

# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ DENİZCİLİK FAKÜLTESİ DERGİSİ



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
DENİZCİLİK FAKÜLTESİ  
DERGİSİ

E - ISSN: 2458-9942

[www.deu.edu.tr](http://www.deu.edu.tr)



Cilt: 9  
Sayı: 1  
Yıl: 2017



# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ DENİZCİLİK FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt : 9

Sayı : 1

Yıl : 2017



ISSN : 1309-4246  
E - ISSN: 2458-9942

İzmir - 2017



## DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

### DENİZCİLİK FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt: 9 Sayı: 1 Yıl: 2017

**Yayın No:** 09.7777.1003.000/BY.017.038.902

**ISSN:** 1309-4246

**E - ISSN:** 2458-9942

1. Baskı

**Derginin Sahibi :** Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi adına Prof. Dr. D. Ali DEVECİ

**Sorumlu Müdür :** Prof. Dr. A. Güldem CERİT

**Yönetim Yeri :** T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi - Denizcilik Fakültesi Buca - İZMİR

**Yayının Türü :** Akademik Hakemli Dergi - 6 ayda bir yayınlanır.

**Editör :** Doç. Dr. Gül DENKTAŞ ŞAKAR

**Editör Yardımcısı :** Araş. Gör. Reha MEMİŞOĞLU

**İngilizce Editörü :** Prof. Dr. Mustafa KALKAN

**Yayın Komisyonu :** Prof. Dr. Okan TUNA, Prof. Dr. D. Ali DEVECİ, Prof. Dr. Ender ASYALI, Prof. Dr. Mustafa KALKAN  
Prof. Dr. Selçuk NAS

**Yayın Hazırlama Kurulu :** Doç. Dr. Gül DENKTAŞ ŞAKAR

Prof. Dr. Hakkı KİŞİ

Prof. Dr. Mustafa KALKAN

Yrd. Doç. Dr. Nurser Gökdemir IŞIK

Yrd. Doç. Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN

Yrd. Doç. Dr. Emrah ERGİNER

Öğr. Gör. Güven ŞENGÖNÜL

Bora KAYACAN

**Yayın Tarihi :** 25 Haziran 2017

**Sayı Hakem Kurulu :**

Prof. Dr. D. Ali DEVECİ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Okan TUNA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Özcan ARSLAN

İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Işık ÖZGE YUMURTACI HÜSEYİN OĞLU

İzmir Ekonomi Üniversitesi

Doç. Dr. Ersan BAŞAR

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Derya ATLAY IŞIK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Doç. Dr. Soner ESMER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Burak KÖSEOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Serdar KUM

İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Mustafa NURAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Güzin ÖZDAĞOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Serim PAKER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Özkan UĞURLU

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Özlem SANRI

Doğuş Üniversitesi

Doç. Dr. Ceren ALTUNTAŞ VURAL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Seçil SİGALİ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Yusuf ZORBA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ali Cemal TÖZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Gamze ARABELEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Cansu YILDIRIM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Oğuz ATİK

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Dizgi Sekreteryası :** Araş. Gör. Bayram Bilge SAĞLAM

**Yazışma Adresi :** Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Tınaztepe Yerleşkesi 35160 Buca-İZMİR

Tel: (232) 453 49 92

Fax: (232) 301 88 48

e-mail: dfdergi@deu.edu.tr

http://mfjournal.deu.edu.tr

**Kapak Tasarım :** Yrd. Doç. Dr. Volkan ÇAĞLAR

**Mizanpaj :** Araş. Gör. Bayram Bilge SAĞLAM

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

**Basım Yeri :** Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası

**Basım Tarihi :** 07 Temmuz 2017

**Baskı Adedi :** 200 adet

**Basım Yeri Adresi :** Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası

DEÜ Tınaztepe Kampüsü 35390 Buca - İzmir

Tel : 0(232) 301 93 00 - Fax : 0(232) 301 93 13





Editörden,

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nin 9. Cilt 1. Sayısını değerli okuyucularımızın ilgisine sunmaktan mutluluk duymaktayız. Dergimizin bu sayısında dört adet değerli çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan ilki Selçuk NAS, Remzi FIŞKIN ve Erkan ÇAKIR tarafından hazırlanmıştır. Bu çalışmada ticaret gemilerinde çalışan Türk zabitanlarının detaylı bir profili ortaya konulmaktadır. Tanımlayıcı istatistiklerin bulunduğu bu çalışmada, çeşitli gemi türlerinde çalışan zabitanların mevcut durumuna yönelik bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Esra BARAN ve Gamze ARABELEN tarafından kaleme alınan ikinci makalede, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İzmir'de bulunan konteyner hat gemi acentelerindeki ofis çalışanlarına uygulanan anket çalışması sonucunda içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Dergimizin bu sayısında yer alan bir diğer çalışma, İge PIRNAR ve Ferika Özer SARI tarafından hazırlanmıştır. Bu çalışmada yazarlar, deniz turizminin ekonomik, ekolojik, toplumsal ve kültürel etkilerini incelemişlerdir ve sürdürülebilir turizm yönetimi çerçevesinde değerlendirmeler yapmışlardır. Ayrıca, çalışmada Ege Bölgesi deniz turizmi potansiyeli GZFT analizi ile mercek altına alınmış ve sürdürülebilirlik kapsamında öneriler getirilmiştir. Dergimizde yer alan son çalışma ise, H.İ. Halil KESİKTAŞ ve Serdar AYAN tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışmada, Türk deniz ulaştırma işletmelerindeki beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir. Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin değişkenleri ile motivasyon birlikte incelenmiştir ve kavramsal boyutlara dayalı bir motivasyon modeli oluşturulmuştur. Dergimizde yer alan bu çalışmaların ilgili alanlarda çalışan akademisyenler ile birlikte tüm denizcilik camiasına katkıda bulunmasını dileriz. İlk olarak dergimizin bu sayısına çok değerli çalışmalarıyla destek veren yazarlara teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca değerli vakitlerini ayırıp, dergide yayınlanacak çalışmaları bilimsel kriterlere uygunluk açısından değerlendiren değerli sayı hakemlerimize de katkılarından dolayı teşekkür ederiz. Dergimizin yayın hazırlama kurulunun değerli üyelerine, dergi çalışanlarına da şükranlarımızı sunarız. Son olarak dergimizin basımında gösterdikleri özverili ve

titiz çalışmalarından dolayı Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası'na  
da teşekkürlerimizi sunarız.

Doç.Dr. Gül DENKTAŞ ŞAKAR

Editör

Araştırma Makalesi/Research Article

The Current Profile of Merchant Marine Officers' Manpower in Turkey

*Türkiye'de Zabit İşgücü Piyasasının Güncel Profili*

**Selçuk NAS, Remzi FIŞKIN, Erkan ÇAKIR**

**1**

Araştırma Makalesi/Research Article

The Effects of Internal Marketing on Ship Agents' Job Satisfaction: A Quantitative Research

*İçsel Pazarlamanın Gemi Acentelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Nicel Bir Araştırma*

**Esra BARAN, Gamze ARABELEN**

**25**

Araştırma Makalesi/Research Article

Ege Bölgesi'nde Sürdürülebilir Deniz Turizmine Yönelik Nitel Bir Araştırma ve GZFT analizi

*A Qualitative Resarch on and SWOT Analysis of Sustainable Marine Tourism in Aegean Region*

**İge PIRNAR, Ferika Özer SARI**

**55**

Araştırma Makalesi/Research Article

Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma

*A Research on Denison Model and Motivation in Maritime Transportation Companies*

**H.İ.Halil KESİKTAŞ, M. Serdar AYAN**

**73**

Yazarlara Duyuru

**105**



Yayın Geliş Tarihi: 31.10.2016  
Yayına Kabul Tarihi: 04.01.2017  
Online Yayın Tarihi: 25.06.2017  
DOI: 10.18613/deudfd.321569

*Araştırma Makalesi (Research Article)*

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Denizcilik Fakültesi Dergisi  
Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2017 Sayfa:1-23  
ISSN:1309-4246  
E-ISSN: 2458-9942

## THE CURRENT PROFILE OF MERCHANT MARINE OFFICERS' MANPOWER IN TURKEY

Selçuk NAS<sup>1</sup>  
Remzi FIŞKIN<sup>2</sup>  
Erkan ÇAKIR<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*This study aims to find out the profile of merchant marine officers' manpower in Turkey. In all steps of the study, data has been classified into age, gender, marital status, certificate of competency, the school where they graduated, graduation year, and their experience in existing companies. The study has been based on the descriptive statistics derived from a dataset. A total of 3894 profile data about merchant marine officers obtained from a total of 31 shipping companies operating in Turkey has been analyzed. The study provides a strong reference for getting the profile information of merchant marine officers and allows ship companies to get informed about the current profile. The findings of the study demonstrate that undergraduates from Istanbul Technical University, Maritime Faculty constitute 36% of the total sample, which is, not surprising due to the year of its establishment, the primary resource of the maritime officer manpower in Turkey. When examining the officers in terms of education level, the research findings show that the large majority of Turkish officers have level 6 degree (63%). Another significant finding is that the average age of the merchant marine officers is 32.5 and also Turkish officers have average 3.3-year experience in the same companies.*

**Keywords:** *Manpower, profile, seafarers, merchant marine officer, Turkey.*

---

\*An earlier version of the study was presented at "The Second Global Conference on Innovation in Marine Technology and The Future of Maritime Transportation", Bodrum-Muğla, 2016.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, İzmir, snas@deu.edu.tr

<sup>2</sup> Res. Asst., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, İzmir; Ordu University, Fatsa Faculty of Marine Sciences, Ordu, remzi.fiskin@deu.edu.tr

<sup>3</sup> Res. Asst., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, İzmir; Recep Tayyip Erdoğan University, Maritime Faculty, Rize, erkan.cakir@deu.edu.tr

## **TÜRKİYE'DE ZABİT İŞGÜCÜ PİYASASININ GÜNCEL PROFİLİ**

### **ÖZET**

*Bu çalışma ile ticaret gemilerinde çalışan Türk zabitanlarının detaylı bir profili ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın her basamağında, veriler; yaş, cinsiyet, medeni durum, yeterlilik, mezun olduğu okul, mezun olduğu yıl ve bulunduğu şirketteki tecrübesi olarak sınıflandırılmıştır. Toplamda 31 gemi işletme şirketine ulaşılmış ve bu şirketlerden 3894 zabitanına ait profil bilgileri elde edilmiştir. Elde edilen veriler üzerine tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Bulgulara göre, İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesinden mezun olan zabitan sayısı toplam örneklemin % 36'sını oluşturduğu görülmektedir. Buna göre İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Türkiye'deki zabitan iş gücünün ana kaynağıdır denilebilir. Zabitanları eğitim düzeyi açısından incelediğimizde Türk zabitanlarının % 63'ünün 6. derece eğitim düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın diğer göze çarpan bulguları ise Türk zabitanlarının ortalama yaşının 32,5 yıl olarak bulunması ve bir zabitanın aynı şirkette ortalama 3,3 yıl hizmet vermesidir.*

***Anahtar Kelimeler:** İşgücü, profil, gemiadamı, deniz ticaret filosu zabitleri; Türkiye.*

### **1. INTRODUCTION**

Over 90% of world trade is carried by the international shipping industry and shipping is the most cost-effective way to transport goods, raw materials (James, 2016). It is obvious that without competent seafarers it is impossible to make safe and secure maritime transportation. Therefore, seafarers play a vital role in shipping industry and they are critical component in today's global economy. On the other hand, in contemporary shipping industry, seafarers are important asset for shipping companies to enable them to secure sustainable competitive advantage through cost-efficient, technically complex, safe, and customer-responsive maritime transportation (Sadjadi and Perkins, 2010). For this reason, seafarers who should not be only properly qualified but who should also have enough sea experience, have mental and physical wellbeing and display the professional standards and technical competence.

Considering the importance of seafarers for shipping industry, it is inevitable to take account of supply and demand of seafarers. In this sense, there is an ongoing shortage of seafarers, especially of officers, around the world according to the current study from the Baltic and

International Maritime Council (BIMCO) and the International Shipping Federation (ISF) (Galic et al. 2012). According to the influential BIMCO/ICS Manpower Update 2015 an anticipated shortage of some 92000 maritime officers worldwide is forecasted by the year 2020 (BIMCO/ICS Manpower 2010) and according to study of Japan International Transport Institute and The Nippon Foundation, there would be an additional 32153 officers to meet the demand in 2020 (JITI, 2010). In Turkey, a study entitled “Human resource planning in maritime industry: A study on Turkish seafarers” (Çelik, 2014) reveals that according to benchmark scenario, 2812 oceangoing officers would be needed in 2020. Another study from Turkey prepared by Asyalı et al. (2009) mentioned that the chronic shortage of officers especially marine engineers would become more intense. Because of this shortage of officers, increasing attention needs to be given to the problems that hinder the effective recruitment and retention of seafarers in order to stabilize the flow of skilled labor to the global shipping industry (Nguyen et al. 2014).

This study aims to provide detailed, concrete and complete profile of maritime officers who work at Turkish ship management companies. The study also provides comparable information for officers who work in tanker ships, container ships, bulk carriers and etc. For this purpose, the data was gathered from institutional Turkish ship management companies and it contains age, gender, marital status, alma mater, competency, graduation year, total sea experience and sea experience in the current company of officers.

## **2. LITERATURE REVIEW**

Scanning the literature related to manpower and personnel profile, there appears to be several studies and reports. In this study, the related studies and reports have been utilized in the process of compiling data, the creation of categories, coding and analysis of data. The reason of making this kind of study is to examine the current picture of merchant marine manpower in the Turkish owned fleet.

The relevant literature shows that the related studies aim to reveal current profile of employees working in different industries such as dental manpower profile (Brewer et al. 1990), profile of artists and cultural workers (Hill, 2014), profile of discouraged workers (Tekeli, 2010), profile of older workers (Ministry of Manpower Singapore, 2007), profile of teachers (Siniscalco, 2002), and also profile of temporary workers (Ministry of Business, Innovation and Employment New



Zealand, 2009) as well as employees working in maritime industry. The summary of all these studies and categories they include are shown in Table 1. When analyzed the studies according to their categories, it is noticeable that all of them cover “age” category. The other important category that the authors have referred their studies is also “educational level”. Authors frequently mention the category. Beside all these, “marital status” and “alma mater” are yet another important category covered by the studies in related literature.

**Table 1:** The Summary of the Relevant Studies and Reports Apart from Seafarers in the Literature

<b>The Relevant Profile Studies apart from Seafarer</b>	<b>Age</b>	<b>Education Level</b>	<b>Experience</b>	<b>Marital Status</b>	<b>Alma Mater</b>
Brewer et al. (1990)	√				√
Hill (2014)	√	√			
Tekeli (2010)	√	√		√	
Ministry of Manpower Singapore (2007)	√	√			
Siniscalco (2002)	√				
Ministry of Business, Innovation and Employment New Zealand (2009)	√	√		√	

On the other hand, seafarer profile studies in related literature have covered similar categories with studies involved employees working other industries. The summary of all these studies and categories they include can be seen in Table 2. “Age” category is yet again most commonly used category and it was found that researchers with other variables most frequently performed this category. Besides, “rank” is also significant for researchers who aim to conduct seafarer profile studies. Researchers commonly use the category, as well. Furthermore, it is found out that “education level”, “experience”, “marital status”, “ship type” and “department” are other important categories take part in seafarer profile studies and researchers in different studies frequently use them.

**Table 2:** The Summary of the Relevant Studies and Reports about Seafarers in the Literature

<b>The Relevant Profile Studies about Seafarer</b>	<b>Ship Type</b>	<b>Department</b>	<b>Age</b>	<b>Rank</b>	<b>Education Level</b>	<b>Experience</b>	<b>Marital Status</b>	<b>Alma Mater</b>
Ellis and Sampson (2008)	√	√	√	√				
Cömert (2008)	√		√	√	√	√	√	
Calderon (2011)			√			√	√	
Pallis and Adolf (2011)	√				√			
Amante (2003)			√	√	√	√	√	
Taylor (2012)			√	√				
Nas and Çelik (2012)			√			√		

Analyzing all of these studies in the literature in terms of data used in research, it is revealed that each of them operates on a different number of data sets. The study conducted by Ellis and Sampson (2008) who reviewed the profile of crewing of the world fleet outlining age, rank, nationality and also the types of vessel they are employed on comprise of 4240 vessels and 80863 seafarers. According to study, Turkish seafarers are the most likely to be working on Turkish owned vessels (70%) and they are also the youngest seafarers in respect to mean age (34,8) among the top ten nationalities within the global seafarer labor market. Concordantly, Turkish junior officers had also the lowest average age (31). The study prepared by Cömert (2008) who aimed to propose a model on the supply and employment of the seafarers comprise of 544 seafarers. The data used in the study were collected through survey method and this study revealed that the majority of Turkish officers get undergraduate level education. Calderon (2011) aims to provide an overview of the supply and demand of seafarers. A total of 263 seafarers (52 officers and 211 ratings) comprised the sample of the study. Data collection in this study made via interviews and questionnaires. Pallis and Adolf (2011) conducted a study to reveal the profiles, motivations and expectations of students pursuing undergraduate maritime programs. The study discussed the results of a survey fulfilled by students pursuing undergraduate programs in maritime business and management at three universities in Asia and Europe and the findings also compared with database examining of postgraduate students within the same institutions. The study comprised a total of 436 profile data collecting via interviews

and questionnaires. Amante (2003) aimed to find out dependable profile of Filipino seafarers. The data collection was provided by surveys conducted to 374 seafarers and 658 maritime students. Taylor (2012) prepared a statistic that provides evaluation for the number of UK seafarers active at sea, containing demographic analysis. A total of 24100 Seafarers are included in the study. Nas and Çelik (2012) aimed to determine the profiles of academicians employed in the maritime higher education institutions in Turkey. The data collection was provided by interview conducted to 89 maritime academicians. The summary of data size and nationality of data comprised by related studies in the literature are shown in Table 3.

**Table 3:** The Summary of Data Size and Nationality of Data Comprised by Related Studies in the Literature

<b>Related Studies</b>	<b>Data Size</b>	<b>Nationality of Data</b>
Ellis and Sampson (2008)	4240 Vessel -80863 Seafarers	Multinational
Cömert (2008)	544 Seafarers	Turkey
Calderon (2011)	263 Seafarers	Ecuador
Pallis and Adolf (2011)	436 Maritime Students	China and Greece
Amante (2003)	374 Seafarers - 658 Maritime Students	Philippines
Taylor (2012)	24 100 Seafarers	UK
Nas and Çelik (2012)	89 Maritime Academicians	Turkey

### **3. MOTIVATION**

Necessity of revealing the current profile of Turkish seafarers who are on the 6<sup>th</sup> rank within the global seafarer labor market according to SIRC report (prepared by Ellis and Sampson, 2008) constitutes the motivation of this study. In addition, having done this type of study by some other countries has brought up the need for such a study. In other respects, it is thought that research findings and results to be obtained from the study would be especially useful in terms of making comparisons with officers from other nations such as Filipino.

## **4. MATERIAL AND METHODS**

The chapter shares information about aim, scope and limitations of the study. Besides, it also informs material and methods techniques used during the research process.

### **4.1. Aim of the Study**

Demographics and profile studies are used by governments, corporations and non-government organizations to learn more about a population's characteristics for many purposes, including policy development and economic market research. In this sense, the aim of the study is to put forward to detailed profile of merchant marine officers who work at Turkish ship management companies and also to provide information for being able to make comparison in officers who work in different types of merchant vessel.

### **4.2. Scope and Limitation**

Rating seafarers are excluded from scope of the study and also the largest volume within companies operating in Turkey were tried to be included in the sample in order to represent the universe.

### **4.3. Method**

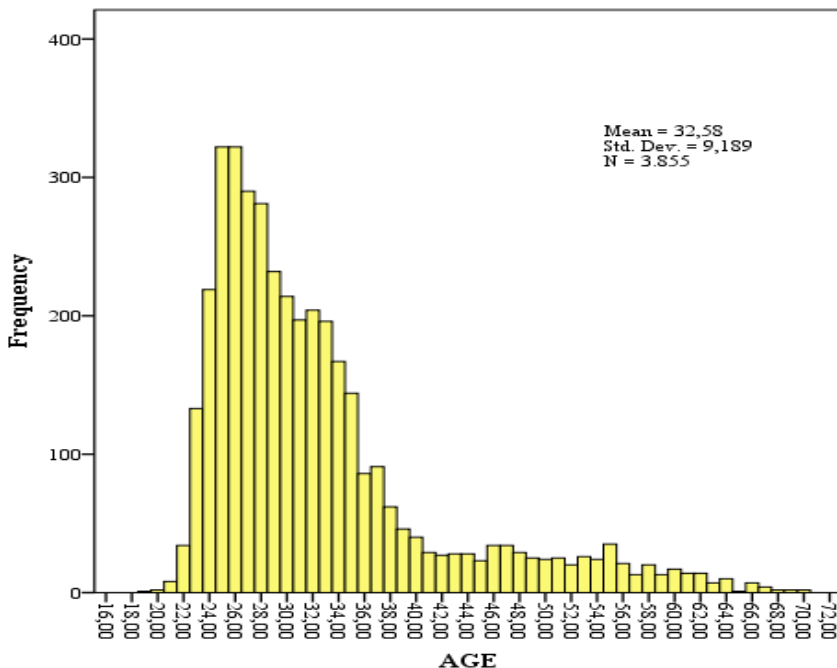
A detailed literature review was carried out before composing question form. Profiles studies both related to seafarers and not related to seafarers were scanned and variables were determined by means of this detailed literature review. The question form consists of two sections. First section contains profile information of interviewee such as age, gender, education level and position in the company and profile information of ship management companies such as, vessel type, flag register and company sizes. Company size has been defined according to the Nas (2006)'s study. In the study, company sizes have been determined with the number of ships as small (1-6 ships), medium (7-20 ships) and big (21 and up) size. Second section contains questions related to demographic information, which refers to baseline information of merchant marine officers such as age, gender, education and marital status. And also, section two contains questions about experience, rank, department and educational institution of marine officers.

In the research, the frequency analysis is conducted to reveal general profile of Turkish officers, the ANOVA test is conducted to measure variation between company size and ship type as to average sea experience, the t-test is conducted to measure variation department as to average sea experience, chi square is conducted to compare education level of deck and engine officers, education level of the officers as to ship type, education level of the officers as to company size and the officers' marital status as to ship type.

A total of 31 Turkish ship management companies were contacted via phone and e-mail throughout 2015. A total of 3894 profile data about merchant officers obtained from these companies and the data were analyzed by using SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) Program.

## 5. FINDINGS

The age profile of seafaring force reflects not only the supply of seafarers and the rate of renewal of seafaring force, but also provides estimation for seafaring experience. The average age of the officers in the sample is 32,58 (see Figure 1).



**Figure 1:** Age Distribution of the Turkish Merchant Marine Officers

In the study, the education level defined as in the report of International Standard Classification of Education by UNESCO (2011). According to the report, level 6 equals to bachelor's or equivalent level. Programs at this level are traditionally offered by universities and equivalent educational institutions. Level 5 equals to short-cycle tertiary education. The academic tertiary education programs below the level of a Bachelor's program are classified as level 5. Level 4 equals to Post-secondary non-tertiary education. The level provides learning experiences building on secondary education. Level 3 equals to upper secondary education. The level is typically designed to complete secondary education in preparation for tertiary education.

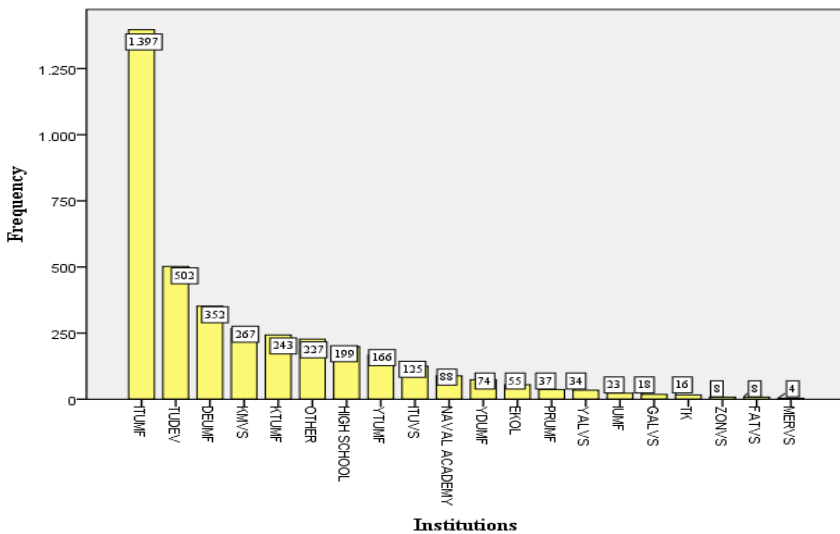
The majority of Turkish officers (62,6%) is also found to have level 6 education level. Across the sample there is a distribution of seafarers by rank as follows: 57,8% of the sample occupy senior officer positions; 42,2% are junior officers and there is not an immense difference between two groups. And 52,5% of seafarers is classified as working in the deck department, 37,3% is working in the engine department. In the sample, 61% of the officers preferred to work at medium size companies, 30,2% of the seafarers preferred big size companies and small size companies were preferred by only 8,8% of the officers. However, when analyzing preferred ship type; 35,8% of the officers preferred bulk carriers, 21,1% preferred chemical tankers and 17,5% choose to work at crude/oil tankers. The other main profile information about merchant marine officers is shared in detail in Table 4.

**Table 4:** General Profile of Turkish Merchant Marine Officers

General Profile									
Age			Sea Experience (Year)			Competency			
	(f)	%		(f)	%	Age ( $\bar{x}$ )	(f)	%	
<b>19-30</b>	2058	52,9	<b>00-03</b>	610	15,7	<b>U. Cpt</b>	39,3	596	15,3
<b>31-40</b>	1233	31,7	<b>04-06</b>	744	19,1	<b>U. 1<sup>st</sup> Off</b>	30,7	494	12,7
<b>41-60</b>	495	12,7	<b>07-09</b>	470	12,1	<b>U. W. Off</b>	26,6	891	22,9
<b>61-...</b>	69	1,8	<b>10-12</b>	385	9,9	<b>U. C. Eng</b>	43,7	508	13,0
<b>Miss. Value</b>	39	1,0	<b>13-15</b>	303	7,8	<b>U. 2<sup>nd</sup> Eng</b>	32,2	329	8,4
<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100,0</b>	<b>16-18</b>	151	3,9	<b>U. W. Eng</b>	27,6	498	12,8
			<b>19-21</b>	40	1,0	<b>Cpt</b>	40,7	9	0,2
<b>Gender</b>			<b>22-24</b>	55	1,4	<b>1<sup>st</sup> Off</b>	32,0	5	0,1
	(f)	%	<b>25-27</b>	60	1,5	<b>W. Off</b>	27,2	48	1,2
<b>Male</b>	3741	96,1	<b>28-30</b>	86	2,2	<b>C. Eng</b>	44,4	59	1,5
<b>Female</b>	91	2,3	<b>30-...</b>	211	5,4	<b>2<sup>nd</sup> Eng</b>	37,1	22	0,6
<b>Miss. Value</b>	62	1,6	<b>Miss. Value</b>	779	20,0	<b>W. Eng</b>	30,3	37	1,0
<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100,0</b>	<b>Miss. Value</b>		398	10,2
						<b>Total</b>		<b>3894</b>	<b>100</b>
<b>Marital Status</b>			<b>Department</b>			<b>Sea Experience by Rank</b>			
	(f)	%		(f)	%		(f)	$\bar{x}$	
<b>Married</b>	1461	37,5	<b>Deck</b>	2043	52,5	<b>Senior</b>	1738	18,5	
<b>Single</b>	2365	60,7	<b>Engine</b>	1453	37,3	<b>Junior</b>	1201	6,3	
<b>Miss. Value</b>	68	1,7	<b>Miss. Value</b>	398	10,2	<b>Miss. Value</b>	995		
<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>13,3</b>	
<b>Preferred Company Size</b>			<b>Preferred Ship Type</b>			<b>Education Level</b>			
	(f)	%		(f)	%		(f)	%	
<b>Small Size*</b>	343	8,8	<b>Bulk</b>	1393	35,8	<b>Level 6</b>	2438	62,6	
<b>Med. Size **</b>	2374	61,0	<b>Crude/Oil</b>	680	17,5	<b>Level 5</b>	474	12,2	
<b>Big Size ***</b>	1177	30,2	<b>Chemical</b>	820	21,1	<b>Level 4</b>	529	13,6	
<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100</b>	<b>Container</b>	632	16,2	<b>Level 3</b>	197	5,1	
			<b>Ro-Ro</b>	110	2,8	<b>Others</b>	205	5,3	
			<b>Lng-Lpg</b>	39	1,0	<b>Miss. Value</b>	51	1,3	
			<b>Miss. Value</b>	220	5,6	<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100</b>	
			<b>Total</b>	<b>3894</b>	<b>100</b>				

Note: \*1-6 ships \*\*7-20 ships \*\*\*20 and up

The findings of the study demonstrated that the Istanbul Technical University, Maritime Faculty (N: 1397, P: 36%) is currently the primary resource of the maritime officer manpower in Turkey. Turkish Maritime Education Foundation (TUDEV) (N: 502, P: 13%) and Dokuz Eylül University (N: 352, P: 9%) are also the other major contributors to maritime officer manpower in Turkey. These three educational institutions nearly comprised of 60% of the sample in terms of the officers' graduation school. That's why these three educational institutions comprised of big proportion of the officers for the sample is that these institutions are old established educational institutions when compare with the rest of the educational institutions which included in this study. The contributions provided by the other institutions apart from these three institutions are shown in Figure 2.



**Figure 2:** Institutional Contribution to Merchant Marine Officers' Manpower in Turkey

When making comparison between the officers' ship type preference and graduated educational institution, the officers who graduated from Istanbul Technical University preferred to serve on bulk carriers (25,3%), crude/oil tankers (29,4%) and chemical tankers (27,2%) while the officers graduated from Dokuz Eylül University, 44,8% and 22,1% of the them served on bulk carriers and crude /oil tankers respectively. Also, 42,2% of the officers served on bulk carriers and 20,9% of the officers preferred to work on chemical tankers who graduated from TUDEV (see Table 5).



**Table 5:** Comparison of the Officers' Ship Type Preference as to Graduated Educational Institution

Educational Institution	Types of Ship												Total	
	Bulk		Crude/Oil		Chemical		Container		Ro-Ro		LNG/LPG			
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
<b>Level 6</b>														
İstanbul Technical Uni.	322	25,3	376	29,4	347	27,2	154	12,1	60	4,3	16	4,7	<b>1275</b>	100
Dokuz Eylül Uni	142	44,8	70	22,1	45	14,2	55	17,4	4	1,3	1	0,3	<b>317</b>	100
Karadeniz Technical Uni.	95	42,0	40	17,7	33	14,6	43	19,2	7	3,1	8	3,5	<b>226</b>	100
Yıldız Technical Uni.	87	54,0	38	23,6	6	3,7	27	16,8	2	1,2	1	0,6	<b>161</b>	100
Near East University	29	40,3	8	11,1	15	20,8	17	23,6	3	4,2	0	0,0	<b>72</b>	100
Piri Reis University	14	37,8	17	45,9	1	2,7	4	10,8	1	2,7	0	0,0	<b>37</b>	100
İstanbul University	16	69,6	3	13,0	1	4,3	2	8,7	0	0,0	1	4,3	<b>23</b>	100
T.Kıran Maritime Coll.	11	73,3	1	6,7	1	6,7	2	13,4	0	0,0	0	0,0	<b>15</b>	100
Turkish Naval Academy	44	50,6	17	19,5	5	5,7	17	19,5	3	3,4	1	1,1	<b>87</b>	100
<b>Level 5</b>														
Karamürsel Vocational S.	117	46,2	16	6,3	58	22,9	56	22,1	2	0,8	4	1,6	<b>253</b>	100
ITU Vocational School	69	58,0	1	0,8	25	21,0	22	18,5	0	0,0	2	1,7	<b>119</b>	100
Yalova Vocational School	7	20,6	1	2,9	12	35,3	14	41,2	0	0,0	0	0,0	<b>34</b>	100
Galatasaray Vocational S.	12	70,6	0	0,0	1	5,9	3	17,6	0	0,0	1	5,9	<b>17</b>	100
Zonguldak Vocational S.	3	37,5	1	12,5	1	12,5	3	37,5	0	0,0	0	0,0	<b>8</b>	100
Fatsa Vocational School	1	14,3	1	14,3	0	0,0	5	71,4	0	0,0	0	0,0	<b>7</b>	100
Mersin Vocational School	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	<b>3</b>	100
<b>Level 4</b>														
TUDEV	208	42,2	59	12,0	103	20,9	112	22,7	11	2,2	0	0,0	<b>493</b>	100
EKOL	28	51,9	1	1,9	12	22,2	13	24,1	0	0,0	0	0,0	<b>54</b>	100
<b>Level 3</b>														
High School	54	27,3	8	4,0	100	50,5	31	15,7	1	0,5	3	1,5	<b>197</b>	100
Others	98	43,4	22	9,7	40	17,7	49	21,7	16	7,1	0	0,0	<b>225</b>	100
Miss Value													<b>271</b>	
<b>Total</b>	<b>1359</b>	<b>34,9</b>	<b>680</b>	<b>17,5</b>	<b>807</b>	<b>20,7</b>	<b>629</b>	<b>16,2</b>	<b>110</b>	<b>2,8</b>	<b>38</b>	<b>1,0</b>	<b>3894</b>	<b>100</b>

When compare the officers' company size preference as to graduated educational institution, the officers graduated from Istanbul Technical University, preferred to work in medium size companies (61%) and big size companies (34,9%). Similarly, the officers who graduated from the earlier established educational institutions TUDEV, Dokuz Eylül University and Karadeniz Technical University mostly preferred to work in medium and big size companies. However, except TUDEV, the other educational institutions, which provided most of the officers for the study, have programs at level 6 or equivalent level. While the percentage of the officers who graduated from Karamürsel Vocational School and ITU Vocational School which have level 5 programs, or short-cycle tertiary education, preferred to work in small size companies, is relatively higher. (see Table 6).

**Table 6:** Comparison of the Officers' Company Size Preferences as to Graduated Educational Institution

Educational Institution	Company Size							
	Small		Medium		Big		Total	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
<b>Level 6</b>								
İstanbul Technical University	57	4,1	852	61,0	488	34,9	<b>1397</b>	100
Dokuz Eylül University	33	9,4	188	53,4	131	37,2	<b>352</b>	100
Karadeniz Technical University	20	8,2	137	56,4	86	35,4	<b>243</b>	100
Yıldız Technical University	7	4,2	111	66,9	48	28,9	<b>166</b>	100
Near East University	7	9,5	35	47,3	32	43,2	<b>74</b>	100
Piri Reis University	6	16,2	11	29,7	20	54,1	<b>37</b>	100
İstanbul University	4	17,4	15	65,2	4	17,4	<b>23</b>	100
Turgut Kiran Maritime College	0	0,0	12	75,0	4	25,0	<b>16</b>	100
Turkish Naval Academy	9	10,2	64	72,7	15	17,0	<b>88</b>	100
<b>Level 5</b>								
Karamürsel Vocational School	49	18,4	137	51,3	81	30,3	<b>267</b>	100
ITU Vocational School	24	19,2	84	67,2	17	13,6	<b>125</b>	100
Yalova Vocational School	6	17,6	21	61,8	7	20,6	<b>34</b>	100
Galatasaray Vocational School	6	33,3	9	50,0	3	16,7	<b>18</b>	100
Zonguldak Vocational School	2	25,0	3	37,5	3	37,5	<b>8</b>	100
Fatsa Vocational School	1	12,5	6	75,0	1	12,5	<b>8</b>	100
Mersin Vocational School	1	25,0	2	50,0	1	25,0	<b>4</b>	100

**Table 6:** Comparison of the Officers' Company Size Preferences as to Graduated Educational Institution (Cont.)

	Company Size							
	Small		Medium		Big		Total	
Educational Institution	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
<b>Level 4</b>								
TUDEV	44	8,8	332	66,1	126	25,1	<b>502</b>	100
EKOL	9	16,4	36	65,5	10	18,2	<b>55</b>	100
<b>Level 3</b>								
High School	25	12,6	128	64,3	46	23,1	<b>199</b>	100
Others	26	11,5	150	66,1	51	22,5	<b>227</b>	100
Miss Value		<b>51</b>						
<b>Total</b>	<b>336</b>	<b>8,7</b>	<b>2333</b>	<b>60,7</b>	<b>1174</b>	<b>30,5</b>	<b>3894</b>	<b>100</b>

Comparing education level of deck and engine officers shows that: 66% of the deck officers had level 6 degree of marine transport, 11% had level 5 degree and 17,6% had right to be an officer through level 4, while 57% of engine officers had level 6 degree of marine engineering, 15,8% had level 5 degree and 9,7% had completed level 4 (see Table 7). According to chi-square test results, it is revealed that the deck officers have level 6 degree more than expected count (Count: 1350, Exp. Count.: 1276), on the other hand, the engine officers have level 6 degree lower than expected count (Count: 829, Exp. Count.:903).

**Table 7:** Comparison of Education Level of Deck and Engine Officers

		Education Level						Total
		Level 6	Level 5	Level 4	Level 3	Other		
<b>Department</b>	Deck	1350	224	360	58	42		<b>2034</b>
	Engine	829	228	140	117	125	Miss Value	<b>1439</b>
<b>Total</b>		<b>2179</b>	<b>452</b>	<b>500</b>	<b>175</b>	<b>167</b>	<b>421</b>	<b>3894</b>

The percentage 56% of the officers who worked on board bulk carriers had level 6 degree, 15% of the officers had level 5 degree and 17% of them had completed level 4 degree. For crude/oil tankers, 87% of the officers had level 6 degree. 73% and 72% of the officers had level 6 degree who worked on board LNG-LPG tankers and Ro-Ro ships, respectively. However, 51,0% of the officers had level 6 degree who worked on board container ships (see Table 8). Based on these data, concluded that the officers who worked on board crude/oil tankers, LNG-LPG carriers and Ro-Ro vessels had higher levels of education than the officers worked on bulk carriers and container ships. In other words,

Turkish ship management companies which operate crude/oil tankers, LNG-LPG carriers and Ro-Ro vessels preferred the officers who had higher levels of education than companies which operate bulk carriers and container ships. According to chi-square test results, it is revealed that the officers who are employed in Tanker type ship have level 6 degree more than expected count (Count: 595, Exp. Count.: 433). On the other hand, the officers who are employed in Bulk type ship have level 6 degree lower than expected count (Count: 764, Exp. Count.:864). Similarly, the officers who are employed in Container type ship have also level 6 degree lower than expected count (Count: 320, Exp. Count.: 400).

**Table 8:** Comparison of Education Level of the Officers as to Ship Type

Education Level	Ship Type												Total		
	Bulk		Crude/Oil		Chemical		Container		Ro-Ro		LNG/LPG				
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%			
Level 6	764	56,2	595	87,5	468	58,0	320	51,0	80	72,7	28	73,47		2255	
Level 5	211	15,5	20	2,9	108	13,4	103	16,4	2	1,8	7	18,4		451	
Level 4	232	17,1	35	5,1	115	14,3	126	20,0	11	10,0	0	0		519	
Level 3	54	4,0	8	1,2	98	12,2	31	4,9	1	0,9	3	7,9	Miss Value	195	
Other	98	7,2	22	3,2	18	2,2	49	7,8	16	14,5	0	0	(f) %	203	
<b>Total</b>	<b>1359</b>	<b>100</b>	<b>680</b>	<b>100</b>	<b>807</b>	<b>100</b>	<b>629</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>271</b>	<b>100</b>	<b>3894</b>

The officers who were employed by big size companies, 72% of them had level 6 degree, 9,6% of the officers had level 5 degree and 9,7% of them had level 4 degree. In medium size companies, the officers who had level 6 degree constituted of 62%, while in small size companies, this percentage declined to 43%. Also, in small size companies, the officers with level 5 degree equal to 26%, in medium size companies this percentage fell to 11% (see Table 9). Referring to this sample, one concluded that the company size and education level of the employed officers increased proportionally. According to chi-square test results, it is revealed that the officers who have level 6 education degree prefer big size, level 5 degree prefer small size and level 4 degree prefer medium size company to work (Count: 850:363:89, Exp. Count.:744:321:41, respectively).

**Table 9:** Comparison of Education Level of the Officers as to Company Size

Education Level	Company Size								Total
	Small		Medium		Big				
	(f)	%	(f)	%	(f)	%			
Level 6	144	42,9	1444	61,9	850	72,4			<b>2438</b>
Level 5	89	26,5	272	11,7	113	9,6			<b>474</b>
Level 4	52	15,5	363	15,6	114	9,7			<b>529</b>
Level 3	25	7,4	126	5,4	46	3,9	<b>Miss Value</b>		<b>197</b>
Other	26	7,7	128	5,5	51	4,3	(f)	%	<b>205</b>
<b>Total</b>	<b>336</b>	<b>100</b>	<b>2333</b>	<b>100</b>	<b>1174</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>3894</b>

According to the sample, 81% of the officers who work at medium size companies and 80% of the officers who work at big size companies have 0-15 sea experience. This percentage declined to 75% for small size companies but it is difficult to conclude that there is a significant difference. Similarly, the officers who have 16-30-year sea experience constituted between 11-17% of the total officers for each company size (see Table 10).

**Table 10:** Comparison of Sea Experience of the Officers as to Company Size

		Company Size			Total
		Small	Medium	Big	
Sea Experience (year)	0-15	236	1442	834	<b>2512</b>
	16-30	56	214	122	<b>392</b>
	31+	21	126	64	<b>211</b>
		<b>Miss Value</b>			<b>779</b>
<b>Total</b>		<b>313</b>	<b>1782</b>	<b>1020</b>	<b>3894</b>

The ANOVA test was performed to determine whether the average sea experience of Turkish officers indicate significant differences according to the company size. The average sea experience of Turkish officers who are employed in small size company (12,16 years) were identified a significant difference according to medium size company (10,62 years) and big size company (10,54 years). The ANOVA test was also performed to determine whether the average sea experience of Turkish officers indicate a significant difference according to the ship type. The average sea experience of Turkish officers who are employed in Container type ship (12,10 years) were identified a significant difference according to LNG/LPG (11,78 years), Bulk (11,47 years), Chemical (10,20 years) and Crude/oil (9,24 years) type ships. The T-Test was performed to determine whether the average sea experience of

Turkish officers indicate a significant difference according to department. The average sea experience of Deck officers (9,34 years) were identified a significant difference according to the average sea experience of Engine officers (13,02 years).

**Table 11:** ANOVA and T-Test Implementation for Company Size, Ship Type and Department as to Average Sea Experience

Sea Experience (year)	Variables		
	Company Size "Anova Test" (Post.Hoc.) Differences*	Ship Type "Anova Test" (Post.Hoc.) Differences *	Department "T Test"
	F: 3,919– <b>p: 0,020</b> (Scheffe)	F: 9,056 – <b>p: 0,000</b> (Dunnet C)	F: -10,019 – <b>p: 0,000</b>
Small Size: 12,16* Medium Size: 10,62 Big Size : 10,54	Container: 12,10* LNG/LPG: 11,78 Bulk: 11,47 Chemical: 10,20 Crude/Oil: 9,24	Deck : 9,34 Engine : 13,02	

When comparing sea experience of senior and junior officers as to ship type, 60% and 64% of the senior officers have 0-15-year sea experience who work on board bulk carriers and container ships, respectively. However, the senior officers have 0-15 sea experience constituted 72% of the total senior officers for crude/oil tankers and chemical tankers while this percentage declined to 52% for LNG-LPG carriers. Senior officers with 16-30-year sea experience constitute 22% of the total senior officers for bulk carriers, chemical tankers, and container ships while 16% for crude/oil tankers and 39% for LNG-LPG carriers. When examine sea experience of the junior officers as to ship type, because of the fewer sea experience of junior officers comparing to senior officers, accumulation in the 0-15-year sea experience range is more explicit as expected. Hence, the junior officers who had 0-15-year sea experience constitutes between 97-100% of the total junior officers for all ship types in the sample (see Table 12).

**Table 12:** Sea Experience of the Senior and Junior Officers as to Ship Type

Competency			Ship Type					Total
			Bulk	Crude/Oil	Chemical	Container	LNG/LPG	
Senior	Sea Experience (year)	0-15	302	217	295	241	12	1163
		16-30	114	49	90	84	9	361
		31+	84	34	24	49	2	198
	<b>Total</b>		<b>500</b>	<b>300</b>	<b>409</b>	<b>374</b>	<b>23</b>	<b>1722</b>
Junior	Sea Experience (year)	0-15	383	221	271	229	14	1175
		16-30	2	0	6	5	0	13
		31+	3	0	0	2	0	5
	<b>Total</b>		<b>388</b>	<b>221</b>	<b>277</b>	<b>236</b>	<b>14</b>	<b>1193</b>
Total	Sea Experience (year)	0-15	685	438	566	470	26	2338
		16-30	116	49	96	89	9	374
		31+	87	34	24	51	2	203
							<b>Miss Value</b>	<b>979</b>
	<b>Total</b>		<b>888</b>	<b>521</b>	<b>686</b>	<b>610</b>	<b>37</b>	<b>3894</b>

When making comparison between the officers' marital status and ship type, 35,3 % of the officers are married and 64,7 % of them are single who served on bulk carriers. These percentages slightly differ for the officers who served on crude/oil tankers; 22,4 percent of the officers are married; 77,6 percent is single. However, marital status of the officers who served on chemical tankers, container vessels, Ro-Ro vessels and LNG-LPG carriers is identical (see Table 13). According to chi-square test results, it is revealed that the officers who are married prefer chemical and container ship type (Count: 389:291, Exp. Count.: 310:241; respectively); the officers who are single prefer bulk and crude/oil ship type for working (Count: 865:523, Exp. Count.:826:416, respectively).

**Table 13:** Comparison of the Officers' Marital Status as to Ship Type

Types of Ship	Marital Status						Total	
	Married		Single				(f)	%
	(f)	%	(f)	%			(f)	%
Bulk	472	35,3	865	64,7			<b>1337</b>	100
Crude/oil	151	22,4	523	77,6			<b>674</b>	100
Chemical	389	47,8	425	52,2			<b>814</b>	100
Container	291	46,0	341	54,0			<b>632</b>	100
Ro-Ro	44	40,0	66	60,0			<b>110</b>	100
LNG/LPG	18	46,2	21	53,8	<b>Miss Value</b>		<b>39</b>	100
					(f)	%	<b>288</b>	
<b>Total</b>	<b>1365</b>	<b>35,0</b>	<b>2241</b>	<b>57,6</b>	<b>288</b>	<b>7,40</b>	<b>3894</b>	<b>100</b>

## **6. DISCUSSION**

Within the dataset, Istanbul Technical University Maritime Faculty was found to dominate the Turkish merchant marine officers' manpower. The institution is the earliest institution among others and it is the most preferred institution by those who wish to get maritime education. Therefore, it is currently the primary resource of the maritime officer manpower in Turkey. The majority of the officers (62,6%) have finished Marine Transport and Marine Engineering Level 6 degree in the sample. The officers who graduated from level 5 were 12,2% and 13,6% of the officers were qualified to be an officer by level 4. When compare education profile of the Turkish officers with Filipino officers, there found a difference. 61% of senior officers and 65% of junior officers had level 6 degree of Marine Transport or Marine Engineering in Turkey, whereas 61% of the senior officers and 33% of the junior officers had been through a level 5 degree (associate in nautical/marine engineering) in Philippine (Amante, 2003).

When the average age of officers with other countries is compared, there is a significant difference. BIMCO/ICS (2010) report in which information on age profile was found in national statistics for only five countries (Bulgaria, Lithuania, Norway, UK and Greece) shows more than 25% of officers are over 50 years old and also the total older than 40 years old is more than 50%. In the sample of our study more than 84% of officers are under 40 years old. Besides, it is noteworthy that there are more seafarers in the 19-30 category than there are in the 31-40 category. As seen from age profile of seafarers, Turkey has considerably younger seafaring workforce, which causes questions related to experience and seafarer turnover. On the other hand, younger seafaring workforce has advantages such as easily adapting to rapidly changing area of information and technology and future shortage of seafarers would not be a massive problem for Turkey when compare with other countries which have older seafarer workforce like European Countries.

As a result of the younger seafaring workforce, sea experience of seafarers in the sample was significantly low. 19,1% of seafarers had 4-6-year sea experience, 15,7% of seafarers had 0-3-year sea experience and 12,1% of seafarers had 7-9-year sea experience. As expected, senior officers had more work experience (18,5 year), while junior officers had 6,3 years work experience. There is only one study on seafarers' seagoing service entitled Philippine Global Seafarers: A Profile (Amante, 2003). According to the study, Filipino senior officers had 17 years work experience and junior officers had 15 years work experience. There is



slight difference between Turkish senior officers and Filipino senior officers in terms of sea experience. However, there is almost 9-year sea experience gap between Turkish junior officers and Filipino junior officers. This significant gap related to junior officers' sea experience most likely arises from Turkey and Philippine's education system differences.

Within the dataset 96,1% of seafarers is male and 2,3% of seafarers is female. The percentage of female seafarers is slightly higher than European Countries. According to study on EU Seafarers Employment Final Report, in which only six countries (Bulgaria, Germany, Lithuania, Norway, Sweden, UK) provide detailed information in national statistics on women employment reveals that 1,07% of deck officers and 0,3% of engine officers is constituted by female seafarers. (EU Commission, 2011). A comprehensive study on women employment in the maritime industry held by ILO survey carried on by the Seafarers International Researcher Centre, Cardiff UK in 2003 (Women seafarers: Global employment policies and practices). From this study, women in Scandinavian countries constitute more than 10% of the seafaring workforce, 8,3% in UK, 4,2% in Germany (ILO, 2003). There is a significant gap between ILO survey and the sample in terms of women seafarers. The main reason of this gap is that women seafarers were concentrated in hotel personnel on passenger ships in Scandinavian countries, UK and Germany, whereas women seafarers in Turkey are mostly employed cargo vessels (i.e., container ships, bulk carriers, etc.).

## **7. CONCLUSION**

The one of the most important determinants of the maritime industry is seafarers' manpower. It is important to underline that the maritime sector requires high skillful and qualified seafarers who rapidly adapting to overcome many task. The strength of seafarers' manpower profile improves the safety and quality of work performed. It is crucial to employ a qualified employee in maritime industry for enhancing especially maritime safety. In this respect, it is thought that conducting such a study, which reveals seafarers' manpower profile in Turkey can contribute to the literature.

The study aims to disclose the marine merchant officers' manpower profile in Turkey. The ratings are not included in the scope of the study. The sample data has been classified into age, gender, marital status, certificate of competency, the school where they graduated, graduated year, experience in existing companies and more that shared in

a detailed manner in the study. As a result, merchant marine officers' profile in Turkey is in good state in terms of quality. But, this should not be seen sufficient and new practices should be developed for further improvement of the quantity and quality of merchant marine officers in Turkey. A more comprehensive study, which include in ratings will be conducted for further study and its results can be compared with results of the study.

## **REFERENCES**

Amante, M.S.V. (2003). *Philippine Global Seafarers: A Profile*. Cardiff: Cardiff University, Seafarers International Research Centre (SIRC).

Asyalı, E., Zorba, Y., Cerit, A.G. and Sağ, O.K. (2009). Global economic crisis and the impact on human resources strategies for seafarers. In: *Maritime Education Summit: Trending and Pedagogy for the Future*. Massachusetts Maritime Academy, April 15-17 2009, MA, USA.

BIMCO/ICS (Baltic and International Maritime Council / The International Chamber of Shipping) (2010). *Manpower 2010 Update: The Worldwide Demand for and Supply of Seafarers*. Denmark: BIMCO.

Brewer, W.W., Shapiro, S. and Hamby, C. L. (1990). The emerging profile of dental manpower in Oklahoma, part 1: Oklahoma county. *Oklahoma Dental Association Journal*, 81 (1), 14-23.

Calderon, M. (2011). *Seafarers in Ecuador: A Labour Market Study*. Cardiff: Cardiff University, Seafarers International Research Centre (SIRC).

Çelik, B. (2014). *Human resource planning in maritime industry: A study on Turkish seafarers*, Msc Thesis, Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences, İzmir.

Cömert, A. (2008). *Seafarers' manpower market in Turkey: a model proposal on the supply and employment*. PhD Thesis, Istanbul University, Institute of Marine Sciences and Management, İstanbul.

Ellis, N. and Sampson, H. (2008). *The Global Labour Market for Seafarers Working Aboard Merchant Cargo Ships 2003*. Cardiff: Cardiff University, Seafarers International Research Centre (SIRC).

Galic, S., Lusic, Z. and Pusic, D. (2012). Seafarers market. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education* 1 (3), 33-39.

ILO, (2003). *Women Seafarers: Global Employment Policies and Practices*. UK: Seafarers International Researcher Centre

Ministry of Business, Innovation and Employment New Zealand (2009). *A Profile of Temporary Workers and Their Employment Outcomes*. Auckland: MBIE Publication

Ministry of Manpower Singapore (2007). *A Statistical Profile of Older Workers*. Singapore: Manpower Research and Statistics Department

Nas, S. (2006). *Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünleşik bir model uygulaması*, PhD Thesis, Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences, İzmir.

Nas, S. and Çelik, B. (2012). Türkiye'deki denizcilik eğitimi veren kurumların akademisyen profili. *Journal of ETA Maritime Science*, 1 (1), 7-14.

Nguyen, T.T., Ghaderi, H., Caesar, L.D. and Cahoon, S. (2014). Current challenges in the recruitment and retention of seafarers: An industry perspective from Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 30 (2), 217-244.

Pallis, A. A. and Adolf, K. Y. N. (2011). Pursuing maritime education: an empirical study of students' profile, motivations and expectations. *Maritime Policy and Management*, 38 (4), 369-393.

Siniscalco, M.T. (2002). *A Statistical Profile of the Teaching Profession*. Geneva: ILO Publication

Tekeli, S. (2010). *Discourage in labour market in Turkey, discouraged worker profile and econometric analysis related to discourage*. PhD Thesis, Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, Eskişehir.

### **Internet References:**

European Commission (2011). *Study on EU seafarers employment (final report)*. Directorate General for Mobility and Transport.

<https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/maritime/studies/doc/2011-05-20-seafarers-employment.pdf>, Access Date: 29.12.2016.

Hill, K. (2014). *A statistical profile of artists and cultural workers in Canada*. <http://www.hillstrategies.com/content/statistical-profile-artists-and-cultural-workers-canada>, Access Date: 12.02.2016.

James, M. (2016). *World trade figures for the transportation of goods by ship*. <http://www.lntransfer.com/news/world-trade-figures-for-the-transportation-of-goods-by-ship>, Access Date: 29.12.2016.

JITI (Japan International Transport Institute and the Nippon Foundation). (2010). *A study on the future global supply and demand for seafarers and possible measures to facilitate stakeholders to secure a quantity of quality seafarers*. [http://www.jterc.or.jp/english/kokusai/conferences/pdf/100511\\_03-2.pdf](http://www.jterc.or.jp/english/kokusai/conferences/pdf/100511_03-2.pdf) Access Date: 20.01.2016.

Sadjadi, J. and Perkins, J. S. (2010). *The human element in international seafaring*, [https://www.researchgate.net/publication/268186250\\_The\\_Human\\_Element\\_in\\_International\\_Seafaring](https://www.researchgate.net/publication/268186250_The_Human_Element_in_International_Seafaring), Access Date: 18.12.2015.

Taylor E. (2012). *Seafarer statistics 2012, UK, Department for Transport*. <https://www.gov.uk/government/statistics/seafarer-statistics-2012>, Access Date: 18.03.2016.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (2011). *ISCED-International Standard Classification of Education-2011*. <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-en.pdf>, Access Date: 15.05.2016.



Yayın Geliş Tarihi: 18.05.2017  
Yayına Kabul Tarihi: 30.05.2017  
Online Yayın Tarihi: 25.06.2017  
DOI: 10.18613/deuofd.321567  
*Araştırma Makalesi (Research Article)*

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Denizcilik Fakültesi Dergisi  
Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2017 Sayfa:25-54  
ISSN:1309-4246  
E-ISSN: 2458-9942

## THE EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON SHIP AGENTS' JOB SATISFACTION: A QUANTITATIVE RESEARCH

Esra BARAN<sup>1</sup>  
Gamze ARABELEN<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*The internal marketing concept is an important part of holistic marketing and services marketing triangle, and it argues that the needs and wants of employees must be satisfied by viewing them as internal customers. The main purpose of this research is to investigate the effects of internal marketing activities on employees' job satisfaction. In order to reach the aim of the study, as a quantitative research method, the survey method was used. A total of 157 questionnaires were conducted through office employees of container line ship agents in İzmir. 143 usable responses were collected and data were analyzed by SPSS 20.0 software program. Regression analysis was used to examine the effects of internal marketing on job satisfaction. The research findings revealed that the internal marketing (development, vision and communication, and reward system) has a positive effect on job satisfaction of the office employees of container line ship agents in İzmir. Consequently, this research contributes to the related literature and also to container line agents' managers in terms of internal marketing activities and employees' job satisfaction.*

**Keywords:** *Services marketing, internal marketing, job satisfaction, ship agent, İzmir.*

---

\*This research was compiled from the master's thesis entitled "The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction: A Research on Ship Agencies" completed in Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences, İzmir.

<sup>1</sup> Res. Asst., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, İzmir, esra.baran@deu.edu.tr

<sup>2</sup> Asst. Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, İzmir, gamze.arabelen@deu.edu.tr

## **İÇSEL PAZARLAMANIN GEMİ ACENTELERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

### **ÖZET**

*İçsel pazarlama kavramı bütünsel pazarlamanın ve hizmet pazarlaması üçgeninin önemli bir parçasıdır ve çalışanları iç müşteri olarak görerek, onların istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiğini savunur. Bu araştırmanın temel amacı, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmanın amacına ulaşmak için, bir nicel araştırma yöntemi olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 157 anket İzmir'deki konteyner hat gemi acentelerinin ofis çalışanlarına uygulanmıştır. 143 adet kullanılabilir anket toplanmış ve veriler SPSS 20.0 yazılım programı ile analiz edilmiştir. İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, içsel pazarlamanın (gelişim, vizyon ve iletişim, ve ödüllendirme sistemi) İzmir'deki konteyner hat gemi acenteleri ofis çalışanlarının iş tatminleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak bu araştırma, konuyla ilgili yazına katkıda bulunup aynı zamanda içsel pazarlama faaliyetleri ve çalışanların iş tatmini açısından konteyner hat gemi acentesi yöneticilerine katkı sağlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Hizmet pazarlaması, içsel pazarlama, iş tatmini, gemi acentesi, İzmir.*

### **1. INTRODUCTION**

The internal marketing activities which are successfully performed by the organizations have positive influences on the employees and also on the organizations' goals and performance. Especially in labor-intensive service organizations the employees have crucial importance. There is a common agreement that "*the organizations cannot have satisfied customers with unsatisfied and unhappy employees*". Therefore, there should be basic requirements performed by the organizations for the successful implementation of internal marketing. These practices can be addressed as establishment of the organization's internal marketing objectives, involvement of the management and employees in the process, effective internal communication within the organization and continuous control of the implementation process for corrective actions (Catalin et al. 2014: 11).

In the competitive market environment, service organizations should offer diversified supplementary services in order to add value to their core services (Gilmore, 2003: 18). In order to provide excellent

service package to their customers, the service organizations can work with separate organizational entities as partners which are called 'intermediaries'.

Intermediaries in the shipping sector offer very important services in order to maintain the high quality, effective, economical, safe and secure logistics and maritime transport services. In liner shipping, the intermediaries in the distribution channel include the ship agents and freight forwarders (Deveci and Çetin, 2013: 473- 476). The agents are serving in the maritime industry and providing supporting, supplementary and facilitating services to the owners or operators of the ships. For the effective service offering they have crucial responsibilities.

When the relevant literature was reviewed it was seen that there are many studies related to internal marketing practices in service companies. However, the relationship between internal marketing practices and job satisfaction in the ship agencies serving in the maritime industry has not been widely researched. For that reason, this research aims to examine the effect of internal marketing activities on their job satisfaction. Following this introduction part, in the second part of the study, the literature is reviewed; in the third part, the methodology of research is detailed; in the fourth part, findings of the research are highlighted. Then the research was finalized with conclusions and discussions in the fifth part.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1. Internal Marketing Concept**

Internal marketing plays a critical role in the services marketing triangle. The management must train their employees and give them the necessary tools to perform their jobs at the highest level in order to provide customer satisfaction (Kotler and Keller, 2011: 387; Strydom, 2005: 272). When the literature was reviewed, it was seen that there is a great extent of different definition for internal marketing (Table 1). This variety of the definitions causes difficulties for the implementation and adaptation of the concept. So in the practice, only a limited number of organizations apply the internal marketing practices (Rafiq and Ahmed, 2000: 449; Owusu-Frimpong and Martins, 2010: 29-30).



**Table 1: Internal Marketing Definitions in the Literature**

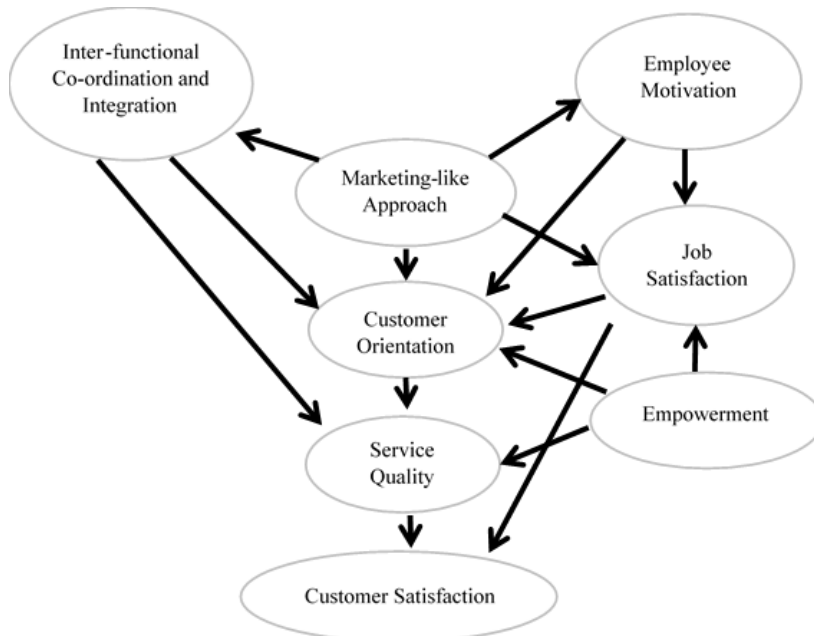
<b>Author/s</b>	<b>Internal Marketing Definitions</b>
Berry (1981)	We can think of internal marketing as viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products and then endeavoring to offer internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization.
Gronroos (1990) (in Varey,2002)	Internal marketing is a management philosophy that provides managers with an understanding and appreciation for the roles of employees in the corporation, requiring that they have a holistic view of their jobs.
Greene et al. (1994)	Internal marketing is the key to superior service and the result is external marketing success. Internal marketing can be defined as the promoting of the firm and its product(s) or product lines to the firm's employees.
Ballantyne et al. (1995)	Internal marketing is any form of marketing within an organization which focuses staff attention on the internal activities that need to be changed in order to enhance external market place performance.
Varey (1995)	Internal marketing is a process and mechanism for ensuring effective responsiveness to environmental changes, flexibility for adopting newly designed administrative arrangements efficiently, and continuous improvement in performance.
Joseph (1996)	Internal marketing is the application of marketing, human resources management, and allied theories, techniques and principles to motivate, mobilize, co-opt, and manage employees at all levels of organization to continuously improve the way they serve external customers and each other.
Kotler (1997)	Internal marketing means that the service firm must effectively train and motivate its customer-contact employees and all the supporting service people to work as a team to provide customer satisfaction.
Ballantyne (2000)	Internal marketing is a strategic approach to challenging both the attitudes and behavior of staff towards an understanding of the centrality of the customer. The term 'customer consciousness' is appropriate here.
Rafiq and Ahmed (2000)	Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies, in order to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer orientated employees.
Varey (2002)	Internal marketing is continuous training to enhance the service providers' knowledge of their services and capabilities, their awareness of market opportunities and their marketing skills.
Dunmore (2005)	Internal marketing is concerned with the resources and activities occurring within an organization that influence the nature of its culture and competitiveness as a route to achieving its purpose.
Longbottom et al. (2006)	Internal marketing may be viewed from a series of perspectives developing from an early emphasis on marketing orientation, to adopting marketing like approaches, to developing employee relationship management, and most recently to a focus on creating value (in this context for both external and internal customers).

Source: Authors

As stated by Gummesson (2000: 27), the concept of internal marketing is originated from services marketing. The origin of the internal marketing concept was suggested by Berry as a managerial approach to ensure satisfaction of customers by satisfying employees' needs (Berry, 1981; Gounaris, 2008: 69). Gilmore (2000: 76) concluded that the main objective of the internal marketing is "to involve employees in the organization's mission and strategic direction, and to help them understand and value the corporate objectives".

The study of Rafiq and Ahmed (2000: 450) indicated that there are three separate phases of internal marketing concept development process. These phases are; employee motivation and satisfaction (first phase), customer orientation (second phase) and broadening the internal marketing concept, strategy implementation and change management (third phase).

In order to provide a comprehensive internal marketing model, Rafiq and Ahmed presented a new model (Figure 1) which derived from the existing internal marketing literature by the combination of Berry's and Gronroos' models. The model highlights the importance of employee attitudes in service quality and customer satisfaction.



**Figure 1:** Internal Marketing Model  
Source: Ahmed and Rafiq, 2002: 20

Internal marketing aims to enhance the awareness among the employees about their roles and make the organization more market-oriented by active participation in marketing (Varey, 2002: 214). That it is why internal marketing concept should not be regarded as short-term practice to engage the attention of customers and must be adopted as management philosophy by the organizations (Sinčić and PološkiVokić, 2007: 11).

Successfully implemented internal marketing activities have many significant benefits and consequences for both individuals and organizations (Dunne and Barnes, 2000: 196). Anosike and Ahmed (2006) evaluated the benefits of internal marketing into two categories. At the individual level, it links employees' goals with the organization's goals. At the organizational level, it helps the implementation of cross-functional activities effectively by creating inter-departmental awareness among the personnel within the organization.

The detailed literature review showed that the benefits of successfully implemented internal marketing activities include such consequences (Ahmed and Rafiq, 2003; Arnett et al. 2002: 87-89; Atlay Işık, 2011: 141-142; Dunne and Barnes, 2000: 196; Greene et al. 1994: 5-8; Gronroos, 1981; Heskett et al. 1994; Mishra, 2010: 189; Ting, 2011: 360; Varey, 1995: 46):

- decreasing the rate of personnel turnover,
- creating customer-conscious employees,
- improving employee commitment to the organization,
- reducing the barriers between departments,
- ensuring effective overall communication,
- promoting employees' job satisfaction and motivation,
- facilitating organizational growth and development,
- improving ability to implement change within the organization,
- improving service quality,
- enhancing customer satisfaction and customer loyalty, and
- achieving and sustaining competitive advantage.

The relationship between the internal marketing and job satisfaction, organizational commitment, service quality, service culture, organizational performance, customer satisfaction, employee happiness and loyalty are the mostly investigated topics in the literature. Caruana and Calleya (1998) carried out a study in bank sector and found a significant relationship between internal marketing and organizational commitment. Hwang and Chi (2005) found that internal marketing has

positive impacts on employee job satisfaction and performance of international hotels. Chang and Chang (2007) and Chang and Chang (2009), in their studies carried out with nurses, found positive effects of internal marketing on both job satisfaction and organizational commitment. Tsai and Tang (2008), Başaran et al. (2011) found positive relationship between internal marketing practices and service quality in their study. The importance and impact of internal marketing activities on the service culture of the service organizations is emphasized in the case study of Atlay Işık and Cerit (2015) which was carried out in cruise tourism sector. In the studies of Atlay Işık and Altunoğlu (2016a, 2016b) which are carried out with private hospitals, the findings pointed out that although there is a negative relation between internal marketing and organizational cynicism dimensions, there is a positive relation between internal marketing and organizational commitment (Atlay Işık and Altunoğlu, 2016a). According to their study, while internal marketing has positive impact on organizational commitment and job satisfaction, also it has a negative impact on organizational cynicism (Atlay Işık and Altunoğlu, 2016b). Tanhaei et al. (2013) revealed that internal marketing affects employee happiness. The positive influence of internal marketing on customer orientation has been found in the studies of Huang and Chen (2013) and Fu (2013).

## **2.2. Relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction**

Smith (1974) defined the job satisfaction as "*an affective response of the worker to his job. It is viewed as a result or consequence of the worker's experience on the job in relation to his own values, that is, to what he wants or expect from it*". Locke (1976) defined it as "*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*". According to Spector (1997), job satisfaction is "*simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs*".

Successfully implemented internal marketing activities have many outcomes and one of them is job satisfaction. Internal marketing can be seen as a driver of employee satisfaction (De Bruin-Reynolds, et al. 2015: 28). In order to ensure a positive influence and satisfaction on employees, the organizations must try their best to apply the internal marketing practices (Shiu and Yu, 2010: 798, Ting, 2011: 355).

Lings and Greenley (2005: 291) stated that "*internal marketing uses a marketing perspective for managing an organization's human resources*". According to Gounaris (2008:69) and Pantauvakis (2012: 179), satisfactions of the service employees are directly related to the tasks of both marketing and human resources department in the organizations. So, as a holistic concept, internal marketing includes both service marketing and human resource management (HRM) activities.

The effect of internal marketing activities on the employees' job satisfaction has been examined in many studies. Researchers have found a positive relationship between internal marketing and job satisfaction in different sectors. In addition to this, some of the studies have found the mediating effect of job satisfaction between internal marketing and its consequences (i.e. organizational commitment, organizational performance, service quality etc.). The studies which have found positive relationship between internal marketing and job satisfaction are presented in Table 2. However, Sihombing and Gustam (2007) have found negative relationship between internal marketing and job satisfaction in their study which was carried out in private university.

**Table 2:** Literature Review Related to Relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction

<b>Sample</b>	<b>Author/s</b>
<b>Hotel</b>	- Hwang and Chi (2005) - Ruizalba et al. (2014) - Gounaris (2008) - Kim et al. (2015) - Tag-Eldeen and El-Said (2011)
<b>Hospital and Medical Center</b>	- Pantouvakis (2012) - Chang and Chang (2007) - Dahl and Peltier (2014) - Iliopoulos and Priporas (2011) - Chen et al. (2015) - Ahmad and Al-Borie (2012) - Atlay Işık and Altunoğlu, (2016b)
<b>Education (University and School)</b>	- Sihombing and Gustam (2007) - Hung (2012) - Demir et al. (2008) - Ogunnaike et al. (2012) - Usta (2009) - Omar Salem (2013) - Başaran et al. (2011) - Shabbir and Salaria (2014) - Ting (2011)
<b>Insurance</b>	- Shiu and Yu (2010) - Poor et al. (2013)
<b>Bank and Credit Institution</b>	- Tortosa-Edo et al. (2010) - Kameswari and Rajyalakshmi (2012) - Barzoki and Ghujali (2013) - De Bruin-Reynolds et al. (2015)
<b>Sport Schools and Centers</b>	- Yıldız (2011) - Chiu et al.(2014)

Based on the literature review, to examine the relationship between the internal marketing and job satisfaction the main hypothesis of the research was developed as below:

**H<sub>1</sub>:** Internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

Sub-hypotheses with the dimensions of internal marketing and job satisfaction dimensions are developed. These are:

**H<sub>1.1</sub>:** Development dimension of internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

**H<sub>1.2</sub>:** Vision and communication dimension of internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

**H<sub>1.3</sub>:** Reward system dimension of internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

**H<sub>1.4</sub>:** Development dimension of internal marketing has a significant positive effect on intrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.5</sub>:** Vision and communication dimension of internal marketing has a significant positive effect on intrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.6</sub>:** Reward system dimension of internal marketing has a significant positive effect on intrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.7</sub>:** Development dimension of internal marketing has a significant positive effect on extrinsic job satisfaction.

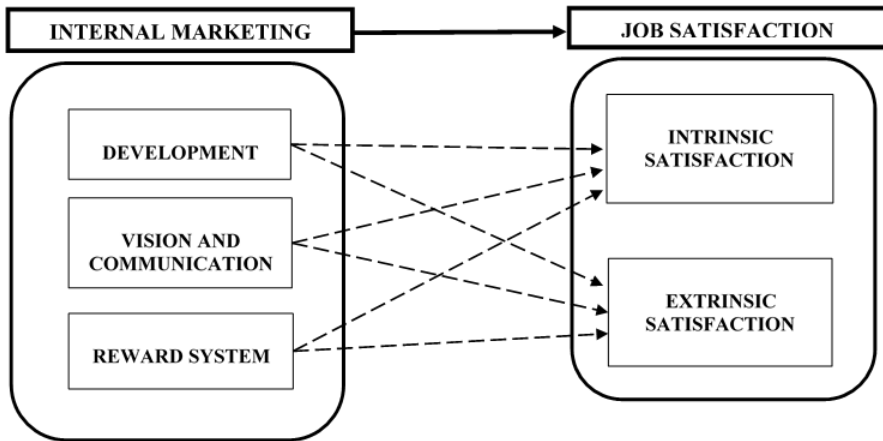
**H<sub>1.8</sub>:** Vision and communication dimension of internal marketing has a significant positive effect on extrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.9</sub>:** Reward system dimension of internal marketing has a significant positive effect on extrinsic job satisfaction.

### **3. METHODOLOGY**

#### **3.1. Aim and Model of the Research**

This research aims to investigate the effect of internal marketing on job satisfaction of container line ship agents' employees. The conceptual model of the research is presented in Figure 2. Independent variables are dimensions of internal marketing and dependent variables are dimensions of job satisfaction.



**Figure 2:** Conceptual Model of the Research

### 3.2. Measurement

In the first part of the questionnaire, there are nominal and open-ended questions related to profile characteristics of the respondents. The second part of the questionnaire consists of 15 internal marketing items developed by Foreman and Money (1995) with 5-point Likert-type scale from ‘strongly disagree’ to ‘strongly agree’. In the third part, the short form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, 20 items) developed by Weiss et al. (1967) was used with 5-point Likert-type scale from ‘very dissatisfied’ to ‘very satisfied’.

For the short form MSQ items, the translation by Baycan (1985) was used. For the internal marketing items, translate and reverse translate procedure was applied. Then all items in the questionnaire were controlled by academician who is expert in English and necessary adjustments were revised.

### 3.3. Sample

The office employees of container line ship agents in İzmir were determined as the sample of this research by judgmental sampling which is non-probability sampling method. In order to identify the sample, the list of ship agents registered in İzmir Chamber of Shipping was obtained from the İzmir branch of Istanbul & Marmara, Aegean, Mediterranean and Blacksea Region Chamber of Shipping. To obtain the permission to carry out the survey, telephone interviews have been made with the managers or employees in these ship agents of container lines. 11 ship

agents of container lines accepted to help for survey application. The average total number of office employees in these 11 ship agents of container lines were determined as 279. Due to time limitations and workloads of the employees, questionnaire forms could not be reached to the whole sample of the research. Totally 157 usable questionnaires were returned, yielding a response rate of 56 %. 14 questionnaire forms which are not suitable for the analysis were excluded from the research.

## 4. FINDINGS

### 4.1. Reliability and Validity of the Scales

Reliability is the important requirement of scientific researches and can be described as the degree of a scale or instrument's consistency in the measurement of a construct (Kothari, 2004: 74). The most common method used to measure the reliability is the Cronbach's Alpha value which describes the reliability of internal consistency (Altunışık et al. 2012: 124). Cronbach's Alpha coefficient's value ranges from 0 to 1 and According to Nunnally (1978) accepted Cronbach's Alpha value must be at least 0.7 and above in the literature.

Internal marketing scale consists of total 15 items and its Cronbach's Alpha coefficient value is 0,914. Job satisfaction scale consists of 20 items totally and its Cronbach's Alpha coefficient value is 0,923. So, when compared with the related literature, both of the scales can be considered as highly reliable (Table 3).

**Table 3:** Reliability of the Scales

Scale	Number of items	N (valid)	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )
Internal Marketing Scale	15	143	,914
Job Satisfaction Scale	20	143	,923

As presented in Table 4, in order to prove the content and face validity of the questionnaire, the opinions of managers and academicians are taken into consideration. Therefore, the scales used in this research are consistent with the aim of the research and accepted as valid instruments.



**Table 4:** The Control of Content and Face Validity of the Questionnaire

<b>Interviewee</b>	<b>Contents of Interview</b>	<b>Method</b>	<b>Date</b>
Deputy General Manager in Container Line Ship Agent	The control of compliance and intelligibility and scope of the items in the questionnaire form	Face to face interview	June 2016
Branch Manager in Container Line Ship Agent	The control of compliance and intelligibility and scope of the items in the questionnaire form	Face to face interview	June 2016
Branch Manager in Container Line Ship Agent	The control of compliance and intelligibility and scope of the items in the questionnaire form	E-mail	June 2016
Regional Manager in Container Line Ship Agent	The control of compliance and intelligibility and scope of the items in the questionnaire form	E-mail	June 2016
Customer Services Director in Container Line Ship Agent	The control of compliance and intelligibility and scope of the items in the questionnaire form	Face to face interview	June 2016
Lecturer in University	The control of the meaning of the expression in the translation of English items in Turkish	Face to face interview	May 2016
Lecturer in University	Pilot test of the content validity of the questionnaire related with the subject	Face to face interview	May 2016
Lecturer in University	Pilot test of the content validity of the questionnaire related with the subject	Face to face interview	May 2016
Lecturer in University	Pilot test of the content validity of the questionnaire related with the subject	Face to face interview	May 2016
Lecturer in University	Control of any possible writing or perception errors in the questionnaire	Face to face interview	May 2016
Lecturer in University	Control of any possible writing or perception errors in the questionnaire	Face to face interview	May 2016
Lecturer in University	Control of any possible writing or perception errors in the questionnaire	Face to face interview	May 2016

#### **4.2. Profile of Respondents**

Profile information of the respondents, which detailed in Table 5, includes; gender, age, education level, income, department, title or position, experience in the sector and working year in the organization.

**Table 5: Profile of the Respondents**

<b>Gender</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Age</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Male Female	83 60	58,0 42,0	24-29	52	36,4
			30-35	49	34,3
			36-41	28	19,6
			42-47	9	6,3
			More than 47	5	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>
<b>Education Level</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Income</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
High School	7	4,9	Less than 2000 TL	21	14,7
Associate Degree	7	4,9	2001 - 2999 TL	34	23,8
Bachelor Degree	113	79,0	3000 - 3999 TL	24	16,8
Master Degree	16	11,2	4000 - 4999 TL	4	2,8
			5000 TL and more	12	8,4
			No Response	48	33,6
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>
<b>Department</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Title/Position</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Vessel Operation	6	4,2	Asst. Specialist	52	36,4
Documentation	37	25,9	Specialist	36	25,2
Sales and Marketing	41	28,7	Customer Rep.	18	12,6
Finance &	12	8,4	Sales Responsible	13	9,1
Accounting	20	14,0	Team Leader	7	4,9
Exp.&Imp. Operation	8	5,6	Asst. Dept.		
CMC	12	8,4	Supervisor	3	2,1
Customer Services	7	4,9	Dept. Supervisor	14	9,8
Foreign Accounts	7	4,9			
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>
<b>Sector Experience</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Working Year</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Less than 1 year	8	5,6	Less than 1 year	18	12,6
1-4 years	51	35,7	1-4 years	60	42,0
5-9 years	32	22,4	5-9 years	27	18,9
10-14 years	24	16,8	10-14 years	23	16,1
15 years and more	28	19,6	15 years and more	15	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>

Note: F: Frequency, Exp.: Export, Imp.: Import, CMC: Container Management and Control, Rep.: Representative, Dept.: Department, Asst.: Assistant.

### 4.3. Factor Analysis

In order to demonstrate that the data are suitable for the factor analysis, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett Sphericity Test should be applied. If the p (sig.) value in Bartlett's test is less than 0.05 this means that data are suitable for the factor analysis. P-value which is more than 0.05 indicates that the factor analysis is not applicable for this data set (Altunışık et al. 2012).

Table 6 shows the result of the KMO and Bartlett's Test of Sphericity for internal marketing and job satisfaction scale. According to

the KMO value which is 0,882 and p-value which is less than 0.05 (sig.= ,000), the data sets are adequate and suitable for the factor analysis.

**Table 6:** KMO and Bartlett's Test of Sphericity

<b>Internal Marketing</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1326,327
	df	105
	Sig.	,000
<b>Job Satisfaction</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,884
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1449,421
	df	153
	Sig.	,000

Internal marketing items were grouped under 3 factors and named as;

- Development (Training and Education)
- Vision and Communication
- Reward System.

Table 7 summarizes the details of factor analysis including reliability of factor items, total variance explained, and factor loading values. 3 factors of the internal marketing explain 67,004 percent of the total variance.

**Factor 1 – Development (Training and Education):** The first factor includes 7 internal marketing items and explains 24,833 percent of the total variance. Cronbach's Alpha coefficient value of this factor is 0,867.

**Factor 2 – Vision and Communication:** This factor includes total 5 items related to vision and internal communication and explains 24,831 percent of the total variance. The second factor has the highest Cronbach's Alpha coefficient value which is 0,896.

**Factor 3 – Reward System:** The third factor as "reward systems" consists of 3 items and explains 17,340 percent of the total variance. Cronbach's Alpha coefficient value of this factor is 0,887. All the items loaded on the third factor related to performance measurement and reward system and has the loading value of 0,800 and more.

**Table 7:** Factor Analysis of the Internal Marketing Items

Internal Marketing Items	Alpha (a)	TVE %	Factor Groups and Factor Loadings		
			1	2	3
<b>Factor 1- Development (Training and Education)</b>	<b>,867</b>	<b>24,833</b>			
Goes beyond training and educates employees as well.			,737		
Teaches their employees 'why they should do things' and not just 'how they should do things'.			,728		
The employees are properly trained to perform their service roles.			,710		
Views the development of knowledge and skills in employees as an investment rather than a cost.			,703		
Prepares their employees to perform well.			,677		
Skill and knowledge development of employees happens as an ongoing process.			,613		
Has the flexibility to accommodate the differing needs of employees.			,568		
<b>Factor 2- Vision and Communication</b>	<b>,896</b>	<b>24,831</b>			
Communicates its vision to well to employees.				,846	
Offers employees a vision that they can believe in.				,834	
Communicates to employees the importance of their service roles.				,784	
Uses the data gathered from employees to improve their jobs, and to develop strategy of the organization.				,765	
Places considerable emphasis on communication with employees.				,657	
<b>Factor 3- Reward System</b>	<b>,887</b>	<b>17,340</b>			
Employees who provide excellent services are rewarded for their efforts.					,899
Measures and rewards employee performance that contributes most to organization's vision.					,895
Performance measurement and reward systems encourage employees to work together.					,800
<b>Total Cumulative Variance % : 67,004</b>					

According to the results of the factor analysis, job satisfaction items were grouped under 2 factors; extrinsic satisfaction and intrinsic satisfaction. The ‘co-workers’ and ‘moral values’ items which have loading values less than 0,50 (0,414 and 0,468) were excluded from the analysis and the factor analysis repeated with total 18 items in the job satisfaction scale. These two factors explain 53,288 percent of the total variance.

**Table 8:** Factor Analysis of the Job Satisfaction Items

Job Satisfaction Items	Alpha ( $\alpha$ )	TVE %	Factor Groups and Factor Loadings	
			1	2
<b>Factor 1- Extrinsic Satisfaction</b>	<b>,888</b>	<b>27,571</b>		
Supervision-human relations			,902	
Supervision-technical			,885	
Recognition			,761	
Company policies & practices			,727	
Advancement			,655	
Compensation			,592	
Achievement			,535	
Working conditions			,505	
<b>Factor 2- Intrinsic Satisfaction</b>	<b>,879</b>	<b>25,716</b>		
Authority				,736
Social service				,733
Variety				,696
Independence				,651
Activity				,647
Ability utilization				,623
Social status				,595
Creativity				,557
Job security				,545
Responsibility				,514
<b>Total Cumulative Variance % : 53,288</b>				

**Factor 1 – Extrinsic Satisfaction:** There are 8 job satisfaction items loaded on extrinsic satisfaction factor and they explain 27,571 percent of the total variance. Items in this factor have the 0,888 Cronbach’s Alpha value. First six items loaded on this factor are the same in the original short form MSQ scale. ‘Achievement’ item which is intrinsic satisfaction item in the original scale is loaded on the extrinsic satisfaction factor in this research. The last item in this factor ‘working conditions’ is general satisfaction item in the original scale.

**Factor 2 – Intrinsic Satisfaction:** The second factor includes the 10 job satisfaction items and explains the 25,716 percent of the total variance. According to Cronbach’s Alpha coefficient value of this factor ( $\alpha = 0,879$ ), this factor is reliable. 10 items were loaded in this factor are consistent with the intrinsic satisfaction items in the original Minnesota job satisfaction scale.

#### 4.4. Results of Hypothesis Tests by Regression Analysis

‘Internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction’ hypothesis was tested by regression analysis. The dependent variable is job satisfaction and the independent variable is internal marketing.

**H<sub>1</sub>:** Internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

**Table 9:** Results of Regression Analysis for The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction

Independent Variable	Dependent Variable Job Satisfaction			Result
	$\beta$	t	Sig.	
Internal Marketing (H <sub>1</sub> )	,791	15,377	,000	Supported
F	236,462		,000	
R <sup>2</sup>			,626	
Adj. R <sup>2</sup>			,624	

The sig. value of F test is 0,000 (see Table 9), this means that the created regression model is statistically significant and explains the dependent variable. R<sup>2</sup> value is 0,626 for this regression model. This value shows that the independent variable (internal marketing) can explain the 62,6 percent of change in the dependent variable (job satisfaction). And the result of the regression analysis showed that there is a positive ( $\beta=0,791$ ) and significant effect (sig.< 0,05 and sig.=0,000) of internal marketing on job satisfaction. Therefore, H<sub>1</sub> is supported.

In order to test the effects of internal marketing dimensions on job satisfaction, the following sub-hypotheses were developed.

**H<sub>1-1</sub>:** Development dimension of internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

**H<sub>1-2</sub>**: Vision and communication dimension of internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

**H<sub>1-3</sub>**: Reward system dimension of internal marketing has a significant positive effect on job satisfaction.

The dependent variable is job satisfaction and the independent variables are the dimensions of internal marketing (development, vision and communication, and reward system) for these hypotheses. The results of regression analysis are presented in Table 10.

**Table 10:** Results of Regression Analysis for the Effects of Internal Marketing Dimensions on Job Satisfaction

Independent Variables	Dependent Variable Job Satisfaction			Result
	$\beta$	t	Sig.	
Development (H <sub>1-1</sub> )	,484	9,440	,000	Supported
Vision and Communication (H <sub>1-2</sub> )	,492	9,602	,000	Supported
Reward System (H <sub>1-3</sub> )	,397	7,753	,000	Supported

As shown in Table 10, the created regression model for H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, and H<sub>1-3</sub> is statistically significant (sig.< 0,05). Because the significance values are less than 0,05 for all internal marketing dimensions, H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, and H<sub>1-3</sub> are supported. There is a positive ( $\beta=0,484$ ) and significant effect (sig.< 0,05 and sig.=0,000) of development dimension on job satisfaction. There is a positive ( $\beta=0,492$ ) and significant effect (sig.< 0,05 and sig.=0,000) of vision and communication dimension on job satisfaction. There is a positive ( $\beta=0,397$ ) and significant effect (sig.< 0,05 and sig.=0,000) of reward system dimension on job satisfaction.

The below sub-hypotheses were developed to examine the effects of internal marketing dimensions on intrinsic job satisfaction.

**H<sub>1-4</sub>**: Development dimension of internal marketing has a significant positive effect on intrinsic job satisfaction.

**H<sub>1-5</sub>**: Vision and communication dimension of internal marketing has a significant positive effect on intrinsic job satisfaction.

**H<sub>1-6</sub>**: Reward system dimension of internal marketing has a significant positive effect on intrinsic job satisfaction.

The dependent variable is intrinsic satisfaction and the independent variables are the dimensions of internal marketing (development, vision and communication, and reward system) for these hypotheses.

**Table 11:** Results of Regression Analysis for the Effects of Internal Marketing Dimensions on Intrinsic Satisfaction

Independent Variables	Dependent Variable Intrinsic Satisfaction			Result
	$\beta$	t	Sig.	
Development (H <sub>1.4</sub> )	,210	3,000	,003	Supported
Vision and Communication (H <sub>1.5</sub> )	,421	6,017	,000	Supported
Reward System (H <sub>1.6</sub> )	,315	4,506	,000	Supported

According to results of regression analysis presented in Table 11, there are positive and significant effects of internal marketing dimensions on intrinsic satisfaction. All significance values are less than 0,05, so H<sub>1.4</sub>, H<sub>1.5</sub>, and H<sub>1.6</sub> are supported. Development dimension has 0,210 beta ( $\beta$ ) and 0,003 significance value. Vision and communication dimension has 0,421 beta ( $\beta$ ) and 0,000 significance value. Reward system dimension has 0,315 beta ( $\beta$ ) and 0,000 significance value.

The last three sub-hypotheses were developed to examine the effects of internal marketing dimensions on extrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.7</sub>:** Development dimension of internal marketing has a significant positive effect on extrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.8</sub>:** Vision and communication dimension of internal marketing has a significant positive effect on extrinsic job satisfaction.

**H<sub>1.9</sub>:** Reward system dimension of internal marketing has a significant positive effect on extrinsic job satisfaction.

The dependent variable of H<sub>1.7</sub>, H<sub>1.8</sub> and H<sub>1.9</sub> is extrinsic satisfaction. There are positive and significant effects of development dimension ( $\beta=0,450$  and sig.=0,000) vision and communication dimension ( $\beta=0,287$  and sig.=0,000), reward system dimension ( $\beta=0,261$  and sig.=0,000) on extrinsic satisfaction (see Table 44). So, H<sub>1.7</sub>, H<sub>1.8</sub>, and H<sub>1.9</sub> are supported.



**Table 12:** Results of Regression Analysis for the Effects of Internal Marketing Dimensions on Extrinsic Satisfaction

Independent Variables	Dependent Variable Extrinsic Satisfaction			Result
	$\beta$	t	Sig.	
Development (H <sub>1-7</sub> )	,450	6,594	,000	Supported
Vision and Communication (H <sub>1-8</sub> )	,287	4,204	,000	Supported
Reward System (H <sub>1-9</sub> )	,261	3,827	,000	Supported

## 5. CONCLUSION AND DISCUSSION

This research aimed to investigate the perceived internal marketing activities and their effect on job satisfaction, so it may help container line ship agents' managers who make an effort to provide better quality services for the maritime industry, and also contributes to the literature related to the subject.

The results of factor analysis applied to the items in the internal marketing scale are consistent with the original internal marketing scale factors developed by Foreman and Money (1995) and the 15 internal marketing items are grouped under three factors with high reliability. 'Achievement' and 'working conditions' items were loaded on the extrinsic satisfaction factor but in the original scale, they are not under the extrinsic satisfaction factor. Achievement factor was intrinsic satisfaction item and the working condition is general satisfaction item in the original scale. Different factor loadings and different items in the factors from the original scale were revealed also in other studies (Hancer et al. 2003; Hirschfeld, 2000; Koroğlu, 2012 and Schriesheim et al. 1993) and can be regarded as acceptable.

The main hypothesis of the research examining the effect of internal marketing on job satisfaction was tested with regression analysis. The analysis revealed that the internal marketing has a positive effect on job satisfaction. The results of the analysis support the findings of the studies in the literature. The studies in the hotel sector (Hwang and Chi, 2005 and Gounaris, 2008), hospitals and medical centers (Chang and Chang, 2007; Iliopoulos and Priporas, 2011; Ahmad and Al-Borie ,2012; Pantouvakis, 2012; Dahl and Peltier, 2014 and Chen et al. 2015, Atlay Işık and Altunoğlu,2016b), education sector (Demir et al. 2008; Usta, 2009; Başaran et al. 2011); Ting, 2011; Hung, 2012; Ogunnaike et al. 2012; Omar Salem,

2013; and Shabbir and Salaria, 2014), banking sector (Tortosa-Edo et al. 2010; Kameswari and Rajyalakshmi, 2012; Barzoki and Ghujali, 2013; and De Bruin-Reynolds et al. 2015) and sport schools and centers (Yıldız, 2011 and Chiu et al. 2014) have found similar results related to internal marketing activities and job satisfaction of employees.

All sub-hypotheses developed to test the effects of internal marketing dimensions on job satisfaction are supported. There are significant positive effects of development, vision and communication, and reward system dimension of internal marketing on job satisfaction. The study of Ahmad and Al-Borie (2012) also has found that ‘training and development’ and ‘reward and incentive systems’ have significant effect on the job satisfaction. Demir et al. (2008) have found that the education, vision and internal communication have influence on the job satisfaction. But the reward system influence on the job satisfaction has not been found in their study.

In service organizations, employees as providers of service strongly influence the quality of service offered. As in the service profit chain presented by Heskett et al. (1994), the satisfaction of employees may result in customer satisfaction and loyalty. In long term, the profitability is the direct result of the satisfied and loyal customers. Arnett et al. (2002) suggested that successfully implemented internal marketing activities result in satisfaction of employees and positive employee behaviors. So, the positive employee behaviors strengthen the organizations’ abilities to offer high quality service.

As a result, within the scope of internal marketing approach, training and education activities, performance measurement and incentive systems, offering a vision to ensure the employees commitment to organizations and internal communication positively influence the satisfaction of employees. From this point of view, it may be advisable for organizations to provide effective and comprehensive education and training programs that employees can improve their competencies and to enhance the effective ways of communication. Establishing fair performance measurement and reward systems may also be beneficial for organizations. In order to improve satisfaction of employees, offer better service and have greater competitive advantage in the sector, the managers of the container line ship agents should understand the importance of internal marketing activities and their effects on the employees.

This research contributes to relevant literature but also has some limitations. So, the scope of this research can be extended by conducting researches in other regions or in other sectors of shipping. It is valuable to make further researches where comparable outcomes may be obtained.

## **REFERENCES**

Ahmad, A. E. M. K. and Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94.

Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*. New York: Routledge.

Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. and Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Anosike, P. U. and Ahmed, P. (2006). *Internal Marketing: Perceptions from Theory and Practice*. Working paper series WP005/06, University of Wolverhampton.

Arnett, D. B., Laverie, D. A. and McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.

Atlay Işık, D. (2011). *Yat Turizminde Holistik Pazarlama ve Türkiye için Farklılaştırma Stratejileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Atlay Işık, D. and Altunoğlu, A. E. (2016a). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 273-290.

Atlay Işık, D. and Altunoğlu, A. E. (2016b). The effects of internal marketing on some job attitudes: A study in private hospitals in Turkey. *Journal of Business Research-Türk*, 8(2), 1-17.

Atlay Işık, D. and Cerit, A. G. (2015). Hizmet işletmelerinde hizmet kültürünün oluşturulmasında içsel pazarlamanın rolü: Kruvaziyer turizmden bir örnek olay. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 61-77.

Ballantyne, D. (2000). The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing, in R.J. Varey and B.R. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, pp. 43-60. London: Routledge.

Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: Service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 7-24.

Baron, S. and Harris, K. (2003). *Services Marketing: Text and Cases*. China: Palgrave Macmillan.

Barzoki, A. S. and Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33-49.

Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O. and Çevik, E. İ. (2011). İçsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 201-225.

Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*, Unpublished Master Thesis, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.

Caruana, A. and Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.

Catalin, M. C., Andreea, P. and Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9-17.

Chang, C. S. and Chang, H. C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100.

Chang, C. S. and Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.

Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S. and Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297-306.

Chiu, W., Cho, N. H. and Won, D. (2014). The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(2), 206-222.

Dahl, A. J. and Peltier, J. W. (2014). Internal marketing and employee satisfaction and loyalty: Cross-cultural scale validation in context of US and German nurses. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 27, 43-53.

De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M. and de Meyer, C. (2015). The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, 11(1), 24-38.

Demir, H., Usta, R. and Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 135-161.

Deveci, D.A and Çetin, İ.B. (2013). Gemi Acenteleri ve Forvarder İşletmeleri: İşlevler ve Hizmetler. A. G. Cerit, D.A. Deveci ve S. Esmer (Ed.), *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi*, pp. 471-501. İstanbul: Beta Yayınları.

Dunmore, M. (2005). *Inside-out Marketing*. London: Kogan Page Publishers.

Dunne, P. A. and Barnes, J. G. (2000). Internal Marketing: A Relationships and Value Creation View, in R.J. Varey and B.R. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, pp. 192-220. London: Routledge.

Foreman, S. K. and Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.

Fu, Y. K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57.

Gilmore, A. (2000). Managerial Interactions of Internal Marketing, in R.J. Varey and B.R. Lewis (Ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*, pp. 75-92. London: Routledge.

Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. London: Sage.

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.

Greene, W. E., Walls, G. D. and Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.

Gronroos, C. (1981). Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory, in J.H. Donnelly and W.R. George (Eds.), *Marketing of Services*, pp.236-238. American Marketing Association Proceedings Series.

Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.

Gummesson, E. (2000). Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organizations, in R.J. Varey and B.R. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, pp. 27-42. London: Routledge.

Hancer, M., and George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.

Huang, M. and Chen, M. Y. (2013). Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: Moderating effects of work status. *Psychological Reports*, 113(1), 180-198.

Hung, C. L. (2012). Internal marketing, teacher job satisfaction, and effectiveness of central Taiwan primary schools. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(9), 1435-1450.

Hwang, I.S. and Chi, D.J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.

Iliopoulos, E. and Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11(1), 261.

Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.

Kameswari, A. V. and Rajyalakshmi, N. (2012). Role of internal marketing in job satisfaction of employees in state bank of India. *Ninth AIMS International Conference on Management*, 2(7), 47-55.

Kim, M., Knutson, B. J. and Han, J. (2015). Understanding employee delight and voice from the internal marketing perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(3), 260-286.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2011). *Marketing Management*. England: Pearson Education.

Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.

Lings, I. N and Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

Locke, E. A (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisation Psychology*, pp. 1297-1343. Chicago: Rand Mc Nally.

Longbottom D., Osseo-Asare A.E., Chourides P. and Murphy, W.D. (2006). Real quality: does the future of TQM depend on internal marketing? *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 709–732.

Mishra, S. (2010). Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Ogunnaike, O. O., Oyeniya, O., and Adeniji, A. A. (2012). Internal marketing practices and job satisfaction: Evidence from a Nigerian university setting. *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 3(3), 18-30.

Omar Salem, K.M. (2013). The relationship between internal marketing orientation and employee job satisfaction in public sector. *International Journal of Learning and Development*, 3(5), 111-120.



Owusu-Frimpong, N. and Martins, A. (2010). Adoption and implementation of internal marketing systems by Ghanaian small-and medium-sized enterprises. *Journal of African Business*, 11(1), 26-48.

Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 177-195.

Poor, E. R., Akhlaq, E. M. and Akhavan, M. R. (2013). Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 16(1), 134-146.

Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.

Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A. and Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11-19.

Schriesheim, C.A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C. and Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385-417.

Shabbir, M. J. and Salaria, R. A. (2014). Impact of internal marketing on employee job satisfaction: An investigation of higher education institutes of Pakistan. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 239-253.

Shiu, Y. M. and Yu, T. W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.

Sihombing, S. O. and Gustam, M. (2007). The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting. In: *1st PPM National Conference on Management Research*. Indonesia.

Sinčić, D. and Pološki Vokić, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *EFZG Working Paper Series*, 12, 1-13.

Smith, P. C. (1974). The Development of a Method of Measuring Job Satisfaction: The Cornell Studies, in E.A. Fleishman and A.R. Bass (Eds.), *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, pp. 272-279. Homewood, IL: Dorsey.

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

Strydom, J. (2005). *Introduction to Marketing*. Cape Town: Juta and Company Ltd.

Tag-Eldeen, A. and El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia*, 22(2), 153-167.

Tanhaei, M. H., Isfahani, A. N. and Ahmadabadi, M. N. (2013). Investigating the effect of internal marketing on employee happiness in University of Isfahan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 339-350.

Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.

Tortosa-Edo, V., Sánchez-García, J. and Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279-1297.

Tsai, Y. and Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.

Usta, R. (2009). İçsel pazarlama ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 241-263.

Varey, R. J. (1995). A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 41-54.

Varey, R. J. (2002). *Marketing Communication: Principles and Practice*. London and Newyork: Routledge.

Weiss, D. J., Dawis, R. V. and England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okulu antrenörleri üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.

Yayın Geliş Tarihi: 18.05.2017  
Yayına Kabul Tarihi: 13.06.2017  
Online Yayın Tarihi: 25.06.2017  
DOI: 10.18613/deudfd.321571

*Araştırma Makalesi (Research Article)*

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Denizcilik Fakültesi Dergisi  
Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2017 Sayfa:55-72  
ISSN:1309-4246  
E-ISSN: 2458-9942

## EGE BÖLGESİ'NDE SÜRDÜRÜLEBİLİR DENİZ TURİZMİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA VE GZFT ANALİZİ

İge PIRNAR<sup>1</sup>  
Ferika Özer SARI<sup>2</sup>

### ÖZET

*Deniz turizmi pek çok kıyı alanında yerel topluluklarının temel ekonomik faaliyeti haline geldiği gibi Ege bölgesi için de büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada deniz turizminin içinde bulunduğu ortama etkileri ekonomik, ekolojik, toplumsal ve kültürel olarak gruplandırılmış, sürdürülebilir turizm yönetimi çerçevesinde açıklanmıştır. Buna ek olarak çalışmada Ege Bölgesi deniz turizmi potansiyeli, sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilerek GZFT analizi yapılmış ve bu bağlamda iyileştirme önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Kullanım izinleri ve yasalar ile ziyaretçi sayılarını sınırlayacak, zararlı faaliyetleri engelleyecek kuralların geliştirilerek yürürlüğe konulması; sürdürülebilir gelişmeye yönelik imar planlarının hazırlanması; yöre halkı bilincinin artırılmasında eğitimin katkısının ve katılımın artırılması bu önerilerden bazılarıdır.*

***Anahtar Kelimeler:** Deniz turizmi, sürdürülebilirlik, deniz turizmi yönetimi, Ege Bölgesi turizmi, GZFT Analizi.*

---

<sup>1</sup>Prof. Dr., Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir, ige.pinar@yasar.edu.tr

<sup>2</sup>Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, ferika.ozersari@yasar.edu.tr

## **A QUALITATIVE RESEARCH ON AND SWOT ANALYSIS OF SUSTAINABLE MARINE TOURISM IN AEGEAN REGION**

### **ABSTRACT**

*Tourism is an important industry for Aegean region when taking into account that it comprises a long coastline. This region has a huge potential for marine tourism if developed and managed sustainably. The impacts of marine tourism activities might be grouped as economical, ecological and socio-cultural impacts. Each of these is influential on the sustainable management of marine tourism. In this study, Aegean Region was evaluated within the scope of sustainable marine tourism and a SWOT analysis was carried out. As a result of the analysis, sectoral implications are revealed and some proposals are developed for the improvement of the region in this context. Making rules that restrict the number of visitors and prevent harmful activities; developing plans for sustainable marine tourism management; increasing the awareness and participation of local people making use of education/training are some of those proposals.*

**Keywords:** *Marine tourism, sustainability, marine tourism management, Aegean region tourism, SWOT analysis.*

### **1. GİRİŞ**

Turizm sektörü; alternatif turizm türleri kapsamında özellikle deniz turizmine yönelik, aktif turizm ve özel ilgi alt çeşitlerine talebin arttığı ve sürdürülebilir gelişmelerin benimsendiği bir sürecin içerisinde. Deniz turizminin literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır (Kozan vd. 2014). Genel olarak deniz kıyısında ve denizde yapılan, kruvaziyer gemilerden, yelkenli tekneler ve deniz sporları araçlarına kadar tüm deniz araçları ile gerçekleştirilen rekreatif faaliyetleri içermektedir (Hall, 2001; Collins, 2008). Deniz turizmi; günlük tekne gezilerini, uzun süreli kruvaziyer gemi seyahatlerini, yelkencilik, sualtı dalış, balıkçılık gibi sportif amaçlı faaliyetleri, diğer su sporlarını, deniz üzerinde ve deniz altında konaklamadan deniz restoranlarına kadar farklı destekleyici faaliyetleri içermektedir (Orams, 1999; Morena ve Amelung, 2009). Bu sektörde; yat yatırımları, su sporları, yat inşası ve deniz yatırımları ile denizle ilgili donanım ve malzemelerle diğer destekleyici faaliyetler (deniz hizmetlerinde tedarik ve onarım ve diğer hizmetler gibi) yer almaktadır (Hall, 2001). Çok çeşitli disiplinleri bir arada bulunduran turizm ve deniz turizmi kavramlarının, bir destinasyonda uzun dönemli varlığının sağlanabilmesi için sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi önem taşımaktadır. Bu gerçeklerden hareketle, çalışmanın izleyen bölümünde

sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir deniz turizmi konuları incelenmiş; daha sonraki bölümlerde ise Ege Bölgesi'nde sürdürülebilir deniz turizmi bağlamında yapılan GZFT analizi sonuçlarına ve bu doğrultuda sunulan önerilere yer verilmiştir.

## **2.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM**

Sürdürülebilirlik konusu günümüzde hemen her sektörde en güncel ve uygulanması teşvik edilen konuların başında gelmektedir (Tao ve Wall, 2009). Brundtland raporuna göre (UN, 1987) bugünkü neslin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğine zarar vermeksizin karşılanmasıdır. Sürdürülebilirlik çok boyutlu bir kavramdır; doğal kaynakların korunması, yerel halkın hayat kalitesinin korunması, tarihin ve kültürel mirasın korunması, çevreye zararın ve kirliliğinin minimize edilmesi, sürdürülebilir kalkınmada pozitif etkiler sağlanması ve bu ekonomik yararların ve etkilerin gerçekte yarara dönüşmesi konusunda çalışmaları kapsamaktadır (Soykan, 2003; Erdoğan, 2003). Bu bağlamda, sürdürülebilir turizm; genellikle küçük ölçekli, yerel halkın önceliklerine ve kararlarına saygı gösteren, ekolojiye, kültürel ve çevresel etkilere duyarlı bir turizm çeşididir (Kuter ve Ünal, 2009).

### **2.1. Deniz Turizmi ve Sürdürülebilirlik Kavramı**

Turizm günümüzün en önde gelen sektörlerinden biridir, onun alt sektörü olan deniz turizmi de hızlı bir gelişme gösterirken sürdürülebilirlik anlamında önemi ve etkileri de artmaktadır. Turizm sektörü son otuz yıl içinde hızlı bir büyüme ve değişim sürecindedir; girişimsel faaliyetlerin, teknolojik ilerlemelerin ve pazar güçlerindeki değişimlerin bu süreci devam ettirmesi ve deniz turizmi dahil turizm sektörünü etkilemesi beklenmektedir (Soyak, 2013). Faaliyetlerin deniz araçlarının hızındaki artışa bağlı olarak çeşitlenmesi turizmin etkilerini yaygınlaştırmakta, bölgelerin ve denizlerin taşıma kapasiteleri üzerinde baskı oluşturmaktadır (Great Barrier Reef Marine Park Authority, 2005) Deniz turizminin olumlu ve olumsuz etkileri turist sayısına, deniz araçlarının sayısına ve denizcilik endüstrisinin büyüme hızına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu etkilerin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakta ve her iki yön de sürdürülebilir yönetimi etkilemektedir. Sürdürülebilirlik için bu iki yönün dengelenmesi gerekmektedir. Söz konusu olumsuz etkilerin azaltılması ve olumlu etkilerin artırılması, sürdürülebilir turizm yönetiminin 12 hedefinin gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu hedefler şu şekilde sıralanabilir (UNEP, 2005):

Ekonomik istikrar, yerel toplumun refahı, istihdam kalitesi, sosyal eşitlik, ziyaretçi tatmini, yerel kontrol, halk sağlığı, kültürel zenginlik, fiziki bütünlük, bio-çeşitlilik, kaynak verimliliği, çevresel saflık.

## **2.2. Deniz Turizminin Potansiyel Etkileri**

Deniz turizminin olası etkileri ekonomik, çevresel/ekolojik ve toplumsal ve kültürel etkiler olmak üzere üç ana grupta sınıflandırılmaktadır.

### **2.2.1. Ekonomik Etkiler**

Kazançlarda, gelirlerde ve istihdamda artış, gelişmekte olan ülkelerde turizm tesislerine yabancı yatırımlar, altyapının gelişmesi, çevresel değerlere yerel desteğin artışı ve daha az baskı yaratan yararlanma yöntemlerine dönüş olarak özetlenebilmektedir. Kıyı bölgeleri yüzyıllardır ekonomik nedenler ile ve kazanç sağladığı için insanların ilgi odağı olmaktadır (Mansuroğlu ve Yıldırım, 2001).

Diğer bir ekonomik etki de, turistik destinasyonların büyük bölümü turistlerin temel gıda ve diğer tüketim mallarına olan gereksinimini karşılamada yetersiz kaldığından gıdaların ve diğer tüketim maddelerinin ithalinin teşvik edilmesidir. Bu ekonomik gerçek, gelişmiş ülkelere gelen turistlerin tüketim tercihleri ile birleşince birçok ülkede turizmin ekonomik etkilerini zayıflatmaktadır. Bu, yerel halk için maliyetleri düşüren bir ithalat talebi ölçüsü sağladığından, tamamen olumsuz bir etki değildir. Yabancı tüketim yapıları ambalajlardan kaynaklanan çöplerin de hacmini arttırmaktadır (Island Resources Foundation, 2005).

### **2.2.2. Çevresel / Ekolojik Etkiler**

Çevre üzerindeki fiziksel etkileri ve çevrenin korunmasına ait değerlere yönelik tehditleri içermektedir. Kalabalık, yapılaşma, sanayileşme ve diğer faaliyetler kıyı alanlarının ekolojisi üzerinde olumsuz etkilere yol açtığından çevresel sorunlar deniz ve kıyı alanlarında turizmin ekolojik boyutta gerçek maliyetini ortaya koymaktadır (De Lacy vd. 2002; Özer, 2004; Taşlıgil, 2008). Kıyı alanları kirliliğe karşı özellikle duyarlıdır (Özhan, 2001). Su miktarına ve kalitesine ilişkin sorunlar, kanalizasyon ve katı atıklar bunlardan bazılarıdır. Dalış, tüplü dalış, mercan yürüyüşü, balık tutma gibi sıya dayalı faaliyetler, doğal yaşam ile etkileşim (su kuşları ile etkileşim gibi), kaplumbağa ve balina izleme benzeri faaliyetler deniz turizminin ekoloji

üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya çıkarmaktadır (Island Resources Foundation, 2005). Ekoloji üzerinde olumsuz etkileri olan deniz turizminde kullanım koruma dengesinin sağlanması kolay değildir (Great Barrier Reef Marine Park Authority, 2005) . Deniz alanlarında turizme bağlı faaliyetler kirlilik, kanalizasyon atıkları ve katı atık sorunlarını arttırarak deniz alanlarını etkilemektedir. Tekne motorlarından gelen yakıt sızıntıları, dalgıçların mercanlara ve deniz tabanına verdikleri fiziksel zararlar ve teknelerin demir atması da olumsuz etkilere yol açmaktadır (UNEP, 2000). Örneğin, ABD Virgin Adaları’nda ciddi yakıt sızıntılarınımyatlardan, feribotlardan ve kruvaziyer gemilerden kaynaklandığı görülmektedir (Great Barrier Reef Marine Park Authority, 2005). Türkiye’nin Ege ve Akdeniz kıyıları da yatların ve diğer deniz araçlarının yanaşmasından olumsuz yönde etkilenmektedir (Deniz Ticaret Gazetesi, 2005). Bu önemli kaynağın yok olması denizlerin karşı karşıya olduğu uzun erimli gelişme sorunlarından biridir ve turistik tesislerin sayısının artışı bu sorunu arttırmaktadır.

Tekne ve gemilerin verdiği zararlar, demir atma, gemilerin karaya oturması, kanalizasyon atıklarının ve sintine suyunun boşaltılması ile su kalitesinin bozulmasından kaynaklanmaktadır (Harriott, 2002). Dalış, deniz çevresi ile ziyaretçiler arasındaki etkileşim ve bunun gibi sebeplerle, deniz koruma alanları yoğun şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, Roupheal ve Inglis (1995) Cairn yakınlarındaki Büyük Set Resifi (Great Barrier Reef) Deniz Parkı’nda tüplü dalış yapan 214 dalgıcın yüzde 4’ünün, verilen zararın yüzde 70’inden sorumlu olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, zararın sualtı fotoğrafçılığında ve mercan türlerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Taylor ve Buckenham, 2003).

Yenilenemeyen kaynakların kaybı (sahillerden kum alınması, deniz ürünlerinin –balık ve ıstakoz gibi- aşırı tüketimi nedeniyle yenilemeyen kaynakların ölçsüz avlanması) deniz turizminin ekoloji üzerindeki olumsuz etkilerdendir (Island Resources Foundation, 2005).

### **2.2.3.Toplumsal ve Kültürel Etkiler**

Toplumsal ve kültürel etkiler deniz turizminin üçüncü etkileridir. Toplumsal etkiler, deniz alanının diğer kullanıcılarının verdikleri zararlar ve yoğun kullanım nedeniyle yol açtıkları değişimlerin sonuçları olmaktadır. Bir bölgede deniz turizmi geliştikçe toplumsal etkileşimler ve tutum değişiklikleri artmaktadır (Taylor ve Buckenham, 2003). Deniz turizmi ile ilgilenen özellikle de yabancı ve zengin turistler, farklı



toplumsal sınıflar ve ırklar arasındaki sürtüşmelerin artmasına neden olmaktadır. “Deniz turizminin gelişimi ve sürdürülebilirliği, turizme kaynak teşkil eden bölgesel ve yerel alanlara özgü doğal ve kültürel değerlerin korunarak kullanılmasıyla gerçekleşebilir” (Beyhan ve Ünügür, 2005:80). Kültürel etkiler bir bölgenin geleneksel ve tarihi değerlerini etkilemekte, rekreasyonel faaliyetlere katılanlar ile geleneksel avcılarının yerini değiştirmekte, yenilenemeyen kaynakların kaybı ve yenilenebilir kaynakların aşırı tüketimi gibi konuları içine almaktadır (Great Barrier Reef Marine Park Authority, 2005). Deniz turizminin ekonomik ve ekolojik etkileri çok önemli sayılırken, kültürel etkiler de önem taşımaktadır. Türkiye’de deniz ekosistemlerinin kültürel boyutu geleneksel işletme ve koruma yöntemlerinin onaylanması da dahil olmak üzere önemlidir.

### **2.3. Deniz Turizminin Sürdürülebilir Yönetimi ve Planlanması**

Kalkınmayla birlikte çevreyi de dikkate alan sürdürülebilir gelişme kavramı, 1970’li yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Sürdürülebilirlik, çevresel bütünlük, sosyal ve ekonomik gelişmeyle kültürün birleşimi ve kurumsal paydaşların katılımı arasında dengeyi sağlamak ile ilgilidir. Sürdürülebilirlik, bir sistemin o andaki mevcut durumunu işaret eder (Golem, 2003). Sürdürülebilirlik taşıma kapasitesi sınırları içerisinde, kaynakların akılcı ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla yaşam kalitesinin yüksek seviyede tutulmasını işaret eder (Göktan ve Arıkoğlu, 2001). Sorumlu uzun vadeli bakış açısı ve gelişmiş bir duyarlılık için iletişimde bulunmak, sürdürülebilirliğin temel prensipleridir (Gallagher, 2003). Eğer sürdürülebilir kalkınma bu bakış açısıyla planlanıp yönetilebilirse, deniz turizmi açısından özellikle olumsuz etkileri en aza indirmek mümkün olacaktır.

Deniz turizmi pek çok kıyı alanında temel bir sektör ve kıyı topluluklarının temel ekonomik faaliyeti haline gelmiştir. Ancak deniz turizmi, etrafına zarar verebilecek bir takım faaliyetleri de bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin turizmi geliştirmek için marina inşaatları veya suni plajların yapılması. Deniz turizminin daha sürdürülebilir bir faaliyet haline getirilmesi gerekmektedir (Moscardo ve Kim, 1999:269-277). “Yüzölçümü 196.000 kilometrekare olan Ege denizinin göze çarpan özellikleri, kıyılarının çok girintili çıkıntılı olması, üzerinde çok sayıda adalar bulunması ve beş büyük körfezin yer almasıdır” (Köksal, 1988:57). İlgili politikaların geliştirilebilmesi, sürdürülebilirlik ve gelişimin bir arada yürümesi için GZFT analizleri önemli araçlardır (Karadeniz vd. 2007). Bu bağlamda Ege Deniz Turizminin özet GZFT analizinde gösterdiği gibi, sürdürülebilir deniz turizmi gelişimi için

planlama ve uygulanabilir stratejilerin gerçekleştirilmesi çok yararlı olacaktır. Ege GZFT analizindeki hususların çoğu Akdeniz için de geçerlidir. Akdeniz havzası da Ege gibi doğal kaynaklar ve sosyo-kültürel oluşumlar açısından zengindir. Coğrafi ve tarihi konumu ile de bu eşsiz bölge deniz turizmi açısından oldukça önemlidir. Bu bölge aynı zamanda çok hassas bir çevreye sahiptir (Köksal, 1988). Az görülen pek çok tür bu bölgede bulunmakta olup, pek çok türün de nesli tükenmiştir. Buna rağmen Akdeniz kıyısında birçok turistik, endüstriyel ve tarımsal faaliyet devam etmektedir. Bu faaliyetlerin bir kısmı sadece çevre açısından değil insan sağlığı açısından da tehlikelidir. Dolayısıyla, sürdürülebilir yaklaşımlar bu bölgenin yönetimi açısından son derece gereklidir.

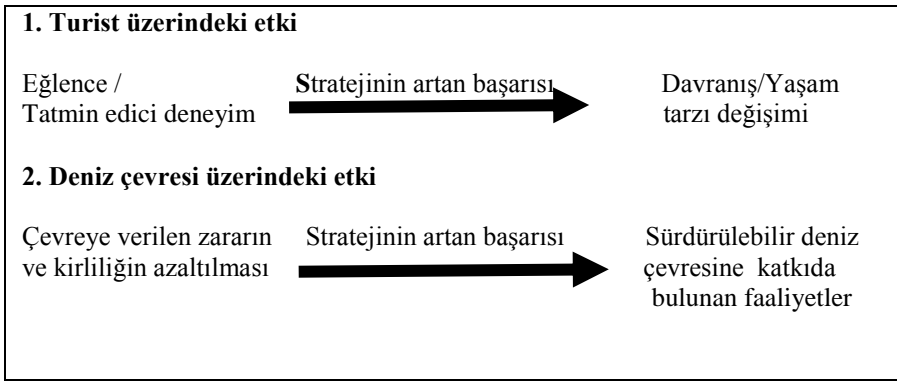
Sürdürülebilir deniz turizminde, olumsuz etkilerin önlenmesi iyi bir planlama, araştırma, hükümet ve sektör arasında bilimsel anlamda işbirliği ve kesin kararlar gerektirmektedir. Bu bağlamda uygulanabilecek standart bir şablon bulunmayıp, bölgesel ve kültürel özelliklere göre görülebilen fiziksel sınırların bulunmamasından, birbiri ile güçlü bir şekilde bağlantılı ekosistemlerin varlığından ve kullanım alanlarının dışında gerçekleşen faaliyetlerin etkisinden ötürü kıyı ve deniz ortamlarının planlanması ve yönetimi birbirlerinden farklılık göstermektedir (Pearce vd. 1997).

Deniz turizmi ile ilgili planlamalar dünya çapında incelendiğinde, planlama eksikliğinin yanı sıra finansman eksiliği de önemli bir sorundur. Bu durumda fonlar özet şirketlerden temin edilmektedir. Deniz turizminde hükümetin rolü önemlidir, çünkü gelişme için engelleri kaldırabilmek ve yatırımı teşvik etmek gerekmektedir. Bunun haricinde deniz turizmi yönetimi için sürdürülebilir turizmin özel bir önemle ele alındığı tam bir kalkınma planına ihtiyaç vardır. Diğer ülkelerin tecrübelerinden öğrenilenler bunun için araştırma birim/merkezlerinin varlığının gözlemlenmesi, araştırma ve planlama için gerekli olduğu yönündedir (Kim vd. 1997).

### **3. EGE BÖLGESİ'NDE SÜRDÜRÜLEBİLİR DENİZ TURİZMİ İÇİN GZFT ANALİZİ VE UYGUN STRATEJİLER**

Sürdürülebilir deniz turizmi yönetim stratejilerinin amacı iki yönlüdür (Orams, 1999: 86-87). Birincisi deniz çevresinin olumsuz etkilerden korunması, diğeri de turistler için pozitif bir imaj yaratılması ve olumlu deneyimler sağlanmasıdır. Şekil 1'de deniz turizmi stratejilerinin amaçları iki yönlü olarak gösterilmekte, bir bölgenin deniz

turizminin GZFT (güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler) analizi ile bütünleştirilmesi ile artacak başarı ve çıkarılabilecek stratejilerin sürdürülebilirliğinin geliştirilmesi için bir analiz oluşturabileceği ortaya konulmaktadır. Şekil 1 aynı zamanda, turistler için pozitif bir imaj yaratılarak olumlu deneyimler sağlanması konusunda stratejilerin başarısının davranış ve yaşam tarzlarının değişimine bağlı olduğunu göstermektedir. Amacın bir diğer yönü olan olumsuz etkilerin ve kirliliğin en aza indirilmesinde, stratejinin başarısının artışı, sürdürülebilir deniz çevresi için eğitim ve kontrol gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesine bağlıdır.



**Şekil 1:** Deniz Turizmi Yönetimi Stratejilerinin Amaçları

Kaynak: Orams,1999

### **3.1. Yöntem**

Çalışmada niteliksel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, katılımcılarla ortalama 40 dakika süren yüz yüze mülakatlar, 1 Haziran 2013 ile 31 Ağustos 2013 tarih aralığında yapılmıştır. Katılımcılarda olası bir gerginliği önlemek için ses kaydı alınmamış ve görüşmelerin tamamı yazılı olarak kaydedilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, hem belli ölçüde standart hem de esnek olması, anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırabilmesi ve konu üzerinde derinlemesine bilgi toplayabilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2003) nedeniyle tercih edilmiştir.

İlk aşamada, görüşme kayıtlarının betimsel çözümlemesi yapılarak metinler oluşturulmuştur. Daha sonra sistematik çözümleme aşamasına geçilmiş, veri setleri incelenip sınıflandırılmış, aralarında ilişkilendirmeler yapılarak belirli temalar ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen temalar GZFT (Güçlü, Zayıf X Fırsat, Tehdit) matrisi içerisinde

konumlandırılmıştır. GZFT analizi genellikle iş planı hazırlanmadan önce yapılan bir çalışmadır. Son zamanlarda işletmeler ve destinasyonlar için olduğu gibi, doğal kaynak yönetimi ve sürdürülebilir turizm değerlendirmesi amacıyla da kullanılmaya başlanmıştır (NOAA, 2011). GZFT analizi, bir işletmenin veya bir yerin, güçlü ve zayıf yönleri ile içinde yer aldığı çevredeki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarma ve karşılaştırmada kullanılan önemli bir araçtır (Buta, 2007; Karadeniz vd. 2007). Ege’de deniz turizmine dair GZFT analizinin yapılması, doğru bir şekilde uygulanması ve acil durum planlarının yardımı ile sürdürülebilir yaklaşımların gelişmesi sağlanabilecektir. Ege Denizi’nde deniz turizminin ilgi grupları üzerinde bir çalışma yürütülmüş; onların değerlendirmelerinden ve bu alanda yapılmış ikincil kaynak raporlardan da yararlanılarak bir GZFT analizi oluşturulmuştur.

### 3.1.1. Örneklem

Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde esas amaç, örnekleme araştırma konusu ile doğrudan ilişkili, konuya hakim, gerekli bilgi, deneyim ve niteliklere sahip, uzman kişilerden oluşturmaktır (Büyüköztürk vd. 2009). Bu doğrultuda araştırma örneklemini, Ege Bölgesi’nin koşullarına tamamen hakim olan, 30 yaş üstü, deniz turizmi yetkilileri, bir başka ifadeyle marina yöneticileri, yat ve deniz turizmi acentelerinin yöneticileri ve bürokratlar oluşturmuştur. Tablo 1 araştırma örnekleminin profili hakkında özet bilgiler sunmaktadır.

**Tablo 1:** Araştırmaya İlişkin Özet Bilgiler

Görüşmelerin Tarih Aralığı	Görüşme Yeri	Katılımcıların		
		Ünvanı*	Cinsiyeti	Eğitimi
01.06.2013- 31.08.2013	16→ İzmir	9→ Marina Yöneticisi	34→Erkek	4→Y.Lisans
	2 →Çeşme	16→ Acente Yöneticisi	8→Kadın	36→Lisans
	2 →Seferihisar			
	5 →Kuşadası	17→ Bürokrat		
3 →Didim				
14→Bodrum				
<b>TOPLAM:</b>	42	42	42	42
*: Katılımcıların %85 i, kendilerinin ve şirketlerinin isim bilgisinin saklı tutulmasını talep etmişlerdir.				

### **3.1.2. Araştırma Soruları**

Örneklem grubu ile Ege Bölgesi deniz turizminin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatlar, tehditler ve uygulanabilir stratejiler üzerine açık uçlu sorular kullanılarak, katılımcılardan cevapların uzunluğu konusunda herhangi bir kısıtlamaya gitme gereği duymaksızın, serbestçe konuşmaları istenerek görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde sorulan ana sorular aşağıda görüldüğü gibidir:

1. Ege Bölgesi'nde sürdürülebilir deniz turizmi bağlamında hali hazırda sahip olunan özelliklere ve uygulamalara yönelik olarak;
  - a. Güçlü yönler nelerdir?
  - b. Zayıf yönler nelerdir?
2. Ege Bölgesi'nde sürdürülebilir deniz turizmi bağlamında politik, ekonomik, sosyal, yasal, kültürel, teknolojik vb. dış çevrelerden gelebilecek ve dünyada oluşan gelişmelere yönelik olarak;
  - a. Fırsatlar nelerdir?
  - b. Fırsatların değerlendirilmesi için yapılması gerekenler nelerdir?
  - c. Tehditler nelerdir?
  - d. Tehditlere karşı alınması gereken önlemler neler olabilir?
3. Sizin görüşlerinize göre Ege Bölgesi'nde sürdürülebilir deniz turizmi bağlamında potansiyele ve geliştirme çabalarına yönelik olarak;
  - a. Sahip olunan güçlü ve zayıf yönlerden hangileri fırsatlarla eşleştirilerek hangi uygun stratejiler üretilebilir?
  - b. Güçlü ve zayıf yönlerden hangileri tehditlerle eşleştirilerek hangi uygun stratejiler üretilebilir?

### **3.2. Bulgular**

Araştırma sonuçları, Ege bölgesinde deniz turizmi alanında çalışan ya da bu alanla ilgili olan örneklem grubunun, deniz turizminin durumuna yönelik kısa ve genel görüşlerini yansıtmaktadır. Tablo 2'de sunulan GZFT matrisinde, Ege deniz turizminin bazı güçlü ve zayıf yönleri verilmektedir. Tabloda görülen endüstrinin fırsat ve tehditleri ile iki yönlü amaçlara uygun stratejiler görüşme yapılan kişilerce belirlenmiştir. Bu bağlamda, bölgesel stratejiler ile ilişkili fırsat ve tehditlerin göz önünde bulundurulması bir sonuca götürebilecektir ve bunların tümünün acil durum planlamasında dikkate alınması gerekmektedir (Cerit vd. 1995).

**Tablo 2.:** Ege Deniz Turizmi GZFT Analizi

Güçlü Yönler (G)	Zayıf Yönler (Z)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. İzmir şehri civarı ve Ege Bölgesi'nin doğal güzelliklerde koyalara, çok sayıda körfeze ve uzun kıyı şeridine sahip olması</li><li>2. Uzun sezon ve mevsimler genelinde ılıman su sıcaklığı</li><li>3. Bölgede deniz turizmine verilen önem</li><li>4. Bölgede bulunan Özel Çevre Koruma Bölgeleri ve mavi bayraklı plajlar</li><li>5. Pazarda olumlu tüketici algılaması ve yüksek duyarlılığın olması</li><li>6. Bölgede deniz turizmi ürününün gelişme ve çeşitlendirme potansiyelinin olması</li><li>7. Deniz Koruma Alanı olarak ayrılacak seviyede denizel biyolojik çeşitlilik değerlerine sahip bölgelerin mevcudiyeti</li><li>8. Plaj kapasitesinin yüksek olması</li><li>9. Kıyı ve dağ ekosistemlerinin bir arada birbirini destekleyebilmesi,</li><li>10. Kıyı balıkçılığını destekleyen faaliyetlerin varlığı</li><li>11. Gereken tüm doğal kaynakları barındırma</li><li>12. Ulusal ve uluslararası öneme sahip ürün ve çekiciliklerin varlığı</li><li>13. Bölgenin eşsiz kültürel ve doğal güzelliklere sahip olması</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ziyaretçi tatmin araştırması gerekmekte,</li><li>2. İzmir Limanı'nın artan talebi karşılayacak altyapı ve kapasiteye sahip olmaması, gemilerin bekleme sürelerinin artması</li><li>3. Ege bölgesi deniz turizmine yönelik hizmet veren lojistik sektöründe firmaların genellikle küçük ölçekli olması</li><li>4. Deniz turizmi çeşitlerine yönelik etkinlik ve festival sayısını azlığı</li><li>5. Bürokratik işlemlerin çok olması</li><li>6. Çeşitli pazarlama mesajları</li><li>7. Katı atıkların görsel ve kıyı kirliliği yaratması</li><li>8. Projelendirilmiş planların sayı olarak azlığı</li><li>9. Teknik donanım eksikliği</li><li>10. Daha çok marina sayısına ve alanında uzmanlaşmış personel ve gelişmiş hizmete artan ihtiyaç</li><li>11. Etkin olmayan katı atık yönetimi ve atık su artımı</li><li>12. Pazarlama faaliyetlerinde karma elemanlardan en çok fiyat üzerinde durulması veya sadece fiyatın kullanılması</li></ol>

<p><b>Fırsatlar (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tam olarak kullanılmayan yat, kruvaziyer ve benzeri turizm kapasitesi</li><li>2. Büyüyen sektör ve artan talep</li><li>3. Yeni bölümler ve pazarlar</li><li>4. Ortak markaların ve yeni ortaklıkların artması</li><li>5. Psikografik, sosyal, demografik (50 yaş üstünün daha fazla seyahat etmesi ve deniz turizmine ilgisi), ekonomik değişimler</li><li>6. Çevre koruma örgütlerinin faaliyetleri</li><li>7. Kruvaziyer gemilerin çok lüks hale gelmesi</li><li>8. Teknoloji (İnternet vb.)</li></ol>	<p><b>“Güçlü Yön-Fırsat” Stratejileri</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mevcut pazarlarda genişleme, ürünün farklı özelliklerini kullanarak yeni pazarlara girmek.</li><li>2. Marka oluşturmak ve yeni ortaklarla ortak marka yaratmayı düşünmek.</li><li>3. Mevcut ürünlerle, iyi eğitilmiş personelle, ürün farklılaştırmasında da gidilerek yeni pazar bölümlerini (yaşlı kişiler, sporcular) çekmeye çalışma ve sektöre yeni ürünler sunma (ör. yat yarışları)</li><li>4. Kültürel özellikleri bölgeye farklı bir imaj yaratmada kullanmak.</li></ol>	<p><b>“Zayıf Yön- Fırsat” Stratejileri</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gelişen sektör ve yeni pazar fırsatlarını kullanarak eski imajı ve çelişkili pazarlama mesajını gidermek.</li><li>2. Çevreci gruplardan yardım alarak ve eğitim faaliyetleri ile kirlilik sorununun üstesinden gelmeye çalışmak.</li><li>3. Aşırı bürokratik işlemleri azaltmak ve işlemlerdeki hızı arttırmak, varolan marinalardaki teknik gelişimi ve hizmeti ve de yeni marinaların inşasını desteklemek</li></ol>
<p><b>Tehditler (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rekabet daha iyi kalitede ve teferruatlı hizmetin sunulmasını gerektirir.</li><li>2. Kaliteye, lükse ve rahatlığa talep</li><li>3. Genel olarak tüm türlerin ve nesli tehlike altında olan türlerin sayılarının giderek azalması ve doğal ortam kayıpları</li><li>4. Mal ve hizmet fiyatlarının düşmesi</li><li>5. Bölgesel rekabet</li><li>6. Su, hava ve toprak kirliliği</li><li>7. Sanayileşme ve yapılaşma</li></ol>	<p><b>“Güçlü Yön-Tehdit” Stratejileri</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rekabetin artan gücüne uyabilmek için yeni yönetim, özel bir ürün, marka gücü ve yeni ortaklıklar kullanmak.</li><li>2. Ürünün farklılaşılabilirlik avantajını kullanmak ve marka bağlılığı yaratmada pazarlama stratejilerini kullanmak.</li><li>3. Deniz turizminden faydalanan turistler için farklı paket seçenekleri sunmak</li></ol>	<p><b>“Zayıf Yön-Tehdit” Stratejileri</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bölgenin tutarsız imajını giderebilmek için kriz yönetimi araçlarını kullanmak.</li><li>2. Eski imajı ortadan kaldırıp rekabeti yakalayan çevreci grupların şikayetleri konusunda daha iyi olan tutarlı bir mesaj oluşturmak.</li><li>3. Pazarlama karmasında yer alan fiyat dışındaki diğer elemanları da kullanmak.</li></ol>

#### 4. SONUÇ

Turizm, Türkiye ve özellikle Ege Bölgesi için oldukça önemli bir endüstridir. Deniz turizminin turizmde belirleyici bir özelliğe sahip olması ve ülkemizin üç tarafının denizlerle kaplı olması yanında, eğer başarılı bir şekilde geliştirilir ve yönetilir ise deniz turizmi açısından oldukça büyük bir potansiyele sahip olduğumuz açıkça görülebilmektedir.

Deniz turizmi temel olarak balıkçılık turlarını, dalış ve yelkenciliği, rekreatif tekne turlarını, denizaltı ve yabanıl hayat gözlemciliğini, su kayağını, spor kaynaklı ticari turist faaliyetlerini, paket kruvaziyer turlarını deniz kıyısı konaklaması ve restoranları, ekipmanlar ve tedarikleri ve diğer destekleyici aktiviteleri içerir. Deniz turizmine sürdürülebilirlik açısıyla yaklaştığımızda, su kirliliği, hava kirliliği, toprak kirliliği, nüfus artışı, katı atık yönetimi, uygun atık su arıtımının eksikliği, tehlike altında olan türler, doğal ortam kayıpları, yetersiz altyapı ve hizmet Ege Bölgesi'nde deniz turizmi gelişimi ile ilgili olarak karşılaşılabilecek problemler olarak görülmektedir. Bu bağlamda, kıyı alanları yönetimi stratejisinin hazırlanması, yatırım önceliklerinin belirlenmesi, bölgedeki ilgi grupları ile ortak tanıtımlar yapılması oldukça önemli konulardır. Uygulama kodları, öğrenim, eğitim, planların daha iyi kullanımı, etkilerin kontrolü, alan yönetimi üzerinde önemle durulması, ruhsatların basitleştirilmesi gibi stratejileri ve araçları birleştiren bir şekilde deniz turizmi yönetiminin gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Gelecek yönetiminin odak noktası, bireysel işletmelerin yönetiminden bölgesel/ yöresel yönetime doğru kayacak ve özellikle önleme ve etkilerin yönetimi konularına odaklanılacaktır.

Yapılan GZFT analizi doğrultusunda Ege Bölgesi deniz turizmi potansiyelinin sürdürülebilir yönetimi için gerekenler, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a) Deniz turizmi stratejilerinin amaçlarını yürütmek, bölgenin deniz turizmi uygulamalarını içeren GZFT analizinin yapılması ve çeşitli deniz turizmi sektörlerinin gelişimini sağlayacak stratejik planların oluşturulması.
- b) Sürdürülebilir gelişme için çevresel/ekolojik kararlar ile ekonomik/ finansal kararların birbirleri ile çelişmeyecek şekilde ve bir arada ele alınması.
- c) Engellerin belirlenmesi, izinlerin kullanılması ve yasa ile ziyaretçi sayısının kısıtlanması, tüm motorlu araçların 100 m. içinde kıyıda



kullanılmasının yasaklanması ve bazı alanların tüm faaliyetler ve kullanıma kapatılması.

- d) Sürdürülebilir gelişim için önerilerin hazırlanması.
- e) Saha planları üzerinde çalışılması.
- f) Sürdürülebilirlikte yerel halkın yer alması (eğitim ve basılı materyal, rehberli turlar, yürüyüşler gibi faaliyetlerin artırılması ile).
- g) Çevresel korumaya önem verilmesi.
- h) Yasal ve gönüllü yaklaşımların dengelenmesi.
- i) Kalite, gereken hizmet seviyesi, gelecekteki sermaye ihtiyacı, işletmelerde verimlilik, ortaklıklar, stratejik birleşmeler ve ortak markalar gibi konuların periyodik değerlendirmesinin yapılması.

Sonuç olarak, Ege Bölgesi ölçeğinde, sürdürülebilir bir kıyı kullanımı, planlaması ve yönetimi gerçekleştirildiğinde, bölgenin doğal yapısı öncelikle korunup, sonrasında da bölgesel ekonomik kalkınmayı destekleyici alternatif projelerle bölgenin sahip olduğu turizm potansiyeli ülke yararına kullanılmış olacaktır.

## **5.ÇALIŞMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER**

Çalışmanın niteliksel yapısı gereği Ege Bölgesi'nde deniz turizmi ile ilgili kişilerden oluşan, sınırlı sayıda bir örneklem grubuna sahip olması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Gelecekte daha ayrıntılı sonuçlara erişilebilmesi için strateji geliştirme ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmesi, nitel ve nicel araştırmalarla örneklem genişletmeye çalışılması önerilmektedir.

## **KAYNAKLAR**

Beyhan, Ş. G., ve Ünügür, S. M. (2010). Çağdaş gereksinimler bağlamında sürdürülebilir turizm ve kimlik modeli. *İTÜDERGİSİ/a*, 4(2), 79-87.

Buta, R. (2007). The SWOT analysis in the geographical research, with applicability in the study of the human settlements from Moldova valley. *Present Environment and Sustainable Development*, 1, 239–248.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.

Cerit, A. G., Kişi, H. ve Tuna, O. (1995). Strategic Marketing Planning for the Yachting Companies, Marinas and Yacht Builders: An Application for Turkey, in N. Tekogul and G. Nesar (Eds.), *1st International Yachting Technology Conference Proceedings* (s.175-186), Izmir: Piri Reis Foundation for Maritime Research, Development and Education Publication.

Collins, J. H. (2008). Marine tourism in the Kimberley region of Western Australia. *Geographical Research*, 46(1), 111-123.

De Lacy, T., Battig, M., Moore, S., ve Noakes, S. (2002). *Public/private Partnerships for Sustainable Tourism*. Gold Coast: CRC for Sustainable Tourism.

Erdoğan, N. (2003). Kitle turizmi, alternatif turizm ve eko turizmde sürdürülebilirlik üzerine bir değerlendirme. *Türkiye'nin Alternatif Turizm Potansiyeli ve Güncel Sorunları Konferansı Bildiriler Kitabı*, Çankırı.

Gökten, S. ve Arıkoğlu, G. (2001). Köyceğiz/Dalyan ÖÇKB Dalyanağzı-İztuzu kumsalı yönetimi. *Türkiye'nin Kıyı ve Deniz Alanları III.Ulusal Konferansı Bildiriler Kitabı*. Ankara.

Hall, C. M. (2001). Trends in ocean and coastal tourism: the end of the last frontier?. *Ocean & Coastal Management*, 44(9), 601-618.

Harriott, VJ. (2002). *Marine Tourism Impacts and Their Management on the Great Barrier Reef, CRC Reef*. Townsville: Research Centre Technical Report No 46. CRC Reef Research Centre.

Karadeniz, E., Kandır, S. Y., ve Önal, Y. B. (2007). Seçilmiş paydaşların SWOT yöntemiyle Türk turizm yatırımlarını değerlendirmesine yönelik bir pilot çalışma. *Anatolia*, 18(2), 195-205.

Kim, S.G, Kim, E, Kim, S. H. (1997). Evaluation of coastal and marine tourism resources in Korea. In: *Proceedings of the International Conference on Coastal and Marine Tourism "New Horizons in Coastal and Marine Tourism for the 21st Century*. Korea.

Kozan, G.Y., Özdemir, S. S. ve Günlü E. (2014). Turizm yazınında deniz turizminin olgusal gelişimi. 2. *Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İzmir.

Köksal, A. (1988). Ege bölgesinin turizm coğrafyası. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 32 (1.2), 57-61.

Kuter, N. ve Ünal, H. E. (2009). Sürdürülebilirlik kapsamında ekoturizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(2), 146-156.

Mansuroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2001). Antalya'da kent gelişiminin koruma alanlarına etkileri. *Türkiye'nin Kıyı ve Deniz Alanları III. Ulusal Konferansı Bildiriler Kitabı*. Ankara.

Moreno, A. ve Amelung, B. (2009). Climate change and coastal & marine tourism: Review and analysis. *Journal of Coastal Research*, 1140-1144.

Moscardo G. ve Kim, E. (1999). Social Science Research Needs for Sustainable Coastal and Marine Tourism, In: N. Saxena (Ed.), *Recent Advances in Marine Science and Technology*, pp. 269-277. Korea: Ocean Research Development Institute.

Orams, M. (1999). *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. UK: Routledge.

Özer, M. N. (2004). Kıyı mekanını düzenleme modelinin tanımlanması ve Antalya örneğinde incelenmesi. *Türkiye'nin Kıyı ve Deniz Alanları V. Ulusal Konferansı Bildiriler Kitabı*. Adana.

Özhan, E. (2001). Türkiye'de kıyı yönetimi üzerine değerlendirmeler. *Türkiye'nin Kıyı ve Deniz Alanları III. Ulusal Konferansı Bildiriler Kitabı*. Ankara.

Pearce, P. L., Crossland, C., Chung, M.H. (1997). Overview of sustainable marine tourism development. In: *Proceedings of the International Conference on Coastal and Marine Tourism "New Horizons in Coastal and Marine Tourism for the 21st Century"*. Korea.

Rouphael, T. ve Inglis, G. (1995). *The Effects of Qualified Recreational SCUBA Divers on Coral Reefs*. Townsville: CRC Reef Research Centre, *Technical Report 4*, CRC Reef Research Centre.

Soyak, M. (2013). Uluslararası turizmde son eğilimler ve Türkiye'de turizm politikalarının evrimi. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4, 1-18.

Soykan, F. (2003). Kırsal turizm ve Türkiye turizmi için önemi. *Aegean Geographical Journal*, 12, 1-11.

Tao, T. C. ve Wall, G. (2009). Tourism as a sustainable livelihood strategy. *Tourism Management*, 30(1), 90-98.

Taşlıgil, N. (2008). Datça-Bozburun özel çevre koruma bölgesi ve turizm. *Aegean Geographical Journal*, 17(1-2), 73-83.

UN (United Nations) (1987). *Our Common Future - Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

### **İnternet Kaynakları:**

Deniz Ticaret Gazetesi (2005). *Ege Kıyılarında Yat Kirliliği Uyarısı*. <http://www.denizticaretgazetesi.org/?haber=226>, Erişim Tarihi: 10.05.2005.

Gallagher, A. (2003). *Tools and Instruments for Integrated Coastal Management, Developing a Standard for Sustainability Appraisal in Coastal Management*. [http://medcoast.org.tr/publications/proceedings\\_03.html](http://medcoast.org.tr/publications/proceedings_03.html), Erişim Tarihi: 12.07.2005.

Golem, S. (2003). *Sustainable Development of the Coastal Cities*. [http://www.medcoast.org.tr/publications/proceedings\\_03.html](http://www.medcoast.org.tr/publications/proceedings_03.html), Erişim Tarihi: 08.06.2005.

Great Barrier Reef Marine Park Authority (2005). *Publications*. [http://www.gbrmpa.gov.au/corp\\_site/info\\_services/publications/sotr/1998/tourism\\_frame.html](http://www.gbrmpa.gov.au/corp_site/info_services/publications/sotr/1998/tourism_frame.html), Erişim Tarihi: 12.07. 2005

Island Resources Foundation (2005). *News*. <http://www.irf.org/irtourdg.html>, Erişim Tarihi: 15.07.2005.

NOAA (2011). *Assessment for Sustainable Tourism*. [http://sanctuaries.noaa.gov/management/international/pdfs/day2\\_assessment\\_manual.pdf](http://sanctuaries.noaa.gov/management/international/pdfs/day2_assessment_manual.pdf), Erişim Tarihi: 01.11.2011.

Taylor, N. ve Buckenham, B. (2003). *Social Impacts of Marine Reserves in New Zealand*. <http://www.doc.govt.nz>. Erişim Tarihi: 01.11.2011.

UNEP (2000). *Caribbean Environment Programme. Coastal Zone Management*. <http://www.cep.unep.org/issues/czm.html#def>, Erişim Tarihi: 15.07.2005.

UNEP (2005). *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>, Erişim Tarihi: 03.06.2017

Yayın Geliş Tarihi: 22.05.2017  
Yayına Kabul Tarihi: 13.06.2017  
Online Yayın Tarihi: 25.06.2017  
DOI: 10.18613/deudfd.321564

**Araştırma Makalesi (Research Article)**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Denizcilik Fakültesi Dergisi  
Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2017 Sayfa:73-103  
ISSN:1309-4246  
E-ISSN: 2458-9942

## DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE DENİSON MODELİ VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

H.İ.Halil KESİKTAŞ<sup>1</sup>  
M. Serdar AYAN<sup>2</sup>

### ÖZET

*İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde yönetim bilimi çalışanların psiko-sosyal yönüne odaklanmaya başlamıştır ve motivasyon kuramları ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ise görece daha yeni bir çalışma alanı olarak doğmuş, küreselleşme ve rekabetin artması ile gittikçe daha fazla önemsenmeye başlanmıştır. İş/örgüt psikolojisi yazınında, motivasyon ile örgüt kültürünün ilişkisini inceleyen araştırmalar yer almaktadır.*

*Bu araştırma kapsamında, Denison Örgüt Kültürü ölçme aracından uyarlanan bir anket formu geliştirilerek seçilen örnekleme uygulanmıştır. Deniz ulaştırma işletmeleri beyaz yakalı çalışan ve yöneticilerinden oluşan seçilmiş örneklemeden 147 geçerli dönüş sağlanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ile ölçek güvenilirliği; tanımsal istatistikler ile katılımcı profili; faktör analizleri ile örgüt kültürü ve motivasyon maddeleri için faktör grupları; varyans analizi ve t-testleri ile demografik verilerin örgüt kültürü algısı ve motivasyona etkileri; doğrusal regresyon analizi ile örgüt kültürü boyutlarının motivasyona etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında motivasyonu örgüt kültürü boyutları ile açıklayan bir model ortaya konulmuştur. Böylelikle katılım motivasyonu, tutarlılık motivasyonu, uyarılma motivasyonu ve vizyon motivasyonu kavramlarına ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, beyaz yakalı çalışan, Denison Örgüt Kültürü Modeli, motivasyon, örgüt psikolojisi/endüstriyel psikoloji.

---

<sup>1</sup> Öğr.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir.  
halil.kesiktas@deu.edu.tr

<sup>2</sup> Yrd.Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir.  
serdar.ayan@deu.edu.tr

## **A RESEARCH ON DENISON MODEL AND MOTIVATION IN MARITIME TRANSPORTATION COMPANIES**

### **ABSTRACT**

*Since the post Second World War era, management science has started to focus on the psycho-social dimension of workers, and motivation theories have emerged. Organizational culture has evolved as a relatively newer field of study but has been gaining greater importance with the effects of globalization and increasing competition. There are studies examining the relation between organizational culture and motivation in the organizational/industrial psychology literature.*

*In the scope of this research, a survey form developed from the Denison Organization Culture questionnaire was conducted through the selected sample. 147 valid responses returned from the selected sample consisting of managers and white collar employees from maritime transportation companies. Alpha coefficient for measuring reliability, explanatory analysis for analyzing the profiles, factor analysis to figure the factor groups for organizational culture and motivation items, variance analysis and t-tests to examine the effects of demographic data on organizational culture and motivation; linear regression analysis to explore the organizational culture dimensions and their effects on motivation were implemented. A model explaining the motivation with organizational culture dimensions was offered by which involvement motivation, consistency motivation, adaptability motivation and mission motivation concepts were achieved.*

**Keywords:** *Organizational culture, white-collar employees, Denison Organization Culture Model, motivation, organizational/industrial psychology.*

### **1. GİRİŞ**

Çalışmanın konusu Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu kapsamda Türk deniz ulaştırma işletmelerinden seçilen örnekleme Denison Örgüt Kültürü Modelinin (Denison ve Mishra, 1995) kavramsal boyutları ile motivasyon bir arada incelenmiş ve bu kavramsal boyutlara dayalı bir motivasyon modeli sunulmuştur. Geliştirilen yaklaşımın *örgüt kültürü* ve *motivasyon* ile ilgili nicel ölçüm yapmak için oldukça güvenilir ( $\alpha > 0,9$ ) olduğu görülmüştür.

İkinci Dünya Savaşı sonrası yönetim düşüncesinde çalışanlar ve yöneticileri insani vasıfları ile değerlendiren *beşeri yaklaşım* ortaya çıkmıştır. *Motivasyon* ile ilgili erken dönem çalışmalar bu dönemin bir ürünüdür (Wiley, 1997: 263). Kimi araştırmacılara göre, beşeri yaklaşımın

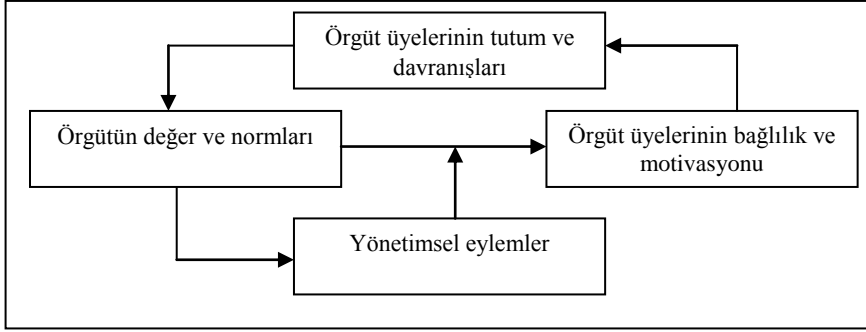
kurucusu Mayo'dur (Genç, 2007: 112). Ne var ki, Mayo'nun çalışmalarında tüm problemler incelenmemiş, tüm yanıtla ulaşılmamıştır. Özellikle işçilerin sosyal ilişkileri ve işçilerle yönetimin sosyal ilişkileri incelenmemiştir (Homans, 1949: 320). Bu dönem itibarı ile psikoloji ve sosyoloji alanından düşünürlerin yönetim ve organizasyon alanına katkıda bulunmaları sonucu *örgüt psikolojisi*, *endüstriyel psikoloji* gibi yeni bilim alanları oluşmuştur. Böylece çalışanların işle ilgili duyguları, aralarındaki iletişim, liderlik, iş yerinin fiziki şartlarının etkileri, iş yerine has örgüt iklimi ve *örgüt kültürü* gibi alt başlıklarda pek çok kuram geliştirilmiştir. Literatürde mevcut motivasyon teorileri, genel olarak iş/çalışma alanına ilişkin yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir (Bilgin, 2003: 249).

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon ve örgüt kültürü kavramları ve bu iki kavramın ilişkisi incelenerek, çalışmaya esas teşkil eden Denison ÖKM (Örgüt Kültürü Modeli) tanıtılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirilen analizlere yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın konusu, amacı ve kapsamı, modeli, araştırmada kullanılan yöntemler, araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, analiz ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bulgular örgüt kültürü boyutlarının katılım motivasyonu, tutarlılık motivasyonu, uyarılma motivasyonunu doğrudan; vizyon motivasyonunu koşullu olarak etkilediğini ortaya koymaktadır.

## **2. MOTİVASYON ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Deniz ulaştırma işletmeleri endüstriyel hizmet üretmektedirler ve başarılı hizmet üreten işletmelerin personel seçimine, eğitime ve çalışan motivasyonuna belirgin şekilde ağırlık verdiği bilinmektedir (Lovelock ve Wright, 1999: 14). Motivasyon ve örgüt kültürü kavramları, insan ortak paydasında ilişkilidir. İş yeri ile ilgili kişisel ve paylaşılan algılar motivasyon iklimine ilişkin bir ölçüttür (Karanika-Murray ve Michaelides, 2015: 228). Motivasyonla örgüt yapısı ve kültürü ilişkilidir; motivasyon zaman içinde çalışanlarca farklı algılanır ve örgütün de bu değişimleri okuyup ayak uydurabilmesi önemlidir (Reis ve Pena, 2001: 666-675).





**Şekil 1:**Örgüt Kültürü ve Motivasyon Arasındaki Bağlantı

Kaynak: Hartmann, 2006: 161

Hartmann (Şekil 1.) örgüt değer ve normlarının, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının, örgütsel bağlılık ve motivasyonun ilişki içinde olduğunu; yönetimsel eylemlerin bu ilişkilere yön verebileceğini savunur (Hartmann, 2006: 160-171). Ankli ve Palliam (2012) benlik algısının, psikolojik ve duygusal ihtiyaçların, yaşam hedeflerinin, bireysel dinamizmin, sosyal çevrenin ve kültürün kişinin kendini gerçekleştirmesinde (*self actualization*) belirleyici temel unsurlar olduğuna işaret eder (Ankli ve Palliam, 2012: 7). Crumpton (2013), örgüt kültürünün bileşeni olan *örgütsel değerlerin* motivasyonu sürdürmek için faydalı bir araç olduğunu (Crumpton, 2013: 144) ve değerlerin motivasyonel yapılar olduğunu savunur (Crumpton, 2013: 145). Günümüz yöneticileri başarılı örgütsel hedefler belirleyebilmek için örgütsel rolleri oluşturan kültürel faktörler ve sosyal değerlerin motivasyon seviyesine ve iş gücüne etkilerini bilmelidir (Genestre, 1997: 567).

## 2.1. Motivasyon

*Motivasyon* kavramı hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçirmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir (Eren, 2014: 498; Genç, 2007: 255). Organizmanın uyarana verdiği tepkilerle ilgili olarak koşullu ve koşulsuz şartlanma kavramlarını 1903’te ilk olarak Pavlov ve Kolochinov kullanmışken (Cambiaghi ve Sacchetti, 2015: 1600), çalışan motivasyonu üzerine yapılan ilk önemli yayın Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koyduğu 1943 tarihli çalışmadır. Maslow’a göre insan sürekli

gereksinimleri, ihtiyaçları olan bir hayvandır (Maslow, 1943: 393). Maslow'un motivasyon teorisi, kişiliği ön planda tutar ve pek çok motivasyon modeline temel oluşturmuştur (Wiley, 1997: 264). Kuram ihtiyaçları yüksek düzeyli (ait olma, sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçlar) ve düşük düzeyli (fizyolojik ve güvenlik gibi dışsal ihtiyaçlar) olarak tanımlar ve bir ihtiyaç doyurulmadan bir üst basamağa geçilemez (Ergun Özler, 2013: 142). Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek eforla çaba göstermek olarak da tanımlanabilir (Robbins ve DeCanzo, 2005: 325).

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

**İç motivler:** Bireyin doğal nitelik taşıyan gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlarıdır. İnsanın bilinçli davranışları üzerinde etkileri yoktur.

**Fizyolojik motivler:** Bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmek için gerekli olan beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir.

**Sosyal motivler:** Gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilme, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli; toplumların değerli olarak gördüğü olgu, duygu ve düşüncelerdir. Birey bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına, toplumun özelliklerine, toplumun değişik kesimlerine, zamana göre değişik önem ve biçimde oluşurlar.

**Psikolojik motivler:** Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi, her bireyin de farklı algılaması çok yüksek bir olasılıktır.

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

**Tablo 1: Kapsam ve Süreç Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi**

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

**Kaynak:** Ergun Özler, 2013: 153

*Kapsam (içerik) teorileri* bireyi belli bir yönde davranmaya sevk eden çeşitli güçleri ve güdülerini sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlar. *Süreç teorileri* ise, çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranış göstermeye nasıl sevk ettiğini açıklamaya çalışır (Tablo 1.).

## 2.2. Örgüt Kültürü

Yöneticiler yapı ve politikaları (zorlukla da olsa) değiştirebilir; ancak kültürün değiştirilmesi zordur; ancak kültürün uyarlanması çoğunlukla stratejilerin başarı ile uygulanmasının anahtarıdır (Kotler ve Keller, 2012: 45). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, yönetim alanına girmesinin nedeni, özellikle son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, ortaya çıkardığı verimlilik artışının, aynı zamanda örgütlerin insan faktörü ve geniş anlamda sosyal çevre üzerinde ortaya çıkardığı olumsuzlukların görülmeye başlanmasıdır (Genç, 2007: 368). Hızla artan rekabet, küreselleşme süreci, şirket birleşmeleri, stratejik ortaklıklar ve iş hayatındaki hızlı değişimler örgüt kültürüne duyulan ihtiyacı arttırmıştır (Schein, 1992: 85).

Örgüt kültürü kuramının ilk tohumlarının, Taylor sonrası, 1930'da Mayo ve ekibinin Western Electric şirketi araştırmaları ile atılmış olduğu var sayılmaktadır (Yahyagil, 2004: 54); ancak örgüt kültürü kavramı ilk olarak Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979 yılında Administrative Science Quarterly'de çıkan "Örgütsel Kültürleri İncelerken" adlı makalesinde yer almıştır (Pettigrew, 1979: 579; Hofstede, 1994: 483-503; Yahyagil, 2004: 55). Pettigrew çalışmasındaki amacı "sosyoloji ve antropolojide geniş olarak kullanılan, ancak henüz örgütsel davranışın teorik diline entegre edilmemiş kavramların tanıtım ve sunumu yoluyla örgüt yaşamının daha kültürel ve canlı konularını sosyal süreç dilinde vurgulamak" olarak tanımlamaktadır (Pettigrew, 1979: 579).

Örgüt kültürü kavramının tarihsel oluşum ve gelişim çizgisinde bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar (*assumptions*), inançlar (*beliefs*) ve değerlerin (*values*) olduğudur (Yahyagil, 2004: 58). Ataman'a göre ise kültürü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcıları olmak üzere ikili bir yapı bulunmaktadır. Örgüt kültürü değerler, inançlar ve normlardan müteşekkil bir *düşünceler sisteminden* oluşurken; semboller ve törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, dil, söylemler gibi *örgüt kültürünün taşıyıcıları* olan bir grup unsur daha bulunmaktadır (Ataman, 2009: 627-628). Örgüt kültürünün pek çok araştırmaya konu olması ve araştırmacıların farklı yaklaşımları benimsemeleri sonucunda, literatürde çok sayıda örgüt kültürü modeli yer almaktadır (Tablo 2).

**Tablo 2:** Örgüt Kültürü Yaklaşımları

<b>Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı</b>	Kültürü <b>örgütün dışında</b> olan (exogenous) ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul eder. Bu yaklaşımı esas alan çalışmalar makro düzeyde kültür ve örgüt arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları inceler.
<b>Durumsallık yaklaşımı</b>	Kültürü <b>örgütün içinde</b> olan (endogenous) bir değişken olarak görür ve örgüt içinde gelişmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğunu kabul eder.

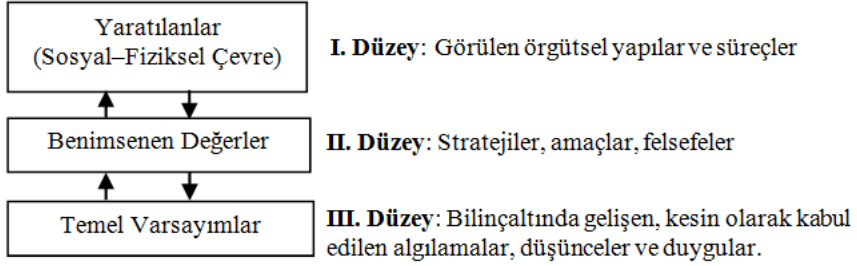
**Tablo 2:** Örgüt Kültürü Yaklaşımları (Devamı)

<b>Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar</b>	<b>Örgütsel Özümleme (organizational cognition):</b> Örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi olarak görür. Öğrenen örgüt sistemlerini savunur.
	<b>Örgütsel Sembolizm (organizational symbolism):</b> Örgütü ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlar. Örgütsel kültürü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorum ve tecrübelerini incelemek gerektiğini savunur.
	<b>Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım:</b> İnsanın bilinçaltında yatan düşünceler ile toplumun bilinen sosyal düzenlemelerinin yapısal bağdaşmasını inceler. Örgütü hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, beşeri bir yapı olarak görür.

**Kaynak:** Eren, 2014: 139-142’den yararlanılmıştır.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değil, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. İnsan davranışlarının ifade edilme boyutu ile ilgili sembolik birikimler içerir. Bu nedenle de söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem kazanır (Tevrüz, 1996: 89). Örgüt kültürünün hangi çeşidi olursa olsun sonuçta değişmeyen, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten varsayımlar, sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür (Hoy ve Miskel, 1991: 212). Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağıya doğru uzanmış, yaygın bir manetik alan gibidir; kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Dinçer ve Fidan, 1996: 401-402; Gürdoğan, 2005: 24).

Örgüt kültürü sosyo-kültürel ortam ile endüstriyel ortamın etkileşiminin bir ürünüdür. İşle ilgili olan varsayımların endüstriyel ortamdaki çalışanlarla ilgili varsayımların ise sosyo-kültürel ortamdaki etkilediği öne sürülmektedir (Bilgin, 2003: 272). Örgüt kültürünü üç düzeyde (Şekil 2.) tanımlayan Schein (1992: 17), zor olanın kültürün daha derinlerde olan bölümünü yönetebilmek olduğunu belirtmektedir.



**Şekil 2:** Kültür Düzeyleri  
Kaynak: Schein, 1992: 17

### 2.3. Denison Örgüt Kültürü Modeli

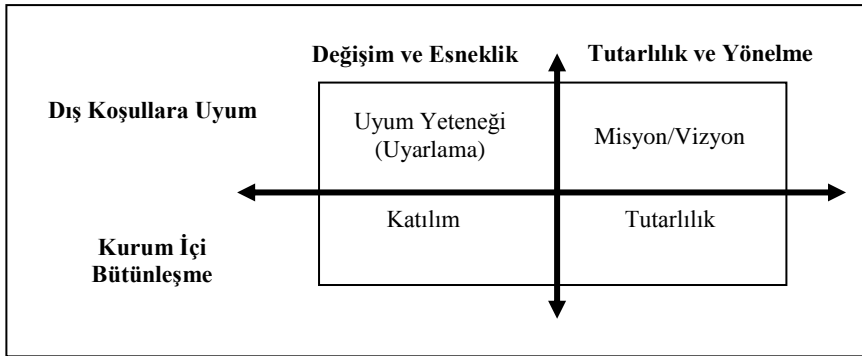
Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir bir nitelik kazandırmak (*operationalism*) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Şekil 3'te gösterilen birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara uyum becerisini, ikinci ana eksen ise dış koşullara uyum için işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesini ifade eder (Denison ve Mishra, 1995: 216; Yahyagil, 2004: 59). Denison ÖKM dört temel kavramsal boyutu üçer adet alt kavram ile tanımlar:

*Katılım* = Yetkilendirme + Takım Çalışması + Yetenek Geliştirme (1)

*Tutarlılık* = Temel Değerler + Uzlaşma + Koordinasyon (2)

*Uyarılma* = Değişim + Müşteri Odaklılık + Örgütsel Öğrenme (3)

*Vizyon* = Stratejik Yönetim + Örgüt Amaçları + Misyona (4)



**Şekil 3:** Denison Örgüt Kültürü Modeli  
Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216

Denison örgüt kültürü modelini kullanan işletmeler arasında *Lenovo, 3M, at&t, Best Buy, Coca Cola, Domino's Pizza, ebay, Du Pont, Google, Shell, Ikea, Microsoft, NASA, Michigan State University, VISA* gibi kuruluşların yanı sıra *Air France, DAMCO, Hertz, COMAIR* gibi ulaştırma alanında faaliyet gösteren kuruluşların yer aldıkları bilinmektedir. Ayan (2005), Türk deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürünü incelediği doktora tez araştırmasında Denison modelini kullanmıştır. Denison örgüt kültürü modeli, ulaştırma alanında faaliyet gösteren işletmelerde ve Türk deniz ulaştırma işletmelerinde başarı ile uygulanabilen bir model olarak değerlendirilmektedir.

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu çalışmada Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkileri araştırma konusu yapılmıştır. Tablo 3.'te yer alan maddi ve manevi motivasyon araçlarından yetki vermek, eğitmek ve yetiştirmek, inisiyatif ve sorumluluk vermek, açık yönetim politikası uygulamak gibi bir kısmı Denison ÖKM kavram ve boyutları ile birebir örtüşmektedir. Diğer motivasyon araçları da bu kavramlarla ilişkilidir.

Araştırmanın amacı (i) deniz ulaştırma işletmeleri beyaz yakalı kara çalışanlarının örgüt kültürü algılarını ve (ii) bu algının motivasyonlarına etkisini ölçmek, bu sayede (iii) motivasyonu örgüt kültürü kavramları ile açıklamaktır. Bu amaçla Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının uygun şekilde geliştirilmesi (bkz. bölüm 3.4.) ve *Uyum Motivasyonu, Tutarlılık Motivasyonu, Vizyon Motivasyonu* ve *Katılım Motivasyonu* olmak üzere dört yeni motivasyon tanımlanarak, bu motivasyon türlerinin oluşumunda örgüt kültürü boyutlarının etkisini (bkz. bölüm 3.5.) incelemek hedeflenmiştir. Böylelikle araştırmacılar ve yöneticiler için *örgüt kültürü* ve *motivasyon* ile ilgili nicel ölçüm yapabilecekleri bir model ve yaklaşım oluşturmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak öncelikle ilgili literatür taranarak, motivasyon ve örgüt kültürü kuramlarının tanım ve yaklaşımları incelenmiştir. Literatürde motivasyonu Denison ÖKM kavramları ile açıklamaya çalışan bir yaklaşım olmadığı görülerek, bu boşluğu doldurmak amacıyla bir model geliştirilmiştir. Araştırmanın saha çalışmasına dahil edilecek çalışanları belirlemek için nitel araştırma

yöntemlerinden yapılandırılmamış mülakat tercih edilerek, tepe yöneticiler ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Gelen görüşlerin değerlendirilmesi sonucu mavi yakalı çalışanlar ve gemi personeli araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma modeline uygun olarak Denison ÖKM ölçme aracından uyarlanan bir nicel ölçüm aracı geliştirilmiştir. Elde edilen bu araç ile Marmara, Ege, Karadeniz ve Akdeniz Bölgelerinde faaliyet gösteren deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3: Motivasyon Araçları**

<b>Motivasyon Araçları</b>	
Ücret, prim ve ödüller.	*
Sosyal kolaylıklar.	*
Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri.	*
Terfi ve kariyer geliştirme olanakları.	**
Sosyal statü sağlamak.	*
Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek.	**
İş güvenliği.	**
Çalışma düzeni sağlamak.	**
Moral vermek.	*
Prestij sağlamak.	*
Sosyal etkinliklere önem vermek.	**
İlginç ve önemli iş vermek.	**
Yetki vermek.	**
İnsiyatif ve sorumluluk vermek.	**
Önem ve değer vermek.	*
Açık yönetim politikası uygulamak.	**
Eğitmek ve yetiştirmek.	**

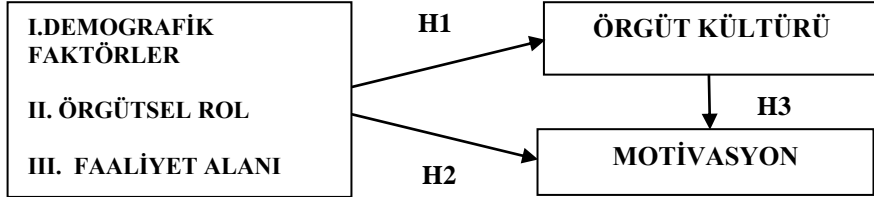
Kaynak: Genç, 2007: 259-260

\*: Denison ÖKM boyutları ile ilişkili araçlar;\*\* Denison ÖKM boyutları ile doğrudan örtüşen araçlar



### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma için gerekli olan bilgi ve verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için kullanılacak olan yöntem ve süreçleri belirleyen araştırma modeli (Kurtuluş, 2004: 250) Şekil 4.'te gösterilmektedir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Oluşturulan modele bağlı olarak geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmektedir:

H<sub>1</sub>: Demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanı örgüt kültürü algısını etkiler.

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

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

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

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

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

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

H<sub>1.7</sub>. Örgüt kültürü algısı çalışılan departmana göre farklılık gösterir.

H<sub>1.8</sub>. Örgüt kültürü algısı faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanı motivasyonu etkiler.

H<sub>2.1</sub>. Motivasyon seviyesi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H<sub>2.2</sub>. Motivasyon seviyesi yaşa göre farklılık gösterir.

H<sub>2.3</sub>. Motivasyon seviyesi örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H<sub>2.4</sub>. Motivasyon seviyesi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H<sub>2.5</sub>. Motivasyon seviyesi alanla ilgili eğitim alınmış olmasına göre farklılık gösterir.

H<sub>2.6</sub>. Motivasyon seviyesi örgütsel role göre (yönetici-işgören) farklılık gösterir.

H<sub>2.7</sub>. Motivasyon seviyesi çalışılan departmana göre farklılık gösterir.

H<sub>2.8</sub>. Motivasyon seviyesi faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: Örgüt kültürü motivasyonu etkiler.

H<sub>3.1</sub>. Katılım kavramsal boyutu katılım motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.1.1</sub>. Yetkilendirme katılım motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.1.2</sub>. Takım çalışması katılım motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.1.3</sub>. Kapasite gelişimi katılım motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.2</sub>. Tutarlılık kavramsal boyutu tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.2.1</sub>. Temel değerler tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.2.2</sub>. Uzlaşma tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.2.3</sub>. Koordinasyon tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.3</sub>. Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.3.1</sub>. Değişim uyum motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.3.2</sub>. Müşteri odaklılık uyum motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.3.3</sub>. Örgütsel öğrenme uyum motivasyonunu etkiler.

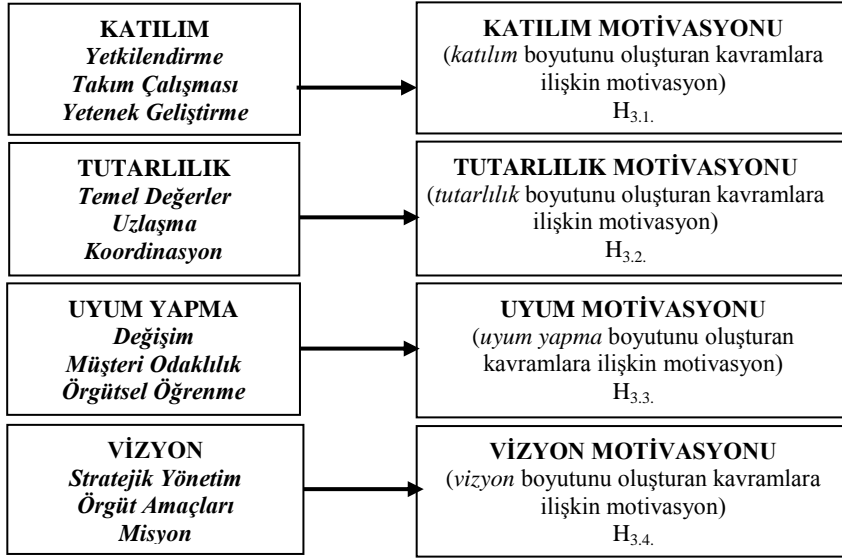
H<sub>3.4</sub>. Vizyon kavramsal boyutu vizyon motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.4.1</sub>. Stratejik yönelim vizyon motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.4.2</sub>. Örgüt amaçları vizyon motivasyonunu etkiler.

H<sub>3.4.3</sub>. Vizyon oluşturma vizyon motivasyonunu etkiler.

H<sub>3</sub> hipotezi kapsamında Denison örgüt kültürü modelinin dört ana kavramsal boyutu ile bu boyutların her birine ait üçer alt boyutun motivasyona etkileri incelenmektedir. Böylelikle Denison ÖKM'nin boyutları olan katılım, uyum, tutarlılık ve vizyonu oluşturan kavramlara ilişkin motivasyon tanımları yapılmış (Şekil 5.) ve örgüt kültürünün motivasyona etkisi bu doğrultuda incelenmiştir.



**Şekil 5:** Örgüt Kültürü Boyutlarına Bağlı Motivasyon

### 3.3. Veri Toplama Aracı

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

Anket formunun ilk bölümünde demografik bilgiler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, mesleki eğitim) ve örgütsel bilgileri (departman, yönetici/iş gören olma) derlemek için altı soruya yer verilmiştir. Anket formunda yer alan diğer maddeler için aralıklı beşli Likert cevap sütunları oluşturulmuştur. Katılımcıların her madde için birinci cevap sütununda ifadeye ne ölçüde katıldıklarını (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Çok katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. İkinci sütunda ise, bu maddenin motivasyonlarını nasıl etkilediğini (1: Oldukça olumsuz, 2: Olumsuz, 3: Ne olumlu, ne olumsuz, 4: Olumlu, 5: Oldukça olumlu) işaretlemeleri istenmiştir (Tablo 4.).

**Tablo 4:** Geliştirilen İkili Yanıt Alanı

Madde 1-36	İfadeye ilişkin görüşünüz					Motivasyonunuza etkisi				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### 3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personeli oluşturmaktadır. Örneklemeye ilişkin bilgiler Tablo 5.'te yer almaktadır.

**Tablo 5:** Örneklemeye İlişkin Bilgiler

	n	%		n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim</b>		
Kadın	48	32,7	İlk-Orta	1	0,7
Erkek	97	66	Lise	23	15,6
Geçerli yanıt	145	98,6	Üniversite	108	73,5
Geçersiz	2	1,36	Lisansüstü	12	8,2
<b>Yaş</b>			Geçerli yanıt	144	98,0
< 31	54	36,8	Geçersiz	3	2,04
31-40	65	44,2	<b>Alanda Eğitim</b>		
+40	26	17,7	Evet	55	37,4
Geçerli yanıt	145	98,6	Hayır	90	61,2
Geçersiz	2	1,36	Geçerli yanıt	145	98,6
<b>İşyerinde Çalışma Süresi</b>			Geçersiz	2	1,36
1 yıldan az	15	10,2	<b>Örgütsel Rol</b>		
1-3 yıl	52	35,4	Yönetici	35	23,8
4-6 yıl	28	19,0	İş Gören	106	72,1
7-9 yıl	18	12,0	Geçerli Yanıt	141	95,6
+10 yıl	31	21,1	Geçersiz	6	4,08
Geçerli yanıt	144	98	Yönetici	35	23,8
Geçersiz	3	2,04	<b>Departman *</b>		
<b>Sektör</b>			Evet	100	68,0
Liman	61	41,5	Hayır	40	27,2
Gemi İşletme	23	15,6	Geçerli Yanıt	140	95,2
Acente	30	20,4	Geçersiz	7	4,76
F.F. **	33	22,4			
Toplam	147	100			

\*: Bağlı olduğu/yönettiği departman deniz ulaştırması ile ilgili

\*\* : Freight Forwarder (nakliye müteahhidi)

Yargısal örneklemeye ve kolayda erişim yoluyla iki liman işletmesi, iki ticari gemi işletmesi, dört acente işletmesi ve iki freight forwarder işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir. Oluşturulan anket formunun uygunluğunu görmek üzere ilk pilot test 05 Aralık 2015 tarihinde Aliğa'da A. Denizcilik'te gerçekleştirilmiş ve gelen görüşler ışığında,

veri ölçme aracına son hali verilmiştir. Anket verileri 24.12.2015 tarihinde toplanmaya başlanmıştır. Anket verilerinin toplanmasının sonlandırıldığı 07 Haziran 2016 tarihi itibarıyla on bir deniz ulaştırma işletmesinden ulaşılan 200 çalışan ve yöneticiden geçerli 147 adet anket formu toplanmıştır (% 73,5). 53 soru formu tepkisel cevaplama ve eksik cevaplama nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır.

### 3.5. Analiz ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler Tablo 6.'da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Araştırmada Kullanılan Analizler

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

Araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü ölçeği ve motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizleri sonucu *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) değerleri sırası ile 0,905 ve 0,935 olarak bulunmuştur. Bu değerler iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **3.5.1. Faktör Analizi Sonuçları**

Keşfedici faktör analizleri sonucunda Denison örgüt kültürü ölçme aracına verilen yanıtlar dokuz faktör grubu altında kümelendi (bkz. Ek 1). Toplam varyansı açıklamada anlamlı (TVE>%7) olan faktör grupları şu şekildedir:

- 1- Katılım ve Tutarlılık (yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme) ( $\alpha = 0,909$ ; TVE: %16,062)
- 2- Vizyon ve Uyarılma (stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı) ( $\alpha = 0,832$ ; TVE: %11,943)
- 3- Uzlaşma, değişim yaratma, iş birliği ve örgütsel öğrenme ( $\alpha = 0,844$ ; TVE: %10,012)

Motivasyon ölçeğinin faktör analizi sonucunda toplam sekiz faktör grubu oluşmuştur. Toplam varyansı açıklamada anlamlı (TVE>%7) olan faktör grupları şu şekildedir:

- 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliği ( $\alpha = 0,898$ ; TVE: 14,937)
- 2- Örgütsel öğrenme, stratejik yönlendirme ve vizyondan ödün vermeme ( $\alpha = 0,863$ ; TVE: 11,285)
- 3-Değişim yaratma, temel amaçlar, yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı ve bütünleşme ( $\alpha = 0,876$ ; TVE: 10,642)
- 4-Takım çalışması, etik değerler, departmanlar arası işbirliği, stratejik iş planlaması ( $\alpha = 0,785$ ; TVE: 8,541)
- 5- Yenilikçilik, güçlü kültür ve çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesi ( $\alpha = 0,748$ ; TVE: 8,073)

### **3.5.2. Hipotez Testleri**

Gerçekleştirilen hipotez testleri ile *örgütte çalışma süresi, örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu ve yaş bağımsız değişkenleri ile örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü algısının motivasyona etkisi* arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ANOVA testleriyle (bkz. Tablo 7); *cinsiyet, örgütsel rol, alanda eğitim alınmış olması ve örgütün deniz ulaştırma sisteminin ana ya da yardımcı unsuru olması* bağımsız değişkenleri ile *örgüt kültürü algısı* arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı t-testleri (bkz. Tablo 8.) ile incelenmiştir.

Tablo 7: ANOVA Test Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken (desteklenen maddeler)
<b>Örgüt kültürü algısına ilişkin ANOVA test sonuçları</b>	
Çalışma süresi	“İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilir” (p=0,032)
Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu	“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,013)
	“İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,009)
	“Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir” (p=0,039)
	“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,004)
	“Müşterilerin istek ve önerileri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklik yapılmasına yol açabilmektedir” (p=0,015)
“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,027)	
<b>Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin ANOVA sonuçları</b>	
Çalışma süresi	“İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,006)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,030)
	“Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir” (p=0,027)
Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu	“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,001)
	“Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır” (p=0,009)
	“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,001)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,005)
Yaş	“Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir” (p=0,033)
	“Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır” (p=0,018)

Sonuçlar H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezlerini kısmen destekler niteliktedir:

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

H<sub>1.1</sub>. Örgüt kültürü algısı **cinsiyete** göre farklılık gösterir: 4 (p=0,000), 18 (p=0,49), 19 (p=0,007), 24 (p=0,15) ve 33 (0,24)'üncü maddeler.

H<sub>1.3</sub>. Örgüt kültürü algısı **örgütte çalışma süresine** göre farklılık gösterir: 3'üncü madde (p=0,032).

H<sub>1.6</sub>. Örgüt kültürü algısı **örgütsel role** göre (yönetici-işgören) farklılık gösterir: 14 (p= 0,50), 19 (P = 0, 003), 24 (p = 0,38), 27 (p = 0,37) ve 34 (p=0,41)'üncü maddeler.

H<sub>1.7</sub>. Örgüt kültürü algısı **çalışılan departmana** göre farklılık gösterir: 1 (p = 0,004), 2 (p = 0,000), 3 (p = 0,039)ve 5'inci (p = 0,034) maddeler.

H<sub>1.8</sub>. Örgüt kültürü algısı **faaliyet gösterilen ara alt** sektöre göre farklılık gösterir: 2 (p=0,013), 3 (p=0,009), 8 (p=0,039), 13 (p=0,004), 22 (p=0,015) ve 23'üncü (p=0,027) maddeler.

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

H<sub>2.2</sub>. Motivasyon seviyesi yaşa göre farklılık gösterir: 18 (p=0,033) ve 34'üncü (p=0,018) maddeler.

H<sub>2.3</sub>. Motivasyon seviyesi örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir: 3 (p=0,006), 23 (p=0,030) ve 33'üncü (p=0,027) maddeler.

H<sub>2.8</sub>. Motivasyon seviyesi faaliyet gösterilen ara alt sektöre göre farklılık gösterir: 2(p=0,001), 6(p=0,009), 13 (p=0,001) ve 23'üncü (p=0,005) maddeler; 27'inci madde (p=0,050).

**Tablo 8:** t-Testi Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken (desteklenen maddeler)
Cinsiyet	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği <b>yapılamamaktadır.</b>
	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate <b>alınmamaktadır.</b>
	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
Örgütsel rol (yönetici / iş gören)	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır
	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
Departman (deniz / genel işletme)	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır
	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.



Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi doğrusal regresyon analizleri yoluyla incelenmiştir. Sonuçlar  $H_3$  hipotezini destekler niteliktedir (bkz. Tablo 9.).

**Tablo 9:** Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Analizi Sonuçları	
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken
Örgüt Kültürü Boyutları	Motivasyon (B=0,374; p=0,026)
Yetkilendirme	Motivasyon (B=0,129; p=0,001)
Uzlaşma	Motivasyon (B=0,227; p=0,000)
Örgütsel Öğrenme	Motivasyon (B=0,178; p=0,000)
Stratejik Yönetim	Motivasyon (B=0,131; p=0,003)
Örgüt Amaçları	Motivasyon (B=0,141; p=0,002)
Vizyon Oluşturma	Motivasyon (B=0,091; p=0,023)
Yetkilendirme	Katılım Motivasyonu (B=0,334; p= 0,000)
Takım Çalışması	Katılım Motivasyonu (B=0,167; p= 0,003)
Kapasite Geliştirme	Katılım Motivasyonu (B=0,371; p= 0,000)
Temel Değerler	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,152; p=0,032)
Uzlaşma	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,524; p= 0,000)
Koordinasyon	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,180; p=0,003)
Değişim	Uyum Motivasyonu (B=0,299; p= 0,000)
Müşteri Odaklılık	Uyum Motivasyonu (B=0,189; p=0,001)
Koordinasyon	Uyum Motivasyonu (B=0,375; p= 0,000)
Stratejik Yönetim	Vizyon Motivasyonu (B=0,315; p=0,000)
Örgüt Amaçları	Vizyon Motivasyonu (B=0,440; p=0,000)
Vizyon Oluşturma	Vizyon Motivasyonu (B=0,236; p=0,000)

Örneklemeden elde edilen yanıtlara uygulanan ilk regresyon analizi ile örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken olarak alınmış ve bu boyutların motivasyon bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiştir. Denison örgüt kültürü modelinde yer alan kavramsal boyutların motivasyona etkisi altı boyutta istatistiksel olarak anlamlı, altı boyutta ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analiz %95 anlamlılık seviyesinde gerçekleştirilmiştir. Motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayan *takım çalışması, kapasite geliştirme, temel değerler, koordinasyon, değişim ve müşteri odaklılık* kavramsal boyutları çıkartılarak oluşturulan ikinci modele göre gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi ile *yetkilendirme, uzlaşma, örgütsel öğrenme, stratejik yönelim, örgüt amaçları* ve *vizyon oluşturma* boyutlarının motivasyona etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

$$\begin{aligned} \text{Motivasyon} = & 0,374 + 0,227 (\text{Uzlaşma}) + 0,178 (\text{Örgütsel} \\ & \text{Öğrenme}) + 0,141 (\text{Örgüt Amaçları}) + 0,131 (\text{Stratejik Yönetim}) \\ & + 0,129 (\text{Yetkilendirme}) + 0,091 (\text{Vizyon Oluşturma}) \end{aligned} \quad (5)$$

Takip eden regresyon analizleri ile Denison örgüt kültürü modelinde yer alan dört ana ve oniki alt kavramsal boyutun ilgili motivasyon grubu ile ilişkisi incelenmiştir. Böylelikle (i) *katılım motivasyonu*, (ii) *tutarlılık motivasyonu*, (iii) *uyarlama motivasyonu* ve (iv) *vizyon motivasyonu* olmak üzere dört bağımlı değişken tanımlanarak, ilgili örgüt kültürü alt boyutları bağımsız değişken olacak şekilde, regresyon modelleri oluşturulmuştur. Denison Örgüt Kültürü Modelinin katılım boyutu ve alt boyutları olan kapasite geliştirme, takım çalışması ve yetkilendirme arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi  $R^2$  değerine göre %71,3 oranında açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre  $H_{3.1}$  hipotezi “*Katılım kavramsal boyutu katılım motivasyonunu etkiler*” onaylanmıştır.

Bulgulara göre yetkilendirme, takım çalışması ve kapasite geliştirme ile ilişkili örgüt kültürü bileşenleri ile katılım motivasyonu arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0.477) bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde formüle edilebilir:

$$\begin{aligned} \text{Katılım Motivasyonu} = & 0,477 + 0,371 (\text{Kapasite Geliştirme}) + \\ & 0,334 (\text{Yetkilendirme}) + 0,167 (\text{Takım Çalışması}). \end{aligned} \quad (6)$$

Analiz bulguları  $H_{3.1}$ ,  $H_{3.1.1}$ ,  $H_{3.1.2}$  ve  $H_{3.1.3}$  hipotezlerini red etmemektedir.

Denison Örgüt Kültürü Modelinin tutarlılık boyutu ve alt boyutları olan koordinasyon, uzlaşma ve temel değerler arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi  $R^2$  değerine göre %62 oranında açıklamaktadır.

Bu bulguya göre  $H_{3.2}$  hipotezi “*Tutarlılık kavramsal boyutu tutarlılık motivasyonunu etkiler.*” red edilmemiştir.

Bulgulara göre koordinasyon, uzlaşma ve temel değerler ile katılım motivasyonu arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0,505) bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Tutarlılık Motivasyonu} = 0,505 + 0,524 (\text{Uzlaşma}) + 0,180 (\text{Koordinasyon}) + 0,152 (\text{Temel Değerler}) \quad (7)$$

Analiz bulguları  $H_{3.2}$ ,  $H_{3.2.1}$ ,  $H_{3.2.2}$  ve  $H_{3.2.3}$  hipotezlerini red etmemektedir.

Denison Örgüt Kültürü Modelinin uyarlama boyutu ve alt boyutları olan değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi  $R^2$  değerine göre %70,8 oranında açıklamaktadır. Bu bulguya göre  $H_{3.3}$  hipotezi “*Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler*” red edilmemektedir.

Bulgulara göre değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile *uyarlama motivasyonu* arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0,531) bulunmaktadır. Bulgular şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Uyum Motivasyonu} = 0,531 + 0,375 (\text{Örgütsel Öğrenme}) + 0,299 (\text{Değişim}) + 0,189 (\text{Müşteri Odaklılık}) \quad (8)$$

Analiz bulguları  $H_{3.3}$ ,  $H_{3.3.1}$ ,  $H_{3.3.2}$  ve  $H_{3.3.3}$  hipotezlerini red etmemektedir. Denison Örgüt Kültürü Modelinin vizyon boyutu ve alt boyutları olan kapasite stratejik yönelim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturma arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi  $R^2$  değerine göre %73,1 oranında açıklamaktadır.  $H_{3.4}$ ,  $H_{3.4.1}$ ,  $H_{3.4.2}$  ve  $H_{3.4.3}$  red edilmemiştir.

Regresyon analizinin sonuçları  $H_{3.4}$  hipotezine ait sabitin değerinin küçük (0,111) ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (0,563) göstermektedir. Örneklemeden elde edilen bulguların analizi anlamlı bir sabitle başlamadığı için, **vizyon motivasyonunun mutlaka örgütsel niteliklerden beslenmesi gerekmektedir.** Örgütlerin stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturma boyutlarında gelişme sağlamaları durumunda *vizyon motivasyonu* gerçekleşebilecektir.

Analiz bulguları ışığında vizyon motivasyonuna ilişkin olarak aşağıdaki formül oluşmaktadır:

$$\text{Vizyon Motivasyonu} = 0,111^a + 0,440 (\text{Örgüt Amaçları})^b + 0,315 \\ (\text{Stratejik Yönetim})^b + 0,236 (\text{Vizyon Oluşturma})^b \quad (9)$$

<sup>a</sup>: p >0,05; <sup>b</sup>: p ≤0,05

#### 4. SONUÇ

İkinci dünya savaşını takip eden yıllarda deniz taşımacılık sistemi çağdaş yapısına kavuşmuştur ancak, denizcilik faaliyetleri çok eski tarihlerden itibaren var olmuştur. Gemilerle ilgili düzenlemeler ve hukuksal oluşumların tarihi oldukça eskilere dayanmaktadır. Benzer şekilde limanlar ve deniz ulaştırma sisteminde yer alan aracı kurumlar da uzun bir süredir belirli kurallara tabi olarak çalışmaktadır. Deniz taşımacılığı, dünya ticaretinden türeyen talebe yanıt verir. Bu sebeple deniz taşımacılığına olan türetilmiş talepte büyük dalgalanmalar görülebilmektedir. Deniz taşımacılık sistemi, küresel olarak yoğun rekabete açık bir endüstriyel hizmetler bütünüdür. Maruz kaldığı zorlu şartlar altında verimli ve başarılı olabilmek için, deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının işle ilgili motivasyonlarının yüksek olması önem taşımaktadır. Deniz taşımacılığı ile ilgili işletmelerde, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı da önem arz etmektedir.

Araştırmada elde edilen en önemli sonuç, Türk deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarında, Denison ÖKM ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konması ve bu modelin motivasyon araştırmalarında kullanılabilir hale getirilmesidir. Motivasyon ile örgüt kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir bağlantı olduğu görülmektedir. Motivasyon, Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutları ile açıklanabilmektedir. Katılım boyutunun alt kavramsal boyutlarına (kapasite geliştirme, yetkilendirme ve takım çalışması) bağlı olarak katılım motivasyonu; tutarlılık boyutunun alt kavramsal boyutları (uzlaşma, koordinasyon ve temel değerlerdir) ile tutarlılık motivasyonu; uyarılma boyutunun alt kavramsal boyutları (örgütsel öğrenme, değişim ve müşteri odaklılık) ile uyarılma motivasyonu; vizyon boyutunun alt kavramsal boyutları (örgüt amaçları, stratejik yönetim ve vizyon oluşturma) ile vizyon motivasyonu tanımlanabilmektedir. Ancak, vizyon motivasyonunun gerçekleşebilmesi için örgütlerin vizyon boyutunun alt boyutlarına ilişkin algıyı güçlü bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir.

Elde edilen bulgular örnekleme yer alan çalışan ve iş görenlerin örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili örgüt içi unsurları daha ön planda gördüklerini işaret etmektedir. Deniz ulaştırma işletmeleri örgütsel

öğrenme ve yüksek tutarlılık ile çalışan motivasyonunu arttırabileceklerdir. Güçlü bir işletme kültürünün varlığı iş gören ve yöneticilerce önemsenmektedir. İş planları yapılırken tüm çalışanlar, belirli ölçüde karar verme sürecine dahil edilmeyi beklemektedir.

İş gören ve yöneticiler temel değerlere sahip, iş birliğinin yüksek olduğu ve bütünleşme hissi veren, takım çalışmasının önemsendiği ve iyi yürütüldüğü örgütlerde yeteneklerini geliştirme imkânı bulabildikleri bir ortamda çalışmak istemektedir. Katılımcıların yanıtları yapıcı bir yönetim anlayışı istediklerini ve yapılan hataların tekrarını önleyecek bir yapının motivasyon seviyeleri açısından önemli olduğunu; işletme vizyonunun kısa süreli talepler için esnetilmesinin ise motivasyonları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü algısına etki eden en belirgin kavramsal boyutlar *yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme*dir. Bunları *uzun dönemli iş programı ve gelişim planı, çalışanların uzun dönemde başarı için yapılması gerekenleri bilmesi, işletme misyonunun net ve açık olması, işle ilgili öğrenmeyi amaç edinme ve müşteri isteklerini anlamaya özen* takip etmektedir.

Motivasyona etki eden en belirgin kavramsal boyutlar *yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliğidir*. Bunları *yönetimin başarısızlıkları gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi ve kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi* takip etmektedir. Motivasyon en çok uzlaşma ile bağlantılıdır. Bunu sırası ile örgütsel öğrenme, örgüt amaçları, stratejik yönetim, yetkilendirme ve vizyon oluşturma takip etmektedir. Stratejik yönlendirme hem örgüt kültürü algısı hem de motivasyon seviyesi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Örneklemeden elde edilen bulgular iş planları yapılırken iş gören ve yöneticilerin karar verme sürecine daha çok dâhil olduklarını hissetmelerinin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon seviyesini olumlu yönde etkileyeceğini işaret etmektedir. Örgüt yönetimlerinin yetkilendirme konusunda tutarlı ve anlaşılır olması gerektiği ve bu alanda oldukça özenli davranmaları gerektiği görülmektedir. Yöneticiler çalışanların işle ilgili bilgilerini arttırmayı stratejik bir hedef olarak ele almalıdır. Yetenek geliştirme ile ilgili ifadelerin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon yönünden önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Deniz ulaştırma işletmeleri içinde yer aldıkları sistemin yoğun rekabet ve yüksek belirsizliğinde başarılı olmak için örgüt kültürü ve

motivasyon konularını ciddiyle ele almalıdır. Kendi insan kaynakları birimlerinin yetersiz kalması durumunda, dış tedarik yoluyla danışmanlık ve eğitim alarak geliştirebilecekleri bu alanları önemsememeleri çeşitli risklerle yüzleşmelerine yol açabilecektir. Örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili araştırmalar kullanılacak yaklaşım ve oluşturulacak model çerçevesinde uygulanan kitle ile ilgili önemli ipuçlarını verecektir. Yöneticilerin bu ipuçlarını aramaları ve bulguları değerlendirerek uygun şekilde eyleme dökmeleri gerekmektedir.

## **5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER**

Araştırma kapsamında belirli bir motivasyon teorisi ya da modeli kullanılmamış; motivasyon Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarına bağlı olarak incelenmiştir. Literatür taramasında motivasyon ve iş tatmini boyutlarını bir arada ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Deniz ulaştırma işletmelerinde yönetim ve organizasyon çalışan araştırmacılar iş tatmini – örgüt kültürü ilişkisi ve iş tatmini – motivasyon ilişkisini araştırma konusu olarak ele alabilirler.

Hem motivasyon hem de örgüt kültürü algısı bir çok farklı faktöre ve koşula bağlı olduğu için araştırmada çıkan sonuçlar her zaman ve her durumda benzer şekilde tekrarlanmayabilir. Araştırmada katılımcıların isimlerini yazmaları istenmemiştir. Buna karşın deneklerin bir kısmının girilen kimi verilerden (departman, görev süresi, yaş aralığı, eğitim, vb) ya da başka bir şekilde kimliklerinin açığa çıkmasından endişe ederek gerçeğe uygun olmayan yanıtlar vermiş olması olasıdır. Katılımcıların ruh hali, iş yoğunluğu, zaman kısıtları gibi etkenler de anket cevaplarını ve araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. Bu sebeplerle geliştirilen yaklaşım benzer bir örneklemede farklı sonuçlar doğurabilir.

Örgüt kültürü ve motivasyon üzerine gerçekleştirilen bu nicel araştırmanın bulguları araştırmanın model ve tasarımına uygun sonuçlar vermiştir. İleride örgüt kültürü ve motivasyon ile iş doyumu gibi olguların bir arada inceleneceği, daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Nicel araştırmalarla ortaya konan ilişkilerin daha detaylı olarak incelenebilmesi için, bu konuda çeşitli nitel araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu sayede yapılandırılmış mülakat ve katılımcı gözlem yoluyla ele alınacak işletmelerde, örgütün insan unsuruna yönelik anlamlı ve detaylı sonuçlar verecek araştırmalar gerçekleştirilebilir. Örgüt kültürü ve motivasyon çalışmalarında psikodrama, yaratıcı drama, ritm çalışmaları gibi psikoloji ve güzel sanatlar alanlarından uygulamalar içeren programlar tasarlanabilir. Böylelikle ön test-müdahale-son test yapısında uzamsal çalışmalar tasarlanabilir.

Araştırma örnekleme zaman kısıtı ve araştırma bütçesinin darlığı gibi sebeplerle küçük tutulmuştur. Türkiye’de deniz ticaret odalarına kayıtlı üye işletmeler 48 meslek grubu altında toplanmaktadır ve üye işletme sayısı 8500 civarındadır (DTO, 2017a, 2017b). Araştırma kapsamında geliştirilen modelin daha büyük bir örnekleme uygulanması; meslek grupları arasındaki fark ve benzerliklerin incelenmesi; farklı yönetim biçimlerine sahip işletmelerin karşılaştırılması daha anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir ve ileri çalışma konuları olarak önerilmektedir.

Araştırma kapsamından muaf tutulan deniz hizmetlileri üzerinde, yani ticaret gemileri zabıt ve mürettebatında, kültür ve motivasyon çalışmaları gerçekleştirmek her ne kadar zorlu araştırma süreçlerini gerektirecek olsa da, ileri araştırma konusu olarak önerilmektedir. Bu sayede kısıtlı alan ve görece kapalı bir yapıda bu olgulara ait dinamiklerin nasıl oluştuğu ve geliştiğini gözlemlemek mümkün olabilecektir. Benzer araştırmaların askeri bahriyede de uygulanması ile farklı bir yapının incelenmesi mümkün olacaktır.

Deniz ulaştırma işletmelerinden belirlenen örnekleme personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Görüşülen tüm yöneticiler personel devir hızının yüksekliğinin yol açabileceği olumsuz etkilere değinmiş ve uzun süreli istihdamın önemini vurgulamıştır. Dolayısı ile işletmelerin personel devir hızını düşürecek önlemler almaları gerekmektedir. İş terki sebeplerini bulmaya yönelik çalışmalar yapılması, işle ilgili sorun ve mutsuzlukların bulunup giderilmeye çalışılması personel devir hızını düşürmek için önerilebilir.

Örneklemeden elde edilen bulgular iş planları yapılırken iş gören ve yöneticilerin karar verme sürecine daha çok dâhil olduklarını hissetmelerinin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon seviyesini olumlu yönde etkileyeceğini işaret etmektedir. Bu hususa ilişkin araştırmalar gerçekleştirilebilir ve düşünce fırtınası, kapalı zarf, yuvarlak masa gibi uygulamalar hayata geçirilebilir.

Örgütlerin iş gören ve yöneticilerin yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayacak imkânları yaratmaları ve yetenek geliştirmeyi bir hedef olarak görmelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Bu amaçla öncelikle mevcut yetenek profilinin belirlenmesi, ardından yetenek geliştirme için uygun ve talep gören alanların tespiti ve sonrasında şirket içi eğitimler, eğitim kurumları ile iş birliği ya da dışarıdan eğitimler alınması yollarıyla iş gören ve yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesi planlanabilir.

Deniz ulaştırma işletmelerinin yönetici ve yönetici adaylarının eğitim seviyelerini yükseltmelerine imkân tanınması, özendirilmesi; ya da istihdam politikalarını bu yönde düzenlemeleri daha kalifiye iş gücü ve yönetime sahip olmalarını sağlayabilir. Türk deniz ulaştırma işletmelerinde uzmanlık alanı eğitim oranını yükseltmek amacıyla, alanda eğitim veren kurumlarla asenkron eğitim modeline dayalı işbirliği yoluna gidilebileceği değerlendirilmektedir. İş gören ve yönetici motivasyonu açısından farklı yaş gruplarının geleceğe yönelik işletme vizyonunu paylaşmaları ve farklı departmanlarla çalışma konularının önem taşıdığı; bu konularda gelişme ve pekiştirme için bilim insanları, insan kaynakları sorumluları ve yönetimlerin ek çalışmalar yapabileceği ön görülmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürü tesis etmek ve iş gören ve yöneticilerin motivasyon seviyelerini yüksek tutmak beraberinde artan verimlilik, düşük personel devir oranı, rekabetçi güç gibi istenen pek çok olumlu sonucu getirebilecektir. Tam aksi durumda ise zayıf ya da olumsuz algılanan örgüt kültürü ve düşük motivasyon seviyesi işletmelerde beklenen sonuçların alınmasını engelleyebilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılacak çalışmalar ve sağlanacak gelişmeler motivasyon seviyesi üzerinde de etkili olacaktır. Dolayısı ile deniz ulaştırma işletmelerinin örgüt kültürünü besleyen, güçlendiren bir anlayış ve yönetimden fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla örgüt kültürünü güçlendirmek için sembollerden ve ritüellerden daha etkin faydalanmanın yolları araştırılabilir.

Doğuşu ve doğası gereği disiplinler-arası olan örgüt kültürü ve motivasyon konularında farklı alanlardan bilim insanlarının ortak araştırmalar planlayıp yürütmesi, bilimsel yazına büyük katkı sağlayabilecektir. Benzer şekilde bu alanlardan birisinde yeterlilik kazanan bilim insanlarının ikinci bir alanda daha yetkinlik kazanacak şekilde çaba göstererek hem örgüt psikolojisi, hem denizcilik işletmeciliği disiplinlerine hâkim hale gelmesi bu alanda bütünleşik bir bakış açısı ve zengin bir birikimle hareket edebilmesine olanak sağlayabilir.

Yabancı dilde hazırlanmış çalışmaların literatür taramasında ve araştırmada kullanımıyla ilgili bir kısım sorunlar olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki yabancı kavramların Türkçe karşılıklarında görülen tutarsızlıklardır. Örnek olarak araştırmanın temel kavramlarından motivasyon kimi kaynaklarda *güdüleme*, kimi kaynaklarda *itki*, kimi kaynaklarda ise *motivasyon* olarak yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, Türkiye için uyumlu hale getirilmesi ve bu halinin geçerlilik ve güvenilirlik araştırmaları öncül çalışmalarda



yapılmıştır. Ancak araştırma süresinde yabancı kökenli bir kısım ölçeğin sadece dil olarak Türkçeleştirildiği, kültürel uyumun gözlemlenmediği görülmüştür. Ayrıca Türkçeleştirilen ölçeklerin bir kısmının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmadan kullanıldığı görülebilmektedir. Bu durumun yaratabileceği olumsuzlukların giderilmesi için alanda çalışan bilim insanlarının daha özenli davranması, Türkçe bilim üretilmesinde hata ve boşlukların giderilmesi açısından faydalı olacaktır.

## **KAYNAKLAR**

Ankli, R.E. ve Palliam, A.R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 26(2): 7-10.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ayan, S. (2005). *Denizcilik işletmelerinde örgüt kültürü ve İzmir Bölgesine yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü. Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Cambiaghi, M. ve Sacchetti, B. (2015). Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936). *Journal of Neurology*, 262(6), 1599-1600.

Crumpton, M.A. (2013). Keeping the motivation going. *The Bottom Line*, 26(4), 144-146.

Denison, R.D. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 14. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergun Özler, N.D. (2013). Güdüleme. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (s. 124-159). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3.Basım. İstanbul: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Genestre, P.H.A. (1997). International motivational differences. *Management Decision*, 35(7): 562-567.

Gökşen, U. (2001). *Diognosing organizational culture in the army*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent University, The Faculty of Management and Graduate School of Business Administration, Ankara.

Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum merkezde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde örgüt kültürü ile iş doyumunu arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Hartmann, A. (2006). Organizational culture in motivating behaviour. *Construction Innovation*, (6): 159-172

Hofstede, D. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Business.

Homans, G. C. (1949). A Conceptual scheme for the study of social organization. *American Sociological Review*, 12(1),13-26

Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (1991). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill Inc.

Karanika-Murray, M. ve Michaelides, G. (2015). Workplace design. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 224-243.

Kotler, P. ve Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Lovelock, C.H. ve Wright, L. (1999). *Principals of Service Marketing and Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Reis, D. ve Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39(8), 666-675.

Robbins, S.P. ve DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. 5<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 Years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim*, 15(47), Şubat: 53-76.

### **İnternet Kaynakları:**

DTO (Deniz Ticaret Odası). (2017a). *Meslek Grupları*. <http://www.denizticaretodasi.org.tr/sayfalar/MeslekGruplari.aspx>, Erişim Tarihi: 04.05.2017.

DTO (Deniz Ticaret Odası). (2017b). *Üyeler*. <http://www.denizticaretodasi.org.tr/sayfalar/Uyeler.aspx>, Erişim Tarihi: 04.05.2017

**Ek 1: Faktör Grupları**

<b>Örgüt kültürü</b>	<b>% Açıklanan Varyans</b>	<b>Motivasyon</b>	<b>% Açıklanan Varyans</b>
Faktör 1 – Yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme	<b>16,062</b>	Faktör 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve <b>iş birliği</b>	<b>14,937</b>
Faktör 2- Stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı	<b>11,943</b>	Faktör 2- <b>Örgütsel öğrenme</b> , stratejik yönlendirme ve <b>vizyondan ödün vermeme</b>	<b>11,285</b>
Faktör 3- <b>Uzlaşma</b> , değişim yaratma, <b>iş birliği</b> ve <b>örgütsel öğrenme</b>	<b>10,012</b>	Faktör 3-Değişim yaratma, <b>temel amaçlar</b> , <b>yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı</b> ve <b>bütünleşme</b>	<b>10,642</b>
Faktör 4- <b>Müşteri isteklerini önemseme</b> ve <b>geleceğe dönüklük</b>	5,907	Faktör 4- <b>Takım çalışması</b> , <b>etik değerler</b> , <b>departmanlar arası işbirliği</b> , <b>stratejik iş planlaması</b>	<b>8,541</b>
Faktör 5- <b>Vizyon</b> ve <b>temel amaçlar</b>	5,116	Faktör 5- <b>Yenilikçilik</b> , <b>güçlü kültür</b> ve <b>çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesi</b>	<b>8,073</b>
Faktör 6- <b>Etik değerler</b> ve <b>departmanlar arası işbirliği</b>	4,981	Faktör 6- <b>Müşteri odaklılığı</b>	5,074
Faktör 7- <b>Esneklik</b> ve <b>yönetimin başarısızlıkları ele alışı</b>	4,833	Faktör 7- <b>Geleceğe yönelik işletme vizyonu</b>	3,528
Faktör 8- <b>Departmanlar arasında iş birliği yapılamaması</b>	4,724	Faktör 8- <b>Esnek</b> ve <b>değişime açık iş görme tarzı</b>	3,497
Faktör 9- <b>Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması</b>	4,682		



## YAZARLARA DUYURU

Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Dergisi'ne gönderilecek yazılar aşağıda belirtilen kurallara uygun olarak hazırlanmalıdır.

### Yazı Karakteri ve Sayfa Düzeni

· Denizcilik Fakültesi Dergisi'ne gönderilen yazılar, Microsoft Word ortamında Times New Roman yazı karakteri kullanılarak, ana metin 11 punto ve tek satır aralıklı olarak yazılmalıdır. Söz konusu şekil şartlarına uymayan yazılar, hakemlere gönderilmeden yazarlarına iade edilir.

· Yazılar A4 kağıdına tek taraflı olarak yazılmalı ve üst:5 sol:5 alt:5 sağ:4,5 cm boşluk bırakılmalıdır.

### Uzunluk ve Sayfa Numaraları

Yayınlanmak üzere gönderilen çalışmaların uzunluğu, ekler ve kaynakça dahil 30 sayfayı geçmemelidir. Buna karşın, Editör ve/veya Yayın Komisyonunun uygun görmesi durumunda, daha uzun çalışmalar da değerlendirme sürecine alınabilir. Gönderilen çalışmaların en az 10 sayfa uzunluğunda olması beklenmektedir. Çalışmaya sayfa numarası verilmemelidir.

### Makale

Yazar bilgilerinin yer almadığı makale dosyası; makale başlığı, özet, anahtar kelimeler, giriş, ana metin, sonuç, kaynakça ve eklerden oluşan bölümdür. Dergiye gönderilen makalelerde aşağıdaki sıra izlenmelidir:

- Başlık,
- Öz, anahtar kelimeler,
- Giriş,
- Ana metin,
- Sonuç,
- Açıklayıcı notlar (eğer varsa),
- Kaynakça
- Ekler (eğer varsa).

## **Makalenin Başlığı**

· Tüm harfler büyük, kalın (bold), Times New Romanyazı tipinde 12 punto ortalanmış olarak yazılmalı ve iki satırı aşmamalıdır. Türkçe makaleler için başlığın İngilizcesi ve İngilizce makaleler için de başlığın Türkçesi yazılmalıdır.

· Başlığın altında yazar(lar)ın, Adı Soyadı bulunmalıdır. Birden fazla yazarın bulunması durumunda yazarlar üst bilgi ile numaralandırılmalıdır.

Örnek: ilk yazar adı (1) ve \_inci yazar adı (2) vb.

Yazar(lar)ın kimliklerini belli edecek bilgiler (bağlı buldukları kurum, elektronik posta adresleri) dipnot olarak bulunmalıdır. Yazar sayısının birden fazla olması durumunda, Dergi Editörlüğü ile yazarlar arasındaki iletişimi sağlayacak yazar belirtilmelidir. İletişim kurulacak yazarın belirtilmemesi durumunda, makaleyi dergiye gönderen yazar ile iletişim kurulur.

## **Öz ve Anahtar Kelimeler**

Makalenin başında, en az 150, en fazla 180 kelimedenden oluşan Türkçe ve İngilizce özetler yer almalıdır. Özetlerde; amaç, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir. Türkçe ve İngilizce özetler içerisinde atıfta bulunulmamalı ve kısaltma kullanılmamalıdır.

· **Öz (abstract) başlığı:** Tüm harfler büyük, kalın (bold), Times New Roman yazı tipinde 10 punto ortalanmış ve italik olmalıdır.

· **Öz (abstract) metni:** Times New Roman yazı tipinde 10 punto ve italik olmalıdır.

· Özetlerin altında bir satır boşluk bırakılarak, Türkçe ve İngilizce olarak, konuyu en iyi şekilde ifade eden beş (5) anahtar kelime yazılmalıdır.

· Yazılar Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış olabilir. Ancak tüm çalışmalarda Türkçe ve İngilizce başlıkları ile birlikte Özet / Abstract bulunmalıdır.

### **Ana Metin ve Bölüm Başlıkları**

· Ana metin Microsoft Times New Roman yazı karakteri kullanılarak 11 punto ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Paragraf öncesi ve sonrası tek paragraf aralığı (0 nk) verilmelidir. Paragrafların ilk satırları 1 cm içerden başlamalıdır. Makalenin ana başlık ve alt başlıkları 1., 1.1., 1.1.1 gibi ondalıklı şekilde, Giriş'ten başlayarak (Kaynakça hariç) numaralandırılmalıdır. Metin içerisinde en fazla üçüncü düzeye (1.2.4. gibi) kadar alt ayırım açılmalı, ihtiyaç duyulması halinde, daha alt düzeydeki başlıklar numara verilmeden italik ve koyu olarak yazılmalıdır.

· Yazıların ana başlığını oluşturan cümlenin tümü **“BÜYÜK HARFLERLE ve KOYU (BOLD)”** yazılmalıdır. İkinci alt başlıklar ise **“İlk Harfleri Büyük ve Koyu (Bold)”** yazılmalıdır. Ana ve alt başlıklar Times New Roman yazı tipinde, 12 punto ile yazılmış olmalıdır.

### **Tablo ve Şekiller**

Tablo ve şekiller sırasıyla numaralandırılmalı (Tablo 1, Tablo 2, Şekil 1 gibi) ve metin içerisinde bulunması gereken yerde olmalıdır. Tablonun ismi tablonun üstünde yer almalıdır. Şekillerin ismi ise şeklin altında yer almalıdır. Tablo ya da şeklin başlığının ilk harfleri büyük olmalıdır. Tablo veya şekle ilişkin kaynakça ise tablo ya da şeklin altına yazılmalıdır. Tablo ve şekiller, başlıklarıyla beraber metin içine ortalananarak yerleştirilmelidir. Tablo ve şekiller ile metin arasında bir satır başlık bırakılmalıdır. Tablo, şekil vs. içindeki metin 9-11 punto aralığında olmalıdır. Akışı bozan tablo veya veriler, çalışmanın sonuna “Ek” olarak konulabilir.



Tablo ve Şekil Başlığı Örnek:

**Tablo 1:**Limanlarda Performans Ölçümüne Yönelik Yazın Taraması (11 punto)

**Şekil 1:**Çalışmanın Kavramsal Modeli (11 punto)

## **Matematiksel Denklemler ve Formüller**

Metin içerisinde yer alan matematiksel denklem ve formüller ortalanarak yazılmalıdır. Matematiksel ifadelerle sıra numarası verilmeli ve sıra numaraları parantez içerisinde sayfanın sağına yaslı olarak yazılmalıdır. Denklem ile metin arasında (6 nk) boşluk bırakılmalıdır.

## **Kaynak Gösterme**

· Kaynaklara yapılan atıflar dipnotlar ile değil, metin içinde yazar(lar)ın soyadı, kaynağın yıl, sayfa numaraları şeklinde yapılmalıdır.

Örnek : .... sonucu elde edilmiştir (Saçaklıoğlu, 2008 : 18–22).

· İki yazarlı çalışmalara atıfta bulunulduğunda her iki yazarın da soyadını yazılmalıdır. Yazar sayısı üç ve üçten fazla olan çalışmalara atıf yapıldığında, sadece ilk yazarın soyadı ve “vd.” yazılmalıdır. Yazar(lar)ın aynı yıl birden fazla eser yayınlanmış çalışmalarına atıf yapılmış ise, yayın yılının sonuna (a,b,c, vb.) gibi semboller yazılarak kaynaklar birbirinden ayrılması sağlanmalıdır. Cümle sonunda birden fazla çalışmaya atıfta bulunuluyorsa, bu kaynaklar parantez içerisinde yayın tarihine sıralanmalı ve aralarına noktalı virgül (;) konulmalıdır.

## **Metin İçinde Atıf Gösterimi**

Kitap, makale, konferans bildirisi, editörlü kitap veya editörlü kitapta bölüme yapılacak olan atıflarda;

Tek yazar için:  
(Stopford, 1997: 67)

İki yazar için:  
(Bryman ve Teevan, 2005: 13)

İkiden fazla yazar için:  
(Rodrigue et al. 2006: 54) İngilizce çalışmalar için  
(Rodrigue vd. 2006: 54) Türkçe çalışmalar için

### **Açıklayıcı (Son) Notlar**

Metin içindeki açıklayıcı (son) notlar, makalenin sonunda, kaynakçadan önce yer almalı ve metin içindeki sıraya uygun olarak (1, 2, 3, vb.) yazılmalıdır.

### **Kaynakça**

Kaynakça makalenin bittiği sayfadan başlatılmalı ve çalışmalar soyadına göre alfabetik olarak yazılmalıdır. Metin içerisinde atıfta bulunulan bütün kaynaklar, kaynakçada belirtilmeli; atıfta bulunulmayan kaynaklar, kaynakçaya konulmamalıdır. Aynı yazar(lar)ın birden fazla çalışmasına atıfta bulunulmuş ise, yayın tarihi en eski olandan başlanılmalıdır. Yazar(lar)ın aynı tarihli birden fazla çalışmasına atıfta bulunulmuş ise, metin içerisinde olduğu gibi, kaynakça bölümünde de, yayın tarihinden sonra (a, b, c, ...) harfleri kullanarak kaynaklar sıralanmalıdır. Bir yazarın tek ve birden fazla yazarlı çalışmasına atıfta bulunulması durumunda, önce tek yazarlı çalışmalar yazılmalıdır. Dergilerde yayımlanan makalelerin ve derleme niteliğindeki (editörlü) kitaplarda yer alan bölümlerin sayfa numaraları mutlaka yazılmalıdır.

Metin içinde atıfta bulunulan veya alıntı yapılan eserlerin kaynakçada gösterilmesine ilişkin bazı örnekler aşağıda görülmektedir.

### **KİTAP:**

*Stopford, M. (1997). Maritime Economics. New York:Routledge.*  
*Bryman, A., & Teevan, J. (2005). Social Research Methods. Canamda: Oxford University Press.*

Rodrigue, J. Comtois, C., & Slack, B. (2006). *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge

Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., & Üner, N. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

#### **MAKALE:**

Mangan, J., Lalwani, C., & Gardner, B. (2001). Identifying relevant variables and modelling the choice process in freight transportation. *International Journal of Maritime Economics*, 3 (3), 278-297.

Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.

#### **KONFERANS/SEMPOZYUM/ÇALIŞTAY BİLDİRİSİ**

Atik, O. & Cerit, G. (2008). Government support for sustainability of marine salvage services: a case for Turkey. In: *Proceedings of IAME 2008 Conference*. Dalian, China.

#### **RAPORLAR**

DPT (2000). *İklim değişikliği özel ihtisas komisyonu raporu*. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma planı, Ankara.

#### **EDİTÖRLÜ KİTAPTA BÖLÜM**

Heaver, T. (2002). Supply Chain and Logistics Management: Implications for Liner Shipping, in C. Grammenos (Ed.), *The Handbook of Maritime Economics and Business*, pp. 375-396. London: LLP Informa Publishing.

Cerit, A.G., Deveci, D.A., & Denктаş Şakar, G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi: Sınıflamalar, İşlevler ve Deniz Ulaştırması. A. G. Cerit, D.A. Deveci & S. Esmer (Ed.), *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s.3-21). İstanbul: Beta Yayınları.

## **TEZ**

Atlay Işık, D. (2010). *Yat turizminde holistik pazarlama ve Türkiye için farklılaşma stratejileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## **INTERNET**

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. (2012). *Deniz Ticareti Analizleri*. Erişim Tarihi: 04.01.2014, [http://www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/YAYINLAR/20120816\\_142103\\_64032\\_1\\_64346.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/YAYINLAR/20120816_142103_64032_1_64346.pdf),

## **Metin İçerisinde Kaynak Gösterilmesine İlişkin Örnekler**

Deniz taşımacılığında brokerler, gemilerin ve taşımacılık hizmetlerinin alıcı ve satıcılarını biraraya getiren taraflar olarak tanımlanmaktadır (Strandenes, 2000:17).

Collins (2000: 102)'in aktarmasıyla 1993 tarihli Lloyd's List dergisinde gemi brokeri şu şekilde tanımlanmaktadır:.....

Christopher vd. (1991: 4), ilişki pazarlamasının müşterileri elde etme ve elde edilen müşterileri koruma gibi çift yönlü bir amacı gerçekleştirmek üzere işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurmayı hedefleyen müşteri odaklı bir pazarlama yaklaşımı olduğunu belirtmişlerdir.