



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Gemi Adamlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinde Farklılık Olan Demografik Faktörlerin Hiyerarşisi

#### *The Hierarchy of Demographic Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment of Seafarers*

Elif Bal Beşikçi <sup>a,\*</sup>, Aydın Şihmantepe <sup>b</sup>

<sup>a\*</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Deniz Ulaştırma İşletme Bölümü, 34940, İstanbul/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-7882-8292

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Piri Reis Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Deniz Ulaştırma İşletme Bölümü, 34940, İstanbul/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-3781-1806

#### MAKALE BİLGİSİ

##### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 01 Ocak 2020  
Düzeltilme tarihi: 03 Nisan 2020  
Kabul tarihi: 20 Nisan 2020

##### Anahtar Kelimeler:

İş Tatmini  
Örgütsel Bağlılık  
Gemi adamı Eksikliği,  
Motivasyon ve Gemi adamı

#### ÖZ

Bu araştırma gemi adamlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin, sahip oldukları demografik özellikleri ile etkileşimini nicel olarak incelemeyi hedefleyen bir çalışmadır. Örneklem grubunu farklı pozisyonlarda çalışan gemi adamları oluşturmuştur. Araştırmanın çözümleme aşamasında, Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden ve Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden faydalanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar göstermiştir ki; gemi adamlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakıldığında ise çalışanların devamlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. İş tatmini açısından ise, örgütsel düzeydeki iş tatmininin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışma, gemi adamlarının hangi demografik özelliklerinin iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını daha fazla etkilediğini ortaya koymak yönüyle literatüre katkıda bulunmaktadır.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 01 January 2020  
Received in revised form 03 April 2020  
Accepted 20 April 2020

##### Keywords:

Job Satisfaction  
Organizational Commitment  
Lack of Seafarers  
Seafarer and Motivation

#### ABSTRACT

This paper aims to quantitatively investigate the relation between seafarers' organizational commitment, job satisfaction and their demographic characteristics. Sample group consists of seafarers with different ranks. For analysis purposes Minnesota Job Satisfaction Scale, as well as Allen and Meyer Organizational Commitment Scale is used.

Results indicate that job satisfaction and organizational commitments of seafarers differ according to their demographic characteristics. Findings also indicate that affective and continuance commitment levels are noticeably high. One other important result is that organizational level is the highest job satisfaction level among the others. The results obtained intend to contribute to existing literature by pinpointing which demographic characteristics affect seafarers' job satisfaction and organizational commitments.

## 1. Giriş

Küresel boyutta, denizcilik sektöründe başta zabıtlar olmak üzere aktif çalışan gemi adamı sayısındaki eksiklik önemini sürdürmektedir (Nguyen vd., 2014). Buna paralel olarak, küresel ölçekteki gemi adamı talebi de kayda değer ölçüde artmaya devam etmektedir. Deniz ticaret filosu bir yandan

dünya çapında genişlemesini sürdürürken geleneksel denizci uluslardaki gemi adamlarının yavaş yavaş emekli olması sektöre gerekli olan nitelikli zabıt sayısında ciddi boyutta bir ihtiyaç doğmasına neden olmuştur (Fan vd., 2017).

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

E-posta: bale@itu.edu.tr

Uluslararası Denizcilik Örgütü IMO (International Maritime Organization) yakın gelecekte uygun yeteneklerle donatılmış özellikle de zabıt sınıfından gemi adamlarına olan ihtiyacın devam edeceğini öngörmektedir (IMO, 2008; 2017).

Alarm veren nitelikte olan bu bulgu, Denize gidin (“Got to Sea”) ve Denizciler Günü (“Day of the Seafarers”) gibi bir dizi uluslararası kampanyanın başlatılmasına yol açmıştır. Bu iki inisiyatif de hükümetleri denizde çalışmayı teşvik edici tavır almaya ve gemi adamlarının çalışma ve yaşama koşulları konusunda daha hassas olmaya yöneltmektedir. (IMO, 2008; 2017) Bu kampanyalara paralel olarak son dönem denizcilik literatürünün de denizcilik firmalarına insanları deniz yaşamına çekebilecekleri birçok yeni stratejiyi de önermeye başladığı görülmektedir. (Yuen vd., 2018). Örneğin Thai vd. (2013) bir denizcilik firmasını tercih edilen işveren bazlı markalaştırma stratejileri ortaya koymuştur. Ruggunan ve Kanengoni (2017) tarafından yapılan bir araştırma ise, denizcilik öğrencilerinin %55’nin denizdeki kariyerlerini 10 yıl ile sınırlamayı düşündüklerini ortaya koymuştur ki bu durum da halen hizmet yapan gemi adamlarını meslekte tutmanın önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Denizcilik şirketleri tarafından bakıldığında, gemi adamlarını elde tutma yetisi birçok avantaj sunmaktadır. Öncelikle, piyasada var olan yetişmiş ve yetkin personel açığı da dikkate alındığında, tecrübeli personeli elde tutmak, firmanın rekabet gücünü artırabilir. Bu personelin şirket içinde tutulması, kazanılması uzun süreler alan bilgi birikimini ve yaşayarak deneyimlenmiş yetenek ve birikimi de şirket içinde tutulmasını sağlayacaktır. Öğrenme ve deneyim ile elde edilen bu değerli bilgi havuzu, birikim ve tecrübe, nihayetinde hem şirkete yeni katılacak genç gemi adamlarına hem de deniz taşımacılığının karadaki bacağına oluşturan aktiviteleri yöneten kadroya da aktarılabilir (Yuen vd., 2018).

Bu çalışmada, gemi adamlarının işlerine yönelik hissettikleri tatmin duygusu ile şirketlerine karşı hissettikleri bağlılık duyguları arasındaki ilişki ele alınmış ve bu ilişkinin demografik etkenlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Yapılan anketler ile gemi adamlarından toplanan veriler analiz edilmiş çıkan sonuçlara göre sektöre ilişkin sorunlar saptanarak çözüm önerileri getirilmiştir.

Çalışmada iş tatmin düzeyini tespit etmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmış ve tatmin düzeyleri bireysel, örgütsel ve yönetsel tatmin olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan ve duygusal, normatif ve devam bağlılık boyutlarını kapsayan ölçek ele alınmıştır. Takip eden bölümlerde kullanılan yöntemler, örneklem grubu, hipotezler sunulmuş, bulgular analiz edilerek değerlendirme ve sonuçlara varılmıştır.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma hedefleri doğrultusunda; gemiadamlarının yapmakta oldukları işe yönelik hissettikleri tatmin duygusu ile şirketlerine karşı hissettikleri bağlılık duyguları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin demografik etkenlerden nasıl etkilendiği araştırmak amacıyla bir anket

hazırlanmış ve üç bölüm altında incelenecek olan doğrudan veri toplanması yöntemi seçilmiştir.

Üç bölümden oluşan anket etik kurallara uygun olarak düzenlenmiştir. (13.04.2020 tarihli 139 numaralı etik kurul belgesi) Anketin birinci bölümünde katılımcılara ilişkin demografik veriler ile çalışma durumlarına yönelik 10 madde yer almıştır. Demografik veriler katılımcıların, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, gemide çalıştığı bölüm ve görevini içerirken bu bölüm bir yandan da şirkette çalışma süresi ile bağlı bulunduğu amiri hakkındaki bilgileri edinmeyi hedeflemiştir.

İkinci bölüm temel olarak Meyer ve Allen tarafından ortaya konulan Örgütsel Bağlılık Modelinin kullanılmasını içermiştir. Bu model doğrultusunda, elde edilen veriler kullanılarak katılımcılardan alınan cevaplar “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak değerlendirilmiştir.

Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık yaklaşımı, incelenen kitlenin hem tutumsal ve davranışsal yaklaşımlarını hem de bunların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık kavramı, kişilerin yer aldıkları organizasyona yönelik duyguları ve inançlarının bütünüyle ilgili psikolojik durumunu ifade eden bir kavram olarak görülmektedir. Ortaya konulan bu yaklaşımda, üç farklı boyutu olan bir bağlılık kavramı esas alınmaktadır. Buna göre “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık çözümlenen üç ana unsurdur. Duygusal bağlılık ile kişi, kendi istek ve seçimiyle çalıştığı organizasyon ile özdeşleşir ve içinde kalmayı benimser. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda maruz kalacağını öngördüğü olumsuzluklarla ilgilidir. Diğer bir deyişle, çalışanın örgütten ayrılması durumunda, bunun kendisine getireceği maliyeti ve kayıpları, buna karşılık örgütte kalmasının ona sağladığı faydaları değerlendirerek örgütte kalmayı seçmesidir. Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmak konusunda hissettiği içsel zorunlulukla ilgilidir. Yani birey sahip olduğu pozisyonun kaynaklanan sorumluluk ve görev duygusuyla, örgüte karşı kendisini bağlı hisseder ve örgütte kalmayı seçer. (Allen ve Meyer, 1990; Erdil vd. 2003; Meyer ve Allen, 1991; Özutku, 2008).

Bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik Bülbul’un 2016 yılındaki çalışmasında yer alan Likert tipi ölçek kullanılarak toplamda 17 maddelik anket uygulanmıştır (Bülbul, 2016). Bu maddeler bazında değerlendirildiğinde duygusal bağlılığı ölçmek için 1-2-3-13-15-16-17 numaralı maddeler; devam bağlılığını ölçmek için 5-6-7-8-9 numaralı maddeler ve normatif bağlılığı ölçmek için ise 10-11-12-14 numaralı olanlar sorulmuştur. Ölçekte yer alan 4 numaralı ifade ise (devam bağlılığını ölçmekte kullanılan) çalışmanın Cronbach alfa değerini düşürdüğünden dolayı çözümlenmenin ilerleyen aşamaları öncesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kullanılan ölçekte sunulan seçenekler ise; “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve analiz maksatlarıyla 1’den 5’e kadar değer atanmıştır. Anket sonuçları SPSS 15.0 yazılımı kullanılarak faktör analizi yapılmış ve bağlılık boyutları ve demografik etkenler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak, bireyin işe ilişkin tatmini “yönetsel iş

tatmini”, “bireysel iş tatmini” ve “örgütsel iş tatmini” olarak incelenmiştir. Minnesota Tatmin Ölçeği (MSQ) 1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş, 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77) (Baycan, 1985). Bu ölçek incelemeyi biri uzun, diğeri kısa olan iki form üzerinden yapar. Uzun formunda toplam 100 madde bulunur. Bu maddeler her birinde 5 madde bulunan 20 alt boyuttan oluşur. Kısa form ise bu yirmi alt boyutun her birinden madde test korelasyonu en yüksek olanın seçilmesiyle oluşturulan toplamda 20 maddelik bir ölçektir. Bu çalışmada kısa formu olan toplam 20 madde kullanılmıştır. Bunlardan 1-7-8-9-10-11-12-13-14 numaralı olanlar bireysel iş tatminini; 2-3-4-15-18 numaralı olanlar örgütsel iş tatminini ve 5-6-16-17-19-20 numaralı olanlar da yönetsel iş tatmini tespit etmeyi amaçlamıştır. Formda yine Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler; “Hiç memnun değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum ve “Kesinlikle Memnunum” seçeneklerinde olup ve analiz maksatlarıyla 1’den 5’e kadar değer atanmıştır.

Araştırma sürecinde bir sonraki adıma geçmeden önce iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik kontrolleri tamamlanmış, daha sonra bu konuda ortaya konan hipotezler test edilmiştir. Güvenirlik analizi yapılırken, literatürden elde edilen ifadeler, kendi ait oldukları boyut içerisindeki diğer ifadelerle beraber değerlendirilerek tek boyutluluk çözümlemesi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerden faktör yükleri 0,50’nin altında kalan ve Cronbach alfa değerlerini düşüren ifade (ki bu devam bağlılığı ölçmekte kullanılan 4 nolu ifadedir) çözümlemenin ilerleyen aşamaları öncesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu işlemde sonra, her bir boyutta bulunan ifadelerin güvenilirlik analizleri yapılarak Cronbach alfa değerleri tespit edilmiştir. Tablo-2 ve Tablo-3’ den görüleceği üzere, alfa değerleri 0.70’nin üzerinde tespit edilmiş ve söz konusu ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilmiştir (Nunnally, 1978).

### 3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklem grubunu farklı denizcilik firmalarında çalışan 199 gemi adamı oluşturmuştur. Katılımcıların örneklem grubunu doğru ve tam temsil etmesi sağlamak açısından, araştırmaya katılan gemi adamlarının farklı gemilerde çalışıyor olmasına, hem güverte hem de makine bölümü personelinin içermesine ve en alt düzeyde görevi olandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar her düzeyi temsil etmesine özel önem verilmiştir. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçümler herkese açık online bir platformda ve kimlik/firma bilgileri istenmeden uygulanmıştır.

### 4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi ve sonuçların ölçülebilir halde ifade edilebilmesi için analize esas olacak konularda hipotezler ortaya konulmuştur. Temel sorusu bireyin çalışmakta olduğu örgüte olan bağlılığı ile işine yönelik hissettiği tatmin arasında olabilecek anlamlı bir ilişkinin araştırılması olan bu çalışma aşağıda sunulan hipotezler ortaya konmuştur:

H1: Gemi adamlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri öğrenim durumuna göre değişir.

H2: Gemi adamlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri gemide çalıştıkları pozisyona göre değişir.

H3: Gemi adamlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri bağlı oldukları denizcilik şirketinde çalıştıkları süreye göre değişir.

H4: Gemi adamlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri bağlı buldukları amire göre değişir.

H5: Gemi adamlarının örgütsel tatminleri ile duygusal bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Gemi adamlarının yönetsel tatminleri ile duygusal bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Gemi adamlarının bireysel tatminleri ile duygusal bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Gemi adamlarının örgütsel tatminleri ile devamlılık bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Gemi adamlarının yönetsel tatminleri ile devamlılık bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Gemi adamlarının bireysel tatminleri ile devamlılık bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Gemi adamlarının örgütsel tatminleri ile normatif bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Gemi adamlarının yönetsel tatminleri ile normatif bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Gemi adamlarının bireysel tatminleri ile normatif bağlılık seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

## 5. Bulgular

Araştırma bulgularının değerlendirmesinde öncelikle her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında tüm alt boyutların ortalama değerleri ve standart sapmaları tablo şeklinde listelenmiştir. Verilerin işlenmesi, alt boyutların iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkaracak şekilde ele alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki varyans analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Tukey HSD testi ile çözümlemeye tabi tutulmuştur.

Katılımcılardan alınan demografik girdiler ve çalışma yaşamı konusunda elde edilen istatistiksel veriler Tablo-1 de sunulmuştur. Katılımcıların %79’unu erkekler oluşturmuştur. 41 kadın katılımcının tamamı ise 4 yıllık fakülte mezunu olup zabıt olarak görev yapmaktadır. Yaş aralığı açısından %33.7’si 27- 30 yaş arası kişilerden oluşmuştur. Katılımcıların %76.9’unu üniversite mezunları oluştururken, medeni durumları açısından toplamda %65.8’i bekârdır. Gemide yapılan görev yönünden bakıldığında, 69.9’unun güverte bölümünde çalıştığı, %35.7’sinin ikinci veya üçüncü zabıt olarak görev yaptığı görülmektedir. Toplam örneklem grubundaki kişilerden % 36.7’si doğrudan gemi kaptanına bağlı olarak çalışıyor pozisyondadır. Ayrıca %27.6’sının halen çalıştığı şirketteki hizmet süresi ortalama 3-5 yıldır.

Gemi görevleri, doğası gereği denizcilik sektörünün sunduğu çalışma ortamlarından en zor olanlarıdır. Bu nedenle gemi adamları belirli bir deniz hizmet süresi

sonunda sektörün karada konuşlu birimlerinde görev almaya yönelirler. Bu durum gemide görev yapan zabıtların büyük çoğunluğunu gençlerin oluşturması sonucunu doğurur. Zabıtlar açısından bakıldığında, genç bir zabıtın kaptan ya da başmühendislik ünvanına ulaşması ise 30'lu yaşlarının ortalarına denk gelmektedir. Bu nedenle, analizde kullanılan yaş skalası, zabıtların bir üst rütbeye çıkmaya çalıştıkları 18-35 yaş arasındaki daha sık aralıklara karşın, kaptan/başmühendis oldukları ya da karada çalışmaya yöneldikleri ortalama yaş 35 üstü olarak geniş ve tek bir aralıkla düzenlenmiştir.

**Tablo 1.** Gemi adamlarının demografik verileri

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	158	79.4
	Kadın	41	20.6
Medeni durum	Evli	68	34.2
	Bekâr	131	65.8
	İlköğretim	11	5.5
Öğrenim durumu	Lise	22	11.1
	2 yıllık	13	6.5
	Yükseköğretim	153	76.9

Yaş	18-22 yaş	30	15.1
	23-26 yaş	37	18.6
	27-30 yaş	67	33.7
	31-35 yaş	25	12.6
	35 yaş üstü	40	20.1
Çalıştığı bölüm	Güverte	139	69.8
	Makine	50	25.1
	Kamara	10	5.0
	Kaptan	12	6.0
	1. Zabıt	25	12.6
	2/3. Zabıt	71	35.7
	Baş Mühendis	6	3.0
Çalıştığı pozisyon	2. Mühendis	12	6.0
	3/4. Mühendis	27	13.6
	Güverte personel	29	14.6
	Makina personel	8	4.0
Bağlı olduğu amir	Kamara personeli	9	4.5
	Kaptan	73	36.7
	Baş Mühendis	31	15.6
	1. Zabıt	59	29.6
	2. mühendis	13	6.5
	1 yıldan az	43	21.6
	1 yıl- 2 yıl	40	20.1
Çalışma süresi	3 yıl-5 yıl	55	27.6
	5 yıldan çok	39	19.6

**Tablo 2.** Minesota İş tatmin ölçeği ifadelerine ait betimsel istatistikler ve güvenilirlik analizi

Boyutlar	Gemi adamı İş Tatmin Ölçeği ile İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Genel Ortalama	Cronbach Alfa
Bireysel düzeyde iş tatmini	1.)İşim beni her zaman memnun eder.	3.28	0.93		
	7.)İşimde, vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yaparım.	2.93	0.77		
	8.)Bana sabit bir iş olanağı sağlar.	2.80	0.80		
	9.)İşimde, başkaları için bir şeyler yapabilme imkânım vardır.	3.12	0.72		
	10.)Kişilere ne yapacaklarını söyleme hakkına sahibim.	2.95	0.79	2.85	0.85
	11.)Bana kendi yeteneklerimi kullanma şansı vermektedir.	2.40	0.78		
	12.)İş ile ilgili kararlarım uygulamaya konmaktadır.	2.53	0.83		
	13.)Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	2.95	0.82		
	14.)İşimde, terfi olanağım vardır.	2.66	0.87		
	Örgütsel düzeyde iş tatmini	2.)Bana tek başıma çalışma olanağı verir.	2.81	0.89	
3.)Bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermektedir.		3.00	0.93		
4.)Bana toplumda saygın bir kişi olma şansı vermektedir.		3.51	0.88	3.02	0.78
15.)İşimde, kararlarımı uygulama konusunda özgürüm.		2.84	0.89		
Yönetimsel düzeyde iş tatmini	18.)Çalışma arkadaşlarım birbirleri ile iyi anlaşmaktadırlar.	2.92	0.75		
	5.)Yöneticilerimin idare tarzından memnunum.	2.92	0.89		
	6.)Yöneticilerim karar verme konusunda yeteneklidir.	2.87	0.85		
	16.)İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım vardır.	2.79	0.89	2.85	0.86
	17.)Çalışma şartlarından memnunum.	2.78	0.83		
	19.)Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdirdir edilirim.	3.07	0.59		
	20.)Yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyarım.	2.64	0.69		
	Tatmin Puan Ortalaması	2.89	0.82		

Tablo 2’de Minnesota İş Tatmin Ölçeği konusunda yöneltilen sorulara ilişkin alınan cevapların ortalama değerleri ile genel ortalamaları gösterilmiştir. Bu sonuçlar göstermektedir ki gemiadamlarının örgütsel tatmin düzeyleri (3,02), ortalama değer olan 3’ün üstündedir. Bu durum gemiadamlarının örgütsel düzeydeki tatmin

düzeylerinin diğer tatmin alanlarına göre daha yüksek olduğunun iyi bir göstergesidir. Tabloda, çalışanların genel iş tatmin düzeyi, sorulmuş olan tüm sorulara verilen cevapların ortalaması alınarak elde edilmiştir. Buradan gemiadamlarının genel iş tatmin düzeyinin 2,89 ile ortalama düzeyin altında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerle ait betimsel istatistikler ve güvenilirlik analizi

Boyutlar	Örgütsel Bağlılık ile İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Genel Ortalama	Cronbach Alfa
Duygusal bağlılık	1.)Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder.	3.77	0.81	3.57	0.79
	2.)Bu denizcilik şirketinin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	3.31	0.83		
	3.)Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.	3.42	0.76		
	13.)Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor.	3.53	0.69		
	15.)Bu şirkette kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3.50	0.73		
	16.)Şirketimde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	3.45	0.70		
	17.)Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	3.98	0.69		
Devam bağlılığı	5.)Şu anda, istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için çok zordur.	3.51	0.73	3.57	0.731
	6.)Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	3.76	0.63		
	7.)Bu şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	3.55	0.95		
	8.)Eğer bu şirkette kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	3.64	0.87		
	9.)Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	2.65	0.80		
Normatif bağlılık	10.)Şirketime çok şey borçluyum.	2.79	0.92	2.64	0.86
	11.)Menfaatime olsa bile şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3.64	0.87		
	12.)Şirketimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	2.65	0.80		
	14.)Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	2.97	0.88		
	Ölçeğin Ortalama puanı	3.40	0.79		

Tablo 3 Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği doğrultusunda sorulara verilen cevapları göstermektedir. Tabloda cevapların ortalamalarının yanı sıra boyutların genel ortalamaları da sunulmuştur. Buna göre katılımcıların örgütsel bağlılığı değerlendirildiğinde; devam bağlılığının

ve duygusal bağlılığın 3,57 ile ortalama değerlerin üzerinde olduğu, buna karşın, normatif bağlılığın 2,64 ile görece olarak düşük olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında ise gemi adamlarının örgütsel bağlılığının 3,49 ile ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmektedir.

**Tablo 4.** İş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının öğrenimlerine göre ANOVA ve Post-Hoc Tukey HSD Testi sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Öğrenim Durumuna Göre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Post-Hoc Tukey HSD Test (sig.)
Bireysel Tatmin	A-İlköğretim	11	3,07	0,39	10,078	0,000	A>C (0,030),D (0,031) B>C (0,001),D (0,00)
	B-Lise	22	2,97	0,37			
	C-2 yıllık yüksekokul	13	3,58	0,25			
	D-4 yıllık yüksekokul veya fakülte	153	3,46	0,47			
Örgütsel Tatmin	A-İlköğretim	11	3,18	0,55	1,804	,148	
	B-Lise	22	3,10	0,42			
	C-2 yıllık yüksekokul	13	3,43	0,28			
	D-4 yıllık yüksekokul veya fakülte	153	3,31	0,47			
Yönetmel tatmin	A-İlköğretim	11	3,54	0,69	1,313	,271	
	B-Lise	22	3,25	0,52			
	C-2 yıllık yüksekokul	13	3,58	0,33			
	D-4 yıllık yüksekokul veya fakülte	153	3,45	0,55			
Duygusal Bağlılık	A-İlköğretim	11	2,93	0,79	1,342	,262	
	B-Lise	22	2,72	0,71			
	C-2 yıllık yüksekokul	13	3,25	0,62			
	D-4 yıllık yüksekokul veya fakülte	153	2,92	0,75			
Devam Bağlılığı	A-İlköğretim	11	3,18	0,43	1,757	,157	
	B-Lise	22	2,98	0,51			
	C-2 yıllık yüksekokul	13	3,16	0,45			
	D-4 yıllık yüksekokul veya fakülte	153	2,89	0,59			
Normatif Bağlılık	A-İlköğretim	11	2,47	0,67	3,040	,030	C>B (0,041),D (0,030)
	B-Lise	22	2,53	0,56			
	C-2 yıllık yüksekokul	13	3,17	0,69			
	D-4 yıllık yüksekokul veya fakülte	153	2,62	0,69			

Tablo 4, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin katılımcının öğrenim durumuna göre nasıl değişiklik gösterdiğini araştıran ANOVA ve Post-Hoc Tukey HSD testinin sonuçlarını göstermektedir. Tablo, bireysel tatmin seviyesinin öğrenim düzeyine bağlı olarak değiştiğini ( $p=0,000$ ) ortaya koymaktadır. Bu tablodan ortaya çıkan sonuca göre öğrenim düzeyleri ilköğretim ve lise olan katılımcıların bireysel tatmin düzeyi ortalaması, öğrenim düzeyi 2 yıllık meslek yüksekokulları ve 4 yıllık fakülte olan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna göre öğrenim düzeyinin bireysel tatmin üzerinde ters orantılı bir etki yaptığı, öğrenim seviyesi arttıkça bireysel tatmin düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Öte yandan normatif bağlılık düzeylerinin de katılımcıların öğrenim seviyesine bağlı olarak değiştiği ( $p=0,030$ ) tespit edilmektedir (Tablo 4). 2 yıllık yüksekokulu mezunu olanların normatif bağlılık düzeyi ortalamaları lise ve ilköğretim düzeyinde öğrenim görmüş olan katılımcılara göre daha yüksektir. Yine bu göstermektedir ki öğrenim durumu normatif bağlılık üzerinde etkilidir ve 2 yıllık mezunlarının Normatif bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

Ulaşılan sonuçlar, bireysel tatmin ve normatif bağlılık değerlendirmesi kapsamında H1 ifadesinin kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 5.** İş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının gemideki pozisyona göre ANOVA ve Post-Hoc Tukey HSD Testi sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Gemideki pozisyona göre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Post-Hoc Tukey HSD Test (sig.)
Bireysel Tatmin	A-Kaptan	12	3,46	,46	5,748	,000	B>G (0,00),H (0,00),I (0,024) C>H (0,011) D>H (0,026) E>G (0,015),H (0,001)
	B-Birinci Zabit	25	3,72	,29			
	C-2/3. Zabit	71	3,40	,35			
	D-Baş Mühendis	6	3,61	,31			
	E-İkinci Mühendis	12	3,70	,26			
	F-3/4. Mühendis	27	3,36	,56			
	G-Güverte Personeli	29	3,16	,67			
	H-Makine Personeli	8	2,80	,33			
	I-Kamara Personeli	9	3,13	,36			
	Örgütsel Tatmin	A-Kaptan	12	3,40			
B-Birinci Zabit		25	3,31	,31			
C-2/3. Zabit		71	3,30	,42			
D-Baş Mühendis		6	3,50	,32			
E-İkinci Mühendis		12	3,33	,37			
F-3/4. Mühendis		27	3,28	,45			
G-Güverte Personeli		29	3,11	,73			
H-Makine Personeli		8	3,17	,49			
I-Kamara Personeli		9	3,40	,48			
Yönetmelik tatmin		A-Kaptan	12	3,38	,64	1,431	,186
	B-Birinci Zabit	25	3,59	,41			
	C-2/3. Zabit	71	3,45	,45			
	D-Baş Mühendis	6	3,41	,17			
	E-İkinci Mühendis	12	3,68	,47			
	F-3/4. Mühendis	27	3,41	,58			
	G-Güverte Personeli	29	3,28	,79			
	H-Makine Personeli	8	3,14	,46			
	I-Kamara Personeli	9	3,70	,51			
	Duygusal Bağlılık	A-Kaptan	12	3,03	,94		
B-Birinci Zabit		25	3,13	,61			
C-2/3. Zabit		71	2,98	,75			
D-Baş Mühendis		6	3,09	,91			
E-İkinci Mühendis		12	2,91	,75			
F-3/4. Mühendis		27	2,84	,71			
G-Güverte Personeli		29	2,75	,78			
H-Makine Personeli		8	2,39	,79			
I-Kamara Personeli		9	2,95	,54			
Devam Bağlılığı		A-Kaptan	12	2,88	,67	1,303	,244
	B-Birinci Zabit	25	2,76	,50			
	C-2/3. Zabit	71	3,00	,60			
	D-Baş Mühendis	6	3,06	,10			
	E-İkinci Mühendis	12	2,68	,40			
	F-3/4. Mühendis	27	2,93	,55			
	G-Güverte Personeli	29	2,93	,68			
	H-Makine Personeli	8	2,80	,45			
	I-Kamara Personeli	9	3,31	,42			
	Normatif Bağlılık	A-Kaptan	12	2,66	1,02		
B-Birinci Zabit		25	2,67	,48			
C-2/3. Zabit		71	2,66	,75			
D-Baş Mühendis		6	2,66	,76			
E-İkinci Mühendis		12	2,68	,67			
F-3/4. Mühendis		27	2,62	,65			
G-Güverte Personeli		29	2,62	,67			
H-Makine Personeli		8	2,31	,51			
I-Kamara Personeli		9	2,66	,64			

Tablo 5 bireysel tatmin düzeyinin, kişinin gemideki pozisyonuna göre değiştiğini ( $p=0.000$ ) göstermektedir. Araştırmaya katılan kişilerden, birinci zabit rütbesinde olanların bireysel tatmin düzeyleri ortalamalarının, araştırmaya katılan diğer gemiadamlarının (güverte ve makine personeli ve kamarotlar) ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örneklem grubu

içerisinde ayrıca başmühendisin, ikinci mühendisin ve ikinci/üçüncü zabitin bireysel tatmin düzeylerinin diğer makine personelinden, buna karşılık ikinci mühendisin bireysel tatmin seviyesinin güverte personelinden de anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir

Ulaşılan sonuçlar, bireysel tatmin düzeyi değerlendirmesi kapsamında H2 ifadesinin kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 6.** İş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının bulunduğu firmadaki çalışma süresine göre ANOVA ve Post-Hoc Tukey HSD Testi sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Bulunduğu Firmadaki Çalışma Süresi		n	$\bar{X}$	SS	F	p	Post-Hoc Tukey HSD Test (sig.)
Bireysel Tatmin	A-1 yıldan az		43	3,29	,47	3,125	,027	
	B-1 yıl- 2 yıl		40	3,27	,49			
	C-3 yıl- 5 yıl		55	3,48	,35			
	D- 5 yıldan fazla		39	3,46	,29			
Örgütsel Tatmin	A-1 yıldan az		43	3,27	,53	2,110	,101	
	B-1 yıl- 2 yıl		40	3,15	,36			
	C-3 yıl- 5 yıl		55	3,26	,33			
	D- 5 yıldan fazla		39	3,37	,33			
Yönetmelik tatmin	A-1 yıldan az		43	3,44	,52	2,046	,109	
	B-1 yıl- 2 yıl		40	3,31	,52			
	C-3 yıl- 5 yıl		55	3,55	,44			
	D- 5 yıldan fazla		39	3,43	,40			
Duygusal Bağlılık	A-1 yıldan az		43	2,73	,77	8,846	,000	D>A (0,03),B (0,00) C>B (0,17)
	B-1 yıl- 2 yıl		40	2,57	,49			
	C-3 yıl- 5 yıl		55	3,00	,65			
	D- 5 yıldan fazla		39	3,26	,61			
Devam Bağlılığı	A-1 yıldan az		43	2,87	,66	2,150	,096	
	B-1 yıl- 2 yıl		40	2,84	,38			
	C-3 yıl- 5 yıl		55	2,96	,35			
	D- 5 yıldan fazla		39	3,10	,55			
Normatif Bağlılık	A-1 yıldan az		43	2,50	,68	10,187	,000	D>A (0,01),B (0,00),C (0,027)
	B-1 yıl- 2 yıl		40	2,32	,41			
	C-3 yıl- 5 yıl		55	2,64	,54			
	D- 5 yıldan fazla		39	3,01	,63			

Tablo 6 duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin, bir şirkette çalışılan zaman periyoduyla değiştiğini ( $p=0.000$ ) göstermektedir. Çalışma süresi 5 yılı aşan personelin firmaya olan duygusal bağlılık seviyesinin aynı yerde bir yıldan az ya da 1-2 yıl çalışan kişilerden, çalışma süresi 3-5 yıl olan çalışanların bağlılık seviyelerinin ise, yine 1-2 yıl çalışan personelden anlamlı bir düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık düzeylerine bakıldığında, yine çalışma süresi 5 yılı aşan personelin, çalışma süreleri birkaç aydan 3-5 yıla kadar olan personele göre anlamlı seviyede daha yüksek bağlılığa sahip oldukları tespit edilmektedir.

Ulaşılan sonuçlar, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri için H3'nin ifadesinin kabul edildiğini göstermektedir.



**Tablo 7.** İş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının bağlı olduğu amire göre ANOVA ve Post-Hoc Tukey HSD Testi sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Bağlı olduğu amir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Post-Hoc Tukey HSD Test (sig.)
Bireysel Tatmin	A-Kaptan	73	3,50	,39	3,629	,014	A>C (0,19)
	B-Baş Mühendis	31	3,44	,44			
	C-1. Zabit	59	3,25	,57			
	D- 2. Mühendis	13	3,21	,55			
Örgütsel Tatmin	A-Kaptan	73	3,35	,37	,778	,507	
	B-Baş Mühendis	31	3,28	,36			
	C-1. Zabit	59	3,22	,60			
	D- 2. Mühendis	13	3,32	,58			
Yönetmel tatmin	A-Kaptan	73	3,48	,48	,408	,747	
	B-Baş Mühendis	31	3,50	,62			
	C-1. Zabit	59	3,38	,61			
	D- 2. Mühendis	13	3,42	,50			
Duygusal Bağlılık	A-Kaptan	73	3,03	,74	2,172	,093	
	B-Baş Mühendis	31	2,67	,82			
	C-1. Zabit	59	2,81	,64			
	D- 2. Mühendis	13	2,95	,67			
Devam Bağlılığı	A-Kaptan	73	2,88	,60	,871	,457	
	B-Baş Mühendis	31	2,76	,47			
	C-1. Zabit	59	2,97	,66			
	D- 2. Mühendis	13	2,90	,48			
Normatif Bağlılık	A-Kaptan	73	2,66	,69	,414	,743	
	B-Baş Mühendis	31	2,52	,74			
	C-1. Zabit	59	2,55	,62			
	D- 2. Mühendis	13	2,63	,58			

Tablo 7 ANOVA ve Post-Hoc Tukey HSD testi sonuçlarına göre çalışanın bireysel tatmin düzeyi bağlı olduğu amirine göre değişmektedir ( $p=0.014$ ). Gemi personelinden, doğrudan kaptana bağlı olarak çalışanların bireysel tatmin düzeyleri, ilk amiri birinci zabit olan personele göre anlamlı

düzeyde daha çok bireysel tatmin düzeyine sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Sonuç, bireysel tatmin düzeyi için H4 ifadesinin kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 8.** Korelasyon çözümlemesi

		1-Duygusal Bağlılık	2- Devamlılık Bağlılığı	3- Normatif Bağlılık
1-Örgütsel tatmin	r	,507(**)	,336(**)	,484(**)
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
2-Yönetmel tatmin	r	,499(**)	,276(**)	,443(**)
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
3-Bireysel tatmin	r	,585(**)	,318(**)	,465(**)
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 8, iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisinin anlaşılması için yapılmış olan korelasyon çözümlemesinin sonuçlarını göstermektedir. Tablo, örgütsel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r=0.507$ ,  $p<0,01$ ) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki, çalışanların şirketlerine yönelik iş tatmin düzeyinin artması ile örgüte karşı duygusal

bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Bu sonuç H5 hipotezini doğrudan destekler niteliktedir.

Buna karşılık duygusal bağlılık üzerinde de aynı yönelimli fakat daha zayıf etkiler tespit edilmiştir. Burada, yönetmel iş tatmininin zayıf fakat pozitif bir düzeyde ( $r=0.499$ ,  $p<0,01$ ) ile duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan bireysel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında

orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,585$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir.

Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında; örgütsel iş tatmini ile zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,336$ ,  $p<0,01$ ), yönetsel iş tatmini ile zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,276$ ,  $p<0,01$ ), ve bireysel iş tatmini ile arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,318$ ,  $p<0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık açısından da durumun pek farklı olmadığı görülmektedir. Normatif bağlılığın, örgütsel iş tatmini ile zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,484$ ,  $p<0,01$ ), yönetsel iş tatmini ile zayıf düzeyde ( $r=0,443$ ,  $p<0,01$ ) ve bireysel iş tatmini ile zayıf düzeyde ( $r=0,465$ ,  $p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları H6, H7, H8, H9 ve H10 hipotezlerini desteklemektedir.

## 6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışma günümüz denizcilik literatürüne örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri çözümlemek açısından katkıda bulunmaya çalışmıştır. Yapılan araştırma, gemiadamlarının iş tatminleri ile şirketlerine hissettikleri örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemiştir. Bununla beraber, demografik unsurların; bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini tespit etmek amacını gütmüş, veri toplama aracı olarak anket yöntemini kullanmıştır.

Yapılan çözümlenmeler, gemi adamlarının iş tatminlerinin orta seviyenin bir miktar altında olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık seviyelerinin ise orta seviyenin biraz üzerinde olduğu ve bu seviyenin de çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Etkin olan demografik faktörler; öğrenim durumu, gemi organizasyonu içindeki pozisyon, şirkette çalışma süresi bağlı bulunulan amirim kim olduğudur.

Tespit edilen sonuçlar ayrıca gemiadamlarının eğitim düzeyi arttıkça bireysel tatminlerinin azaldığını işaret etmektedir. Bunun nedeninin, eğitim düzeyi yüksek olan gemiadamlarının sahip oldukları yetenekleri ve donanımlarıyla kendilerine sunulan koşullardan daha iyi ortamlarda çalışabileceklerini ve düşük eğitim seviyesine sahip gemiadamlarına göre daha kolay iş bulabileceklerini düşünmelerinin olduğu tespit etmek yerinde olacaktır. Tersine bir yaklaşım da, ilköğretim ve lise mezunu gemiadamlarının iş tatmin düzeylerinin neden yüksek olduğunu açıklayacaktır.

Hiyerarşik yapı içerisinde sahip olunan pozisyon açısından yapılan incelemede varılan sonuçlar göstermektedir ki birinci zabıt rütbesine sahip olan katılımcıların bireysel tatmin düzeyi daha alt kademelerde çalışan gemiadamlarına göre anlamlı şekilde yüksektir. Bunun birden fazla doğal nedeni olduğundan söz edilebilir. Öncelikle bu rütbe gemi içerisindeki yeri açısından yönetici sınıfına aittir. Bu durum birinci zabıtlere altında çalışanların amiri olma böylelikle de yüklenen sorumluluğa koşut olacak şekilde emir verme yetkisi verir. Bu yetki şirket işleyişine bağlı olarak astlarının performans değerlendirilmelerinde de birinci zabite söz hakkı verebilir. Bu yetkilerin gereğince üstlenilmesinin ve kullanılmasının yanı sıra birinci zabıtlere maaş seviyesinin daha alt seviyede çalışan zabıtlere dâhil tüm personelden de sıçrama yapacak şekilde yüksek olması da bireysel tatmin düzeylerini artırmaktadır. Bu tespit denizcilik sektörü için bir kılavuz olarak

kullanılabilir. Bu açıdan bakarak şirketler; birinci zabıtlere gemi personeli daha etkin bir şekilde motive edebilecek ve kendini bir rol model olarak sunabilecek şekilde yönlendirmeye, yetiştirmeye ve ilave eğitimlerle donanımlarını artırmaya çalışmalıdır.

Çalışmadan elde edilen bir başka sonuç da normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin zaman ölçeğinde artıyor olmasıdır. Çözümleme sonuçları göstermektedir ki, bir şirkette çalışma süresi arttıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri de yükselmektedir. Bu sonuç denizcilik sektörü için başka bir ipucu barındırmaktadır. Firmalar personelinin kendileriyle uzun süreler çalışmalarını sağlayacak özendirici tedbirler alırlarsa, uzun dönemde bu çaba onlara kurumsal bağlılığı yüksek yaptığı işi seven ve profesyonel beklentilerine paralel olarak kurumu için kendisini sorumlu hisseden personele sahip olma şansı verecektir.

Gemi organizasyonu içinde kişinin bulunduğu pozisyon açısından bakıldığında ortaya çıkan önemli diğer bir sonuç da; amiri gemi kaptanı olan personelin, amiri birinci zabıt olanlara göre bireysel tatminlerinin çok daha yüksek olduğudur. Bu durum birden fazla gerekçe ile açıklanabilir. Birincisi, kaptana doğrudan bağlı olan zabıtlere eğitim ve mesleki kültür düzeyleri kendininkilere yakın olan gemi kaptanı ile kurduğu ilişkilerde bu durum da yansımakta, hiyerarşiden uzaklaşmadan daha esnek ve sıcak ilişki kurabilmek mümkün olabilmektedir. Bunun yanı sıra genç zabıtlere; yetkinliğini, genel kültürünü ve mesleki bilgisini örnek alabilecekleri bir gemi kaptanına olan saygı ve sevgileri artarken aynı zamanda onu rol model alabilmektedir. Diğer tarafta, güverte ve kamara personeli iş bakımından doğrudan birinci zabite bağlılardır ve idari açıdan amir olarak karşılığında organizasyonu temsilen birinci zabite yer alır. Kaptan ve zabıtlere arasındaki esnek ilişki tarzı; eğitim, kültür farkı, görev ilişkisi ve sosyal nedenlerle birinci zabıt ve bağlı bulunan personeli arasında mümkün olmamaktadır.

Bu çalışmadan çıkarılan sonuçlar, denizcilik sektöründe istihdam edilen gemiadamlarının bireysel iş tatminlerinin, böylelikle de şirkete olan bağlılıklarının ve katkılarının artırılmasında yardımcı olabilecek ipuçları vermiştir. Görülmektedir ki ücret artışı, bireye kendi yeteneklerini kullanabilme ve kararlara katılabilme imkânlarıyla beraber uygulandığında daha verimli sonuçlar doğurmaktadır, iş tatmini yüksek ve çalışma isteği artmış bir çalışanlar grubu ortaya çıkarmaktadır. Denizcilik şirketleri bu yönde düzenlemelere giderek yetişmiş ve yetkin personeli elde tutmaya çalışmalıdır. Böyle yaparak nihayetinde daha çalışkan, azimli ve bağlılık duygusuyla yüklenmiş olan gemiadamlarının firma içindeki sayıları artacaktır, bu kişiler kendilerine verilen görevleri daha titiz, dikkatli ve şirketlerini koruyacak şekilde ifa edeceklerdir. Sonuçta şirketler de bu durumdan kazançlı çıkacaklardır. Personel üzerindeki bu olumlu etki, daha geniş açıdan bakıldığında seyir emniyeti başta olmak üzere gemilerin denizdeki operasyonlarının emniyetle yapılmasını destekleyecektir. Diğer yönden bakıldığında, yaptığı iş şirketi tarafından takdir edilen, değer verilen gemi çalışanları liman devleti kontrolleri başta olmak üzere, kargo dâhil tüm idari ve operasyonel liman operasyonlarında da şirketinin çıkarlarını gereği gibi gözetecek ve gemisini ve şirketini zarara uğratabilecek hiçbir olasılığa izin vermeyecek şekilde kendinden ilave katkılarda bulunabilecektir.

Bireyin terfi yolunun açık olduğunu görmesi ve örgütsel düzeyde oturmuş bir sistem ve iyi tanımlanmış kurallar kişinin iş tatminini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Çalışma ortamında sağlanan iş huzuru ve güven duygusu da bireyin iş tatminini artıran unsurlardır. Yönetmel olarak hissedilen iş tatmini ise çalışma ortamında sağlanan adalet duygusudur. Birey çalışma ortamının adil olduğuna, yaptıkları işin takdir edildiğine inanması ve örgütü için değerli olduğunu hissetmesi onun iş tatmini düzeyini artıracak ve motivasyonunu yükseltecektir.

Araştırmaya veri sağlayan katılımcıların örgütsel bağlılık boyutlarından; normatif bağlılık düzeylerinin, duygusal ve devamlılık bağlılık düzeylerine oranla daha düşük olduğu görülmüştür. Denizcilik şirketleri bu verilerden faydalanarak, kendi çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerini yükseltecek şekilde düzenlemelere gitmeli, personelinin bireysel, örgütsel ve yönetmel iş tatminlerini yükseltmelidir.

Günümüzde küresel boyutta varlığını sürdüren denizcilik mesleğindeki yetişmiş ve kaliteli işgücü ihtiyacı yakın gelecekte de devam edecek gibi görünmektedir. Bu nedenle, dünya ölçeğinde gemi adamına duyulan ihtiyaç ve mesleğe özel personel değişim oranı dikkate alındığında, yetişmiş gemi adamlarını motive ederek elde tutmanın denli önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir.

## Kaynakça

- Allen, N. J., Meyer, J. P., & John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel bağlılık ve İş tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1),7-24.
- Fan, L., Fei, J., Schriever, U., & Fan, S. (2017). The communicative competence of Chinese seafarers and their employability in the international maritime labour market. *Marine Policy*, 83:137–145.
- International Maritime Organization, (2008). Go to sea! A Campaign to attract entrants to the shipping industry. Campaign document, In: Organization, I.M. (Ed.).
- International Maritime Organization, (2017). Day of the seafarer 2017, Campaign document. In: Organization, I.M. (Ed.). <http://www.imo.org/en/About/Events/dayoftheseafarer/Pages/Day-of-the-Seafarer-20>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. A. (1991). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Nguyen, T.T., Ghaderi, H., Caesar, L.D., & 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), 217-242.
- Nunnally, J. C. (1978). *Assessment of Reliability. In: Psychometric Theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Ruggunan, S., & Kanengoni, H., (2017). Pursuing a career at sea: an empirical profile of South African cadets and implications for career awareness. *Maritime Policy Management*, 44 (3), 289–303.
- Thai, V.V., Balasubramanyam, L., Yeoh, K.K.L., & Norsofiana, S. (2013). Revisiting the seafarer shortage problem: the case of Singapore. *Maritime Policy. Management*, 40 (1), 80–94.
- WEB 1:  
<<http://www.imo.org/MediaCentre/HofTopics/GoToSea/Pages/Default.aspx>> (Erişim Tarihi: 22.10.2019).
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minneapolis MN: The University of Minnesota Press).
- Yuen, K.F., Loh, H.S., Zhou, Q., & Wong, Y.D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A*, 110, 1–12.