

## **GEMİADAMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ, İŞ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ: İSTANBUL'DA İÇ VE ŞEHİRLER ARASI HATLARDAKİ YOLCU GEMİLERİNDE ÇALIŞAN GEMİADAMLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

**Recep Yücel\***

### **ÖZ**

Gemi ve deniz iş ortamı; gemiadamları açısından oldukça riskli, hareketli, belirsizliğe açık ve kısıtlı bir konumdur. Dolayısı ile böyle bir ortama odaklanarak ve bağlanarak çalışmak, etkin ve verimli olmak, ek gayret gerektirdiği düşünülmektedir. Bu bakışla çalışmanın amacı; gemiadamlarının örgütsel bağlılığının, iş performanslarını etkileyip etkilediğini incelemeye yöneliktir. Çalışmada yapılan araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla; İstanbul'da iç ve şehirlerarası hatlardaki yolcu gemilerinde çalışan 500 adet gemiadamına uygulanan anketle veriler elde edilmiştir. Veriler; SPSS 20 programı ile analiz edilmiş ve sonuçlarının, gemiadamlarının örgütsel bağlılıklarının, iş performanslarına etkisini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** *Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, Gemiadamı, Deniz Ortamı*

## **THE EFFECTS OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF THE SEAFARERS TO THEIR WORK PERFORMANCE: A RESEARCH ABOUT THE SEAFARERS WORKING IN THE INTRA-CITY AND INTERCITY PASSENGER SHIPS LINES IN ISTANBUL**

### **ABSTRACT**

Ship and marine work environment is a substantially risky, dynamic medium for the ship and maritime work context which is restrictive and prone to potential contingencies. Therefore, it is considered that working in such an environment by focusing to such risks and contingencies of a marine environment requires productivity and efficiency. By starting from this perspective, this study aims at inquiring a correlation between the organizational commitment levels of the seafarer and their work performances. Quantitative research method is used in this survey. Data is obtained through a questionnaire which is administered to 500 seafarer who are working in the intra-city and intercity passenger lines in Istanbul. The data is analyzed by SPSS 20 program and the results indicated that there is a significant positive correlation between the organizational commitment of the seafarer and their actual work performances.

**Keywords:** *Organizational Commitment, Work Performance, Seafarer, Marine Environment*

---

<sup>1</sup> Bu makalenin araştırma kısmının verileri, Kırıkkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi tarafından desteklenmiştir.

\* Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: akademik71@gmail.com

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminde (İKY); çalışanların iş ortamına uyumu, iş güvenliği ve sağlığı, iş performansı, oldukça kritik ve bir o kadarda önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, çalışanların işine ilişkin faaliyetlerini, çalışılan ortam, şartlar ve durum çok yakından ilgilendirmektedir. Bu anlamda, çalışmaya konu olan deniz ve gemi iş ortamı, şartları ve durumu; gemiadamları bakımından çok fazla değişkenlik göstermektedir. Ayrıca, diğer iş ortamlarına göre oldukça riskli, belirsizlikleri ve bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Hatta, deniz, gemi, gemiadamı ve ona bağlı faktörler, bilimsel yönü ile detayda birçok boyutlarda oldukça farklılıklar göstermektedir. Çalışanların işini ve örgüte ilgili faaliyetleri; anlamları, algılamaları, benimsemeleri, uyumu onların motivasyonlarını arttırır. Bu yüzden; gemiadamlarının iş bağlılıklarının, iş performanslarında rolü bakımından, bu kavramların birbirlerini nasıl ve ne yönde etkiledikleri oldukça önemlidir. Aslında; belirtilen bu faktörlerin, gemiadamları açısından her iki iş kavramı etki ederek, örgütlerin verimli ve etkin olmalarına katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Bu nedenle; örgütsel bağlılık, İKY'nin önemli işlevlerinden biri olan iş performansının etkin ve verimliliğindeki ön şartlarından biri olarak kabul edilebilir. Kaldı ki, örgütsel bağlılık; örgüt yapısını etkileyerek ve güçlendirerek ve örgüt- çalışan uyumunu güçlendirmektedir.

Dolayısı ile çalışmada; öncelikle gemiadamları, örgütsel bağlılık ve iş performansına ilişkin kavramlar ortaya konulmaya çalışılmış ve bunların birbirleri ile etkileşimini içeren kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmada; araştırma metodolojisi altında, elde edilen verilerin analizi, sonuçları ve bunların değerlendirilmesi ile tartışılmasına ayrılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Gemiadamı Kavramı ve Kapsamı

Gemi adamlarına ilişkin kavramlar; gemilerin sefer bölgesi, gemi, gemi tipi, gemi uzunluğu, seferin özelliği ve sefer yapacağı bölge suları, ana makinenin tipi, sayısı, gücü ve yardımcı makineleri, gemi büyüklüğü, geminin teknik ve yapısal ekipmanlarına bağlı olarak oldukça kapsamlı, geniş ve derinlik içermektedir. Türk Ticaret Kanunu Madde 821'e göre, gemiadamı; "kaptan, gemi zabıtları, tayfalar ve gemide istihdam edilen diğer kişiler" iken; Deniz İş Kanunu Madde 2'ye göre ise "bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kişilerdir." Başka bir tanımda ise gemiadamı; bir gemide görevli tüm zabıt, yardımcı zabıt, stajyer, tayfa ve yardımcı hizmet personeline denir

**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

(Nas, 2006: 4-12; Bedük, 2012:12; Türker, 2007). Öte yandan, gemiadamlarının gemideki iş ve yaşamı, diğer iş ortamlarına göre bu denli zorluğu; onların gemiye bağlılık ve bunun iş performanslarına olan rolünü ön plana çıkartmaktadır. Bu nedenle; gemi organizasyonunda gemi adamlarının iş analizleri; gemide çalışma ve yaşam, vardiya ve izin durumları "zaman, emek ve maliyet" üçlüsü dikkate alınarak, önceden dikkatli, titiz ve planlı olmayı gerektirmektedir. Ancak çalışmada; çok farklı gemi tiplerinde bu kadar kapsamlı, karışık gemi tiplerinde görevli gemiadamlarının durumu detaylı verilmemiş, yalnızca çalışılan konu içeriği yönü ile kısaca değinilmiştir. Ayrıca, bu bölümde, işlevsel ve iş tanımları temelinde; tayfalar, kaptan, başmühendis/baş makinist ve zabitler, yardımcı sınıf zabitler; unvan, statü, görev ve sorumlulukları, gemide iş ve yaşam olmak üzere 4 başlık halinde Tablo -1'de verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1. Gemi Organizasyonu-1**

A) Güverte Sınıfı	B) Makine Sınıfı	C) Yardımcı Sınıfı	D) Yat Sınıfı	E) Balıkçı Sınıfı
<b>a) Tayfalar</b> 1) Gemici 2) Usta Gemici 3) Güverte Lostromosu	<b>a) Tayfalar</b> 1) Yağcı 2) Usta Makine Tayfası 3) Makine Lostromosu 4) Elektro-Teknik Tayfası	<b>a) Telsiz Zabiteleri</b> 1) Kısa Mesafe Telsiz Operatörü 2) Uzun Mesafe Telsiz Operatörü 3) Tahditli Telsiz Operatörü 4) Genel Telsiz Operatörü 5) Telsiz Elektronik Zabiti	<b>a) Yat Kaptanı</b> (499 GT üzeri)	<b>a) Balıkçı Gemisi Kaptanı</b>
<b>b) Kaptan ve Güverte Zabıtları</b> 1) Sınırlı Vardiya Zabiti 2) Sınırlı Kaptan 3) Vardiya Zabiti 4) Birinci Zabıt 5) Kaptan 6) Uzakyol Vardiya Zabiti 7) Uzakyol Birinci Zabiti 8) Uzakyol Kaptanı	<b>b) Başmühendis/ Başmakinist ve Makine Zabıtları</b> 1) Sınırlı Makine Zabiti 2) Sınırlı Başmakinist 3) Makine Zabiti 4) İkinci Makinist 5) Başmakinist 6) Uzakyol Vardiya Mühendisi/Makinisti 7) Uzakyol İkinci Mühendisi/Makinisti 8) Uzakyol Başmühendisi/Başmakinisti	<b>b) Elektrik ve Elektronik Zabıtları</b> 1) Elektrikçi 2) Elektrik Zabiti 3) Elektronikçi 4) Elektronik Zabiti 5) Elektro-Teknik Zabiti	<b>b) Yat Kaptanı</b> (2999 GT üzeri)	<b>b) Açık Deniz Balıkçı Gemisi Kaptanı</b>
		<b>c) Sağlık Zabıtları</b> 1) Hemşire 2) Sağlık Memuru 3) Doktor	<b>c) Yat Kaptanı</b> (3000 GT üzeri)	<b>c) Balıkçı Gemisi Güverte Tayfası</b>
		<b>d) Stajyerler</b> 1) Güverte Stajyeri 2) Makine Stajyeri		
		<b>e) Yardımcı Hizmetliler</b> 1) Kamarot 2) Aşçı		

Kaynak: Nusret M. Bedük(2012).Deniz İş Sözleşmesi, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, S. Bursa.

Tayfalar

Tablo-1'de görüldüğü gibi, T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 Tarih ve 24832 Sayılı Gemiadamları Yönetmeliği'ne göre; tayfa, geminin güverte,

## Recep Yücel

makine ve kamara bölümlerinde çalışan gemi kaptanı, gemi zabiti, yardımcı zabitleri ve stajyerler dışında kalan gemiadamları olarak tanımlanır. Aynı yönetmeliğe göre tayfalar; güverte sınıfı tayfalar (miço, gemici, usta gemici, güverte lostromosu), makine sınıfı tayfalar (silici, yağcı, makine lostromosu), yardımcı hizmet sınıfı tayfalar (kamarot, aşçıdır) olarak üç farklı biçimde sınıflanmaktadır (Nas, 2006; Bedük, 2012) Tayfalar, gemide teknik işleri detaylı olarak bizzat planlamakta ve uygulamaktadırlar. Bu yüzden; onlar için iletişim, dikkat, takip, önsezi, deneyim, hatasız çalışma, mücadeleci olma, dayanıklılık, cesaret, atak ve çeviklik becerileri daha önemlidir. Bu kısımda tayfaların görevleri genel olarak verilmeye çalışılmıştır.

**a. Makine/Güverte Lostromosu:** Geminin genel çalışma prensipleri doğrultusunda, araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanarak, işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre koruma düzenlemelerine ve mesleğin verimlilik ile kalite esaslarını yerine getirir. Bu bağlamda, makine/güverte lostromosu; kurtarma, yükleme ve diğer güverte personelini, gemi donanımını, demiri, kabloları ve yelkenleri denetleme, tayfaların bakım ve tamir, güverte ambar kapaklarını açma ve kapama, bakım ve temizlik ile paslanmaya tedbir ve boyama işlerine yapar ve nezaret eder.

**b. Usta Gemici ve Silici:** Geminin raspa ve boya, halat işleri, manevra, taşıma, güverte yıkama, vinçleri ve her türlü güverte donanımların yağlama, yedek parçalarını, makara ile halatlarını değiştirme, ambarları ve sintineleri temizler. Ayrıca; malzemeleri taşır, güvertedeki ırgat, vinç, kreyn motorlarını kullanır, zincirlik, ambarlar, tanklar, portuçlar, su ve balast tanklarının raspa ve boyası ile temizler, kılavuz çarmıhını atma, borda ve sürme iskelelerin netasını yapar. Bunların dışında; vardiya mürettebatını zamanında uyandırır, dümen tutar ve provasını yapar, köprü üstünün göğüs camlarını, fenerlerin muhafazalarını, tenteleri, vardesilo kapelalarının bakımını yapar, güverte makinelerini, bumbaları, kreynleri, direkleri ve gemi bacasını temizler. Seyirde vardiyasını ilgili zabıtine rapor eder. Deniz ve gemi örf ve adetlerine göre; yük operasyonu, SMS uygulaması ile ilgili ile ilgili amirlerin verdiği işler ile tatbikat ve eğitimlere katılmak gemicilerin önemli görevlerindedir.

**c. Yağcı:** Temel görevi, limanda ve seyirde makine dairesinde vardiya tutmaktır. Bunun dışında, makine zabıtine nezaretinde; makineleri temizlemek, yağlamak, sıcaklık ve basınçlarını denetlemek, sintine tulumbalarının çalışmasını sağlamak, skavenç mahallerini ve manifoldları temizlemek, akaryakıt ve su alımlarında çalışmak, makine malzemelerini taşımak, yerleştirmek, vardiya makine personeli ile makine zabıtine alestayı zamanında çekmek ve onun vereceği işleri yapmak yağcının diğer

**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

görevleridir. Ayrıca; denizdeki örf ve adetlere göre amirlerinin gemi ile ilgili verecekleri diğer işler ile can-mal emniyeti ve deniz kirliliği konularındaki işleri de yaparlar.

**ç. Pompacı ve Kaynakçı:** Yeni gemilerden çok eskilerde bulunur. Makine lostromosu tarafından verilen güvertede, donanımlarda ve tanklar ile ambarlarda torna ve kaynak işlerini yapar ve gemi atölyesini temiz tutar.

**d. Aşçı ve Kamarot:** Aşçı, gemide yemek yapmanın yanında, uzak yol seyirlerinde ekmekek de pişirir. Seyir durumuna göre, kumanya ve malzemenin durumunu ikinci zabite verir. Kamarot ise, zabitan sınıfının yemekleri ile çayını hazırlar ve servis yapar. Ayrıca; kaptanının kamarasını, revir ve tüm kamaralar ve salonları, buzdolaplarını temizler, kumanya ve malzemeleri yerleştirir.

Kaptan, Başmühendis/Baş makinist ve Zabitler

Aynı yönetmeliğe göre, gemide yönetsel ve operasyonel ve sorumlulukları olan zabitler; (kaptan ve güverte zabiti, sınırlı vardiya zabiti, sınırlı kaptan, vardiya zabiti, birinci zabit, kaptan, uzakyol vardiya zabiti, uzakyol birinci zabiti, uzakyol kaptanı) olarak; ikinci grup zabitler ise, (sınırlı makine zabiti, sınırlı başmakinist, makine zabiti, ikinci makinist, başmakinist, uzakyol vardiya mühendisi/makinisti, uzakyol ikinci mühendisi/makinisti, uzakyol başmühendisi/başmakinisti) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kısımda bu zabitlerin görevleri genel olarak verilmeye çalışılmıştır.

**a. Kaptan:** Bir geminin sevk ve idaresinden sorumlu, en yetkili amir sıfatına sahip olan gemiadamı ve aynı zamanda hukuken de şirketi gemi personeline ile üçüncü taraflara karşı temsil eden kişidir (Bedük, 2012: 14; Hanhan ve diğerleri, 2006). Aslında geminin kaptanı da bir güverte zabitidir ama eğitimi, bilgisi ve deneyi en yüksek düzeyde olandır.

**b. Birinci Zabit (İkinci Kaptan):** Geminin genel idare ve güverte bölümünün amiridir. Geminin rotasını kaptanın talimatına göre çizer ve rota çizmede kullandığı doküman ve haritaları günceller. Geminin sağlık işlerinden sorumludur. Gemide olası kazalarda ilk müdahaleyi yapar. Liman evraklarını hazırlar. Köprü üstünde 12.00-16.00 ve 00.00-04.00 seyir vardiyası tutar ve limanda, kaptana operasyonlarda yardım eder.

**c. İkinci Zabit (Üçüncü Kaptan):** Geminin en tecrübesiz zabitidir. Bu yüzden 08.00-12.00 ve 20.00-00.00 yani, birinci kaptan görevde iken seyir

## Recep Yücel

vardiyasını tutar. Gemide bulunan emniyet sistemlerini denetler ve arızaları kaptana rapor eder. Gemiadamlarının acil durum eğitimlerinin kaydını tutar. Limanda iken, birinci zabite operasyonlarda yardım eder.

**ç. Baş Makinist/Mühendis:** Kaptana karşı sorumlu olup, geminin tüm makine operasyonlarının amiridir. Geminin makinelerinin tümünden birinci kaptana karşı sorumludur. Soğuk hava depoları, dümen sisteminin verimli çalışması, onarımı ve bakımından, yakıt defterinin kaydını tutmak ile yakıt durumundan sorumludur.

**d. İkinci Makinist/Mühendis:** Geminin makine bölümünün genel amiridir ve personeline verilecek işler ve izinlerinden de sorumludur. Baş makinistle birlikte genel bakım-onarım planlamalarını yapar. Ana ve yardımcı makinelerin, kazanların, güverte makinelerinin havalandırma fanlarının, gemide elektrik tesisatı ve aydınlatma sistemi dahil tüm elektrik cihazlarının bakım ve onarımından baş makiniste karşı sorumludur. Ayrıca filika motorlarının, iklimlendirme ünitelerinin faal olmalarını sağlar.

**e. Üçüncü Makinist/Mühendis:** Hava kompresörleri ile ayırıcıların rutin bakım tutum işleri ile alıştırma işlemlerini yapar. Filika motorları, dizel jeneratörü, yangın pompası, kazan sularının bakım ve çalışmasından sorumludur.

**f. Dördüncü Makinist/Mühendis:** Makine dairesindeki; yağ ve yakıt harcamaları ile yedek parça ve malzemelerin kayıtlarını; sintine ve balast pompaları ile bunlara ait valflerin bakımını yapar. Ayrıca; yangın söndürme cihazını hazır tutar ve yakıt alımında iskandil olarak yakıtın taşınmasını önler. Gemide; üst yönetim, operasyonel, planlama ve denetleme sorumlulukları olan diğer zabitlerin görevleri teknik ve çok detaylı olması nedeni ile bu çalışmada konu dışında bırakılmıştır.

### Yardımcı Sınıf Zabıtlar

Aynı yönetmeliğe göre, bu zabıtlar; telsiz zabıtları, (kısa ve uzun mesafe telsiz operatörü), elektrik ve elektronik zabıtları, (elektrikçi, elektrik zabıtları, elektronikçi, elektronik zabıtları,) sağlık zabıtları, (hemşire, sağlık memuru, doktor), stajyerler (güverte ile makine stajyeri), yat kaptanı ve yat sınıfı amatör denizci, balıkçı sınıfı gemiadamları (balıkçı gemisi kaptanı ve açık deniz balıkçı gemisi kaptanı) olarak sınıflandırılmaktadır.

**a. Telsiz Zabıtları:** Gemilerde seyir, vardiya ve liman durumlarında gemi içi ve dışı kısa ve uzun mesafe iletişimi yapar. Ayrıca telsizleri, her durumda göreve hazır bulundurur bakım ve onarımını yapar.

**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

**b. Sağlık Zabiti:** Gemilerde, hasta ve yaralıların sağlık durumları ile ilgilenir bu hususta önceden önlemler alır. Ayrıca, ilaç ve tıbbi malzemeleri hazır bulundurur ve sayımını yapar.

Yardımcı sınıf zabitelerden olan stajyerler, yat kaptanı ve yat sınıfı amatör denizci, balıkçı sınıfı gemiadamları, alan dışında olması nedeni ile çalışmaya dahil edilmemiştir.

Gemide İş ve Sosyal Yaşam

Bu bölümde; gemi ve denizde iş ve sosyal yaşamı, gemiadamlarının işe bağlılık ve iş performansına etkileri ileri sürüldüğünden, gemi organizasyonu tablo-2'de kısaca verilmiştir.

**Tablo 2. Gemi Organizasyonu -2**



Kaynak: Selçuk, Nas (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

**a. İş Yaşamı:** Tablo-2'de görüldüğü gibi, gemide mesai, normalde 08.00-17.00 arasındadır. Ancak mesai; denizin durumu, rüzgar, hava ve bulunulacak mevkideki limana ve beklenmeyen şartlar ve ortamlara bağlı olarak farklılık gösterebilir. Gemide, geminin mevki ve rotasına göre, saatler değişen saat dilimine uyarlanır. Bu yüzden, gemilerde genelde vardiyalar: 00-04 ve 12-16: Üçüncü kaptan/üçüncü makinist, 04-08 ve 16-20: İkinci kaptan/ikinci makinist, 08-12 ve 20-00: Dördüncü kaptan/dördüncü makinist olmak üzere 4 saatlik 3 vardiya üzerinden uygulanır. Beklenmeyen durumlara göre; gemi adamları, mesai ve vardiya mefhumu gözetmeden

## Recep Yücel

çalışabilir ve manevra ve ikmal zamanında ise sürekli iş başındadırlar (Güner, 2010). Seyir dışında makine personeli, genellikle sistemlerin bakımı veya onarımı; güverte personeli ise yükleme-boşaltma, ambar hazırlama işleri ile uğraşır. Bu gerekçeler; gemi adamlarının aşırı dikkatli olma, sistematik, stresli, dinlenilmeden tekrar çalışma, zihin ve beden yorgunluğu içinde oldukları mesailerini yürüttükleri değerlendirilmektedir (Süyen, 1983:21-25; Arslan, 2006: 55-65; Kurt, 2010).

**b. Yaşam ve Yemek:** Gemide yönetici ve yardımcı gemiadamlarının dinlenme salonu genelde ayırdır ve imkanlar ölçüsünde TV, film ve oyun gibi faaliyetler vardır. Salona uygun kıyafetle girilir ve belirli bir düzene göre oturulur. Gemiadamları, mesai dışında salonda ve yemekte bir araya gelirler. Yemekler; belli saatlerde yenir ve vardiyaya göre yemeğe, yarım saat erken ya da geç gelinebilir ve ayrıca 10.00 ve 15.00 saatlerinde çay molaları vardır.

**c. İzin ve İletişim:** Makine personeli ikinci makine, güverteler ise ikinci güverte zabıtından izin alabilirler. Gemi seyirde ve limanda iken iletişim zordur. Uydu telefonu seyirde çok net olmasa da, cep telefonu bulunan limanda; o ülkenin sim kartlarının tarifelerine göre ve internet ise usb gibi modemler ve msn, skype gibi yazılımlarla kullanılabilir.

**ç. Maaş ve Ücret:** Limanlarda, geminin mali durumuna ve gemiadamlarının taleplerine göre, öncelikle maaşa oranla bir avans dağıtılır ve maaşın kalanı hesaba yatırılır.

**d. Temizlik ve Güvenlik:** Banyo ve tuvalet genellikle zabitan kamaralarının içinde, personel bölümünde ise ortak kullanımdadır. Ortak alanların temizliği belirli bir sıra ile yapılır ve çamaşırlar geminin çamaşırhanesinde yıkanır. Kamara temizliğinden kişi kendisi sorumludur ve gemiden ayrılırken kamara temiz teslim edilir. Özellikle limanlarda kamaralar her türlü duruma karşı kilitli bulundurulur.

## Örgütsel Bağlılık

Örgütler; belli bir amaç için önceden düşünülerek yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve çevre ile etkileşimde olan sosyo-teknik varlıklardır. Bu dinamik yapılarının çevreye uyumda yetersizlikleri, onların devamlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Üst yöneticilerin en temel uğraşlarından biri olan bu sorun, yönetim ve örgüt alanında birçok yeni fikrin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Avolio, ve diğerleri:2004; Erdem, 2007: 11; Gürpınar ve diğerleri, 2007:366; Özutku ve diğerleri, 2007). Örgütsel bağlılıkta, da bu fikirlerden biridir.



**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

Dolayısı ile günümüzde örgütlerde; yetkin işgücünü örgütte tutmak için örgütle duygusal bağ ya da bu yönde anlamlı ilişkiler kurmak daha da önem kazanmıştır (Çiftçioğlu, 2010:71; Tolay ve diğerleri, 2012). Çünkü, yapılan bir çok çalışmada; iş görenin örgüte katkılarının yanı sıra, süreçle ilgili beklentileri de sorgulanmış ve bunu olumlu cevaplayanların, işine dört elle sarıldığı ortaya çıkmıştır (Tayfun ve diğerleri, 2000:3; Cecil ve diğerleri, 2013; Ahmetov ve diğerleri, 2008).

Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütü ile özdeşleşme, içselleşme, amaçlarını benimseme ve fedakârlıkta bulunabilme ve onun bir üyesi olarak kalmak için şiddetli bir arzu oluşması şeklinde tanımlanmaktadır. İş görenin örgütüne karşı bağlılık duygusunun şiddetinin yüksek olması ise sadakatin oluşmasına sebep olmaktadır (Koç, 2009:200; Gülova ve diğerleri, 2012; Öz, 2011). Öte yandan örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü de ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın; işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltırken; ürün veya hizmet kalitesini, iş performansını artırdığı ileri sürülmektedir (Martin ve diğerleri, 2013; İslam ve diğerleri, 2012). Son yıllarda bu kavram; artan rekabet karşısında, uzman ve nitelikli iş görenleri örgütte tutabilmek için daha da önemli ve vazgeçilmez olmuştur.

Benzeri çalışmalarda; müşteri-marka ilişkisinde olduğu gibi, işe bağlılığın artması, verimliliği ve iş performansı yükselttiği görülmüştür. Ayrıca, iş görenlerin herhangi bir üretim faktörü gibi algılanıp, kısa dönemde gözden çıkarılmasının örgütlere çok zarar verdiği anlaşılmıştır; akademik ve iş dünyasını, iş tatmini ve bağlılığın artırılmasına yönelik daha detaylı çalışmalara yöneltmiştir. (Yağcı, 2007:114). Bu anlamda, gelir, iş güvencesi, toplumsal saygınlık gibi motivasyon unsurlarının örgütsel bağlılığı arttırmasında etkisi büyüktür (Karahana, 2008:231).

Motivasyon sayesinde; örgüte katılım ve kalma, hedeflere ulaşma istekliliğini arttıran özdeşleşme ile duygusal bağlılığa ulaşacaklardır. Bu yüzden, iş görenlerde gelişen öz-saygı düzeylerinin, bu tarz bir örgüt-iş gören değişimini etkileyebileceği Diğer bir çalışmada ise, bağlılık düzeyleri ile iş gören ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları; düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde bağlılık şeklindedir (Doğan ve diğerleri, 2007:53).

Örgütsel bağlılık; duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılır. Duygusal bağlılık; çalışanların örgütleri ile özdeşleştikleri, amaçlarını benimsedikleri ve severek bağlandıklarında; devamlı bağlılık çalışanların örgütlerine çıkar veya kazanç gözeterek zorunlu olarak bağlılıkla ilgilidir. Normatif bağlılık ise, sosyal normlar referans alınarak, kendisine zamanında sahip çıkmış ve bunun ahlaki olması ile ilgilidir.

## Recep Yücel

Bir örgütte bağlılığı arttıran veya azaltan faktörler vardır. Bunlar; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği ve çatışması, işin önemi, alınan destek, katılım, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret ve dışındaki haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik, terfi olanakları, diğer iş görenler ve iş olanakları, liderlik davranışları, iş görenlere gösterilen ilgi ve psikolojik kontrattır. Psikolojik kontrat, çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler tümü olarak tanımlanmaktadır (Yağcı, 2007:119; Demir ve diğerleri, 2012).

### İş Performansı

Bu kavram; yönetim ve organizasyon ile insan kaynakları yönetiminde en çok çalışılan ve tartışılan konulardan birisidir. İş performansı; "başarı değerlendirme, performans yönetimi, performans değerlendirmesi, performans ölçümü," özellikle kamu kurumlarının İKY'de "sivil veya tezkiye varakası" ve modern yönetim yaklaşımlarında "kurum karnesi" gibi değişik isimler altında da kullanılmaktadır. Performans yönetimi; bir veya daha önceden seçilmiş hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun performansının yönetimini sağlayan yönetim ve analitik süreçlerin bir kümesidir (Çekmecioğlu, 2007). Bu kavram, iş süreci yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak; amacın belirlenmesi, örgütle ilgili ölçülen bilgilerin toplanması ve gelecekteki performansı artırmak için bu bilgilere, yöneticiler müdahaleleri içeren üç ana faaliyeti kapsamaktadır (Özkul ve diğerleri, 2011).

İş performansını ölçmede, bir örgütün finansal göstergelerinin tek başına bir ölçüt olması yeterli olmayıp; etkinlik, verimlilik, karlılık, kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, yaratıcılık, pazar payı ve son zamanlarda iş etiği ile sosyal sorumluluk gibi ölçütler de bu yönde kullanılmaktadır. Bunlar bir işletmenin yönetim başarısı, mali, ekonomik ve büyüme hedefleri hakkında bilgiler verir (Bekmezci, 2008; Muslu, 2008). Performans için bilgi mimarisini geliştirmek, bunu destekleyecek teknolojiyi kurmak, ikramiye ve yeni sistemler ile teşvikler oluşturmak, dış kaynakları geliştirmek ve iç tasarım sistemlerini geliştirmeyi içeren beş temel aktivite gereklidir. (Eccles RG, 1991; Arnolds ve diğerleri, 2013).

İş performansı; bir örgütün nerede olduğunun, amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi de, rakipleri karşısında, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin olduğunun bir belirleyicisidir. Örgütün sahip olduğu kaynaklar içinde vazgeçilemez kaynak olan insan kaynağını, örgütün amaçları esasında kullanmak, izlemek ölçmek ve değerlendirmek ise performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır

## **Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri: İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

(Yüksel, 1988:161-174; Can ve diğerleri, 2009:228-233; Tortop ve diğerleri, 2007: 280-285; Kaynak ve diğerleri, 2000:205-227). Başka bir ifade ile bu kavram; bir çalışanın tanımlanan iş analizine uygun olarak, kendi bireysel yeteneklerini ve yaratıcılığını da kullanarak işini nasıl uyguladığı, onu sonuçlandırması ve başarması ile ilgilidir. (Yücel, 1999:110-118; Yücel;2012; Aycan ve diğerleri, 2000: 57-86). Zira anlaşılması zor ve çok boyutlu bir olgu olan bu kavram; iş ortamının yanında, gözlemleyen uzman kişinin bakış açısına, bilgi gücü, deneyimi ve yeteneğine, gözlemlendiği zaman periyoduna ve performans ölçütlerine dayanması nedeni ile farklılık gösterebilmektedir (Akdemir, 2012:537-544). Ayrıca yapılan bir işin; iş kadar, ortam, şartlar, durum ile ölçen kişinin de iş performansını etkileyeceği de söylenebilir.

İş performansında başarı; insan kaynağını, hem kendi içinde hem de diğer kaynakları yerinde, zamanında ve liyakatli olarak kullanılması ve en optimum şekilde örgütleme ile yönetmeye bağlıdır. Kısacası, mevcut kaynakları planlayanda yöneten de insandır ve bu durum onu; yönetimde oldukça kilit, hassas ve oldukça değerli hale getirerek, zor ama oldukça kayda değer bir konuma taşımaktadır. Kaldı ki, bahsedilen bu performans düzeyi, her örgütün rekabet etme gücünün de bir göstergesidir.

### **METODOLOJİ**

Çalışmanın araştırma kısmında, nicel araştırma yöntemi ve tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri anket yolu ile elde edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca; anket uygulamasının yanında, uzun dönem denizcilik gözlemlerime dayanan; gemiadamlarının iş bağlılıklarına ilişkin, iş performanslarına olan yansımaları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Sorunsalı**

Gemiadamlarının iş ortamının oldukça farklı olduğunun altı çizilmiştir. Bu farklılıklar; görev öncesi, görev anı ve görev sonrasında ilişkin olarak ele alınabilir. Bunlardan ilki, gemiadamlarının uzun deniz görevleri süresince, ailesi ve özel yaşamına yeterli zaman ayıramamasıdır. İkincisi, iş ortamının fiziksel olarak kısıtlı ve değişken olmasıdır. Üçüncüsü ise, görev ve vardiya sonrasında, gemiden ayrılma kısıtlı olduğu için yeni mesaiye, başka bir ortamda yeterince dinlenmeden başlanmasıdır. Böyle bir durumda iş görmeleri; onların çalışan devir hızının artması, moralsiz, motivasyonsuz, stres ve endişeli çalışma ile yaşam biçimi, iş kalitesinde düşüş, dikkatsizlik,

## Recep Yücel

dalgınlık ve gizli isteksizlikle artan iş kazaları, nedeni anlaşılmayan kavgalar ve tartışmalar, sessizlik, kurumsal yabancılaşma ile şeyleşmeye neden olmaktadır. Bu yüzden araştırmanın temel sorunsalı, gemiadamlarının iş bağlılıklarının, iş performansları üzerinde dolaylı dolaysız bir rolü olup olmadığını incelemeye ilişkindir.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın sorunsalına bakılarak, gemiadamlarını iş performansları üzerinde örgütsel bağlılıklarının etkisi var mı? Sorusuna eğer varsa bunun nasıl bir etki yarattığı, yoksa bunun başka hangi nedenleri olabileceğini incelemeye çalışmak, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışan açısından; iş ortamı, şartlar, durum ve endüstriyel ilişkiler, bir iş örgütünün anatomisi gibidir. Bu nedenle; böyle bir ortamda, iş performansı ve gelişmesi için çalışanların örgütsel bağlılık sorunlarını belirlemek ve bunların nedenlerini araştırmak gerekmektedir. Çalışmada ele alınan bu iki kavram, çalışanlar ve örgütün kapasitesinin belirlemede önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla, iş bağlılığını anlamak, yaratmak, ölçmek ve bunun sonuçlarını değerlendirmek, iş performansına tespitine ciddi destek sağladığı varsayılmaktadır. Bu görüşlere bakılarak, bu iki kavram arasında varsayılan ilişkileri incelemek, araştırmanın önemine işaret etmektedir.

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini; İstanbul' da iç hatlarda yolcu taşıyan gemilerde görevli yaklaşık 6000 gemiadamı oluşturmaktadır. Ancak bu sayıda gemi adamına ulaşmanın imkânsız olduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle; İstanbul'da, Beşiktaş-Kadıköy, Beşiktaş-Üsküdar, Harem-Sirkeci, Haydarpaşa-Ambarlı arasında; Eski Hisar-Topçular, Yalova, Çınarcık, Armutlu, Bandırma, Mudanya ve Adalar mevkilerine yaklaşık 300-400 kadar yolcu taşıyan 25 yolcu gemisinde çalışan ve ankete katılmayı kabul eden toplam 600 gemiadamı ise araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu amaçla; kolayda örnekleme yöntemine göre, gemilerde yönetici ve yardımcı sınıf gemiadamına Şubat-Mayıs 2015 tarihleri arasında 600 anket uygulanmıştır. Ancak bunun 500'ü geçerli olarak kabul edilmiş, analizler ve değerlendirmeler bunun üzerinden yapılmıştır. Araştırmaya katılanların anketteki önermeleri, aynı şekilde algıladıkları ve doğru yanıtladıkları varsayılmıştır. Ayrıca, araştırma, bu örneklemden toplanabilen veriler ile sınırlıdır.

## **Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri: İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

### **Araştırmanın Hipotezi**

Çalışmanın kuramsal kısmında örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç ayrılmıştır. Araştırmada temel hipotez; "eğer gemiadamlarının şartları, durumu ve ortama göre iş bağlılıklarının biçimi yeniden tasarlanırsa, onların iş performansları artar" şeklindedir. Bu hipotez daha açık olarak; "işe bağlılığın, iş performansı ile bir ilişkisinin var olacağı" yönünde ileri sürülebilir. Geliştirilen diğer alt hipotezler aşağıdadır. Bunlar;

H1: Gemiadamlarının duygusal bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Gemiadamlarının devamlılık bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Gemiadamlarının normatif bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri ve Ölçekleri**

Araştırmada, standart veri elde etme ve buna bağlı üstün veri analizi sunma özelliklerinden dolayı, anket soru formu tercih edilmiştir. Bu amaçla önceden geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, iki bölümden oluşan hazır anket veri toplamak için kullanılmıştır. Anket soru formunda gemiadamlarına yönelik olarak kısmi düzenlemeler yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde, gemiadamlarının kendilerini değerlendirmeye yönelik iki boyutlu iş performansı anketi yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Borman ve diğerleri, 1995, Motowidlo ve Van Scotter, 1994). İş performansı, herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi ile ilgili iken; bağlamsal performans, gönüllülük, ortak çalışma, kural ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi işin dışındaki davranışlarla ilgilidir (Chiu, 2004: 82). 24 ifadeden oluşan iş performansı anketinde ilk 4 ifade, iş performansını, geri kalan 20 ifade ise bağlamsal performans ölçmektedir. Anketin ikinci bölümünde ise, örgütsel bağlılık ifadeleri yer almakta ve Allen ve Meyer'ın (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Toplam 22 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık anketinde, ilk 8 duygusal, 9-15 devamlılık ve 16-22 no'lu ifadeler ise normatif bağlılık ile ilgilidir. Ankette cevaplandırma tercihleri; "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" şeklinde "Beşli Likert Ölçeği" kullanılmıştır. Ancak, anketlerin uygulanmasında;

## Recep Yücel

limanlar ve tersanelerin uzaklığı ve giriş zorlukları, gemiadamlarının vardiyalı çalışma ile seyir görevi durumları, değişik kaygılarla anketlere katılmama gibi bazı sıkıntılar yaratmıştır.

### Bulgular ve Tartışma

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 20 programında analiz edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş performansına ilişkin iki farklı ölçek kullanılmış ve ölçeklerin güvenilirlikleri tablo-3 ile 4'de görülmektedir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılığın Güvenilirlik Derecesi**

Cronbach's Alpha	Önerme sayısı
,791	22

**Tablo 4. İş Performansının Güvenilirlik Derecesi**

Cronbach's Alpha	Önerme sayısı
,889	24

Buna göre, tablo-3'te örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri, 0,791 ve tablo-4'te ise iş performansı ölçeği ise 0,889 olarak saptanmıştır. Bu değerler, araştırmanın anketinde kullanılan her iki ölçeğinde güvenilir olduğu söylenebilir.

### Betimsel Analizler

Anketlerin demografik verilere ilişkin frekans analizlerine göre; katılanların; % 83'ü çok yüksek düzeyde özel sektöre ait gemilerde çalışmakta ve yarıya yakını(%41)35-44 yaş grubunda ve tamamı ise erkeklerden oluşmaktadır. Öte yandan, katılanların çok yüksek düzeyde( % 88'i) lise, ( % 6'sı)üniversite mezunu ve % 90`ı evlidir; yarıya yakını (%44)1-5 yıl arası aynı sektörde ve %39`u ise gemicilik sektöründe toplam olarak1-5 yıl arasında çalıştığını belirtmiştir. Ayrıca, katılanların görev/ünvan durumu; %4'ü ise ikinci zabit, %13'ü baş makinist, % 21'i makine lostromosu, %19'u elektrikçi, %8'i güverte reisi % 24'ü gemici ve %11'i yağcıdan oluştuğu görülmüştür. Tüm uğraşılara rağmen, yalnızca 4 adet kaptana anket uygulanmış ve bu sayının çok düşük düzeyde olması nedeni ile değerlendirilmeye alınmamıştır.

## **Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri: İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

Bu analiz sonuçlarına göre; ankete katılan gemiadamlarının çok yüksek düzeyde evli ve özel sektöre ait gemilerde çalışmaları ve yarıya yakını ise orta yaş üstünde olmaları; onların geçim sıkıntıları yaşamamak, iş kaybı ve sosyal güvenlik riski taşımaları gemilerine zorunlu bağlılığı güçlendirdiği söylenebilir. Öte yandan ankete katılan gemiadamlarının tamamını erkekler oluşturmaktadır ve bu beklenen bir sonuçtur. Gemiadamı mesleği; tıpkı madencilik ve inşaat sektöründeki gibi, iş şartları, ruh ve beden gücünün önemi nedeni ile genel olarak erkeklerle özdeşleştiği söylenebilir.

Çalışmanın kavramsal kısmında; gemiadamlarının iş şartları ve ortamlarının diğer iş ortamlarına göre, oldukça farklı, zor, riskli ve hassas olduğunun altı özellikle çizilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık kısmında ise; duygusal, normatif ve zorunlu olarak üç tür bağlılıktan bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılığa ile ilgili frekans analizlerinin sonuçlarına göre; gemiadamlarının görevlerine, duygusal ve normatiften daha çok, zorunlu olarak işe bağlı oldukları görülmektedir. (Güney ve diğerleri, 2007:189;Yağcı, 2007:119), Randall (1987) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla en güçlü ilişkide olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar; gemiadamlarının iş şartları ve ortamları, onların davranışlarını etkilediği ve değiştirdiği söylenebilir.

### **Örgütsel Bağlılık ve İş Performansına Yönelik Korelasyon Analizleri**

Bu bölümde; duygusal, devamlılık ve normatif örgütsel bağlılık boyutları ile iş performansının görev ve bağlamsal performans boyutları arasındaki korelasyon analizlerinin sonuçları, tablo-5 6 ve 7'de değerlendirilmiş ve ayrıca araştırmada belirlenen alt hipotezlerde test edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 5. Gemiadamlarının Duygusal Bağlılıkları ile İş Performansları Arasında İlişkiler**

		<b>B1.</b> Gemicilik meslek bilgim yeterlidir.	<b>B2.</b> İşimi yerine getirmede becerikliyimdir.	<b>B3.</b> Gemicilik meslek yeteneklerim yeterlidir.	<b>B4.</b> İşimi yerine getirmede çabuk davranırım.	<b>B5.</b> İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygum var.	<b>B6.</b> Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	<b>B7.</b> Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	<b>B8.</b> Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.
<b>A1.</b> Gemicilik meslek bilgim yeterlidir.	P.C		,653 (**)	,573 (**)	,488 (**)	,139 (**)	-,102 (*)	-,148(**)	,594 (**)
<b>A2.</b> İşimi yerine getirmede becerikliyimdir.	P.C			,556 (**)	,555 (**)	,242 (**)	-,123 (**)	-,150 (**)	,561 (**)
<b>A3.</b> Gemicilik meslek yeteneklerim yeterlidir.	P.C				,457 (**)	,108 (*)	0,029	-,126 (**)	,817 (**)
<b>A4.</b> İşimi yerine getirmede çabuk davranırım.	P.C					,123 (**)	-,111 (*)	-,178 (**)	,535 (**)
<b>A5.</b> İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygum var.	P.C						,554 (**)	,339 (**)	,106 (*)
<b>A6.</b> Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	P.C							,540 (**)	-0,025
<b>A7.</b> Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	P.C								-,119 (**)
<b>A8.</b> Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	P.C								

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

Tablo-5'e göre; **A1, A2, A3, A4 ile B5 ve B8** ifadeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani gemicilik meslek bilgisi, işini yerine getirme becerisi ve mesleki yetenekler arttıkça; çalışılan gemiye yönelik aidiyet duygusu ve çalışılan örgütün amaçlarını benimseme derecesi de artmaktadır. Aynı tabloya göre; **A1, A2, A3, A4 ile B5 ve B7** ifadeleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani gemicilik meslek bilgisi, işini yerine getirme becerisi, işini yerine getirmede hızı arttıkça; çalışılan gemiye yönelik duygusal bağ ve işi kendi işiymiş gibi hissetme durumu azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, **H1** hipotezi kısmen destek bulmuştur.



**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

**Tablo 6. Gemiadamlarının Devamlı Bağlılıkları ile İş Performansları Arasında İlişkiler**

		<b>B1.</b> Gemicilik mesleki bilgim yeterlidir.	<b>B2.</b> İşimi yerine getirmede becerikliyim.	<b>B3.</b> Gemicilik meslek yeteneklerim yeterlidir.	<b>B4.</b> İşimi yerine getirmede çabuk davranırım.	<b>B5.</b> Şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	<b>B6.</b> Bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünbilirdim.	<b>B7.</b> Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	<b>B8.</b> Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	<b>B9.</b> Bu işletmeden ayrılıp başka bir işletmede yeniden başlamak istemezdim.
<b>A1.</b> Gemicilik mesleki bilgim yeterlidir.	P.C.		,653 (**)	,573 (**)	,488 (**)	,561 (**)	,227 (**)	,505 (**)	,126 (**)	,194 (**)
<b>A2.</b> İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	P.C.			,556 (**)	,555 (**)	,521 (**)	0,079	,479 (**)	0,079	,130 (**)
<b>A3.</b> Gemicilik meslek yeteneklerim yeterlidir.	P.C.				,457 (**)	,524 (**)	,149 (**)	,467 (**)	,116 (**)	,196 (**)
<b>A4.</b> İşimi yerine getirmede çabuk davranırım.	P.C.					,461 (**)	0,037	,438 (**)	0,074	0,083
<b>A5.</b> Şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	P.C.						,097 (*)	,477 (**)	0,055	0,062
<b>A6.</b> Bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünbilirdim.	P.C.							,100 (*)	,268 (**)	,316 (**)
<b>A7.</b> Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	P.C.								0,076	,109 (*)
<b>A8.</b> Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	P.C.									,411 (**)
<b>A9.</b> Bu işletmeden ayrılıp başka bir işletmede yeniden başlamak istemezdim.	P.C.									

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

Tablo-6'ya göre; **A1 ile B5, B6, B7, B8 ve B9** ifadeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Aynı tabloya göre; **A3 ile B5, B6, B7, B8 ve B9** ifadeleri ile **A2, B7, B8 ve B9** ifadeleri ve **A4 ile B5** ifadeleri arasında ayrı

## Recep Yücel

ayrı pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani gemicilik meslek bilgisi ve yetenekler yeterli ise; işini yerine getirme becerisi ve işini yerine getirme hızı arttıkça; çalışılan gemiden şu an ayrılmak zorlaşmakta, başkasında çalışma düşünülmemekte ve yenisine katılmak, alışmak, ayrılmak ve uyum zorlaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, **H2** hipotezi destek bulmuştur.

Tablo-6'ye göre; **A1 ile B5, B6, B7, B8 ve B9** ifadeleri arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani gemicilik meslek bilgisi ve yetenekler yeterli ise, işini yerine getirme becerisi ve hızı arttıkça; çalışılan gemideki insanlara karşı yükümlülük nedeni ile ayrılma isteği azalmaktadır. Aynı tabloya göre; **A2 ile B5, B7, B9 ve B10** ifadeleri; **A3 ile B5, B6, B7 ve B9** ifadeleri arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani çalışılan gemiye çok şey borçlu olunduğu, gemiadamlarının avantajına olsa da, ayrılmamanın ve gemiadamının sadakatine daha çok avantajlı olsa da, kurulan ilişkilerin bozulmasının doğru olmayacağına inanılmaktadır. Bu sonuçlara göre **H3** hipotezi de destek bulmuştur. Araştırmada yapılan ilişki analiz sonuçlarına göre; araştırmanın esas hipotezi doğrulanarak gemiadamlarının iş bağlılıklarının, iş performansını artırabileceği söylenebilir. Ancak çalışmanın kavramsal bölümünde; gemiadamlarının, iş şartları, durumu ve ortamının zor olduğu özellikle belirtilmiştir. Buna rağmen, üç adet alt hipotezin yaklaşık tamamının doğrulanması dikkat çekicidir; dolayısı ile araştırma da gemide, bu denli işe bağlılığın başka nedenlerinin olabileceği düşünülmektedir. İstanbul'da; işsizlik, iş bulma güçlükleri, ailevi sorunlar gibi hususların bu nedenler arasında olduğu söylenebilir. Öte yandan bu sonuçlar; zorlukları, kısıtlılıkları ve riski düşünmeksizin; gemiadamlarının asgari ücretle de olsa, bir iş ve sürekliliğine her ne şart ve durum olsa da, katlanabileceklerini de ön plana çıkarttıklarını göstermektedir. Hatta bu sonuçlar; aşırı işsizlik sorunu, yaşam zorlukları, aile ve sosyal yaşamdan fedakarlık, kısıtlı ve dinlenmeden çalışmaya katlanma gibi konularda da amansız mücadeleye de işaret ettiği belirtilebilir.

**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

**Tablo 7. Gemiadamlarının Normatif Bağlılıkları ile İş Performansları Arasında İlişkiler**

		B1.Gemicilik mesleki bilgimin yeterlidir.	B2.İşimi yerine getirmemde becerikliyim.	B3.Gemicilik mesleki yeteneklerim yeterlidir.	B4.İşimi yerine getirmemde çabuk davranırım.	B5.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işlemeden ayrılmak istemezdim.	B6.Bu işleme çok şey borçluyum.	B7.Avantajı da olsa, bu işlemeden ayrılmam doğru değildir.	B8.Bu işleme benim sadakatimi hak ediyor.	B9.Bu işlemeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.
A1.Gemicilik meslek bilgim yeterlidir.	P.C		,653 (**)	,573 (**)	,488 (**)	,135 (**)	,314 (**)	,155 (**)	,184 (**)	,247 (**)
A2.İşimi yerine getirmemde becerikliyimdir.	P.C			,556 (**)	,555 (**)	,140 (**)	,247 (**)	,073	,106 (*)	,253 (**)
A3.Gemicilik meslek yeteneklerim yeterlidir.	P.C				,457 (**)	,119 (**)	,311 (**)	,142 (**)	,163 (**)	,249 (**)
A4.İşimi yerine getirmemde çabuk davranırım.	P.C					,116 (**)	,266 (**)	,094 (*)	,082	,221 (**)
A5.İşlemeye karşı güçlü bir aidiyet duygum var.	P.C						,035	-,350 (**)	-,004	,181 (**)
A6.Bu işleme kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	P.C							,164 (**)	,203 (**)	-,030
A7.Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	P.C								,230 (**)	-,030
A8.Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	P.C									,006
A9.Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.										

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

## SONUÇ

Gemi ve deniz iş ortamında gemi adamlarına yönelik böyle bir çalışmada; işe bağlılığa ilişkin davranışların öneminin yanında, bunun iş performansına nasıl yansıdığını bu çalışma ile bir kez daha ortaya konulmuştur. Aslında; örgütsel bağlılık ve iş performansı, örgütün yapısına, çalışanların duygu, düşünce ve davranışına, işi sevmesine, motive olmasına, çalışma şartlarına ve ortama ve gözlemleyen kişinin bakış açısına göre biçimlenmektedir. Bu yüzden; çalışma ortamında teknoloji ve ona bağlı unsurlarda ve diğer üretim ve yönetim kaynaklarında ne kadar gelişme olursa olsun; İKY kapsamında esas olan, bunları planlayan ve uygulayan insan kaynağının bir işe istihdamı ve bunun da sürdürülmesidir. İş şartları ve ortamı ne kadar güç ve riskli de olsa, zor şartlarda bir işe sahip olmanın dahi, sürdürülebildiği bu çalışmada bir kez destek bulmuştur. Ayrıca, iş ortamına bakılmaksızın, bir çalışan her iki değişken içinde öncelikli olan gizli ya da açık olarak kişisel çıkardır ve çağımızda bu daha da önem kazanmıştır. Koç (2009), Gülova ve diğerleri (2012) Öz (2011) araştırmalarında ortaya koydukları gibi, bu görüş, çalışma da bir kez daha doğrulanarak, bunun zorunlu olarak iş bağlılığı yolu ile performansına dolaylı dolaysız yansıdığı anlaşılmıştır. Benzeri başka çalışmalarda, (Martin, ve diğerleri:2013; İslam, ve diğerleri: 2012) ileri sürdükleri gibi, işe bağlılık ve toplam iş performansı, ancak bireysel işe bağlılık ve performans değişkenleri ile daha farklı biçimlerde formüle edilerek gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Sonuç olarak; çalışmaya konu olan iki kavram bakımından iş-insan uyumu, insanı anlamak, algılamak ve örgütsel davranışlarını analiz etmek, İKY ile yönetim ve organizasyon alanında, hala üzerinde çalışılan temel konular arasında olacağına da işaret etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ahmetov, F., Mustafayeva, L. ve Ersoy, S. (2008). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığının Güçlendirilmesinde İzlediği Stratejiler (Sakarya Organize Sanayi Bölgesi Örneği),VII Anadolu işletmecilik Kongresi, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Yeni Yaklaşımlar ve yenilikçilik, Çorum.
- Akdemir, A. (2012). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, , Bursa.
- Arslan, Ö., (2006). Türk Gemi Adamları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*. Organiz. Behav. 25, 951-968.
- Aycan, Z. (2000). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı ile Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, *Türk Psikologları Derneği Yayınları No:21*, 1. Basım, Ağustos, Ankara.
- Bekmezci, M. (2008). Strateji odaklı Performans Yönetimi Yaklaşımı: Balanced Score Card, VII Anadolu işletmecilik Kongresi, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Yeni Yaklaşımlar ve yenilikçilik, Çorum, 207-227.
- Bedük, N. M. (2012) *Deniz İş Sözleşmesi*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, Bursa.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.
- Borman, W. C., White, L. A., ve Dorsey, D. W. (1995). Effects of Rate Task Performance And Interpersonal Factors On Supervisor And Multilevel Performance 6 Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Brian, F. (2014). Last Modified By Tina Marie Rivera. *Work Attitudes and Job Motivation Home-Amie Skattebo*, 12. *Work and Organizational Commitment*.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitap Evi, Ankara.
- Cecil, A. , Regina, N. S. ve Riyaadh, L. (2013). Assessing the Outcomes Of The Higher Education Mergers In South Africa: Implications For Strategic Management, *Acta Commercii*, Independent Research journal in The Management Sciences, Vol 13, No 1, 1-11.
- Chiu, Shan - Kou, (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi).
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). *Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*,

## Recep Yücel

- XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 23-27.
- Çiftçioğlu, B.A. (2010). Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Identification: A Theoretical Investigation, İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, 85-106.
- Demir, H., Baş, T. ve Erenel, F. (2012). Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Meta Analizi, 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Eminoğulları, A. (2012). Sendikaya Bağlılık ile Örgüte Bağlılık Aynı Anda Mümkün mü? 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir, 648-653.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Önemi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:29, Kayseri, 47-80.
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto, Harvard Business School, Harvard Business Review 1991, 69(1): 131-137.
- Erdem R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 63-79.
- Gemi adamları Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: (2007). 31.07.2002 Resmi Gazete Sayısı:24832.
- Gemiadamları Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarihi: (2007). 31.07.2002, Resmi Gazete Sayısı: 24832
- Gürpınar, G. ve Yahyagil, M. Y (2007) Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal Volume 3, Number 3, 49-76.
- Güner, M. D. (2012). Gemi Adamlarının Çalışma Süreleri, İ.Ü Hukuk Fakültesi, Deniz Ticareti ve Sigorta Hukuku Ana Bilim Dalı, 7-29.
- Güney S., Akalın Ç. ve İlsev A., (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz Saygı, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:25, Sayı:2, 189-211.
- Hanhan, U. ve Arslan, T. (2007). İzmir'de Konuşlanmış Denizcilik Şirketlerinin Gemi Adamlarına Yönelik İnsan Kaynakları

**Gemiadamlarının Örgütsel Bağlılıklarının, İş Performanslarına Etkileri:  
İstanbul'da İç ve Şehirler Arası Hatlardaki Yolcu Gemilerinde Çalışan  
Gemiadamlarına İlişkin Bir Araştırma**

- Politikalarının Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 3, 1-18.
- Karahan A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 232-242.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Cevat, A. A., Özçelik, O., DüNDAR, G. ve Uluhan, R., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2.Baskı, İstanbul.
- Koç, H., (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı:28, 200-211.
- Kurt, Ö. (2010). Gemide Çalışma Koşullarının Gemi adamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, 91(1), 61-89.
- Michael J. M. ve Kaufman, E. (2013). Do Job Satisfaction and Commitment to the Organization Matter When It Comes to Retaining Employees?, 1-8.
- Muslu, A. (2008). Denizcilik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Nas, S. (2006) Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özkul, E., Demirer, D. ve Turunç, O. (2011). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri özetleri Kitabı, İzmir, 415-440.
- Öz, O. (2011). TKY ile Örgütsel Vatandaşlık davranışı, Örgüte Bağlılık İle İşe Cezbolma Davranışı Arasındaki İlişkiler, 10.Ulusal İşletmecilik Kongresi, İzmir.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Çevrioğlu, E. (2007). XV. 288 Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 193-210.

## Recep Yücel

- Süygen, Y. (1983). Kaptanın Kılavuzu, Fırat Denizcilik ve Tic. Ltd. Şti.Yayınları:1/1983, Ercivan Matbaası, İstanbul.
- Şakiroğlu, A. ve Asyalı, E. (2008). Türkiye' de Zabitan Sınıfı Gemi Adamlarının Kariyeri. VII Anadolu işletmecilik Kongresi, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Yeni Yaklaşımlar ve Yenilikçilik, Çorum.
- Talat, I., Saif Ur Rehman, K., Ungku N.U., A. ve Ishfaq, A., (2012). Does Organisational Commitment Enhance the Relationship Between Job Involvement and in-Role Performance?, Sajhrm, Journal of Human Resource Management, Vol:10, No: 2, 1-9.
- Tolay, E. ve Sürvegil, O. (2012). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir, 449-465.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Basım, Ekim, , Ankara.
- Türker, F. (2007). Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uzunköprü, E. ve Zorba, Y. (2015). İzmir Aliağa Limanı Uğraklı Gemiler Bazında Emniyet Kültürü Algılamasına Yönelik Bir İnceleme, Ulusal Liman Kongresi, 2-20.
- Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Ed.) Aycan Zeynep. (2000). Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 201-223.
- Yağcı, K. (2007). Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:3, 114-129.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:9, 110-128.
- Yücel, R. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirmesi, Bizim Büro Basım Evi, Ankara.
- Yüksel, Ö. (1998). İşletmeler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Büro Kitapevi, İkinci Baskı, Ankara.