yapılmış oldukça az sayıda araştırmaya rastlanmıştır (Bozkurt, 2007; Türker, 2007). 2008 ekonomik kriz ve rakabetin artması denizcilik sektöründe çalışma koşullarını ağırlaştırmıştır. Bu nedenle liderlik tarzı ve bağlılık konularını irdelemek önemli görülmüştür. Çünkü gemide bir yönetici olarak çalışan gemi kaptanı, gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki edebilecek bazı yetkilere sahiptir. Gemiadamlarının ödüllendirilmesi, geminin uğramış olduğu limanların gezilmesine izin verilmesi, şikâyetlerinin dinlenmesi, problemlerinin çözülmesi ve gemide çalışmaya motive edici eğlenceler düzenlenmesi bunlardan bazılarıdır. Dolayısıyla kaptanın, gemiadamlarının örgütsel bağlılık düzeylerindeki rolüne dikkat çekmenin önemli olacağı düşünülmüştür. Bu çalışmada, değişik kültürlerden gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemi adamlarının birlikte çalıştıkları kaptanların paternalist liderlik tarzlarının, gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarına etkisini irdelenmektedir.

1.1. Literatür Özeti

Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika kültürlerinde yaygın olan paternalist liderlik, yönetim yazınında birkaç konu ile birlikte ilginç, karışık ve tartışmalı bir şekilde irdelenmektedir. Paternalizmin doğasını anlamak zordur, konu ile ilgili her tartışma da paternalizmi ideolojik ve ahlaki olarak tartışmalı bir hale getirebilir. Paternalizm tanımlarında metaforlar bile kullanılabilir. Bazıları paternalizmi yardımsever diktatörlük, meşru otorite, zorlayıcı olmayan sömürü, stratejik esneklik, kadife eldiven vb. gibi tanımlarla kullanmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394; Aycan, 2006:445).

Paternalist liderliğin ortaya çıkmasında; astlarından sadakat ve itaat beklentisi içerisinde olan bir yöneticinin, çalışanların özel ve profesyonel yaşamlarına bir aile ortamına benzer şekilde rehberlik etmesiyle gerçekleşen, hiyerarşik ilişkileri etkili olmaktadır. Paternalist liderlik, babacan bir yardımseverlik ile birlikte güçlü otorite ve düzenle birleştirilen bir tarz olarak tanımlanmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394). Paternalist yaklaşım, yöneticilerin çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenildiği, kariyerlerini geliştirmeleri için destek olunduğu ve kişisel refahlarını geliştirmeleri için teşvik/motive edildiği bir yönetim yaklaşımıdır. Paternalist liderlik, astları üzerindeki denetimleri ile yardımseverliği birleştirmiştir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392). Sinha, otorite ve yardımseverlik arasındaki birlikteliğin geleneksel toplumlara ait besleyen, bakan, güvenilir ve aynı zamanda otoriter ve disiplinli olan baba figüründen kaynaklanmakta olduğunu ifade etmektedir (Aycan, 2001:13-14).

Paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar son yirmi yıl içerisinde gelişmesine rağmen, bir yönetim kavramı olarak paternalizm, paternalizmi meşru otoritenin bir formu olarak kavramsallaştıran Max Weber'in ilk çalışma yıllarına kadar uzanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Örgüt üyelerini iş yaşamında olduğu gibi iş dışı yaşamlarında da koruyup kollayan, bunların karşılığında örgüt üyelerinden koşulsuz itaat bekleyen liderlik tarzına "paternalist liderlik" denilmektedir (Köksal, 2011). Paternalizm bir tarafta koruyup-kollayan, bakan, yardım ve rehberlik eden, diğer tarafta ise, itaat eden ve bağlılık gösteren karşılıklı ilişkiye dayanır (Börekçi, 2009: 104).

Bazı araştırmacılar (Aycan, 2006) paternalist liderliği “iyi niyetli” ve “çıkarıcı” olmak üzere iki boyutta incelerken, bazıları (Chou, Sibley, Liu, Lin ve Cheng, 2015: 686) ise paternalist liderliği “otoriter”, “yardımsever” ve “ahlaki” olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Paternalist davranış tarzını benimseyen lider, örgüt üyelerine kendilerini bir aile ortamı içinde buldukları hissini sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt üyeleri ile bu yakın ilişki, iş yaşamıyla sınırlı olmayan özel yaşamı da kapsayan bir ilişki olmaktadır. Bu ilişkide lider, örgüt üyelerinden otorite ve statü konularına dikkat etmelerini beklerken aynı zamanda sadakat de beklemektedir. Sadakat ve bağlılık, işverenler açısından belki de paternalizmin en önemli faydası olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler nazarında ele alındığında sadakatin, işçinin performansı ve de yeteneğine göre daha değerli olduğu belirtilmektedir. Paternalizmi, başkalarının iyiliği için uygulanan iktidar olarak tanımlayan Sennett (1992: 90), başkalarının bakımını üstlenmenin otoritenin bir lütfu olduğunu ve otoritenin bu lütufu, kendi çıkarlarına hizmet ettiği sürece bahşedeceğini belirtmektedir.

Araştırmada ilgilinen başka bir kavram, örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı maddi ya da manevi olarak bağlılığını ifade etmekte olup, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu şeklinde tanımlanmaktadır (Yağcı, 2007: 115; Özkalp, 2010: 97).

Örgütsel bağlılık konusunda ilk ilgi çekici çalışma, Becker tarafından yapılan ek-fayda (side-bet) yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımda emekli aylığı, kıdem, tatil, para ve örgütsel arkadaşlık gibi sağlanan ek-faydalar, bireyin ilgi alanları ile tutarlı aktivitelerini birbirine bağlar ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık olgunlaşır (Becker, 1960:32). Yine dikkat çeken diğer bir araştırmacı olan Kanter, diğer araştırmacılardan farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış olup, bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. Bağlılığın, örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılık gelişim sürecinde en çok kabul gören sınıflandırma ise Allen ve Meyer’in yapmış olduğu üç bileşenli model olan duygusal, devam ve normatif bağlılık sınıflandırması olmaktadır (Özkalp, 2010: 97).

Duygusal bağlılık, örgütleriyle özdeşleşen ve örgütün bir parçası olmaktan mutlu olan bireylerin duygusal ve/veya psikolojik bağlanmasını anlatan bağlılık bileşenidir. Duygusal bağlılığı olan bireyler, örgüt amaçları ve değerlerini kendi değerleri gibi herhangi bir zorlama olmadan benimseyebilmektedirler. Hatta ekonomik nedenleri bile göz ardı ederek örgüt amaçları doğrultusunda çaba gösterebilmektedirler. Yine bu bireyler, örgüt performansını ön planda tutmakta ve örgüt başarısını ya da zararını kendisininmiş gibi bile benimseyebilmektedirler. Ayrıca, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, ekonomik sebeplerle değil, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Devam bağlılığı, işten ayrılma durumunda katlanmak zorunda oldukları, çok yüksek maliyetlerin farkında olmaları sebebi ile oluşan bir bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1991: 67, Çekmecelioğlu, 2014: 34). Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar sonucu işten ayrılmasına bağlı olarak kayıpların oluşması ve piyasada uygun iş alternatiflerinin olmaması ve

maddi kayıplar gibi nedenlerden dolayı birey, örgütü terk etmek istememekte ve de üyeliğini devam ettirme arzusu içerisinde olmaktadır. Bu durum, bireyde devam bağlılığı yaratmaktadır (Özkalp, 2010: 97).

Normatif bağlılık, bireyin sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmesiyle birlikte örgüte kalma yönündeki düşüncesinin doğru olduğuna inanmasıyla oluşan bağlılık türüdür (Özalp, 2010:97). Bu bağlılık türünde yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip olan bireyin örgütte kalma yönündeki düşüncesi bir zorunluluktan değil kalmanın doğru olduğuna inanmasından ve örgüte karşı taşımış olduğu sorumluluktan dolayıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67; Clugston, 2000: 478).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütten ayrılma olasılığı azalmaktadır. Fakat bireyi örgüte bağlayan husular, bağlılık bileşenlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışan, örgütsel üyeliğini bunu istediği için; devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütsel üyeliğinin sürekliliğini, buna gereksinim duyduğu için ve normatif olarak bağlı olan çalışan ise, ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandığı için örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1996: 253). Bu çalışmada, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bu üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı temel alınmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede, gemi adamları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmayla kaptanlara, yöneticisi olduğu gemideki gemiadamlarının zor şartlar altında örgütüne bağlı ve istekli çalışanlar haline gelmesi için, uygun yönetim tarzı geliştirmeleri yönünde katkı sağlayabileceği, bunun da kendilerini gemi sahipleri nezdinde başarılı kılacağı düşünülmektedir. Gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının milliyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti de alt amaçlar arasındadır.

Devam bağlılığı, bir örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeri olarak ifade edilmekte, hatta bireyin mevcut ilişkileri sürdürme zorunluğundan kaynaklandığı da dile getirilmektedir. Bireyin örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda olduğu maliyetler, örgüte yapılan bireysel yatırımlar ve piyasada alternatif işlerin azlığı olmak üzere iki farklı şekilde oluşmaktadır. Emeklilik planlarına yapılan yatırımlar, teşvik edici ödüller, örgüte özgü beceri ve roller, kıdeme dayanan ödüller ve örgüt içindeki sosyal ilişkiler gibi bireysel yatırımlar bireyin örgüte yönelik sarf ettiği zaman ve enerjinin sonucunda kazanmış olduğu yatırımlar olup, örgütte geçirmiş olduğu süre ile doğru orantılı olarak artmakta bununla birlikte bireyin örgütten ayrılma durumunda, katlanmak zorunda oldukları maliyetler çok yüksek olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4; Çekmecelioğlu, 2014:123).

Dünyada gemi çalışanlarının çoğunlukla tam olarak ekonomik refahın sağlanmadığı; Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerine mensup olduğu görülmektedir (Sağ, 2010:56-57). Başka alanlarda istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik gibi örgütsel

veya çalışma alanına ilişkin kazanımlar, bireylerin devam bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Paternalist liderlik tarzını benimseyen bir kaptanın, gemiadamlarının sadakatleri karşılığında, onların hak ve çıkarlarını koruyabileceği (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394), böylece maddi kaygılar taşıyan gemiadamlarının devam bağlılıklarının artabileceği öngörülebilir. Bu nedenle geminin yöneticisi durumunda olan gemi kaptanın, paternalist liderlik tarzını benimsemesinin, gemiadamlarının devam bağlılığını pozitif yönde etkileyebileceği düşünülerek H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁:Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Paternalist liderliğin boyutlarından olan yardımseverlik boyutu karşılıklılık ilkesine dayanmakta ve bu ilkeye göre karşılıklı kazanmaya çalışanların olduğu bir ortamda, üstlerin yardımseverliği astların minnettarlığını sağlamaktadır. Liderlik davranışları kişisel, kapsayıcı ve uzun dönemli olursa, astlar kendilerini borçlu hissedebilirler ve üstlerine karşı olan bağlılıkları daha fazla olabilir. Astlar karşılıklı kazanmayı deneyebilirler ve liderin çıkarı için kendilerini adayabilirler. Ayrıca paternalist lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965). Bireyin örgütte kalmak istemesi bunu, ahlaken doğru bulmasındandır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Normatif bağlılık türünde birey, işveren tarafından geçmişte yapılan yardımlardan dolayı örgüte karşı borcu olduğunu düşünür ve işverene karşı bir minnet duygusu taşır. Bunun sonucu olarak örgütte kalmanın doğru bir karar olduğuna inanır. Eğer birey tersi bir davranış sergilerse, içerisinde bulunduğu toplum ve ailesi tarafından dışlanacağını düşünür. Nitekim yardımsever liderliğin, astların amirlerine minnettarlık ve sadakat duymalarını sağlandığı belirtilmektedir (Zhao ve Bo, 2007: 987). Bu durumda paternalist liderliğin boyutlarından biri olan yardımsever liderliğin, bireyin normatif bağlılığını arttıracığı düşünülmektedir. Bundan dolayı gemi üzerinde yönetici olan gemi kaptanın paternalist yönetim tarzı benimsemesi ile gemiadamlarının normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir etkiye sahip olacağı düşünülerek H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂:Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

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

toplulukçu kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Doğan, 2013:164). Denizcilik sektöründe gemiadamı olarak çalışan insanların çoğunluğu doğu kültürüne sahiptirler. Bu nedenle örgüt üyeleri tarafından arzu edilen bir yönetim tarzının lider tarafından benimsenmesinin, o örgütteki bireylerin duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olacağı düşünülmüştür. Kaptanın paternalist liderlik davranış tarzını benimsemesi ile gemiadamlarının duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olacağı varsayılarak H_3 hipotezi kurulmuştur.

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

2.2. Araştırma Deseni

Araştırmada veriler, literatürden yararlanılarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra iki adet ölçek bulunmaktadır. Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan ankette Allen ve Meyer'a (1990) ait 18 maddeli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmış olup; günümüze kadar birçok çalışmada (Gül, 2003; Çöl ve Gül, 2005; Bozkurt, 2007) yararlanılmıştır. Bu ölçeğin duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Gemi kaptanlarının paternalist liderlikleri Aycan'a (2006) ait 21 maddeli Paternalist Liderlik Ölçeği ile belirlenmiştir. Bu ölçeğin bir maddesi "Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır." şeklindedir. Bu madde, kaptanlar ve gemiadamları için uygulanabilirliği düşük, gerçekçi olmayan bir maddedir. Bu nedenle de ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Her iki ölçek maddelerinin tepki kategorileri 5'li Likert derecelemesine (1=Kesinlikle Katılmıyorum,..., 5=Kesinlikle Katılıyorum) tabi tutulmuştur.

Taslak anket, 16-20 Şubat 2016 tarihleri arasında Mersin Limanına gemiler ile gelen Türkiye, Filipinler, Hindistan ve Rusya uyruklu 52 gemiadamı üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Yapılan ön test sonrası, son hali verilen anket, 23 Şubat - 31 Mart 2016 tarihleri arasında Mersin Limanına gemiler ile gelen Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarına uygulanmıştır.

Araştırmanın ana kütesini Türkiye limanlarına gelen gemi adamları oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise, Mersin Limanına gelen çeşitli ülkelere ait gemilerde çalışan gemiadamlarıdır. Mersin Limanına yıllık gelebilecek gemi adamlarının sayısı 61 bin civarında olmaktadır (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, Ocak 2016). Ana kütle büyüklüğünün 10.000'in üzerinde olması nedeniyle örnek büyüklüğünün hesaplanmasında ortalama için kullanılan sınırsız evren formülünden yararlanılmıştır. Her iki ölçeğin tepki kategorileri 5'li dereceleme tabi tutulduğundan ve daha büyük bir örnek ile çalışma isteğinden dolayı standart sapmanın (S) 1 olmasına, %5 anlam düzeyinde evren ortalamasından $H: 0,08$ dolayında sapma göstermesine karar verilerek ulaşılmaya gereken örnek büyüklüğü 600 kişi⁴ olarak tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç 2006:

4- $n = \frac{\sigma^2 Z^2 \alpha / H^2}{1,96^2, 1^2 / 0,08^2} = 600$ [n:Örneklem büyüklüğü; Z: Belli anlam düzeyine karşılık gelen teorik değer ($\alpha:0,05$ için standart Z değeri 1,96'dır), σ : Standart sapma değeri, H: Standart hata değeri]

47).

Mersin Limanına gemiler ile gelen gemiadamlarının çoğunluğunu Türk, Filipinli, Rus ve Hintli gemiadamları oluşturmaktadır. Mersin Limanına gemilerle gelen gemiadamlarının %36'sı Türk, %20'si Filipinli, %13'ü Rus ve %12'si Hintli olduğu bilgisi elde edilmiştir (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, Ocak 2016). Çalışma evrenindeki milliyet bazındaki oranlar kullanılarak kota örnekleme yoluna gidilmiştir. Tablo1, hedeflenen kotaları ve gerçekleştirme sayı ve oranlarını göstermektedir.

Anketin uygulanacağı gemilerin kaptanlarından izin alınarak, anket formları gemiadamlarına araştırmacı ya da ilgili gemilerin acenteleri tarafından doldurulması sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü 600 olarak tespit edilmiş olsa da, anket toplam 83 gemide 973 gemiadamına uygulanmış olup, bu anketlerden eksik veri ve uygunsuz doldurmadan dolayı 198 anket geçersiz kılınmıştır ve sonuç olarak toplam 775 geçerli anket elde edilmiştir.

Tablo 1. Milliyetlerine Göre Kota Hedefleri ve Gerçekleşme

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

Verilerin çözümlenmesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Kayıp veri bulunmayan ölçekler için çoklu sapan analizi yapılmıştır. Her iki ölçek için ayrı ayrı uygulanan analiz sonucu 25 gözlem veri setinden çıkarılmıştır. Ardından uygulanan çoklu normal dağılım analizi, her iki ölçeğin de çoklu normal dağılıma uyduğunu ortaya koymuştur. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, ölçekler için güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliği, açıklayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinin tercih edilmesinin nedeni, farklı milliyetlerden oluşan gemiadamları özelinde her iki ölçeğin de uygun boyutları gösterip göstermemesinin tespitidir. Paternalist Liderlik Ölçeğinde 20 madde bulunmakta olup; bir madde başka bir faktörle binişiklik göstermesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Böylece geriye kalan 19 madde, toplam varyansın %76,6'sını açıklayan beş faktör elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini kontrol edilirken, bir maddenin eşkökenliliğinin 0,500'ün altında kalması ve iki madde de binişiklik göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 15 madde toplam varyansın %71,8'ini açıklamış ve literatürle uyumlu üç faktör elde edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda 19 maddeye inen Paternalist Liderlik ve 15 maddeye düşen Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ait güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 2'de

gösterilmektedir. Güvenirlilik analizi; ölçeğin tamamına, ölçeği ikiye bölme, örneklemi tesadüfen ikiye bölme ve de tek ve çift numaralı maddelere göre Cronbach Alpha değerlerine bakılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca güvenilirlik analizinde madde-toplam korelasyonları ve çoklu açıklayıcılık katsayıları (çoklu R²) da incelenmiştir.

Yapılan incelemede; 19 maddeden oluşan Paternalist Liderlik Ölçeğinin madde-bütün korelasyonlarının 0,574-0,810 arasında değiştiği ve çoklu açıklayıcılık (R²) katsayılarının ise 0,452-0,779 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Madde bütün korelasyon katsayısının eksi işaretli olmaması, +25'den büyük olması (Alpar, 2012: 489) ve çoklu R² değerlerinin 0 ile +1 arasında değişmekle birlikte +1'e yaklaşması istenirken 0,300'den küçük olmaması arzu edilen bir durumdur (Alpar, 2012: 391). Diğer yandan, ölçekten silindiğinde iç tutarlılık katsayısını dikkate değer şekilde yükseltecek herhangi bir maddenin varlığına da rastlanmamıştır. Sonuç olarak, Paternalist Liderlik Ölçeğinin tüm ölçek için Alfa katsayılarına bakıldığında yüksek derecede güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır (Kalaycı, 2010: 405).

Tablo 2. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Katsayılar	Paternalist Liderlik	Örgütsel Bağlılık
Madde sayısı		19	15
Ölçeğin ilk yarısı için Alfa katsayısı		0,939	0,924
Ölçeğin ikinci yarısı için Alfa katsayısı		0,915	0,886
Tek numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı		0,930	0,894
Çift numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı		0,912	0,892
Rastgele seçilen 385 anket için Alfa katsayısı		0,959	0,937
Rastgele seçilen 390 anket için Alfa katsayısı		0,959	0,948
Tüm ölçek için Alfa katsayısı		0,959	0,946
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri		0,574--0,810	0,532-0,800
Negatif madde-bütün korelasyon değeri		Yok	Yok
En küçük ve büyük çoklu R ² değeri		0,452-0,779	0,454-0,725
Madde silindiğinde Cronbach Alfa'nın aldığı minimum ve maksimum değerler		0,956-0,959	0,940 - 0,946

15 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde madde-bütün korelasyonları 0,532-0,800 arasında değiştiği ve çoklu açıklayıcılık (R²) katsayılarının ise 0,454-0,725 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Madde-bütün korelasyonun (-) değer olmaması, çoklu açıklayıcılık katsayısının 0,300'den küçük olmaması ve ölçekte silindiğinde iç tutarlılık katsayısını dikkate değer şekilde yükseltecek herhangi bir maddenin varlığına da rastlanmamıştır. Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tüm ölçek için Alfa katsayılarına bakıldığında yüksek derecede güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan 775 kişinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3’de sunulmaktadır. Buna göre; araştırmaya katılanların % 98’i erkek, yaklaşık yarısı Türktür. Gemi adamlarının %65,5’i güverte bölümünden, %34,5’i makine bölümündendir. Görev ayırımından baktığımızda ise, yaklaşık %60’ı tayfa % 40’ı zabitan sınıfından olmaktadır. Katılımcıların yaş grupları ele alındığında, en büyük oranın % 51,5’lük oranla orta yaş olarak tanımlanabilecek 30-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcı gemiadamlarının yaklaşık üçte bir dolayısı (% 34,2) genç yaş olarak tanımlanan 18-29 yaş aralığında iken, yaşlı olarak tanımlanabilecek 50 yaş ve üzeri grubun sadece % 14,3 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yarısına yakın kısmının (%48,4) eğitim durumu ön lisans-lisans ve lisansüstü düzeyinde olup, üniversite kategorisinde değerlendirilmiştir. Gelir durumundaki en büyük oran olarak %39,7’lik orandaki gemiadamlarının 3001-6000 TL aylık geliri bulunmaktayken, %31,7’inin ise 1301-3000 TL aralığında geliri bulunmaktadır. 3001 – 6000 TL gelire sahip gemiadamlarının diğer gelir gruplarına göre fazla olması Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamlarının aldıkları ücretlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile Rus ve Hintli zabitan sınıfının almış olduğu ücretler yaklaşık olarak Türk ve Filipinli tayfa sınıfının almış olduğu ücret düzeyinde olması dolayısı ile ücretler 3001 – 6000 TL aralığında toplanmıştır.

Tablo 3. Gemiadamlarının Özelliklerine Göre Dağılımı (n:775)

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

Katılımcı gemiadamlarına deniz tecrübesi açısından bakıldığında, %35'inin 121 ay ve üstü tecrübeye sahip olduğu gözlenmiştir. Bir yıl ve daha az zamandır çalışanların oranı ise %13,9 olarak saptanmıştır. Gemiadamlarının şuanki çalışmış oldukları şirketteki çalışma süreleri açısından incelendiğinde ise, %37,8'inin bir yıl ve daha az süredir çalıştığı, %28'inin ise 13-36 ay arasında çalıştığı gözlenmiştir. Gemiadamlarının deniz tecrübesi ile çalışmış oldukları şirketteki çalışma süreleri açısından farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. 121 ay ve üstü çalışanların oranı % 6,6 gibi çok küçük bir orandır. Bu durum denizcilik firmalarında sirkülasyonun yani devir oranının fazla olduğunu göstermektedir.

Katılımcı gemiadamlarının çalışmış oldukları mevcut kaptanlarının milliyetleri ile ilgili veriler elde edilmiş olup, elde edilen veriler doğrultusunda; kaptanların %50,8'inin Türk, %15,5'inin Rus, %8,3'ünün Hintli, %7,1'inin Filipinli ve %18,3'ünün ise diğer milletlerden olduğu saptanmıştır. Kaptanların milliyetleri ile gemiadamlarının milliyetleri oranları karşılaştırılınca Türk ve Rus gemiadamları ve kaptanlarının milliyetleri yüksek oranda aynı olmakta, fakat Filipinli ve Hintliler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durum Türk ve Rus gemiadamları kendi milliyetinden kaptanlarla çalıştıkları, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının ise farklı milletlerden kaptanlarla çalıştıklarını göstermektedir.

Paternalist liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizinde; “Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir” şeklindeki madde, 3 faktör ile binişik olduğu için, veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Arta kalan 19 maddeli ölçek, kendi içinde 5 boyutta toplanmıştır ve toplam varyansın %76,656’ini açıklamaktadır. KMO örneklem yeterliliği oranı % 96,4’dür. Bartlett test sonucu 11750,620; $p < 0,0001$ düzeyinde anlamlıdır (Tablo 4). Test sonucuna göre, değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olduğu (Kalaycı, 2008: 322, 327) ve verinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

	Eş Kökenlilik	Yükü	Ortalama
1-İş yerinde Aile Atmosferi Yaratma Özdeğer: 5,601; A.varyans: %29,481; Alfa:0,950			3,874
Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	0,813	0,820	3,8903
Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü gibi davranır.	0,822	0,818	3,8813
İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	0,801	0,795	3,8568
Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	0,754	0,785	3,9123
Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	0,757	0,723	3,9110
Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	0,790	0,718	3,8697
Çalışanlarını yakından tanımaya önem verir.	0,739	0,662	3,7639
Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	0,778	0,593	3,9071
2- Hiyerarşik Durum ve Otoriterlik Özdeğer: 2,896; A.varyans: %15,243; Alfa:0,852			3,944
İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister.	0,744	0,762	4,0297
Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	0,770	0,761	3,9832
İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	0,730	0,667	3,9639
Çalışanlarına karşı tatlı serttir.	0,684	0,588	3,7974
3- Sadakat Beklentisi Özdeğer: 2,458; A.varyans: %12,938; Alfa:0,836			3,708
Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken performans en önemli kriter değildir.	0,809	0,790	3,6348
Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	0,761	0,707	3,7019
Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	0,696	0,557	3,7884
4- Bireysel İlişki Özdeğer: 2,075; A.varyans: %10,923; Alfa:0,713			3,752
Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	0,778	0,787	3,7329
Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	0,752	0,760	3,7703
5- İş dışı yaşama katılma Özdeğer: 1,534; A.varyans: %8,071; Alfa:0,880			3,535
İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.	0,843	0,670	3,5445
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır.	0,836	0,636	3,5265
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax KMO Örnekleme Yeterliliği: %0,964; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:11750,620; s.d.:171; p<0.001; Açıklanan toplam varyans: %76,656; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0.959 Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5:Kesinlikle katılıyorum			

Tablo 4'e göre ilk faktör, sekiz maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %

29,5'ini açıklamaktadır. Bu faktöre literatürle de uyumlu olacak şekilde “iş yerinde aile atmosferi yaratma” adı verilmiştir. Literatürde bireysel ilişkiler boyutunda yer alan 3 madde çalışmamızda iş yerinde aile atmosferi yaratma boyutunda yer almıştır. Literatürde yapılan çalışmalar ile bu çalışmada yapılan araştırmanın farklı sektörler üzerine yapılmasından dolayı farklılığın oluştuğu düşünülebilir. Ayrıca bu maddeler gemiadamları tarafından iş yerinde aile ortamı oluşturma uygulamaları kapsamında değerlendirildiği düşünülmektedir.

İkinci faktör, dört maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %15,2'sini oluşturmaktadır. Faktörü oluşturan maddeler dikkate alınarak, faktöre “hiyerarşik durum ve otoriterlik” adı verilmiştir. Üçüncü faktör üç maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %12,9'unu açıklamaktadır. Faktöre “sadakat beklentisi” adı verilmiştir. Her ne kadar bir faktörün en az 3 maddeden oluşması gerektiği belirtilse de, kimi durumlarda 2 maddeli faktörlere de izin verildiği ifade edilmektedir. Böylesi 2 maddeli faktörleşmeye, Cronbach Alfa katsayısının 0,700'ün üstünde olması, madde-bütün korelasyonlarda negatif değer olmaması ve orta düzeyli korelasyonlar olması halinde izin verilebilmektedir.

Toplam varyansın yaklaşık % 10,9'unu açıklayan dördüncü faktörde iki maddeden oluşmaktadır. Bu faktöre, “bireysel ilişki” adı verilmiştir. Literatürde hiyerarşik durum ve otorite boyutunda yer alan bir madde bireysel ilişki boyutunda yer almıştır. Literatürde yapılan çalışmalar ile bu çalışmada yapılan araştırmanın farklı sektörler üzerine yapılmasından dolayı farklılığın oluştuğu düşünülebilir. İki maddeli beşinci faktör toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır. Faktöre ‘iş dışı yaşama katılma’ adı verilmiştir.

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

Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizinde; “Şu anda bu şirkette bulunmaya istek duyduğum kadar gereklilik de duyuyorum”, “Bu şirketten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey bozulabilir” ve «Mevcut şirkette kalmak için zorunluluk hissetmiyorum» maddesi başka maddelerle binişiklik gösterdiklerinden dolayı analizden çıkartılmıştır. Gemiadamlarının şirket ile olan sözleşmeleri 4 ay, 6 ay ya da 8 aylık süreler gibi kısa süreli yapılmakta olduğundan ve sözleşme bitiminde gemiden izine ayrılmaktalar ve de izin süresince kendilerine daha iyi şartlarda şirketler bulunduğu diğer şirketlerden ayrılabilirler. Diğer bir ifade ile denizcilik şirketlerindeki sirkülasyon fazla olabilmekte ve yukarıda faktör analizinde çıkartılan maddeler göz ardı edilebilecek durumda olmaktadır.

Madde sayısı 15'e inen örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi sonucu, Tablo 5'te yer almaktadır. KMO örneklem yeterliliği oranı % 95 olarak belirlenmiştir. Bartlett küresellik test sonucu da (Ki-Kare:8441,982; s.d.:105; p<0.001) anlamlıdır. Böylece veri setinin faktör analizine uygunluğu teyit edilmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği literatür ile uyumlu şekilde 3 boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Birinci boyut duygusal bağlılık

olarak adlandırılmış olup, yedi maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %32,7'sini açıklamaktadır. Orijinalinde (Allen ve Meyer, 1990) “istesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor” şeklindeki ifade, devam bağlılığı boyutunda yer alırken, çalışmamızda duygusal bağlılık boyutunda yer almıştır. Ankete katılan gemiadamları tarafından bu maddenin duygusal olarak algılandığı düşünülmektedir ve dolayısıyla bu madde duygusal bağlılık boyutunda yer almıştır denilebilmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ikinci boyutu normatif bağlılık olarak adlandırılmış olup, beş maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %21,7'sini açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin üçüncü ve son faktörü ise devam bağlılığı boyutu olarak adlandırılmıştır. Üç maddeli bu faktör, toplam varyansın %17,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

	Eş Kökenlilik	Yükü	Ortalama
I.Duygusal Bağlılık Özdeğer: 4,910; A.varyans: %32,732; Alfa:0,936			3,699
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	0,730	0,788	3,7858
Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	0,752	0,783	3,7419
Bu şirketin benim için kişisel bir anlamı var	0,755	0,778	3,7174
Kendimi bu şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,768	0,778	3,6632
Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	0,730	0,774	3,6852
Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	0,761	0,762	3,7045
İstesem bile şu anda şirketten ayrılmak bana zor geliyor.	0,636	0,614	3,5961
II.Normatif Bağlılık Özdeğer: 3,259; A.varyans: %21,724; Alfa:0,887			3,620
Kendi yararına bile olsa şirketten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,712	0,717	3,6168
Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim.	0,724	0,717	3,4684
Şirketten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var.	0,704	0,705	3,6839
Şirketime çok şey borçluyum.	0,697	0,697	3,5561
Bu şirket sadakatimi hak ediyor.	0,702	0,652	3,7768
III.Devam Bağlılığı Özdeğer: 2,612; A.varyans: %17,412; Alfa:0,791			3,569
Bu şirketten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	0,788	0,841	3,5084
Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	0,716	0,810	3,5806
Başka bir şirkette burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir.	0,600	0,669	3,6181
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax KMO Örneklem Yeterliliği: %95,0; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:8441,982; s.d.:105; p<0.001; Açıklanan toplam varyans: %71,868; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0.946 Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum,..5:Kesinlikle katılıyorum.			

Kaptanlarının paternalist liderlik tarzlarının gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarına etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon miktarı, 800'ün altında olup, çoklu bağlantı sorununa yol

açmayacak bir korelayson mevcuttur. Ayrıca değişkenler arasındaki saçılım grafiğinde doğrusal bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; oluşturulan tüm modeller anlamlıdır ($p<0,001$) (Tablo 6).

Tablo 6. Gemiadamlarında Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Model	Standartlaştırılmış β Katsayıları			
	Bağımlı değişken	Bağımlı değişken	Bağımlı değişken	Bağımlı değişken
	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Duygusal bağlılık	Örgütsel bağlılık
Aile Atmosferi	0,015	0,241***	0,329***	0,222***
Hiyerarşi ve Oterite	0,093	-0,056	0,029	0,025
Bireysel İlişki	0,211***	0,167***	0,129**	0,192***
Sadakat Beklentisi	0,088	0,152**	0,099	0,128**
İş Dışı Yaşama Katılma	0,125*	0,056	0,034	0,081
Model F	39,966***	48,890***	65,227***	69,810***
R	,454	0,491	0,546	0,559
R ²	0,206	0,241	0,298	0,312
Düzeltilmiş R ²	0,201	0,236	0,293	0,308
Min. tolerans:0,313; Max VİF: 3,191; Max. CI: 24,517				

Paternalist liderlik boyutlarının tamamı, gemiadamlarının duygusal bağlılığındaki değişimin %20,1'ini açıklayabilmektedir. Model anlamlı olmakla ($F:39,966$, $p<0,0001$) birlikte, bireysel ilişkiler ($t:4,767$; $p<0,001$) ve iş dışı yaşama katılma ($t:2,361$; $p:0,018$) boyutları gemiadamlarının devam bağlılığına etkisini anlamlı şekilde yordamamaktadır. Paternalist liderlik boyutlarından iş yerinde aile atmosferi yaratma, sadakat beklentisi ve hiyerarşik durum ve otorite boyutları devam bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece bir bütün olarak “Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulan H_1 hipotezinin kısmen desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

Paternalist liderlik boyutları gemiadamlarının normatif bağlılığını anlamlı şekilde etkilemektedir. Model geçerli olup ($F:48,890$, $p<0,0001$), tahmin işleminde kullanılabilir. Model, gemiadamlarının duygusal bağlılığındaki değişimin %23,6'sını açıklayabilmektedir. Boyutlardan iş yerinde aile atmosferi yaratma ($t:4,297$; $p<0,0001$), bireysel ilişkiler ($t:3,861$; $p<0,0001$) ve sadakat beklentisi ($t:2,900$; $p:0,004$) boyutları gemiadamlarının normatif bağlılığını anlamlı şekilde etkilemektedir. Paternalist liderlik boyutlarından üç faktörün normatif bağlılığı yordamada istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle “Kaptanın paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulan H_2 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

Paternalist liderlik boyutları gemiadamlarının duygusal bağlılıklarını tahmin etmedede (F:65,227, $p<0,0001$) geçerli olup; duygusal bağlılıktaiki değişimin %29,3'ünü açıklayabilmektedir. İş yerinde aile atmosferi yaratma (t:6,097; $p<0,0001$) ve bireysel ilişkiler (t:3,313; $p:0,002$) boyutları gemiadamlarının duygusal bağlılığını etkilemektedir. Dolayısıyla “Kaptan paternalist liderlik tarzı, gemiadamlarının duygusal bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulan H3 hipotezinin de kısmen desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

Paternalist liderlik boyutlarının toplam örgütsel bağlılığa etkisi irdelendiğinde; yine modelin geçerli (F:69,810, $p<0,0001$) olduğu ve örgütsel bağlılıktaki değişimin % 30,8'ini açıklayabildiği görülmüştür. İş yerinde aile atmosferi yaratma (t:4,163; $p<0,0001$), bireysel ilişkiler (t:4,677; $p<0,0001$) ve sadakat beklentisi (t:2,573; $p:0,010$) boyutları gemiadamlarının örgütsel bağlılığına etkisini anlamlı şekilde etkilemektedir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Gemiadamlarının Milliyetlerine Göre Karşılaştırılması

	Grup	Milliyet	n	Ort.	Std.Sapma	F değeri	Farklılık
Duygusal Bağlılık	A	Türk	386	3,6936	1,01851	5,891*	D<A
	B	Filipinli	167	3,8323	,57657		D<B
	C	Hintli	120	3,7869	,63861		D<C
	D	Rus	102	3,3992	,81740		
Devam Bağlılığı	A	Türk	386	3,5380	1,02628	3,431*	D<B
	B	Filipinli	167	3,6407	,56088		D<C
	C	Hintli	120	3,7250	,68417		
	D	Rus	102	3,3856	,73382		
Normatif Bağlılık	A	Türk	386	3,5979	1,00822	7,065***	D<A
	B	Filipinli	167	3,7461	,58513		D<B
	C	Hintli	120	3,7733	,60526		D<C
	D	Rus	102	3,3196	,69696		
Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum,..., 5: Kesinlikle katılıyorum; *** $p<0,001$ ** $p<0,01$; * $p<0,05$							

Paternalist liderlik boyutlarının örgütsel bağlılığın boyutlarını farklı düzeylerde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık bakımından Türk, Filipinli, Hintli ve Rus gemiadamları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için ANOVA'dan yararlanılmıştır. Tablo 7'den de görülebileceği gibi, gemiadamlarının örgütsel bağlılık boyutlarının milliyetlerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Hangi milliyetler arasında farklılık olduğunu saptamak için Tamhane T² çoklu karşılaştırma test sonucu kullanılmıştır. Buna göre; Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının duygusal ve normatif bağlılıkları Rus gemi adamlarına kıyasla daha yüksektir. Filipinli ve Hintli gemiadamlarının devam bağlılıkları, Ruslara kıyasla daha yüksektir. Devam bağlılığı bakımından Ruslarla Türkler arasında bir farklılık yoktur.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Dünya genelinde ticaretin %90'ı, ülkemizde ise %88'i ulaştırmanın en önemli kolu olan deniz yolu ile yapılmaktadır. Deniz ticaretinin en önemli parçası ise taşıma aracı olan gemilerdir. Gemiler, denizci olarak bilinen gemiadamları ile işletilmektedir. Kaptan donatının temsilcisi olup, gemi üzerinde çalışan tüm personelin en üst düzey yöneticisi konumunda bulunmaktadır ve gemiyi sevk ve idareden sorumlu gemiamadı olmaktadır. Kaptan bulunduğu konum itibarı ile gemide çalışan gemiadamlarının çalışmalarından, davranışlarından, etkinliğinden ve verimliliğinden sorumlu olmaktadır. Gemiadamlarının bu tavır ve davranışlarında çeşitli faktörler etkili olabildiği gibi kaptanın yönetim tarzı da etkili olmaktadır. Tüm dünya denizlerinde çalışan gemiadamlarının milliyetlerine bakıldığında, çoğunluğunun doğu kültürüne sahip bir yapıdan gelen milletlerden olduğu görülmektedir. Doğru kültürüne sahip toplumlarda genellikle benimsenen liderlik anlayışı otokratik ya da paternalist liderlik tarzı olmaktadır.

Bulgulara göre; gemiadamlarının devam bağlılığı, paternalist liderlik boyutlarından bireysel ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma boyutlarından istatistiksel olarak anlamlı derecede etkilenmektedir. Normatif bağlılığı ise, iş yerinde aile atmosferi yaratma, bireysel ilişkiler ve sadakat beklentisi boyutları anlamlı derecede etkilenmektedir. Duygusal bağlılık ise iş yerinde aile atmosferi yaratma ve bireysel ilişkiler boyutlarından etkilenmektedir. Böylece paternalist liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediğine dair hipotezlerin kısmen desteklendiği söylenebilir. Benzer şekilde, Erben ve Güneşer (2008: 965-966), paternalist liderlik ile devam bağlılığı arasında güçlü, duygusal bağlılıkla orta derecede ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları milliyetlerine göre karşılaştırılmıştır. Buna göre; Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının Rus gemi adamlarına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının Rus gemiadamlarına kıyasla devam bağlılıklarının daha iyi olduğu bulunmuştur. Türklerle Rusların benzer devam bağlılığı sergilediği anlaşılmaktadır. Sosyalizm, özgür çalışmayı, gerçek demokrasiyi, bireyin gerçek özgürlüğünü, bilim ve kültürde gerçek ve büyük bir ilerlemeyi gerçekleştiren toplum olarak ifade edilmektedir (Majuyev, 1998:196). Yapılan çalışmada Rus gemiadamlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarından farklı çıkmasının sebebi, Rus gemiadamlarının yıllarca sosyalist yönetim tarzı ile yönetilmiş olması kaynaklı olabilir. Uygulamada gemilerde sıkça karşılaşılan bir durum olan; Türk, Filipinli ve Hintli gemiadamlarının kaptana ve yöneticilere daha itaatkâr olduğu, Rus gemiadamlarının ise itaatkâr olmadığı, kaptana itirazda bulunabildiği ve eşitlikçi bir yapıda olduğu izlenimi, kendisi de kaptan olan araştırmacılardan birinin gözlemidir. Rus gemiadamları eşitlikçi, bireyselci bir yapıda oldukları için eşitsizliği normal görmemekte ve bu nedenle yöneticileriyle daha rahat diyalog kurabilmektedirler. Fakat diğer üç milliyetten olan gemiadamlarında güç aralığı daha fazla olup, kolaylıkla diyalog kuramamakta, itiraz edememekte, sorunları daha rahat aktaramamakta ve itaatkâr bir davranışta bulunmaktadırlar.

Araştırma sonuçları da göstermektedir ki, paternalist liderlik tarzı gemiadamlarının

örgütlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen paternalist liderlik boyutlarından öne çıkan boyut ise, 'iş yerinde aile atmosferi yaratma' boyutu olmaktadır. Bu durum göstermektedir ki, çalışma ortamı ile birlikte yaşam ortamı olan gemide, gemiadamları ailelerinden uzakta olmanın vermiş olduğu özlemi işyerleri olan gemide bir aile atmosferi içerisinde çalışmak ve yaşamak istemektedirler. Kaptanlar, gemide aile ortamı oluşturmak için yılbaşı, bayramlar, doğum günleri v.b. gibi özel günler için gemiadamlarının gemi ortamından uzaklaşmasını ve ailesi ile birlikte yaşadığı ortamları hatırlaması adına bir takım faaliyetlerin düzenlenmesini sağlayabilirler. Dolayısı ile kaptanların gemiadamlarının görmek istediği aile atmosferini gemide oluşturmaları hem gemiadamları ve kaptanlar hem de şirket için yararlı olacaktır.

Örgütsel bağlılığın her üç boyutunda yordayan paternalist liderlik boyutu olan 'bireysel ilişkiler', gemiadamları tarafından önem verilmektedir. Gemiadamları, karada çalışan insanlardan farklı bir yapıda ve duygu içerisinde bulunmaktadır. Yöneticisi oldukları insanların davranışları, bu durumda çok önemli olmakta ve gemiadamlarının kaptanlarının hangi durumda nasıl davranacağını bilmeleri kendileri için önemli hale gelmektedir. Ailelerinden ve sevdikleri insanlardan uzak olmanın verdiği bir takım sıkıntılar içerisinde bulunan gemiadamları, bu sıkıntılarını birileri ile paylaşmak ve sorunları giderici yöntemler bulmak ister, bu durumda yönetici pozisyonda bulunan gemi kaptanı devreye girmeli ve olabildiğince sorunları çözmeye yardımcı olmalıdır. Kaptan ve gemiadamlarının değişik ruh hallerindeki davranışlarının karşı taraftan anlaşılabilmesi için kaptan, gemiadamlarının sıkıntılarını dinlemek için, bireysel ya da toplu olarak görüşebilir.

Örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutunu yordayan sadakat beklentisi gemiadamları tarafından önemli bir etken olarak görülmektedir. Gemi kaptanları, gemiadamlarına ilgi ve alaka göstermelidirler. Gemiadamları ile ilgili kararlar verirken performans en önemli kriter olarak görmemelidirler, objektif olmalı ve gemiadamlarında haksızlığa uğradığı düşüncesi oluşmamalıdır. Kendilerine bu şekilde davranıldığını ve kaptanlarının adaletli ve babacan olduğunu algılayan gemiadamları kaptanlarına bağlı, itaat eden bireyler haline gelirler ve bu durum hem kaptana hem de şirkete bağlı bireylerin oluşmasını sağlar. Kaptanlarına ve şirketlerine bağlı olan gemiadamları ise, kaptanın ve şirketin ihtiyaç duyduğu zor durumlarda yardım etmeye, kendilerinden beklenin ötesinde gayret göstermeye hazır bireyler haline gelebilirler.

Gemiadamlarının devam bağlılık boyutunu yordayan, iş dışı yaşama katılma, ailelerinden uzakta olan gemiadamları için gemi kaptanlarından beklenen bir davranış tarzı olmaktadır. Gemiadamlarının çocuklarının, eşlerinin ya da anne ve babalarının zor durumda kalması durumunda, ellerinden çok şey gelmemekte ya da müdahale şansı olmamaktadır. Gemiadamı denizin ortasında bu çaresiz durumda ailesinin maddi veya manevi ihtiyaçlarına cevap verilmesini önemser. Eğer ki gemi kaptanı bu durumu bilir ve kendisi gidemese de şirketin yardım etmesini sağlarsa, gemiadamı bu durumdan oldukça memnun kalır ve şirketine bağlı bir birey haline gelebilir.

'Hiyerarşik durum ve otorite', gemiadamlarının örgütsel bağlılığının oluşumunda duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını istatistiksel olarak yordamayan

paternalist liderlik boyutu olmaktadır. Bu bağlamda gemiadamlarının örgütsel bağlılıkları, gemi kaptanlarının uygulamış oldukları otoriter davranış tarzından ve de gemide sağlanmaya çalışılan hiyerarşik durumdan etkilenmemektedir. Otorite boşluğu yaratmamak önemli olmakla birlikte, fazla sert bir yönetim tarzı gemiadamında kendini aciz ve işe yaramaz olduğu düşüncesi oluşturur, iş yapmaya korkar ve iş yapmaya karşı isteksizlik oluşturur. Diğer taraftan fazla yumuşak bir yönetim tarzı benimsemesi ise, gemide olmazsa olmaz olan düzen ve disiplin sağlanamaz ve deniz ortamında kaderleri ile baş başa olan gemiadamlarının can kaybına varan sonuçlar doğurabilir.

Sonuç olarak, gemi kaptanları yukarıda bahsedilen önerileri uygulama yönünde çaba gösterirse, gemiadamlarında bağlılık oluşturabilir ve böylece, şirket bünyesindeki yetişmiş elemanların şirketten ayrılmasının önüne geçilerek, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabilir. Araştırmaya gemiadamları açısından bakıldığında ise, kaptanların gemiadamlarının örgüte bağlılık düzeylerini artırıcı uygun tarzdaki liderlik davranışları, gemi adamlarının sadece çalışma değil, aynı zamanda sözleşmeleri süresince yaşam alanları da olan gemi ortamını yumuşatabilir. Bu yumuşak iklim gemiadamının mutlu ve huzurlu çalışmasını sağlayabilecek ve sözleşmelerini zamanında tamamlayarak sonraki kontratlarında da aynı şirkette çalışma imkânına sahip olabilecektir. Böylece izinde geçirecek olduğu zamanlarda, iş arama kaygısı taşımayarak huzurlu ve dinlenmiş olarak tekrar gemiye dönebilecektir. Bu olumlu durumların yaşanması, şirketin kaptan istihdamında paternalist liderlik gibi uygun tarzda liderlik özelliği gösterenleri tercih etmesini ve bu yönde gelişiminin sağlanmasını gerektirdiği açıktır ve önerilmektedir.

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

KAYNAKÇA

- Aktaş, M. & Sargut, A.S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?: Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4): 145-163.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Alpar, R. (2012). *Spor, sağlık, ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenilirlik*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 1(1): 11-31.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization, U. Kim, K.S. Yang ve K.K. Hwang (Ed.), *Indigenous and cultural psychology understanding people in context* içinde (445-466). New York: Springer Science+Business Media Inc.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik sektöründe çalışan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Börekcı, D.Y. (2009). Paternalistic Leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2): 103-109.
- Chou, W.J., Sibley, C.G., Liu, J.H., Lin, T.T. & Cheng, B.S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5): 685-710.
- Çekmeceliolu, H.G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(Aralık 2014): 21-34.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4): 477-486.
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1): 291-306.
- Doğan, E.Ş. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Erben, G.S. & Güneşer, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4): 955-968.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma,

- (Yayımlanmamış doktora tezi), Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Majuyev, V. (1998). *Kültür ve tarih*. (Çev. S.H. Yokova). Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61 –98.
- Örücü E. & Teker S.K. (2014). Hastanelerde liderlik v örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24: 73-90
- Özkalp, E. (Ed). (2010). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4): 391–420.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3): 566-593.
- Sağ, O.K. (2010). Sorunlar ve çözüm önerileri. *Deniz Ticareti*, Şubat 2010: 57-61.
- Sennet, R. (1992). *Otorite*, (Çev. K. Durand), Ayrıntı yayınları, İstanbul.
- Türesin, H. (2012). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türker, F. (2007). Denizcilik sektöründe iş tatmini ve örgüte bağlılığın iş gücü devrine etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1): 395-412.
- Yılmaz B. & Halıcı A. (2010). İşgücü devirhızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4: 281-300.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 114-129.
- Zhao, Z. & Bo, J. (2007). The effects of paternalistic leadership on leader-member exchange, *International Conference On Management Science and Engineering*, 985-990.
- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes

Üniversitesi, Kayseri. (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, Ocak 2016).

THE IMPACT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEACH ON SEAFARERS

1. INTRODUCTION

The effects of paternalist leadership on issues such as organizational commitment, job satisfaction, job performance, organizational citizenship and absenteeism have been frequently researched (Erben and Güneşer, 2008; Pellegrini, Scandura and Jayaraman, 2010; TÜresin, 2012). However, very few surveys on seafarers have been encountered (Bozkurt, 2007; Türker, 2007). The increase in the economic crisis and competition in 2008 aggravated the working conditions in the maritime sector. Therefore, it is important to examine the leadership style and commitment issues. The ship captain, who works as a manager on board, has some authority that may affect the level of organizational commitment of seafarers.

A leadership style is called “paternalist leadership” where the leader protect and watch the members of the organization as well as their lives outside of their work life, and who expect unconditional obedience from members of the organization in return (Köksal, 2011). Paternalism is based on the principle of reciprocity; mutual protection, obedience and loyalty (Börekçi, 2009: 104). Some researchers (Aycan, 2006) examine the paternalist leadership in two dimensions as pure minded and self-interested leader, while others (Chou, Sibley, Liu, Lin and Cheng, 2015: 686) examined it in three dimensions such as authoritarian, helpful, and morality. The leader, who adopts the paternalist style, tries to make the members of the organization feel like they are in a family environment. While waiting for members of the organization to pay attention to the issues of authority and status, the leader also expects loyalty.

Loyalty and commitment are perhaps the most important benefits of paternalism for employers. Organizational commitment refers to the employee’s commitment to the organization as material or spiritual, and is defined as the individual’s willingness to accept organizational goals and values, to make efforts to achieve these goals and to continue his membership in the organization (Yağcı, 2007: 115; Özkalp, 2010: 97). The most accepted classification in the process of organizational commitment is the three-dimensional model of Allen and Meyer, which is the classification of emotional, continuity and normative commitment (Özkalp, 2010: 97).

It is observed that the people working on the ship in the world are mostly from Asian, Middle-East and Latin American countries which cannot provide full economic prosperity (Sağ, 2010: 56-57). The cost of these people leaving the organization is high. It is assumed that many people working for the paternalist leader will not leave their organizations for higher wages or better facilities (Erben and Güneşer, 2008: 965). Individuals want to stay in the organization, it is morally right to find it (Yalcin and Yarn, 2005: 398).

Emotional adherence develops as a result of work experience. Leaders' attitudes have an important impact on the formation of organizational policies and procedures that are effective in the development of employees' emotional commitment to the organization (Erben and Güneşer, 2008: 965). In this framework, the following three hypotheses have been developed.

H1: The paternalist leadership style of the captain significantly affects the seafarers' continuance commitment positively.

H2: The paternalist leadership style of the captain significantly affects the seafarers' normative commitment positively.

H3: The paternalist leadership style of the captain significantly affects the seafarers' normative commitment positively.

2. RESEARCH METHOD

In the descriptive study, the data were collected via a questionnaire developed from the literature. In addition to demographic questions, there are two scales. The 18-item Organizational Commitment Scale of Allen and Meyer (1990) (Gül, 2003; Çöl and Gül, 2005; Bozkurt, 2007) and 21-item Paternalist Leadership Scale of Aycan (2006) was used as a paternalist leadership scale. Since the applicability of the special days (eg, marriage, funeral, graduation, etc.) of the employees in the dimension of participation in the non-work life in this scale is not realistic for the captains and seafarers, it has been removed from the scale and applied as 20 items. The response categories of the two scales' items were subjected to 5-point Likert grading (1 = Strongly Disagree, ..., 5 = Strongly Agree). Turkish, Filipino, Russian and Indian seafarers constitute the majority of the seafarers who come with ships to Mersin Port. It was learned that 36% of the seafarers arriving in Mersin Port were Turkish, 20% Filipino, 13% Russian and 12% Indian (<https://atlantis.udhb.gov.tr/UMA/Login.aspx>, January 2016). Quota sampling was made by using nationality ratios in the study population. The questionnaire was applied to Turkish, Filipino, Indian and Russian seafarers who came to Mersin Port between 23 February and 31 March 2016. After the implementation period, 775 questionnaires were obtained.

The reliability analysis was applied to the scales. The paternalist leadership scale decreased to 19 items and its Alpha coefficient was calculated as 0,939 and the organizational commitment scale was decreased to 15 items and its Alpha coefficient was 0,924. The construct validity was checked with exploratory factor analysis.

3. FINDINGS

Factor analysis conducted to paternalist leadership scale revealed five dimensions as "creating family atmosphere at work", "hierarchical situation and authoritarianism", "expectation of loyalty", "individual relationship", and "participation in non-work life". These factors explained 77% of the total variance. On the organizational commitment scale, emotional, continuance, and normative commitment dimensions were determined; these dimensions accounted for 72% of the total variance. Emotional and normative commitment of Turkish, Filipino and Indian seafarers was significantly higher than that of Rus-

sian shipmen. The continuance commitment of Filipino and Indian seafarers was higher than that of the Russians. There was no significant difference between Russians and Turks in terms of continuance commitment.

CONCLUSION

Multiple regression analysis was performed to test our hypotheses. The continuance commitment of seafarers has been significantly affected by individual relationships and participation in non-work life (adjusted R^2 : 20.1%) of paternalist leadership dimensions. Normative commitment was significantly affected by the dimensions of family atmosphere in the workplace, individual relationships and expectation of loyalty (adjusted R^2 : 23.6%). It was also found that emotional commitment had been affected by the family atmosphere creation and individual relationships at work (adjusted R^2 : 29.31%). Thus, it can be said that the hypotheses that paternalist leadership affects the dimensions of organizational commitment are partially supported.