



Denizcilik Araştırmaları Dergisi: Amfora
Journal of Maritime Research: Amphora



Gemi Kaptanlarının ve Baş Mühendislerinin Algılanan Liderlik Davranışlarının, Gemi İnsanlarının Bağlamsal Performansına Etkisi*

The Effect of the Perceived Leadership Behaviors of Ship Master and Chief Engineer on the Contextual Performance of Seafarers¹

¹**Murat YORULMAZ**

¹*Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0002-5736-9146, Kocaeli/Türkiye, murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr*

Özet

Bu çalışma, gemi yöneticilerinin (kaptan-mühendis) sergiledikleri liderlik davranışlarından görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının, gemi insanların bağlamsal performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışmada gemi insanların liderlik davranışı algılamalarında ve çalıştıkları bölümlere göre bağlamsal performans düzeylerinde anlamlı farklar olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışmada farklılık analizi için t-testi ile görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının, gemi insanların bağlamsal performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkartmak için de yol analizleri AMOS 22 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada gemi yöneticisi olarak ele alınan, uluslararası sefer yapan konteyner gemilerinde görevli ve uzakyol yeterliliğine sahip; gemi kaptanlarının, birinci zabıtların, başmühendislerin ve ikinci mühendislerin sergiledikleri liderlik davranışları, gemideki diğer gemi insanların bakış açılarına göre değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, gemi yöneticilerinin daha çok görev odaklı liderlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca güverte bölümünde çalışan gemi insanların, makine bölümünde çalışan gemi insanlarına göre bağlamsal performans düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Denizcilik sektöründe liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması ve özellikle de liderlik davranışları ile gemi insanların bağlamsal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın önemini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Gemi insanları, Gemi kaptanları-mühendisleri, Liderlik davranışları, Bağlamsal performans.

Abstract

This study was conducted to investigate the effects of task-and relationship-oriented leadership behaviors shown by ship masters-engineers (ship managers) among their leadership behaviors on the contextual performance of seafarers. The study also investigated whether or not there were significant differences in the contextual performance levels of seafarers in their perception of leadership behaviors and based on the sections they worked in. In this study, path analyzes were carried out using the AMOS 22 package program to test their differences, using the t-test to find out whether task and relationship-oriented leadership behaviors have an effect on the contextual performance of seafarers. In the study, the leadership behaviors of ship masters, chief officers, chief engineers, and second engineers who were discussed as ship managers, stationed in container ships that voyage

* Bu çalışma, İngilizce dilinde yayınlanan “Management and Organization: Various Approaches, Yasin Çakırel (Ed.), Peter Lang, Berlin, ss.191-203” Kitabındaki, “The Effect of the Perceived Leadership Behaviors of Ship Managers on the Contextual Performance of Seafarers” başlıklı bölümünün Türkçe versiyonudur.

internationally who had oceangoing capacities were investigated in the context of the points of view of the other seafarers on the ship. According to the findings of the study, it was seen that ship managers displayed task-oriented leadership behaviors more. Additionally, it was observed that the seafarers working on the deck had higher contextual performance levels than those of the participants who worked in the engine room. The significance of this study comes from that the studies on leadership in the maritime sector are limited in numbers, and there is no study which especially investigated the relationship between leadership behaviors and the contextual performance of seafarers.

Keywords: Seafarers, Ship masters-engineers, Leadership behaviors, Contextual performance.

1. Giriş

Günümüzde yoğun rekabetin getirdiği değişimler, örgütlerin yapısını, faaliyetlerini ve yönetimini doğrudan etkilemektedir. Lider davranışlarının yönetim faaliyetleri üzerindeki etkisi de araştırmacıların ve örgütlerin dikkatini liderlik kavramına çekmiştir. *Liderlik*, amaçlara ulaşmak için çalışanları harekete geçirme, yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel & Slocum, 1992). Liderlik, grup üyelerinin davranışlarını ve işini yönlendirme (Fiedler, 1967), yaratıcı moral gücü olma, belirli bir görevi yerine getirebilmek için ikna edebilme, ilham verme (Casimir, 2001) ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için ortam yaratma becerisidir. Liderlik, örgütsel etkinliklerle ilgili önemli bir kavram olması nedeniyle birçok yönüyle araştırılmaktadır (Bass,1990). Özellikle de literatürde, liderlik davranışları ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri, farklı sektörlerde inceleyen birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Judge, Piccolo ve Ilies 2004; Vigoda-Gadot 2007; Velu, Manxhari, Demiri ve Jahaj, 2017). Denizcilik sektöründe ise liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan; Theotokas, Lagoudis ve Kotsiopoulos (2014), gemi kaptanlarının liderlik profillerini belirlemek için farklı milliyetten 45 kaptana anket uygulanmış ve demokratik ile katılımcı liderliğin gemilerde daha uygun liderlik davranışı olacağı belirtilmiştir. Olaniyan ve Hystad (2016), otantik liderlik ile gemi insanların iş tatmini ve güvenliği algısı, psikolojik sermayesi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Lu, Hsu ve Lee (2016), gemi insanların ulusal kültür ve liderlik algılarının, güvenlik tutumu ve davranışı üzerindeki anlamlı etkisini ortaya çıkartmışlardır. Sandhaland, Olteidal, Hystad, & Eid (2017), 281 gemi insanı örneğinde, aktif ve pasif liderlik davranışlarının psikolojik iş taleplerine, durum farkındalığı ve risk alma isteğindeki etkilerini incelemiştir. Ulusal literatürde ise Topaloğlu (2005), 305 mavi yakalı tersane çalışanı örneğinde, dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık algısını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Atik (2014), gemi kaptanlarının sahip olduğu liderlik özelliklerini, mesleki kültür kapsamında incelemiş ve araştırmaya katılan toplam 269 kaptan ve güverte zabitanın bakış açılarına göre, kaptanların; insan odaklı, karizmatik, takım, otokratik ve babacan otoriter liderlik özelliklerini taşıdığını rapor etmiştir. Öter ve Ayhan (2016), denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel

davranış ile ilgili ulusal literatürü incelemişler ve özellikle denizcilik sektöründe insan faktörünü ve yönetimini konu alan araştırmaların az sayıda olduğunu vurgulamışlardır. Uluslararası ticaretin vazgeçilmez unsuru olan deniz ulaştırmasında, liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olması önemli bir eksikliktir. Bu kapsamda, bu çalışma, gemi yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarından görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının, gemi insanların bağlamsal performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca araştırmada gemi insanların liderlik davranışı algılamalarında ve çalıştıkları bölümlere göre bağlamsal performans düzeylerinde anlamlı farklar olup olmadığı da incelenmiştir. Araştırmada gemi yöneticisi olarak ele alınan, uluslararası sefer yapan konteyner gemilerinde görevli ve uzakyol yeterliliğine sahip; gemi kaptanlarının, birinci zabıtların, başmühendislerin ve ikinci mühendislerin sergiledikleri liderlik davranışları, gemideki diğer gemi insanların bakış açılarına göre değerlendirilmiştir. Denizcilik sektöründe liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması ve özellikle de liderlik davranışları ile gemi insanların bağlamsal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın önemini göstermektedir.

2. Literatür Araştırması ve Hipotezler

2.1. Liderlik Davranışlar

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda, zekâ, kişilik, dış görünüş gibi özelliklere odaklanılarak etkili liderin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. *Özellikler yaklaşımı* olarak nitelendirilen bu teoride, bazı insanların doğuştan sahip olduğu birtakım özellikleri sayesinde lider olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Ancak özellikler yaklaşımının, etkili lideri açıklama noktasında yetersiz kalmasıyla 1950’li yıllarda araştırmacılar, yöneticilerin, yönetsel faaliyetleri sırasında sergiledikleri davranışları esas alan *davranışsal liderlik yaklaşımına* odaklanmışlar ve liderlerin davranışlarının etkili lider olarak nasıl farklılaştığını bilimsel yöntemlerle ortaya çıkartmışlardır (Yukl, 2002). Etkili liderliğin sadece davranışlara göre değil aynı zamanda liderliğin gerçekleştiği çevre, koşullar ve takipçilerin yapısına bağlı olduğunu ortaya koyan *durumsal yaklaşım* teorisinde, liderliğin durumlara göre değişmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Fiedler, 1967). Yöneticiler için her durumda geçerli olan ve onları başarıya götürecek belli bir liderlik davranışı yoktur. Çünkü çevresel faktörler, koşullar, çalışanlar, örgütün ve iş ortamının yapısı yöneticinin liderlik davranışını belirler. Liderlik ile ilgili alan araştırmalarına bakıldığında çoğunlukla görev ve ilişki odaklı liderlik davranışları arasındaki farklar ve bunların örgütsel faktörlere olan etkileri incelenmiştir (Robbins, Judge ve Breward 2003; Wagner ve Hollenbeck 2005; Madlock 2008; Yücel ve Akgül 2016).

Liderliğin bir davranış biçimi olarak ele alındığı bu çalışmada, formalizasyon ve merkezilik derecesi yüksek ve hiyerarşik bir organizasyon yapısı olan ticaret gemilerindeki yönetim şekli dikkate alınarak, liderlik davranışlarından görev ve ilişki odaklı liderlik davranışları incelenmiştir.

Görev odaklı liderlik davranışı, işin başarılı şekilde yapılması, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi ve örgütsel kaynakların etkin biçimde kullanılmasına yönelik davranışları kapsamaktadır. Görev odaklı liderlik davranışında, lider ile çalışanları arasında yapıyı harekete geçiren, bilgi aktarım kanalları ve iş yöntemleri iyi tanımlanmış bir örgüt modeli kurulması (Bloisi, Cook & Hunsaker, 2003) ve yönetilmesi amaçlanmaktadır. Görev odaklı lider için öncelikli olan şey tanımlanmış işlerin başarıyla yerine getirilmesidir. *İlişki odaklı liderlik davranışında*, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için de lider, çalışanları ile iyi ilişkiler kurup onların beklentilerini karşılamaya çalışır. İlişki odaklı liderler çalışanları ile olumlu ilişkiler oluşturmaya ve sürdürmeye isteklidirler (Jones & George, 2007). Görev odaklı liderlik davranışının temelini; planlama, açıklama ve takip etme, ilişki odaklı liderlik davranışının temelini ise destekleme, geliştirme ve takdir etme gibi davranışlar oluşturmaktadır. Bunlara göre etkili ve başarılı olmak isteyen yönetici, bulunduğu ortama ve koşullara göre liderlik davranışlarından hangisinin doğru bir davranış olduğuna karar verir ve uygular (Yukl, 2002). Bu çerçevede gemi yöneticilerinin hangi liderlik davranışını daha fazla sergilediğini belirlemek için, *H1: Gemi insanlarının, liderlik davranışları algısında anlamlı farklar vardır*, hipotezi geliştirilmiştir.

2.2. Bağlamsal Performans

Çalışan performansı, bir örgütte belirli işleri yapmak için işe alınan kişinin, işi ne kadar iyi yaptığının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen derecedir (Sonnetag & Frese, 2002). Literatürde örgütsel amaçlara ulaşmak için etkili olan çalışan performansı, genellikle bağlamsal ve görev performansı boyutları ile değerlendirilmiştir (Jawahar & Carr, 2007). *Bağlamsal performans*, çalışanın görev tanımında yer alan işlerin yapılmasında çok çaba göstermesi, görev tanımında yer almayan işlerin yapılmasında ise gönüllü ve istekli olması, çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etmesi ve iş birliği içinde olması, örgütün belirlediği kurallara kendisine sıkıntı verse de uyum göstermesidir. Ayrıca örgütün belirlediği amaçları benimseme, destekleme ve gerektiğinde savunabilme gibi unsurlarla birlikte, örgüte bağlılık, örgütü temsil etme, iyi ilişkileri devam ettirme ve belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için kararlı olmayı kapsamaktadır (Borman & Motowidlo, 1993). *Görev performansı*, çalışanın

sorumlu olduğu işin gereği olarak yerine getirdiği faaliyetler ve davranışlardır. Çalışanlar sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek veya desteklemek için kullandıklarında, görev performansı yerine getirmiş olurlar (Scotter, 2000). Görev performansında çalışanın davranışları ilişkisel odaklı liderlik (İOL) tanımı içerisinde iken, bağlamsal performansta çalışanın davranışları, örgüte fayda sağlayan ve İOL tanımının dışındaki davranışlardır (Werner, 2000). Bu çalışmada, özellikle bağlamsal performansın incelenmesinin nedeni, bağlamsal performans düzeyinin çalışanın örgütüne olan bağlılığının önemli bir göstergesi olması ve örgüt yöneticiler tarafından toplam performans ölçülürken en fazla ona dikkat edilmesidir. Bunlara göre bağlamsal performans düzeyindeki farklılıkları ölçmek için, *H2: Gemi insanların çalıştıkları bölümlere göre bağlamsal performans düzeylerinde anlamlı farklar vardır*, hipotezi geliştirilmiştir.

2.3. Liderlik Davranışı ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

Liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırmada, sektörler göre etki düzeyi farklılık gösterse de genel anlamda liderlik davranışlarının, çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Judge, Piccolo, & Ilies 2004; Vigoda-Gadot 2007; Iqbal, Anwar, & Haider, 2015). Aşağıda liderlik davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışmalara yer verilmiştir. Huey ve Ahmad (2009), liderlik davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri 238 MBA öğrencisinden ve araştırmacıların arkadaşlarından elde ettikleri verilerle analiz ederek incelemişler ve liderlik davranışının, çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirtmişlerdir. Yılmaz ve Karahan (2010), çalışanlarını destekleyen, motive eden ve onların gelişimlerine yönelik liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin, çalışanların performanslarını artırdıklarını tespit etmişlerdir. Tekstil sektöründeki 110 çalışanla yapılan bu araştırmada, özellikle vizyona odaklanan liderlik davranışının, çalışan performansını önemli düzeyde etkilediği rapor edilmiştir. Yeh ve Hong (2012), Çin’de Tayvanlı ayakkabı üreticisi firmanın 420 çalışanı üzerinde liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada liderlik davranışlarının çalışan performansını pozitif etkilediği bulunmuştur. Kayral (2015), özel bir hastanenin 335 çalışanı ile yaptığı çalışmada, liderlik becerilerinin çalışanların performanslarında artış sağladığı tespit edilmiştir. Çetin, Giderler ve Güler (2017), çalışanların algıladıkları dönüşümsel liderliğin, performansları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu fakat görev odaklı olan etkileşimci liderliğin, çalışan performans üzerinde bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Pradhan, Jena ve Bhattacharyya (2018), Hindistan’da IT sektöründe çalışan 480 kişi üzerinde yaptıkları

çalışmada, dönüşümcü liderliğin bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Literatürdeki bu bilgiler ışığında, *H3: Görev odaklı liderlik davranışı, gemi insanların bağlamsal performansını pozitif yönde etkiler* ve *H4: İlişki odaklı liderlik davranışı, gemi insanların bağlamsal performansını pozitif yönde etkiler*, hipotezleri geliştirilmiştir.

3. Araştırma Yöntemi

Anket yöntemiyle elde edilen veriler ile ölçüm araçlarının yapısal geçerliliği belirlemek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirliği belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Gemi insanların liderlik davranışı algılamalarında ve gemi insanların çalıştıkları bölümlere göre bağlamsal performans düzeylerinde farklılıklar olup olmadığını sınamak için t-testleri, görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının, gemi insanların bağlamsal performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkartmak de yol analizleri, SPSS ve AMOS 22 paket programları kullanılarak yapılmıştır.

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma, İstanbul merkezli ve konteyner taşımacılığı yapan, bünyesinde 1170 gemi insanının çalıştığı bir denizcilik işletmesinin gemi insanları ile Temmuz-Ekim 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler, işletmenin insan kaynakları bölümü aracılığıyla gemilere gönderilmiş ve gemi yönetici olarak kabul edilen; gemi kaptanı, birinci zabiti, baş mühendisi ve ikinci mühendisi dışındaki gemi insanlarına uygulanmıştır. Gemilerden geri dönen ve toplam 240 gemi insanına ait eksiksiz doldurulmuş anketlerden elde edilen veriler analizlerde kullanılmıştır.

3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan anketin birinci bölümde, gemi insanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalıştıkları bölümlere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise liderlik davranış ve gemi insanların bağlamsal performansını ölçmeye yönelik bağlamsal performans ölçekleri bulunmaktadır. Liderlik davranışı ölçeği olarak, Northouse (2004) tarafından geliştirilen, Giray ve Güngör (2015) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan 20 maddelik ve iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Liderlik davranışı ölçeğinde, “Yöneticim çalışanları için performans kriterlerini (standartlarını) belirler” veya “Yöneticim çalışanlara problemlerin nasıl çözüleceğine dair önerilerde bulunur” gibi görev odaklı 10 ifade, “Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar” veya “Yöneticim çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlar” gibi ilişki odaklı liderlik davranışıyla ilgili 10 ifade bulunmaktadır. Tek boyut ve

“Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm” veya “Şirket dışındakiler şirketimi eleştirdiğinde, ben şirketimi savunurum” gibi 8 ifadeden oluşan bağlamsal performans ölçeği ise Jawahar ve Carr (2007) çalışmasından alınmıştır. Ölçekler 5’li Likert ölçeği esas alınarak düzenlenmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların %93,3’ü erkek (224), %6,7’si kadın (16), yaş dağılımları ise %38,3’ü (92) 25-34 yaş aralığında, %1,7’si (4) 55 ve üstüdür. Eğitim durumlarına bakıldığında %42,5’i (102) lise mezunu ve %23,3’ü (56) ilkokul mezunudur. Katılanların %56,7’si (136) güverte, %43,3’ü makine (104) sınıfı, %65,8’i tayfa (158) ve %34,2’si (82) zabitan sınıfı, %70,8’i (170) evli ve %29,2’si (70) bekâr gemi insanıdır. İşletmede çalışma süreleri açısından %45,4’ünün (109) 8-11 yıl arasında, %6,7’sinin (16) 1 yıl veya daha az olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğini belirlemek için yapılan açıklayıcı faktör analizinin (AFA) sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1’den KMO ve Bartlett test değerlerinin, AFA yapmak için yeterli olduğu görülmektedir. Temel bileşenler analizi ve Varimax eksen döndürme yönteminin kullanıldığı AFA’da, öz değerleri 1’den, faktör yükleri ise 0,50’den büyük olacak şekilde değişkenler analiz edilmiş ve liderlik davranışları iki boyutta, bağlamsal performans ise tek boyut altında toplanmıştır.

Tablo 1. EFA Sonuçları.

Boyutlar	Madde Sayısı	Varyans (%)	KMO	Bartlett Test
GOL	10	38.463	0.931	3233.986; (p<0.01)
İOL	8	30.254		
Toplam	18	68.717		
BP	8	40.586	0.845	414.992; (p<0.01)

İOL boyutuna ait iki ifade aynı anda iki boyuta birden yüklendiği için sırasıyla analiz dışına bırakılarak yapılan AFA’da görev odaklı liderlik (GOL) toplam varyansın %38,46’sını, İOL ise %30,25’ni, bağlamsal performans (BP) ise toplam varyansın %40,58’ini açıklamaktadır. AFA sonucunda elde edilen faktör yapısını doğrulamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’den araştırma değişkenlerinin yeterli

uyum değerlerine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra söz konusu değişkenlerin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha (CA) katsayıları incelenmiştir.

Tablo 2. CFA Uyum İndeksleri.

Boyutlar	χ^2/sd	GFI	CFI	RMSEA
GOL & İOL	3.790	0.911	0.943	0.073
BP	1.865	0.952	0.966	0.048

Değişkenlerin CA katsayılarının Tablo 3'ten görüldüğü gibi güvenilirlik için kritik değer olan 0,70'den büyük olduğu anlaşılmaktadır. Geçerliliği ve güvenilirliği belirlenen değişkenlerin ortalamaları ile Pearson korelasyon, çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlerin Ortalama, Korelasyon, Çarpıklık-Basıklık ve Güvenilirlik Katsayıları.

Boyutlar	Ort.	SS	CA	ÇAR	BAS	1	2	3
1. GOL	4.18	0.65	0.924	-.741	.264	-		
2. İOL	3.86	0.68	0.906	-.882	.311	0.689**	-	
3. BP	4.02	0.54	0.787	-.093	.231	0.447**	0.541**	-

* p<0,05; **p<0,01

Tablo 3'te basıklık (BAS) ve çarpıklık (ÇAR) katsayılarının -1 +1 aralığında olması değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğunu, korelasyon katsayıları ise değişkenler arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2010).

4.3. Hipotezlerin Testi

Gemi insanların algıladığı GOL ve İOL ortalamaları arasındaki fark için yapılan bağımlı örneklem t-testinin sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Tablo 4'ten GOL ortalamasının, İOL ortalamasından fazla olmasının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Liderlik Davranışları İçin Bağımlı Örneklem t-Testi.

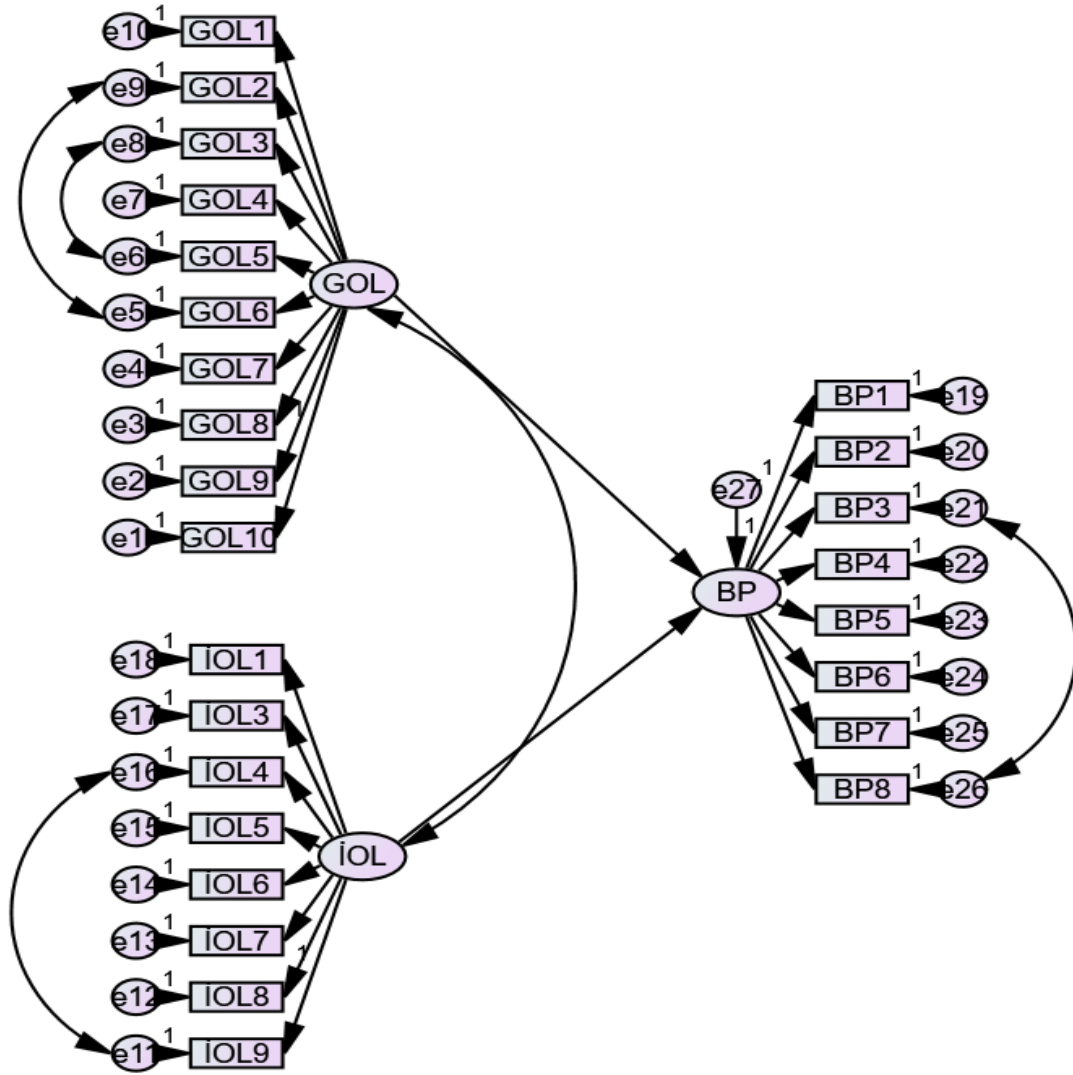
Boyutlar	M	N	M. Df.	M.SD	t	df	p
GOL	4.18	240	0.32	0.38	3.522	239	0.02 *
İOL	3.86						

Bu bulgulara göre *H1* kabul edilmiştir. Gemi insanların çalıştıkları bölümlere göre BP düzeylerindeki fark için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Bağlamsal Performans Düzeyi İçin Bağımsız Örneklem t-Testi.

Boyutlar	M	N	S. D.	t	df	p
Güverte Per.	4.16	136	.548	3.046	222.214	0.03*
Makine Per.	3.94	104	.546			

Tablo 5'den güverte personelinin, makine personeline göre BP düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre *H2* kabul edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli.

Değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizleri yapılmış ve araştırma modelinin uyum değerleri Şekil 1'de, tahmin değerleri ise Tablo 6'da gösterilmiştir. Şekil 1'de araştırmanın yapısal eşitlik modellemesine ait uyum değerlerinin kabul edilebilir (Anderson & Gerbing, 1998) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesinin Tahmin Değerleri.

Yol Analizi		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (β)	S. E	C. R	R ²	p
BP	<--- GOL	-0.367	0.61	-1.591	-	.112
	<--- İOL	0.654	0.65	6.260	0.382	.000**

Tablo 6'dan GOL'un BP üzerinde bir etkisinin olmadığı fakat İOL'nun BP üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca İOL'nin, BP'deki değişimin %38,2'sini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre, *H3* reddedilmiş ve *H4* kabul edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Ticaret gemilerinde algılanan liderlik davranışlarının gemi insanlarının bağlamsal performansına olan etkisini, gemi yöneticilerinin hangi liderlik davranışını daha çok sergilediklerini ve gemi insanlarının çalıştıkları bölümlere göre bağlamsal performans düzeylerindeki farklılıkları ortaya çıkartmak amacıyla yapılan bu araştırmada, önerilen dört hipotezden üçü kabul edilirken (*H1*, *H2*, *H4*), biri (*H3*) reddedilmiştir. Araştırma bulgularına göre, gemi yöneticilerinin daha çok görev odaklı liderlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, gemilerdeki görevlerin ve iş yapış şekillerinin açık, net ve belirgin olmasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla gemi yöneticileri, gemi insanlarından beklenen işleri yerine getirmeleri için özellikle görev odaklı liderlik davranışı göstermektedir. Ayrıca güverte bölümünde çalışan gemi insanlarının, makine bölümünde çalışan gemi insanlarına göre bağlamsal performans düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, bağlamsal performansın, çalışma arkadaşlarına gönüllü yardımcı olma, asli görevlerin dışında örgütün tüm faaliyetlerinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için çaba göstermeyi kapsamına ve çalışma ortamının fiziki koşullarına göre değişmesine bağlanabilir. Makine personeli, çalışma ortamı olan gemilerin makine dairesinde, ana ve yardımcı makinelerden sorumluyken, güverte personeli geminin tamamından, emniyetinden, sevk ve idaresinden sorumludur. Dolayısıyla güverte personelinin bağlamsal performans düzeyi, makine personeline göre daha yüksek çıkmıştır. Bunlarla birlikte gemi yöneticilerinin sergiledikleri görev odaklı liderlik davranışlarının, gemi insanlarının bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak ilişki odaklı liderlik davranışlarının, gemi insanlarının bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve bağlamsal performanstaki değişimin %38,2'ni açıkladığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, çalışana değer veren bir yaklaşım gösteren gemi yöneticisinin, örgütsel amaçlara ulaşmada etkili olan çalışan bağlamsal performansta artış sağlayacağına işaret etmektedir. Bu bulgular farklı sektörler için yapılan (Huey ve Ahmad, 2009; Yeh ve Hong, 2012; Çetin, Giderler ve Güler, 2017; Velu *et al.*, 2017; Pradhan, Jena ve Bhattacharyya, 2018) çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları deniz işletmeciliği ve gemi yönetimi açısından önemlidir. Zira gemi yöneticileri liderlik ettikleri gemilerde verimli bir çalışma ortamı yaratmak için gemi insanlarının çalışma performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek davranışların neler olduğunu

belirlemelidir. Çünkü açık deniz gemilerinde çalışan gemi insanları, ailelerinden ve toplumsal yaşantıdan uzak, sosyalleşme imkânının oldukça kısıtlı olduğu ve zor koşulların hüküm sürdüğü kapalı bir ortamda çalışmak durumundadırlar. Diğer bir ifade ile gemi insanları, tüm yaşamsal ve çalışma etkinliklerinin aynı ortamda gerçekleştiği gemilerde çalışırlar. Böylesine zor şartlarda çalışan gemi insanların performanslarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi de önemli olmaktadır. Bu araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren ve kurumsal bir firma olarak görülen bir denizcilik işletmesinin, konteyner gemilerinde çalışan gemi insanları ile yapılmış olması araştırmanın kısıtıdır. İleriki araştırmalarda farklı milletten veya farklı tipteki gemilerde çalışan gemi insanları ile araştırma değişkenlerinin incelenmesi ve modelinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Anderson, J., & Gerbing, D. (1998). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3).
- Atik, O. (2014). Takım liderliğinin mesleki kültür yönünden incelenmesi: Gemi kaptanları üzerine bir araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bloisi, W., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2003). *Management and organizational behaviour, european edition*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 245-278.
- Çetin, S., Giderler, C., ve Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership of effectiveness*. New York: McGraw.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

- Giray, M. D., ve Güngör, D. (2015). Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(35), 13.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black W. C. (2010). *Multivariate data analysis* (7th. ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Huey, Y. L., & Ahmad, Z. K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Kayral, İ. (2015). Öz liderlik becerilerinin, sağlık çalışanlarının iş tatminleri ve iş performanslarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2).
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5).
- Jawahar, I., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2007). *Essentials of contemporary management* (2nd. ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36.
- Lu, C., Hsu, C., & Lee, C. (2016). The impact of seafarers' perceptions of national culture and leadership on safety attitude and safety behavior in dry bulk shipping. *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy*, 4, 75-87.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd. ed.). California: Sage Publications.
- Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.

- Olaniyan, O., & Hystad, S. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163-171.
- Öter, S., ve Ayan, M. (2016). Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir literatür. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Robbins, S., Judge, T., & Beward, K. (2003). *Essentials of organizational behavior*, 7, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Pradhan, S., Jena, L. K., & Bhattacharyya, P. (2018). Transformational leadership and contextual performance: İOLE of integrity among Indian IT professionals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 445-462.
- Sandhaland, H., Oltedal, H. A., Hystad, S. W., & Eid, J. (2017). Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels. *Safety Science* (93), 178-186.
- Scotter, V. J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisf., and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Topaloğlu, G. (2005). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. (Unpublished Master's). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Theotokas, I., Lagoudis, I. N., & Kotsiopoulos, N. (2014). Leadership profiling of oceangoing ship masters. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 321-343.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Journal of Management Management*, 31(2).
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2015). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (2nd. ed.). New York: Routledge.
- Werner, J. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management . *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.

- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance . The Journal of Human Resource and Adult Learning, 8(2), 50-59.
- Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 145-158.
- Yukl, G. (2002). Leadership in Organization (5th. ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yücel, İ., ve Akgül, İ. (2016). Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1).