**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

# DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

**DOKTORA TEZİ**

**Engin AYDOĞAN**

**Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Deniz Ulaştırma Mühendisliği Programı**

**HAZİRAN 2020**

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

# DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

**DOKTORA TEZİ**

**Engin AYDOĞAN**
**(512152013)**

**Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Deniz Ulaştırma Mühendisliği Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özcan ARSLAN**

**HAZİRAN 2020**

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 512152013 numaralı Doktora Öğrencisi Engin AYDOĞAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

| | | |
|---|---|---|
| **Tez Danışmanı :** | **Prof. Dr. Özcan ARSLAN**<br>İstanbul Teknik Üniversitesi | ..... |
| **Jüri Üyeleri :** | **Prof. Dr. Selçuk NAS**<br>Dokuz Eylül Üniversitesi | ..... |
| | **Doç. Dr. Emre AKYÜZ**<br>İstanbul Teknik Üniversitesi | ..... |
| | **Dr.Öğr.Üyesi Aydın ŞIHMANTEPE**<br>Piri Reis Üniversitesi | ..... |
| | **Dr. Öğ.Üyesi Elif BAL BEŞİKÇİ**<br>İstanbul Teknik Üniversitesi | ..... |

**Teslim Tarihi : 24 Nisan 2020**
**Savunma Tarihi : 09 Haziran 2020**

***Eşim Özden ile kızlarım Sena ve Defne'ye,***

## ÖNSÖZ

Tüm yüksek lisans ve doktora hayatım süresince desteğini esirgemeyen ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında değerli tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Prof.Dr. Özcan ARSLAN'a, tez izleme komitemde çalışmalarımı yönlendiren ve beni destekleyen Dr.Öğr.Üyesi Aydın ŞIHMANTEPE ve Dr.Öğr.Üyesi Elif BAL BEŞİKÇİ'ye, bu araştırmanın saha çalışmaları kapsamında değerli görüşlerini aldığım sektördeki saygıdeğer yöneticilere, eğitimim ve tez çalışmam süresince anlayışı ile beni yalnız bırakmayan sevgili eşim Özden'e ve oyun zamanlarından çalmama rağmen beni anlayışla bekleyen biricik kızlarım Sena ve Defne'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2020 Engin AYDOĞAN

**İÇİNDEKİLER**

**Sayfa**


**ÖNSÖZ** ..... **vii**
**İÇİNDEKİLER** ..... **ix**
**KISALTMALAR** ..... **xiii**
**SEMBOLLER** ..... **xv**
**ÇİZELGE LİSTESİ** ..... **xvii**
**ŞEKİL LİSTESİ** ..... **xix**
**ÖZET** ..... **xxi**
**SUMMARY** ..... **xxv**
**1. GİRİŞ** ..... **29**
1.1 Tezin Amacı ..... 32
1.2 Araştırma Soruları ..... 32
1.3 Hipotez ..... 33
1.4 Tezin İçeriği, Kullanılan Yöntemler ve Akış Şeması ..... 33
1.5 Tezin Sınırları ..... 35
**2. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İKY UYGULAMALARI** ..... **37**
2.1 Literatür Araştırması ..... 37
2.1.1 Çalışanların performanslarının ölçülmesi ..... 38
2.1.2 İşletmelerin performansının ölçülmesi ..... 39
2.1.3 İKY uygulamalarının performansa etkilerinin ölçülmesi ..... 39
2.2 İşletmelerin Yıllık ve Sosyal Sorumluluk Raporlarının İncelenmesi ..... 52
2.3 İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Mülakat Yapılması ..... 52
2.4 İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ..... 54
2.4.1 Eğitim ..... 54
2.4.2 Performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamaları ..... 55
2.4.3 Çalışanların yönetime katılımı ..... 56
2.4.4 Memnuniyet anketleri ..... 56
2.4.5 Emeklilik sonrası özlük hakları ..... 56
2.4.6 Açık alan aktiviteleri ..... 57
2.4.7 Sağlık ve hayat sigortası yaptırılması ..... 57
2.4.8 İş rotasyonu ..... 57
2.4.9 Mentörlük ..... 58
2.4.10 Seçerek personel temini ..... 58
2.4.11 Çalışanlar ile bilgi paylaşımı ..... 59
2.4.12 Şikâyet yönetimi ..... 60
2.4.13 12 ay kesintisiz maaş ödenmesi ..... 60
2.4.14 SGK primi yatırılması ..... 60
2.4.15 Seyirlere aile bireylerinin götürülebilmesi ..... 61
2.4.16 Evden çalışma, sıkıştırılmış iş haftası ve esnek çalışma saatleri ..... 61
2.5 İKY Uygulamalarının Denizcilik Sektörü Özelinde Değerlendirilmesi ..... 61

**3. İKY UYGULAMALARINA YÖNELİK PERFORMANS ALGISI ..... 63**
3.1 İK Yöneticilerinin Algıları ..... 63
3.2 İşletme Sonuç Raporlarından Edinilen Algılar ..... 65
3.3 Çalışanların Algıları ..... 67
3.3.1 Demografik bilgiler ..... 67
3.3.2 Anketlerin değerlendirilmesi ..... 69
3.4 Yönetici ve Çalışanların Algılarının Karşılaştırılması ..... 70
**4. İKY UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ..... 73**
4.1 Örgütsel Davranış Kavramı ..... 73
4.2 Örgütsel Davranış Yaklaşımları ..... 75
4.3 Örgütsel Bağlılık Kavramı ..... 78
4.3.1 Duygusal bağlılık ..... 79
4.3.2 Devam bağlılığı ..... 80
4.3.3 Normatif bağlılık ..... 80
4.4 Araştırmanın Amacı ..... 80
4.5 Araştırmanın Yöntemi ..... 81
4.5.1 Ölçek ve veri toplama ..... 81
4.5.1.1 Örgütsel bağlılık ölçeği ..... 81
4.5.1.2 İnsan kaynakları yönetim uygulamaları algı ölçeği ..... 81
4.5.2 Araştırmanın evreni ..... 82
4.6 Anketlerin Veri Geçerliliği ve Demografik Verilerin Analizi ..... 82
4.6.1 Veri geçerliliği ..... 82
4.6.2 Demografik Verilerin Frekans Dağılımları ..... 83
4.7 Verilerin Dağılımı ..... 87
4.8 Anketlerin Yapı Geçerliliği (Faktör ve Güvenilirlik Analizleri) ..... 89
4.8.1 Örgütsel bağlılık anketi ..... 90
4.8.1.1 Faktör analizi ..... 90
4.8.1.2 Güvenilirlik analizi ..... 98
4.8.1.3 Faktör analizinin tekrar edilmesi (4.Test) ..... 100
4.8.1.4 Güvenilirlik analizinin tekrar edilmesi (2.Test). ..... 103
4.8.1.5 Analiz sonucu ..... 105
4.8.1.6 Bulgular ..... 105
4.8.1.7 Bağımsız gruplar t-testi ..... 108
4.8.2 İKY uygulamaları algı ölçeği ..... 113
4.8.2.1 Faktör analizi ..... 113
4.8.2.2 Güvenilirlik analizi ..... 119
4.8.2.3 Analiz sonucu ..... 120
4.8.2.4 Bulgular ..... 122
4.8.2.5 Bağımsız gruplar t-testi ..... 124
4.9 İKY Uygulamaları ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ..... 127
4.10 Ölçeklerin Sonuçlarının Değerlendirilmesi ..... 129
**5. İKY UYGULAMALARI VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ ..... 133**
5.1 İnsan Kaynakları Yönetim İndeksi (İKY İndeksi) ..... 134
5.2 Entelektüel Kapasite ..... 134
5.3 Finansal Performans ..... 135
5.3.1 Aktif karlılık oranı (ROA-Return on Assets) ..... 135
5.3.2 Öz sermaye karlılığı (ROE-Return On Equity) ..... 136
5.3.3 Gelir artışı (GR-Growth in Revenues) ..... 136
5.3.4 Çalışan üretkenliği (EP-Employee Productivitiy) ..... 136
5.4 Veri Toplama ..... 136

5.5 Veri Tamamlama ..... 137
5.6 Veri Dağılımı ..... 137
5.7 Değişkenler Arasındaki İlişkinin Tespiti ..... 138
5.8 İKY Uygulamaları-Finansal Performans İlişkisinin Formülasyonu ..... 141
5.9 Korelasyon ve Regresyon Analizi Değerlendirmeleri ..... 145
**6. SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 147**
**KAYNAKLAR ..... 153**
**ÖZGEÇMİŞ ..... 159**

**KISALTMALAR**

**AHP** : Analitik Hiyerarşi Prosesi
**CEO** : Chief Executive Officer
**CR** : Consistency Ratio-Tutarlılık Oranı
**DPA** : Designated Person Ashore
**EP** : Employee Productivity-Çalışan Üretkenliği
**GR** : Growth in Revenues-Gelirlerdeki Büyüme Miktarı
**HRM** : Human Resource Management
**HU** : Human Capital-Çalışanlar için yapılan toplam harcama
**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
**KMO** : Kaiser-Meyer-Olikin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği
**MSA** : Measure of Sampling Adequecy-Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü
**OCQ** : Organizational Commitment Questionnaire-Örgütsel Bağlılık Anketi
**P&I** : Protect and Indemnity
**ROA** : Return on Assets-Aktif Karlılık Oranı
**ROE** : Return on Equity-Öz Sermaye Karlılığı
**SGK** : Sosyal Güvenlik Kurumu
**T** : Taxes-Vergiler
**VA** : Value Added-Üretilen Değer
**VAHU** : Human Capital Efficiency-İK Etkinlik Katsayısı
**W** : Wages-Çalışan Ücretleri

**SEMBOLLER**

| | |
|---|---|
| **A** | **:** Ağırlık-Öncelikler Vektörü Katsayısı |
| **f** | **:** Frekans |
| **$H_0$** | **:** Hipotez-0 |
| **$H_1$** | **:** Hipotez-1 |
| **n** | **:** Örneklem Büyüklüğü |
| **p (Sig.)** | **:** Anlamlılık Düzeyi-Significance |
| **sd (df)** | **:** Serbestlik Derecesi (Degree of Freedom) |
| **ss** | **:** Standart Sapma |
| **U** | **:** İKY Uygulaması |
| ∑ | **:** Toplam |
| **α** | **:** Cronbach Alfa Katsayısı |

## ÇİZELGE LİSTESİ

**Sayfa**


**Çizelge 1.1 :** Çalışmada Kullanılan Yöntemler. ..... **35**
**Çizelge 2.1 :** Literatür Özeti. ..... **53**
**Çizelge 3.1 :** İK Uygulamaları Öncelikler Vektörü. ..... **64**
**Çizelge 3.2 :** İşletme Raporlarında Geçen İKY Uygulamaları ..... **66**
**Çizelge 3.3 :** Yaş Dağılımı. ..... **67**
**Çizelge 3.4 :** Çalışma Ortamı Dağılımı. ..... **67**
**Çizelge 3.5 :** Görev Dağılımı. ..... **68**
**Çizelge 3.6 :** Deniz Tecrübesi Dağılımı. ..... **68**
**Çizelge 3.7 :** İşletmelerin Sektör Tecrübesi Dağılımı. ..... **68**
**Çizelge 3.8 :** İşletmelerin Gemi Sayılarının Dağılımı. ..... **69**
**Çizelge 3.9 :** İş Anlaşması Usulü Dağılımı. ..... **69**
**Çizelge 3.10 :** Çalışan ve Yönetici Algılarının Normalizasyonu. ..... **71**
**Çizelge 4.1 :** İKY Algı Ölçeği Veri Geçerlilik Durumu. ..... **83**
**Çizelge 4.2 :** Yaş Dağılımı. ..... **83**
**Çizelge 4.3 :** Cinsiyet Dağılımı. ..... **84**
**Çizelge 4.4 :** Medeni Durum Dağılımı. ..... **84**
**Çizelge 4.5 :** Yeterlilik Dağılımı. ..... **84**
**Çizelge 4.6 :** Görev Dağılımı. ..... **85**
**Çizelge 4.7 :** Deniz Tecrübesi Dağılımı. ..... **85**
**Çizelge 4.8 :** İşletmenin Sektör Tecrübesi Dağılımı. ..... **86**
**Çizelge 4.9 :** İşletmelerin Gemi Sayısı Dağılımı. ..... **86**
**Çizelge 4.10 :** Çalışma Ortamı Dağılımı. ..... **86**
**Çizelge 4.11 :** Maaş Memnuniyet Düzeyleri. ..... **87**
**Çizelge 4.12 :** Normallik Testi. ..... **88**
**Çizelge 4.13 :** KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği Değerleri. ..... **90**
**Çizelge 4.14 :** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları. ..... **90**
**Çizelge 4.15 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (1.Test). ..... **91**
**Çizelge 4.16 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (1.Test). ..... **92**
**Çizelge 4.17 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (2. Test). ..... **93**
**Çizelge 4.18 :** Açıklanan Toplam Varyans (2.Test). ..... **94**
**Çizelge 4.19 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (2.Test). ..... **94**
**Çizelge 4.20 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (3.Test). ..... **95**
**Çizelge 4.21 :** Açıklanan Toplam Varyans (3.Test). ..... **96**
**Çizelge 4.22 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (3.Test). ..... **96**
**Çizelge 4.23 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (3.Test). ..... **97**
**Çizelge 4.24 :** Orijinal ve Tespit Edilen Faktörler. ..... **98**
**Çizelge 4.25 :** Duygusal Bağlılık Faktörü Güvenilirlik Analizi. ..... **99**
**Çizelge 4.26 :** Devam Bağlılığı Faktörü Güvenilirlik Analizi. ..... **99**
**Çizelge 4.27 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (4.Test). ..... **100**
**Çizelge 4.28 :** Açıklanan Toplam Varyans (4.Test). ..... **100**

**Çizelge 4.29 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (4.Test). ..... **100**
**Çizelge 4.30 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (4.Test). ..... **102**
**Çizelge 4.31 :** Orijinal ve Tespit Edilen Faktörler (4.Test Sonrası). ..... **103**
**Çizelge 4.32 :** Devam Bağlılığı Faktörü Güvenilirlik Analizi (2.Test). ..... **104**
**Çizelge 4.33 :** Normatif Bağlılık Faktörü Güvenilirlik Analizi. ..... **104**
**Çizelge 4.34 :** Örgütsel Bağlılık Analizi Sonuçları. ..... **106**
**Çizelge 4.35 :** Örgütsel Bağlılığa İlişkin İstatistiki Değerler. ..... **107**
**Çizelge 4.36 :** Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Ağırlıkları. ..... **108**
**Çizelge 4.37 :** Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **109**
**Çizelge 4.38 :** Medeni Durum Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **109**
**Çizelge 4.39 :** Yaş Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **110**
**Çizelge 4.40 :** Deniz Tecrübesi Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **111**
**Çizelge 4.41 :** İşletme Büyüklüğü Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **111**
**Çizelge 4.42 :** Çalışma Ortamı Değişleni t-Testi Sonuçları. ..... **112**
**Çizelge 4.43 :** Maaş Memnuniyet Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **112**
**Çizelge 4.44 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (1.Test). ..... **113**
**Çizelge 4.45 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi. ..... **114**
**Çizelge 4.46 :** Açıklanan Toplam Varyans. ..... **115**
**Çizelge 4.47 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi. ..... **115**
**Çizelge 4.48 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (2.Test). ..... **116**
**Çizelge 4.49 :** Açıklanan Toplam Varyans (2.Test). ..... **116**
**Çizelge 4.50 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (2.Test). ..... **116**
**Çizelge 4.51 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (2.Test). ..... **118**
**Çizelge 4.52 :** İKY Uygulamaları Algı Ölçeğinin Faktörleri. ..... **119**
**Çizelge 4.53 :** Özlük Hakları Faktörü Güvenilirlik Analizi. ..... **119**
**Çizelge 4.54 :** Eğitim Faktörü Güvenilirlik Analizi. ..... **120**
**Çizelge 4.55 :** Çalışma Ortamı Faktörü Güvenilirlik Analizi. ..... **120**
**Çizelge 4.56 :** İKY Uygulamaları Algı Ölçeği Analiz Sonuçları. ..... **121**
**Çizelge 4.57 :** İKY Uygulama Algıları İstatistiki Değerler. ..... **123**
**Çizelge 4.58 :** İKY Uygulamalarının Faktör Ağırlıkları. ..... **124**
**Çizelge 4.59 :** Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **124**
**Çizelge 4.60 :** Medeni DurumDeğişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **125**
**Çizelge 4.61 :** Yaş Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **125**
**Çizelge 4.62 :** Deniz Tecrübesi Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **126**
**Çizelge 4.63 :** İşletme Büyüklüğü Değişleni t-Testi Sonuçları. ..... **126**
**Çizelge 4.64 :** Çalışma Ortamı Değişkeni t-Testi Sonuçları. ..... **127**
**Çizelge 4.65 :** Korelasyon Analizi Sonuçları. ..... **128**
**Çizelge 5.1 :** Normallik Testi. ..... **137**
**Çizelge 5.2 :** İKY İndeksi Finansal Performans İlişkisi. ..... **140**
**Çizelge 5.3 :** Regresyon Modelleri. ..... **141**
**Çizelge 5.4 :** Regresyon Testi ANOVA Tablosu. ..... **142**
**Çizelge 5.5 :** Regresyon Katsayıları Tablosu. ..... **143**
**Çizelge 5.6 :** Regresyon Formülleri. ..... **143**

## ŞEKİL LİSTESİ

**Sayfa**

**Şekil 1.1 :** Tez Akış Şeması. **36**
**Şekil 2.1 :** Performansa İlişkin Literatür. **38**
**Şekil 3.1 :** Anket Sonuçlarının Ağırlıklı Ortalaması. **70**
**Şekil 3.2 :** Çalışan ve Yönetici Algılarının Karşılaştırılması. **72**
**Şekil 4.1 :** Yaş Değişkeninin Dağılım Grafikleri. **88**
**Şekil 4.2 :** Deniz Tecrübesi Değişkeninin Dağılım Grafikleri. **88**
**Şekil 4.3 :** Sektör Tecrübesi Değişkeninin Dağılım Grafikleri. **89**
**Şekil 4.4 :** İKY Uygulamaları-Kurumsal Bağlılık İlişkisi. **131**
**Şekil 5.1.:** GR Değişkeninin Q-Q Grafiği. **138**
**Şekil 5.2.:** EP Değişkeninin Q-Q Grafiği. **138**
**Şekil 5.3.:** VAHU Değişkeninin Q-Q Grafiği. **138**
**Şekil 5.4.:** Değişkenlerin Serpilme Diyagramları. **139**
**Şekil 5.5.:** Hata Terimlerinin P-P Grafikleri. **144**
**Şekil 5.6.:** Hata Terimlerinin Varyanslarının Serpilme Diyagramları. **144**
**Şekil 5.7.:** İKY Uygulamaları-Finansal Performans İlişkisi. **145**

# DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

## ÖZET

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, serbest pazar ekonomisinin bir gerekliliği olarak, klasik işletme modellerinin yerini, pazarın hızla değişen isteklerine ayak uydurabilecek esnek yapılı işletmeler almaya başlamıştır. Söz konusu işletmeler, pazar şartlarının gerektirdiği sürat ve esnekliğe ayak uydurabilmek, kalite ve maliyet dengesini en üst düzeyde sağlayabilmek maksadıyla yeterli teknik ve yönetsel yeterliliğe sahip, yüksek motivasyonlu iş gücüne ihtiyaç duymuşlardır.

İhtiyaç duyulan bu yeni tip iş gücünün, iş ortamında, meydana çıkabilecek her türlü problemi anlayabilmesi ve uygun çözüm yollarını ortaya koyabilmesi, problemin kök sebeplerini analiz edebilmesi, özellikle kalite ve bakım süreçlerini içerecek şekilde tüm üretim sisteminde merkezi bir rol üstlenebilmesi istenmiştir.

İş gücünün; üretimin kalitesi, verimliliği ile işletme performansı üzerindeki rolünün gerek akademisyenler ve gerekse sahadaki uygulayıcılar tarafından anlaşılmaya başlanmasıyla birlikte, bu gücün uygun ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç, aynı zamanda yenilikçi, yüksek performanslı, stratejik veya ilerici insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak da adlandırılan ve çalışanların eğitim, motivasyon ve çalışma şartlarını geliştirerek performansı artırmayı hedefleyen insan kaynakları yönetim uygulamalarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Bu tez ile; uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğunun tespit edilmesi, söz konusu uygulamaların çalışanların performanslarına ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerine yönelik algıların ölçülmesi ve bu uygulamaların işletmelerin finansal performanslarına sağladığı katkının araştırılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda öncelikle ilgili literatür taranmış, müteakiben denizcilik sektöründe uluslararası boyutta faaliyet gösteren işletmelerin yıllık değerlendirme raporları ve/veya sosyal sorumluluk raporları incelenmiş ve son olarak denizcilik işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek, denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olabileceği tespit edilmiştir.

Müteakiben tespit edilen söz konusu uygulamaların performansa sağladığı katkılara yönelik insan kaynakları yöneticilerinin ve çalışanların algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları yöneticilerinin bahse konu uygulamalara yönelik değerlendirmeleri yapılandırılmış mülakatlar ile tespit edilmiş ve AHP ile ağırlıklandırılmıştır. Daha sonra 75 denizcilik çalışanına çalışma kapsamında oluşturulan "Denizcilik Sektöründe Performans Algısı Anketi" uygulanarak insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiye yönelik algıları tespit

edilmiştir. Son olarak her iki grubun görüşleri karşılaştırılarak algılarındaki farklılıklar ortaya konulmuştur.

Bu aşamadan sonra söz konusu uygulamaların, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkilerine yönelik algıları tespit edilmiştir. Bu maksatla, 104 denizcilik işletmesi çalışanına, tez kapsamında üretilen "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği" ve Allen ve Meyer'in revize edilmiş "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" uygulanmıştır. Bahse konu ölçekler ile elde edilen veriler istatistiki yöntemler ile analiz edilerek; çalışanların örgütsel bağlılıkları, insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik algıları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Son olarak insan kaynakları yönetim uygulamalarının finansal performansa olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu maksatla insan kaynakları yönetim uygulamalarının ölçülebilir bir formatta ifade edildiği *"İKY İndeksi"* oluşturulmuştur. Daha sonra, literatürde geçen ve işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçmek için kullanılmış "İnsan Kaynağı Etkinlik Katsayısı (VAHU-Human Capital Efficiency)" açıklanmış ve son olarak işletmelerin finansal performansını ifade eden değişkenler tanımlanmıştır. Müteakiben söz konusu indeks ve katsayılar ile işletmelerin yıllık değerlendirme raporları ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporlarında geçen finansal veriler kullanılarak, finansal performans ile insan kaynakları yönetim uygulamaları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan tüm bu çalışmalar ile dört farklı alanda literatüre katkı sağlandığı değerlendirilmektedir.

Bunlardan ilki denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar neticesinde; eğitimin, performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarının, çalışanlara yönetimde söz hakkı tanınmasının, memnuniyet anketi uygulamalarının, emeklilik sonrasında sağlanan özlük haklarının, açık alan aktivitelerinin, sağlık ve hayat sigortası uygulamalarının, iş rotasyonu ve mentörlük uygulamalarının, işe uygun personel temininin, çalışanlar ile iş ve işletmeye ilişkin bilgi paylaşımının, şikâyet yönetim uygulamalarının, çalışanlara 12 ay kesintisiz maaş ödenmesinin ve seyirlere aile bireylerinin de götürülebilmesinin, çalışanların yetenek ve motivasyonlarını artırırken iş ortamını daha verimli hale getiren, denizcilik sektöründe yaygın bir şekilde kullanılan İKY uygulamaları olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma ile sağlanan ikinci katkı, tespit edilen İKY uygulamalarının önem derecelerinin gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tarafından nasıl algılandığının ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda uygulanan anketler ve yapılan mülakatlar ile eğitim, performans tabanlı ücretlendirme ve terfi, seçerek personel temini, mentörlük ile sağlık ve hayat sigortası uygulamalarının hem yöneticiler hem de çalışanlar için performansı yüksek düzeyde etkileyen uygulamalar olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte; çalışanlar tarafından yöneticilerden farklı olarak, memnuniyet anketi ve açık alan aktivitelerinin performansa hemen hemen hiç katkı sağlamayan uygulamalar olarak değerlendirilirken, 12 ay kesintisiz maaş, emeklilik sonrası özlük hakları ve çalışan katılımı gibi uygulamaların ise performanslarına yüksek seviyede katkı sağlayan uygulamalar olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Üçüncü katkı, İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bu ilişkinin çalışanların demografik yapılarındaki farklılıklara göre analiz edilmesidir. Bu kapsamda yapılan anketler ve istatistiki analizler sonucunda; denizcilik çalışanlarının işletmelerine karşı öncelikle devam bağlılığı hissettikleri, bunu normatif ve duygusal bağlılığın takip ettiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra

çalışanların, kendi performanslarına en fazla özlük haklarını geliştirmeye yönelik İKY uygulamalarının katkı sağladığını düşündükleri bunu kendilerine verilen eğitim ve çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik uygulamaların izlediği görülmüştür. İKY uygulamalarının çalışanların performanslarına olan etkisine yönelik algılar ile çalışanların bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde iki olgu arasında orta seviye pozitif ve negatif doğrusal ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Çalışma ile literatüre sağlanan son katkı ise İKY uygulamaları ile işletmelerin finansal performansları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde İKY uygulamaları ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki ayrıntılı olarak incelendiğinde; İKY uygulamaları ile şirketlerin karlılığı ve çalışanların üretkenliği arasında orta düzeyde, işletmelerin yönetim verimliliği ile arasında güçlü düzeyde pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tez çalışmasında, işletmelerin sadece açık kaynaklarda yayımlanan sonuç raporları ile sosyal sorumluluk raporlarının kullanılması ve alan uzmanı görüşleri olarak sadece Türkiye'de görev yapan İK yöneticilerinin değerlendirmelerine yer verilmesi çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, verilerin sadece açık kaynaklarda yayımlanmış kaynaklardan değil bunun yanı sıra doğrudan işletme yetkililerinden elde edilmesinin ve farklı milliyetlere mensup alan uzmanlarının görüşlerine yer verilmesinin akademik bulguları bir adım ileriye taşıyacağı değerlendirilmektedir.

## THE EFFECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON MARITIME BUSINESSES

## SUMMARY

In the last quarter of the twentieth century, as a necessity of the free market economy, it has started to replace the classical business models with flexible ones that can keep up with the rapidly changing demands of the market. These enterprises needed highly motivated workforce with sufficient technical and managerial competencies in order to keep up with the speed and flexibility required by the market conditions and to ensure the highest quality and cost balance.

This new type of workforce is required to be able to understand all kinds of problems that may arise in the work environment, to reveal appropriate solutions, to analyse the root causes of the problem, and briefly to play a central role in the entire production system especially including quality and maintenance processes.

Since the role of employees on product quality, efficiency and firm performance is understood by both academics and practitioners in the field, need for management of this human resource appropriately and efficiently, has been erupted. This need has also led to the emergence of human resources management practices, also called innovative, high performance, strategic or progressive human resource management practices, aiming to improve the performance of employees by improving their skills, motivation and working conditions.

With this thesis; it is aimed to determine human resources management practices used in maritime companies operating at an international scale, to measure the perceptions of employees on these practices and their organizational commitment and to investigate the contribution of these practices to the financial performance of the enterprises.

In this context, firstly, the relevant literature was scanned, and subsequently, the annual assessment reports and / or social responsibility reports of the companies operating in the maritime sector were examined, and finally, the human resources management practices used in the maritime sector were determined by discussing face-to-face with the managers working in the human resources departments of the maritime companies.

Subsequently perceptions of human resources managers and employees regarding the contributions of the HRM practices to the performance were tried to be measured. In this context, the evaluations of human resources managers for these practices were determined through structured interviews and weighted with AHP. Then, the "Perception of Performance in the Maritime Sector Survey", created within the scope of the study, was applied to 75 maritime employees and their perceptions about the relationship between human resources practices and performance were determined. Finally, the opinions of both groups were compared and the differences in their perceptions were revealed.

After this stage, it has been tried to determine the perceptions about the effects of these practices on the organizational commitment employees. For this purpose, the "Human Resources Management Practices Perception Scale", produced within the scope of the thesis, and the revised "Organizational Commitment Scale" of Allen and Meyer were applied to 104 maritime business employees. The data obtained with the mentioned scales are analysed by statistical methods to reveal the organizational commitment of employees, their perceptions on human resources management practices and their demographic characteristics.

Finally, the effects of human resources management practices on financial performance were tried to be determined. For this purpose, the "HRM Index", in which human resources management practices are expressed in a measurable format, has been created. Later, the "Human Resource Efficiency Coefficient" (VAHU), which is used in the literature and used to measure the intellectual capital of businesses, is explained and finally, the variables that express the financial performance of the enterprises are defined. Subsequently, the relationship between financial performance and human resources management practices was tried to be determined by using the mentioned indexes and coefficients and the financial data included in the annual evaluation reports of the companies and / or the annual social responsibility reports of the companies.

It is evaluated that all these studies have contributed to the literature in four different fields.

The first one is to determine what are the human resources management practices used in the maritime industry. As a result of the studies conducted in this context, it is found that training, performance-based remuneration and promotion, employee participation, attitude surveys, post-retirement employee rights, outdoor activities, health and life insurance, job rotation and mentoring practices, selective staffing, information sharing, grievance procedures, 12-month uninterrupted salary payment, and taking family members to the cruises are the samples of maritime centric HRM practices. And they increase the capability and motivation of the employees while making the work environment more efficient.

The second contribution provided by the study is to reveal how the importance of these HRM practices are perceived by both employees and managers. In this context, it has been determined that training, performance-based compensation and promotion, selective staffing, mentoring and health and life insurance practices are evaluated as practices that affect performance at a high level for both managers and employees. However; it is determined that, unlike managers, employees evaluate attitude surveys and outdoor activities as practices that do not contribute to performance, and applications such as 12-month uninterrupted salary, post-retirement employee rights and employee participation as practices that contribute to their performance at a high level.

The third contribution is to reveal the relationship between HRM practices and organizational commitment and to analyse this relationship according to differences in the demographic structure of the employees. As a result of the surveys and statistical analyses made in this context; it was determined that the maritime employees mostly feel continuance commitment to their businesses, followed by normative and affective commitment. In addition, it is observed that employees believe that HRM practices which improve their personal rights, contribute to their performance the most, and this is followed by practices aiming skill improvement and working environment

improvement. When the relationship between perceptions on HRM practices and organizational commitment, it was found that there were moderate positive and negative linear relationships between the two cases. To put it more particularly, it can be proposed that;

- Employees who believe that HRM practices related to personal rights and skill improvement enhance their performance feel higher normative commitment than others. It is considered that this situation arises from the development of employee gratitude towards the organization as a result of HRM practices that improve their personal rights and trainings provided.
- Employees who believe that HRM practices related to working environment improvement enhances performance, have higher levels of affective commitment and low levels of continuance commitment, compared to others. It is considered that the practices aiming to improve the working environment causes the employees to enjoy the work they do, create awareness for the purpose of the individuals in the business, create platforms where the employees can express their opinions freely, and make the employees feel the importance of their contributions in the work they do. In addition, employees think less about the financial and moral costs of leaving the business and the fact of cost is no longer a factor that connects employees to their businesses.

Besides these findings, when we look at the characteristics of employees and their performance perception, it is found that;

- Employees working at larger enterprises and on-board have higher perceptions that the practices improving their personal rights affect their performance compared to other employees. It is considered that this situation arises from the fact that working conditions in large enterprises and on-board are more difficult and that these employees attach more importance to their personal rights in order to motivate themselves.
- Employees of small enterprises and seafarers over than 40 years old have higher perceptions related to the effects of training practices on performance compared with the other employees. It is considered that this situation stems from the increase in the value that employees attach to education for performance as they age.
- Employees of small enterprises attribute value to training, while employees of relatively large enterprises value their personal rights more than training. It is considered that this is due to the fact that mistakes caused by untrained personnel in small enterprises are much more pronounced and difficult to compensate by other employees.
- Employees on-board with difficult working conditions have higher perceptions about the contribution of the practices for improving the working environment to the performance.

And lastly, when we look at the characteristics of employees and their organizational commitment, it is found that;

- Single and female employees feel higher affective commitment to their organizations than other employees. It has been evaluated that this case may be based on the fact that the priorities of the single employees can change after

their marriage and their private life can become a more important factor than their professional careers. In order to increase the affective commitment of married and male employees; it is considered that it would be appropriate to implement policies that protect the private life of employees, create a working environment where employees can freely express their ideas, treat everyone fairly in the business and make employees to feel the importance of their work. In this context, planned working hours should not be stretched too much, unplanned activities that can disrupt private life order should be minimized, nursery facilities for children should be provided, job descriptions should be made clearly, and in practice these definitions are should not be exceeded. And finally, sufficient importance should be given to employee participation, employee feedback mechanisms, performance-based compensation and promotion.

- Continuance commitment of the employees who have less than 10 years of sea experience, find his/her wage inadequate and work at shore-based facilities is higher than other employees. It has been evaluated that this case may be based on the fact that employees working at shore-based facilities receive lower wages and have limited job opportunities than the employees on-board and more experienced. These employees feel that his/her talents and level of education will not be enough for other job opportunities and he/she cannot afford the costs that will arise when changing job.
- Employees who are single, older than 40, working at relatively small enterprises and find their wages sufficient, have a higher level of normative commitment to their organizations compared to other employees. It has been evaluated that this case may be based on the fact that development of normative commitment of employees depends on the time spent at the organization, and level of wage satisfaction. So that, small business employees who are satisfied with their salary feel moral responsibility towards the organization they work for.

The final contribution to the literature with the study is to determine the relationship between HRM practices and the financial performance of businesses. As a result of the researches carried out in this context, a positive relationship was found between HRM practices and the financial performance of companies. When this relationship is examined in detail; it was determined that there is a moderate positive relationship between HRM practices and the profitability of companies and employee productivity, and a strong level of relationship between the management efficiency of the enterprises.

In this thesis, the use of only annual and social responsibility reports which were released by companies as open source and expert opinions only as of the evaluations of HR managers working in Turkey, are the limitations of the study.

In future studies, it is considered that obtaining the data not only from the sources published in open sources, but also directly from business officials and including the opinions of field experts from different nationalities will take the academic findings a step further.

# 1. GİRİŞ

Serbest piyasa ekonomisi koşullarının hüküm sürdüğü pazarlarda işletmeler, rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltmak, ürün ve süreçlerini yenilemek, kalite ile verimliliği geliştirmek ve pazar şartlarına hızlı bir şekilde ayak uydurarak sürekli bir şekilde performanslarını geliştirmek zorundadırlar (Ağdelen ve Erkut, 2003).

Bu nedenle işletmeler üretim performanslarını artırabilmek için 1990'lı yıllara dek işlerin yapılış süreçleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu dönemde iş süreçleri basit parçalara ayrıştırılarak hızlı ve hatasız bir üretim yapılması hedeflenmiştir. Bunun bir sonucu olarak, çalışanlar yüksek beceriler gerektirmeyen, dar tanımlı ve basit işler yapmak üzere görevlendirilirmişlerdir. İşlerin çok basit parçalara ayrıştırılmış olması, bu işleri yapacak çalışanların, işin yapılışına yönelik ilave eğitim ihtiyaçlarını da ortadan kaldırmış ve eğitim maliyetlerini düşürmüştür. Bu tarz işletmelerde çalışanların; çalışma tarzı hakkında düşünmeleri ve iş kaynaklı sorunlara alternatif çözümler getirme hususunda fikir yürütmeleri istenmemiştir.

Ayrıca eğitime yatırım yapılmaması çalışanların, işletmeler tarafından başkaları ile daha kolay bir şekilde değiştirilebilir varlıklar olarak değerlendirilmelerine sebep olmuştur. Ancak, bu tarz komuta kontrol yapılı klasik seri üretim sistemlerinde çalışanların yöneticiler tarafından hassas bir şekilde takip ve kontrol edilmeleri gerekliliği ortaya çıkmış, çalışanların iş ile ilgili herhangi bir sorunu görmeleri ya da bu soruna çözüm üretmeleri söz konusu olmaktan çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar arasında genellikle düşük motivasyon, devamsızlık ve yüksek devir oranı gözlenmiştir (Batt, 2002; Macduffie, 1995). Bu işletmelerde insan kaynağı, maliyeti düşürülmesi gerekli bir harcama kalemi ya da çalışanların sendikalaşmaya olan arzu ve isteklerini azaltmak maksadıyla kullanılması gerekli bir enstrüman olarak değerlendirilmiştir (Ichniowski ve diğ, 1989).

1990'lardan itibaren yukarıda bahsedilen klasik işletme modellerinin yerini pazarın hızla değişen isteklerine ayak uydurabilecek esnek yapılı işletmeler almaya başlamıştır. Bu değişim ile birlikte yeni pazar şartlarının gerektirdiği sürat ve esnekliği

karşılayabilen, eğitimli ve motive edilmiş iş gücünün önemi artmaya başlamıştır (Becker ve Huselid, 1998).

Yeni ortaya çıkan söz konusu esnek yapılı işletmeler çalışanlarına, üretim sisteminde merkezi bir rol vermiştir. Çalışanların meydana çıkan problemleri anlayabilme ve uygun çözümü üretebilmek için üretim sürecinin tamamını anlamış ve oluşabilecek problemlerin kök sebeplerini analiz edebilecek analitik yeteneklere sahip olmaları istenmeye başlanmıştır. Bu tarz işletmelerde çalışanlar ortaya çıkan problemlere doğrudan müdahil olmuş, böylelikle kalite denetimi ve bakım gibi süreçlerin merkezi bir yapıdan uzaklaştırılması ve her seviyede sorumluluğun dağıtılması sağlanmıştır (Macduffie, 1995).

İnsan kaynağının, işletmelerin sahip oldukları diğer kaynaklara nazaran daha yüksek olan değerinin anlaşılmasını müteakip, bu kaynağın uygun ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç, aynı zamanda yenilikçi, yüksek performanslı, stratejik, modern veya ilerici insan kaynakları uygulamaları olarak da adlandırılan ve çalışanların beceri, motivasyon, bilgi ve etkinliğini geliştirmeyi amaçlayan uygulamalar tarafından karşılanmıştır (Dyer ve Reeves, 1994; Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Lausen ve Foss, 2013).

İKY uygulamaları; genellikle eğitim faaliyetlerini, performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarını, çalışanların temin edilme prosedürlerini, çalışanların yönetime katılımını, şikâyet prosedürlerini, memnuniyet ölçüm uygulamalarını ve çalışanlar ile bilgi paylaşımı uygulamalarını içerirler. Bu uygulamalar, personel devamsızlığını ve devir oranını düşürürken, mevcut ve potansiyel çalışanların becerilerini, yeteneklerini ve motivasyonlarını artırırlar. Ayrıca kalifiye çalışanların işletme bünyesinde kalmalarını sağlarken, kalifiye olmayanların işletmeden ayrılmalarını teşvik ederler (Ağdelen ve Erkut, 2003).

İKY uygulamalarının çalışanların davranışları ve performansı üzerindeki rolünün gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından anlaşılmasını müteakip, İKY uygulamaları ile örgütsel kazanımlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan "kara kutu" terimi, İKY literatürünün en popüler teorik sorunu haline gelmiştir. Son yıllarda yapılan akademik çalışmalar, çalışanların davranışları ile İKY uygulamaları arasındaki söz konusu "kara kutunun" kilidini açmak üzerine yoğunlaşmıştır (Becker ve Huselid, 1998, 2006; ALDamoe ve diğ, 2012; Alfes ve diğ, 2013).

1990'lardan itibaren işletmelerin performansları (finansal, operasyonel veya algılanan), esneklikleri, bilgi yönetimi kapasiteleri, yenilikçilik kabiliyetleri, çalışanlarının bağlılık seviyeleri ve örgütsel öğrenme kapasiteleri gibi örgütsel kazanımlar ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak söz konusu "kara kutu"nun nasıl işlediğinin belirlemeye çalışan çok miktarda çalışma yapılmıştır (Macduffie, 1995; Agarwala, 2003; Lopez-Cabrales ve diğ, 2011; Alfes ve diğ, 2012; Jimenez ve Sanz, 2013; Donate ve diğ, 2016).

Bu çalışmalarda; finansal ve operasyonel performans objektif finansal ve operasyonel verilerle karakterize edilirken (Ahmad ve Schroeder, 2003; Delaney ve Huselid, 1996), "çalışan tarafından beyan edilen görev performansı (self-reported task performance)" olarak da adlandırılan "algılanan performans", bireylerin kendi performanslarıyla ilgili öznel değerlendirmeleri olarak nitelendirilmiştir (Alfes ve diğ, 2012; Harel ve Tzafrir, 1999).

Bu çalışmalardan bazıları İKY uygulamalarını tek tek değerlendirirken, diğerleri onları bir uygulama demeti olarak değerlendirmiştir. HRM uygulama demetleri kavramı, birbiriyle ilişkili uygulamaların dahili olarak tutarlı bir şekilde paket halinde uygulanmasını öneren temel bir HRM perspektifidir (Macduffie, 1995). Bu demetler, kendilerini oluşturan İKY uygulamalarının bir araya gelerek oluşturdukları sinerji sayesinde, uygulamaların tek başlarına yapabileceklerinden daha fazla etki gösterebilmektedirler (Albrect ve diğ, 2015; Alfes ve diğ, 2012; Becker ve Huselid, 2006; Jimenez ve Sanz, 2013; Lausen ve Foss, 2013).

Personel bağlılığı (Tangthong ve diğ, 2014), kişisel veya kişiler arası güven gibi (Akong'o Dimba, 2010; Alfes ve diğ, 2012; Vanhala ve Ahteela, 2011; Vanhala ve Ritala, 2016) HRM uygulamaları ile organizasyonel kazanımlar arasındaki ilişkileri açıklamaya odaklanan önemli sayıda güncel çalışma olmasına rağmen, İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanan çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Agarwala, 2003; Huselid ve Day, 1991).

Dolayısıyla, İKY uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha fazla araştırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Ayrıca, neredeyse tüm çalışmalar İKY uygulamalarının becerilerini geliştirerek, motivasyonlarını artırarak ve çalışma ortamını geliştirerek çalışan performansını ve bağlılığını artırdığını göstermiş olsa bile, bu İKY uygulama demetlerinin çalışanların kurumsal bağlılıklarına olan etkileri

ayrı ayrı analiz edilmemiştir. Daha açık bir ifade ile çalışanların İKY uygulamaları ile ilgili algılarını bu üç alana yönelik olarak ölçen hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Örneğin, hangi İKY uygulama demetinin (yeteneği geliştiren İKY uygulamaları, motivasyonu artıran İKY uygulamaları veya çalışma ortamını geliştiren İKY uygulamaları) çalışanların performansına daha fazla katkıda bulunduğu henüz çalışılmış değildir. Ayrıca, bu demetler ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye odaklanan bir çalışma da bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra literatürdeki çalışmaların hiçbiri denizcilik sektörüne özgü değildir ve işletmelerin uyguladığı İKY uygulamalarının miktarını ölçülebilir birimler halinde ifade edebileceğimiz herhangi bir ölçek veya indeks bulunmamaktadır.

## 1.1 Tezin Amacı

Bu tezin amacı; uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğunu tespit etmek, söz konusu uygulamaların çalışanların performansları ile örgütsel bağlılıklarına ve işletmelerin finansal performanslarına olan katkılarını araştırmaktır.

## 1.2 Araştırma Soruları

Tez kapsamında cevap aranacak araştırma soruları aşağıda sunulmuştur.

S1. Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları nelerdir?

S2. Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının, performansa katkılarına yönelik çalışanların ve yöneticilerin algıları nelerdir? Bu iki grup arasında düşünce farklılıkları nelerdir?

S3. Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

S4. Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları ile işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.3 Hipotez

Araştırma soruları ışığında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde uygulanan ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H2: Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde uygulanan ve çalışanların motivasyonlarını artırmayı amaçlayan insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H3: Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde uygulanan ve iş ortamını geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H4: Uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetim uygulamaları ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

## 1.4 Tezin İçeriği, Kullanılan Yöntemler ve Akış Şeması

Tez kapsamında öncelikle denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak ilgili literatür taranmış, müteakiben denizcilik sektöründe uluslararası boyutta faaliyet gösteren 30 işletmenin 2018 yılına ait 46 adet yıllık değerlendirme raporu ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporu incelenmiş ve son olarak denizcilik işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan 8 adet yönetici ile yüz yüze görüşülerek, denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra tespit edilen insan kaynakları yönetim uygulamalarının performansa etki etme seviyeleri, mülakat yapılan 8 insan kaynakları yöneticisinin sübjektif değerlendirmelerine istinaden AHP yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılmıştır.

Müteakiben 75 denizcilik çalışanına çalışma kapsamında üretilen “Denizcilik Sektöründe Performans Algısı Anketi” uygulanarak hangi insan kaynakları yönetim

uygulamalarının performanslarına ne derece katkı sağladığına ilişkin değerlendirmeleri tespit edilmeye çalışılmış ve bu değerlendirmeler ile insan kaynakları yöneticilerinin AHP ile hesaplanan önceliklendirmeleri "Spider Chart" yardımı ile karşılaştırılmıştır.

Bu aşamadan sonra, insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışanların performanslarına ve örgütsel bağlılıklarına sağladığı katkıya ilişkin algılar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu maksatla 104 kişiye çalışma kapsamında üretilen "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği" ve Allen ve Meyer'in revize edilmiş "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" uygulanmıştır (Meyer ve diğ, 1993). Öncelikle bahse konu ölçekler ile toplanan verilerin yapı geçerliliği incelenmiş, müteakiben ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra anketlere yapılan değerlendirmelerin frekans dağılımları incelenerek, İKY uygulamalarının çalışanların performans ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerine yönelik algıları yorumlanmıştır. Söz konusu algıların çalışanların demografik özelliklerine göre değişim gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Müteakiben korelasyon analizi ile İKY uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Son olarak insan kaynakları yönetim uygulamalarının finansal performansa olan etkilerini tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu maksatla insan kaynakları yönetim uygulamalarının ölçülebilir bir formatta ifade edildiği *"İKY İndeksi"* oluşturulmuştur. Daha sonra literatürde geçen ve işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçmek için kullanılmış "İnsan Kaynağı Etkinlik Katsayısı (VAHU-Human Capital Efficiency)" açıklanmış ve son olarak işletmelerin finansal performansını ifade eden değişkenler tanımlanmıştır. Söz konusu değişkenlere ilişkin verilerin tespit edilmesi maksadıyla daha önce incelenen yıllık değerlendirme raporları ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporları kullanılmıştır. Değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını, varsa yönünü ve derecesini tespit etmek maksadıyla korelasyon analizi, değişkenlerin birbirlerini tahminleyebilecek formüllerin üretilmesi için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen araştırma sorularını cevaplamak için kullanılan araştırma yöntemler ve veri toplama teknikleri Çizelge 1.1'de özetlenmiştir.

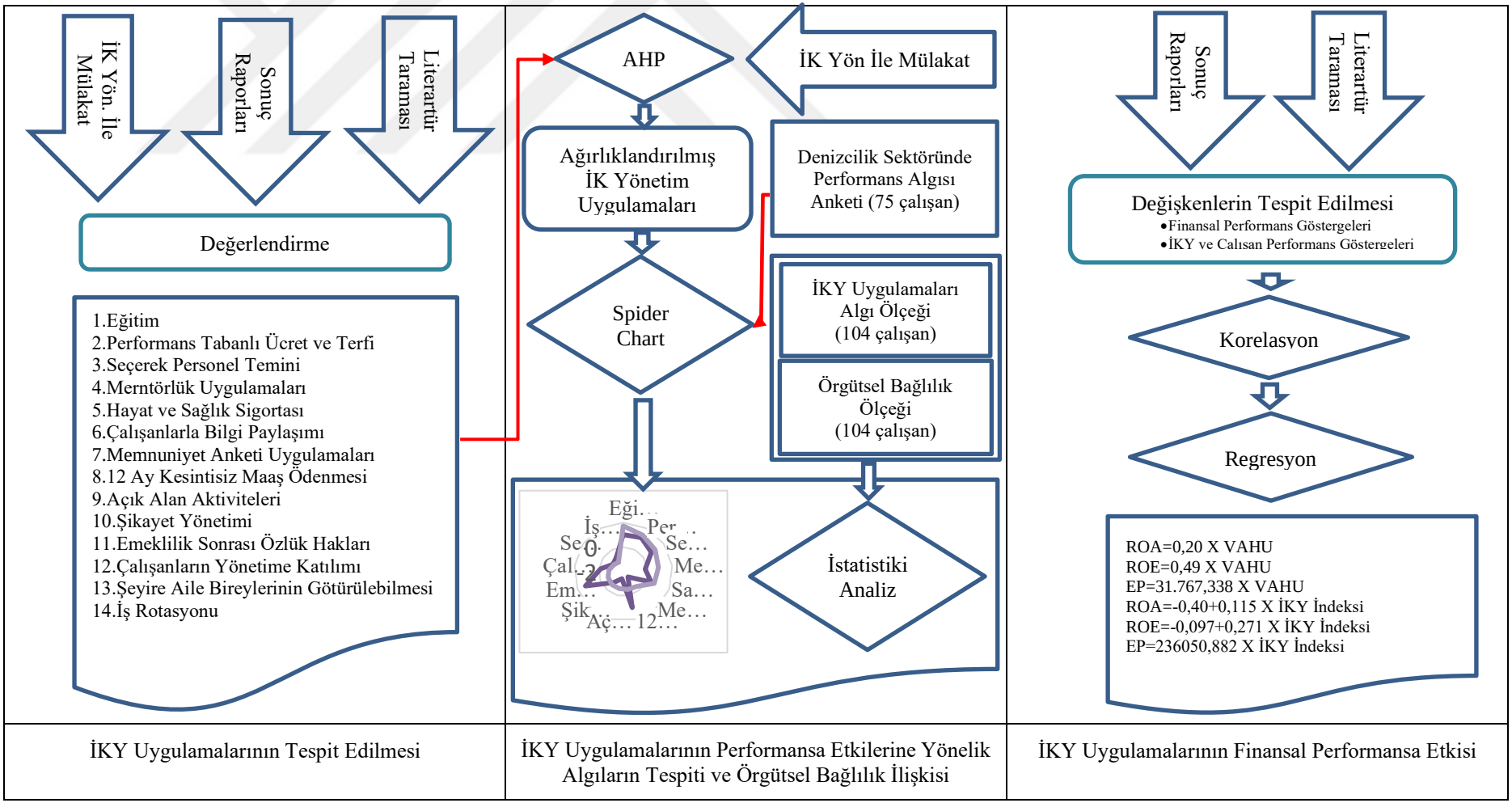
**Çizelge 1.1 :** Çalışmada Kullanılan Yöntemler.

| Araştırma Sorusu | Yöntem | Veri Toplama Yöntemi | Araştırma Yöntemi |
|---|---|---|---|
| S1 | Kantitatif/ Kalitatif | Literatür Araştırması<br>Mülakat (8 İK yöneticisi ile)<br>Sonuç Raporları (30 işletmenin 46 raporu) | Literatür Araştırması<br>Yapılandırılmış Mülakat |
| S2 | Kalitatif | Mülakat (8 İK yöneticisi ile)<br>Anket (75 kişiyle) | AHP<br>Spider Chart |
| S3 | Kantitatif | Anket (104 kişiyle) | Korelasyon Analizi<br>Bağımsız gruplar t-testi |
| S4 | Kantitatif | Sonuç Raporları (30 işletmenin 46 raporu) | Korelasyon Analizi<br>Regresyon Analizi |

Tezin bu kısmında İKY'nin gelişimi ve performans açısından öneminden bahsedilmiş, tezin amacı, araştırma soruları, hipotezler, tezin içeriği, kullanılan yöntemler ve tezin sınırları ortaya konmuştur. Şekil 1.1'de yer alan akış şemasında görüldüğü üzere tezin ikinci bölümünde; denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olabileceği araştırılmıştır. Üçüncü bölümde bir önceki bölümde tespit edilen uygulamaların performansa olan etkilerine ilişkin ağırlıklandırmalar yapılmış ve yöneticiler ile çalışanların bu hususlaki değerlendirmeleri karşılaştırılmıştır. Dördüncü bölümde söz konusu İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri araştırılmış ve bu ilişkilerin çalışanların demografik özelliklerine göre değişimleri analiz edilmiştir. Beşinci bölümde İKY uygulamalarının işletmelerin finansal performanslarına olan etkileri incelenmiştir. Çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile tamamlanmıştır.

## 1.5 Tezin Sınırları

Araştırmanın evreni uluslararası düzeyde faaliyet gösteren denizcilik işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında 30 adet işletmenin açık kaynaklarda yayımlanan yıllık sonuç ve sosyal sorumluluk raporlarının incelenmesi, 8 adet işletmenin Türkiye'deki insan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılması ve öncelikle 75 çalışana, müteakiben 104 çalışana anket uygulanması sınırlılığımızdır.




**Şekil 1.1 :** Tez Akış Şeması.

# 2. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE İKY UYGULAMALARI

Denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarını belirlenmek amacıyla öncelikle ilgili literatür ayrıntılı bir şekilde araştırılmıştır. Bu kapsamda "google akademik" ve "science direct" dizinlerinde "human resource management (HRM) practices", "innovative HRM practices", "strategical HRM practices", "high-involvement work practices" ve "performance" anahtar kelimeleri ile aramalar yapılarak konuya ilişkin akademik yazın derlenmiştir.

Müteakiben denizcilik sektöründe uluslararası boyutta faaliyet gösteren ve konteyner taşımacılığının %71'lik kısmını temsil eden 30 denizcilik işletmesinin 2018 yılına ait 46 adet yıllık değerlendirme raporu ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporu incelenmiştir. Bu raporlarda birçok işletmenin sahipleri ve CEO'ları tarafından insan kaynaklarına atfedilen önemin vurgulandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra raporlarda yıl içerisinde icra edilen insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin ayrıntılı bilgilere ulaşılmıştır.

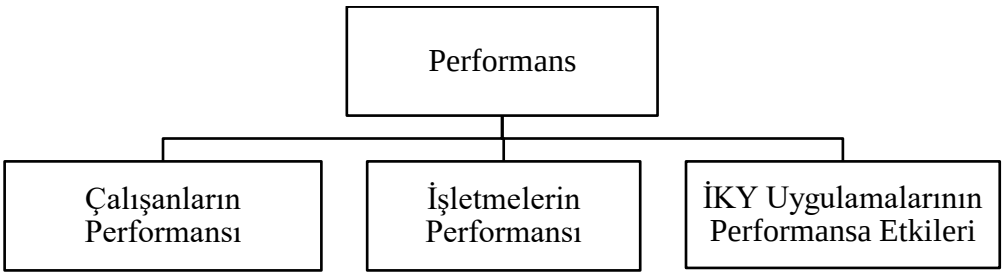
Son olarak denizcilik işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan 8 yönetici ile yüz yüze görüşülerek, işletmelerinde kullandıkları ve/veya kullanılmasında fayda olabileceğini değerlendirdikleri insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğu tespit edilmiştir.

## 2.1 Literatür Araştırması

Performans; bir işletmenin önceden belirlenmiş amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirebildiğini tespit etmek ve sektör içerisinde faaliyet gösteren diğer işletmeler ile karşılıklı kıyaslamalarda bulunabilmesini sağlamak maksadıyla ölçülmesi arzu edilen bir değerdir. İyi bir performans ölçümü önceden belirlenen hedeflerin gerçekleşme başarısını ortaya koyabilmelidir (Anafarta, 2014).

Literatürde performansa yönelik çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar Şekil 2.1'de görüldüğü üzere genel olarak çalışanların performansı (insan faktörü, insan güvenilirliği vs.), işletmelerin performansı (finansal, algısal, operasyonel

performans, performans karnesi vs.) ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan etkileri olmak üzere üç grupta kümelenmişlerdir.




**Şekil 2.1 :** Performansa İlişkin Literatür.

### 2.1.1 Çalışanların performanslarının ölçülmesi

Çalışanların performanslarının ölçülmesine yönelik yapılmış çalışmalarda, bir takım kısıtlayıcı faktörler altında bireylerin iş yapabilme kabiliyetleri ölçülmüş ve bu ölçümlerde bireylerin hata yapma miktarları ölçüm değeri olarak alınmıştır. Bu durumda bireylerin performanslarının değerlendirmesi, bir işi ne derece verimli yaptıklarından ziyade doğru ya da hatalı yapmaları ile sınırlı kalmıştır.

Bunun yanı sıra insan hatasının tanımlanmasına ve ölçülmesine yönelik birçok akademik çalışma yapılmış olmasına rağmen, görüş ve fikirlerdeki ayrılıklar ile yapılan çalışmalardaki farklılıklar nedeniyle hâlihazırda uluslararası düzeyde kabul görmüş herhangi bir standart anlayış oluşmamıştır (Salmon ve diğ, 2010).

Ayrıca, insanların her seferinde farklı hatalar yapmasına ve aynı hataların aynı bireyler tarafından tekrar edilme sıklığının oldukça düşük olmasına rağmen, insan hatasının ölçülmesi ve risk analizlerinin yapılmasında geçmiş insan hatalarına ilişkin verilerin temin edilmesi hayati öneme sahip olmuştur (El-Ladan, 2013).

Ancak, Arslan (2009) tarafından da belirtildiği gibi denizcilik endüstrisinde; kaza ve olaylar genellikle hata-uygunsuzluklar silsilelerinin bir sonucu olarak meydana gelmekte olup yetersiz arşiv kayıtları ve gizlilik gibi nedenlerden ötürü meydana gelen kaza ve olayların sıklıklarını tespit etmek her zaman mümkün olmamaktadır.

Tüm bu zorluklara ve uluslararası kabul görmüş genel bir anlayışın henüz oluşmamasına rağmen kantitatif risk analizi uygulamaları, diğer bir ifade ile çalışan performansı ölçüm metotları; nükleer santraller, havacılık, denizcilik, demir yolu taşımacılığı, sağlık, inşaat, finans, güç santrali vb. gibi insan emeğini gerektiren sektörlerde gittikçe artan bir ivme ile kullanılmaktadır (Bedford ve Cooke, 2001).

Bahse konu sektörlerden yüksek risk taşıyan havacılık ve nükleer santraller için diğer sektörlere göre daha gerçekçi ve kifayetli sonuçlar veren kantitatif risk analizi uygulamaları geliştirilmesine rağmen arşiv verisi toplamanın zor olduğu denizcilik gibi mobil sektörlerde henüz tatmin edici hassasiyette çalışan uygulamalar geliştirilememiştir (Bai ve Perron, 2003).

### 2.1.2 İşletmelerin performansının ölçülmesi

Firma, kurum ve kuruluş performanslarının ölçülmesini konu edinen ikinci grup çalışmalar ise daha çok firmaların geçmişe yönelik verilerini analiz ederek firmaların geçmişte kalan performanslarını ölçmeye yönelmişlerdir. Bu nedenle geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilme kabiliyeti geçmişte yaşanan olayların ne derecede iyi gözlemlendiğine ve kayıt altına alındığına bağlı kalmıştır (Reason, 1990).

Bu grup çalışmalarda işletme performansını etkileyen parametreler genellikle çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılmış, müteakiben bu parametrelerin performans ölçüm değeri olarak belirlenen finansal birimler (karlılık, kazanç miktarı, üretim miktarı vs.) ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Bunun yanı sıra çok boyutlu bir performans ölçüm sistemi olan "Performans Karnesi" kullanılarak işletme faaliyetlerinin finansal boyut dışında farklı boyutları ile değerlendirildiği çalışmalara da rastlanılmıştır (Anafarta, 2014).

### 2.1.3 İKY uygulamalarının performansa etkilerinin ölçülmesi

Firma, kurum ve kuruluşlar ile çalışanların genel performanslarının yanı sıra, insan kaynakları yönetimin uygulamalarının performansa olan etkilerinin ölçülmesini konu edinen akademik çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar İKY'nin stratejik rolünü ve İKY uygulamalarının organizasyonel getirileri ile çalışan davranışlarına olan etkilerini tartışmaktadır.

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren, insan sermayesinin; potansiyel, sürdürülebilir ve rekabetçi bir avantaj kaynağı olduğu akademik ve popüler basının odak noktası olmaya başlamıştır. İnsan kaynağının bu şekilde önem kazanmasında, pazarın hızla değişen taleplerine ayak uydurma zorunluluğu ve buna paralel olarak komuta-kontrol yapısına sahip organizasyon yapılarının giderek değer kaybetmesinin büyük katkıları bulunmaktadır. Yeni pazar şartlarının gerektirdiği sürat ve esnekliği karşılayabilen, eğitimli ve motive edilmiş iş gücü; insan kaynakları yönetiminin

stratejik önemini, taklit edilmesi daha kolay olan kalite, teknoloji gibi geleneksel rekabet kaynaklarına nazaran artırmıştır (Becker ve Huselid, 1998).

Bahse konu çalışmalarda firmaların öz kaynaklarının başında gelen ve belki de en zor elde edileni olan insan kaynağının ne derece iyi değerlendirildiğini tespit etmek amaç edinilmiştir.

Organizasyonel insan kaynakları politikaları, doğru bir şekilde kon figüre edilebilirse firma performansına doğrudan ve ciddi miktarda katkı sağlayabilmektedir. Teorik literatür net bir şekilde çalışanların davranışlarının organizasyonel performans üzerinde etkili olduğunu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel bazda çalışanların yetenek ve motivasyonları ile işleri yapma şekillerini geliştirmeye imkân veren organizasyonel yapılar vasıtasıyla firma performanslarına katkı sağladığını ileri sürmektedir (Huselid, 1995).

Ichniowski ve diğ. (1989), yaptıkları çalışmada yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının sendikalaşmış ve sendikalaşmamış iş yerlerinde farklılık gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Bu kapsamda hazırladıkları anketi ABD'de faaliyet gösteren 495 şirketin üst yöneticilerine uygulamışlardır. Bahse konu ankette 9 adet yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulaması irdelenmiştir. Söz konusu yenilikçi insan kaynakları uygulamaları kapsamında; esnek iş dizaynı, iş sınıflandırması, liyakat tabanlı terfi, liyakat tabanlı işten çıkarma, performans ödüllendirmeleri, şikâyet yönetimi, memnuniyet anketleri, çalışanlar ile bilgi paylaşımı ve çalışanların yönetime katılımlarına ilişkin uygulamalar araştırılmıştır. Çalışma neticesinde sendikalaşmış ve sendikalaşmamış iş yerlerinde uygulanan yenilikçi insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Dyer ve Reeves (1994), stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının dünyanın birçok bölgesindeki akademisyenler ve praktisyenler tarafından majör bir paradigma olarak ortaya atıldığını ve artan popülaritelerinin, bu uygulamaların işletme stratejileri ile uyum sağlamaları durumunda performansa katkı sağlamalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çalışmalarında insan kaynakları yönetim uygulamalarının, karşılıklı olarak birbirlerini destekleyerek bir demet oluşturduklarını söylemişlerdir. Ayrıca, yetenek ve motivasyon fonksiyonlarının, çalışan performansını birlikte etkileyen olgular olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla çalışan performansının artırılmasını amaçlayan insan kaynakları yönetim uygulamalarının, gerek çalışanların yeteneklerini

artırmayı amaçlayan eğitim, personel temin ve seçim uygulamalarını gerekse motivasyonu artırmayı amaçlayan performans tabanlı teşvik sistemlerini içermesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çalışan performansını etkileyen bu iki farklı olguya yönelik insan kaynakları yönetim uygulamalarından herhangi birinin eksik olması diğer uygulamaların da etkilerinin olumsuz yönde etkileyeceğini iddia etmişlerdir. Örneğin çalışan performansını artırmak maksadıyla; personel seçimi ve eğitim gibi çalışanların yeteneklerini geliştirici nitelikteki insan kaynakları uygulamaları, bu çalışanlar yeterince motive değilse istenilen etkiyi gösteremeyebilecektir. Bu nedenle insan kaynakları yönetim uygulamalarının bir demet olarak düşünülmesi ve bu demetin içerisinde hangi uygulamaların olması gerektiğinin hassasiyetle belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında; mevcut çalışmaların farklı farklı insan kaynakları uygulamalarını konu edindikleri ortaya konulmuştur. Bununla birlikte eğitim, teşvik ve kazanç paylaşım uygulamaları ve personelin yönetime katılımı gibi birtakım uygulamaların çalışmaların birçoğunda yer aldığı belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarını bir bütün olarak uygulamalar demeti şeklinde yürürlüğe konulması, bu uygulamaların teker teker sahip oldukları etkilerin daha da artmasına sebep olacağı ileri sürülmüştür.

Macduffie (1995) tarafından yapılan başka bir çalışmada, 16 farklı ülkede faaliyet gösteren 24 farklı üreticiye ait 62 otomobil montaj tesisi incelenerek, klasik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim usulleri karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda, iş organizasyonu ve işin yapılma şeklini etkileyen iş sistemlerinin oluşturulması, çalışanların yetenek ve motivasyonlarını geliştirici her türlü uygulamalar ve ürün stoklama stratejileri incelenmiştir. Bu üç faktör grubu altında tespit edilen insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik veriler, üretim tesislerinde uygulanan anketler ile toplanmıştır. Toplanan veriler regresyon analizi ile anlamlandırılmıştır ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının, firmanın operasyonel stratejileri ile de uyumlu olması durumunda, verimlilik ve kaliteye olumlu katkılar sağladıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının bir bütün halinde uygulanması gerektiği ve münferit uygulamaların performansa katkı sağlayamayacağı belirtilmiştir.

Huselid (1995) tarafından yapılan çalışmada, Ichniowski ve diğ. (1989) tarafından yapılan çalışmada belirtilen uygulamalara, firma performansını etkilediği değerlendirilen 3 farklı uygulama daha eklenmiştir. Bunlar; personel temin etme

yoğunluğu (seçme oranı, gerçekçi mülakat sayısı, personel alımda icra edilen başarılı mülakat miktarının başvuran aday sayısına oranı vs.), eğitime ayrılan ortalama zaman ve personel ödüllendirme kriterleri (kıdemlilik, başarı vs.)'dir. Çalışmada tüm bu maddeleri içerecek bir anket hazırlanmış ve 968 firmanın insan kaynakları yöneticisine uygulanmıştır. Müteakiben anket sonuçlarına regresyon analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının çıktıları olarak (bağımlı değişkenler) personel devir oranı, verimlilik ve firma finansal performansı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının; personel devir oranını düşürürken verimlilik ve firma finansal performansını artırdığı tespit edilmiştir.

Kling (1995) ABD'de faaliyet gösteren işletmelerin güçlerinin; gittikçe artan oranda ürün kalitesi ve değişen şartlara hızlı ayak uydurabilme kabiliyetine bağlı hale geldiğini belirtmiş ve bu piyasa şartlarında ayakta kalabilmenin işletme çalışanlarının yaratıcılık, maharet ve problem çözme yetenekleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Müteakiben çalışmasında yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının işletme finansal performansına olan katkısına yönelik literatürü taramış ve bu literatüre ilişkin özet bilgiler derlemiştir. Bahse konu literatür taraması sonucunda; eğitim, performansa dayalı ödüllendirme ve çalışanların işletme yönetimine katılmalarına ilişkin uygulamaların çalışan verimliliğini artırdığına ilişkin birçok çalışma bulunduğu, ayrıca bu uygulamaların toplu olarak sistematik bir şekilde hayata geçirilmelerinin işletme performansına münferit uygulamalardan daha fazla katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Ayrıca bu üç uygulamaya ilave olarak yetenek geliştirmeye yönelik eğitimin (skill training) de önemli olduğu, bu hususun verimliliğin yanı sıra ürün kalitesinde artışa da neden olacağını ileri sürülmüştür.

Becker ve Gerhart (1996) yaptıkları literatür araştırması sonucunda insan kaynakları yönetimine ilişkin alınan kararların organizasyonların performansları üzerinde neden eşsiz ve önemli bir etkiye sahip olduğunun nedenlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına olan etkilerini konu edinen çalışmaları incelemişler ve bu çalışmaların zayıf ve kuvvetli yönlerini belirterek gelecekte yapılması gerekli çalışmalara ışık tutacak önerilerde bulunmuşlardır. Çalışmada; geleneksel anlayışın insan kaynaklarını azaltılması gereken bir maliyet kalemi olarak dar bir çerçevede ele aldığını ancak insan kaynaklarına yönelik değer yaratma odaklı yeni bakış açısının insan kaynakları

yönetimini dar bir personel yönetim tanımından çıkartarak; psikoloji, ekonomi, finans ve strateji gibi birçok disiplinin ilgi alanına giren disiplinler arası bir yapıya kavuşturduğu belirtilmiştir.

Delaney ve Huselid (1996) diğer bir çalışmada ABD'de bulunan Ulusal Bilim Kuruluşu tarafından 1991 yılında gerçekleştirilen Genel Sosyal Araştırma projesinin bir kısmını oluşturan Ulusal Organizasyon Araştırması'ndan faydalanmışlardır. Bu çalışma kapsamında ABD'de faaliyet gösteren 727 adet organizasyonun temsilcileri ile yapılan anket sonuçları çoklu regresyon modeli ile analiz edilerek anlamlandırılmıştır. Çalışmanın amacı çalışanların yetenek, motivasyon ve işin yapısal özelliklerini etkileyen yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile gerek kâr amaçlı gerekse kâr amacı gütmeyen organizasyonların performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmaya organizasyonların finansal performanslarına ilişkin veriler dahil edilmemiş, bunun yerine anketlere katılan temsilcilerin organizasyonlarının performanslarına ilişkin algıları kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda personel temini, eğitim ve başarı ödüllendirme uygulamalarını içeren yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile gerek kâr amaçlı gerekse kâr amacı gütmeyen organizasyonların algılanan performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Delery ve Doty (1996) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik literatürün evrensel, durumsal ve konfigürasyonel olmak üzere üç farklı perspektife sahip olduğu belirtilmiştir. Evrensel perspektifte, bazı insan kaynakları yönetim uygulamalarının her koşul ve şart altında diğerlerine göre daha etkili olduğu ve bu uygulamaların "en iyi uygulama (best practice)" olarak değerlendirilebileceği ileri sürülmüştür. Durumsal perspektifte ise insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin diğer bazı özellikleri ile olan ilişkilerine bağlı olarak etkin olabileceği, özellikle işletmelerin stratejileri ile uyumlu insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansına katkı sağlayabileceği belirtilmiştir. Son olarak konfigürasyonel perspektifte, insan kaynakları yönetim uygulamaları, münferit uygulamalar yerine işletme stratejisini de göz önünde bulundurarak, belirli birtakım uygulamalardan müteşekkil sistemler olarak ele alınmıştır. Bu şekilde insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansına teker teker sağlayacakları katkıdan daha fazlasının oluşturulacak bir uygulamalar sistemi ile sağlanabileceği ileri sürülmüştür.

Söz konusu çalışmada yazarlar mevcut literatürü inceledikten sonra çalışmalarının amacını, stratejik insan kaynakları yönetimindeki bahse konu üç farklı teorik çerçevenin test edilmesi ile bu çerçevelerin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi olarak belirlemişlerdir. Bu kapsamda 114 bankanın yönetici ve insan kaynakları direktörlerine ayrı ayrı olmak üzere iki farklı anket uygulamışlardır. Bu anketlerden bankaların yöneticilerine uygulanan ile işletme stratejisine yönelik, insan kaynakları direktörlerine uygulanan ile insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik veriler toplanmıştır. Bunun yanı sıra çalışmada kullanılan kontrol ve bağımlı değişkenlere yönelik veriler "Sheshunoff Bank Search" adı verilen ve bankalara ilişkin finansal ve yapısal verilerin bulunduğu veri tabanı kullanılmıştır. Çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak; kariyer yönetimi, eğitim, performans tabanlı ücretlendirme, kar paylaşımı, iş güvencesi, çalışan yönetime katılımı ve iş tanımlanması olmak üzere yedi adet uygulama analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda evrensel perspektif için diğerlerine oranla daha kuvvetli bulgulara ulaşılmıştır. Bununla birlikte durumsal ve konfigürasyonel perspektiflerin de işletme performansına olumlu katkılar sağladıkları tespit edilmiştir. Evrensel perspektifte; kar paylaşımı, performans tabanlı ücret ve iş güvencesinin işletme performansına diğer uygulamalara göre daha yüksek seviyede bir katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca durumsal perspektiften bakıldığında; çalışanların yönetime katılımı, performans tabanlı ücret ve kariyer yönetimi uygulamalarının işletme stratejileri ile uyumlu olması halinde işletme performansına daha yüksek katkılar sağlayabilecekleri değerlendirilmiştir. Son olarak; insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme stratejilerine uygun olarak kon figüre edilmesiyle oluşturulmuş insan kaynakları yönetim sistemlerinin işletme performansına bu uygulamaların münferit etkilerinden daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Ichniowski ve diğ. (1997) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin verimliliğine olan etkileri incelenmişlerdir. Bu kapsamda literatürde sıklıkla kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları belirlenmiştir. Bunlar; kar paylaşımı, teşvik primleri, seçerek personel temini, çalışanların yönetime katılımı, takım çalışmaları, iş güvencesi, iş rotasyonu, eğitim, çalışanlar ile bilgi paylaşımı, sendikalaşma ve şikâyet değerlendirme mekanizmaları olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında 17 farklı işletmeye ait 36 farklı çelik işleme fabrikasında yapılan 2190 haftalık gözlemler analiz edilmiştir. Çalışmada bağımsız

değişkenleri literatüre istinaden tespit edilen insan kaynakları yönetim uygulamaları oluştururken, bağımlı değişken olarak fabrikaların çelik işleme verimliliği kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin veriler; insan kaynakları yöneticileri, işçi münasebetleri yöneticileri, operasyon müdürleri, çalışanlar ve sendika yetkilileri ile yapılan mülakatlar ile temin edilmiştir. Bunun yanı sıra verimliliğe ilişkin veriler de uzman personel ile birlikte yapılan saha ziyaretleri ile belirlenmiştir. Çalışma sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin verimliliği ile anlamlı seviyede pozitif ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bu uygulamaların teker teker yürürlüğe konmasının verimlilikte pek fazla etki oluşturmadığı, ancak bütüncül bir sistem olarak uygulanmaları durumunda istenilen etkiyi oluşturabildikleri tespit edilmiştir.

Becker ve Huselid (1998) yaptıkları başka bir çalışmada, Huselid (1995)'in çalışmasında oluşturduğu 13 maddelik anketi, firmaların benimsedikleri yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına yönelik daha kapsamlı bir resim oluşturmak maksadıyla geliştirmişlerdir. Bu maksatla öncelikle 17 maddelik ve müteakiben 24 maddelik daha kapsamlı iki ilave anket oluşturmuşlardır. Daha sonra oluşturdukları bu anketleri ikişer yıl ara ile ABD'de faaliyet gösteren en az yüz çalışan istihdam eden 4000'e yakın firmaya uygulamayı hedeflemişlerdir. Uygulama sonucunda yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, firma finansal performansına katkı sağladığını ortaya koymuşlar ve bu katkının çalışma kapsamında oluşturdukları yenilikçi insan kaynakları uygulamaları indeksinde meydana gelebilecek her standart sapmalık değişime göre alabileceği değeri hesaplamışlardır.

Harel ve Tzafrir (1999) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin algılanan organizasyonel ve pazar performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında İsrail'de faaliyet gösteren 76 adet 200'den fazla çalışanı olan firmaya anket uygulanmıştır. Anketler firmaların insan kaynakları yöneticileri veya sahipleri tarafından değerlendirilmiştir. Uygulanan anketler ile personel temini ve seçimi, teşvik sistemi, çalışanların yönetime katılımı, çalışan temininde öz kaynakların kullanımı ve eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarına yönelik algısal veriler toplanmıştır. Müteakiben bu veriler analiz edilmiş ve sonuç olarak eğitime yatırım yapan, performansın ödüllendirilmesini temel alan, çalışanların yönetime katılımını destekleyen ve çalışan teminini kendi öz kaynaklarından yapan işletmelerin organizasyonel performanslarının göreceli olarak

daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin market içerisindeki performansının da personel seçimi, eğitim ve performansa dayalı teşvik uygulamalarından olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak bahse konu tüm uygulamaların algılanan organizasyonel ve market performansları üzerindeki etkilerinin birbirleri ile karşılaştırması yapılmış ve organizasyonel performansta eğitimin, market performansında ise buna ilaveten personel seçim uygulamalarının diğer uygulamalara göre daha etkili oldukları tespit edilmiştir.

Fey ve diğ. (2000) çalışmalarında insan kaynakları yönetim uygulamalarının getirilerinin; yetenek gelişimi, motivasyon ile düşük personel devir oranı olduğunu söylemiş ve bu getirilerin insan kaynakları yönetim uygulamaları ile firma performansı arasındaki bağdaştırıcı rolünü analiz etmişlerdir. Çalışma kapsamında Rusya'da faaliyet gösteren 101 adet yabancı (ABD, İsveç, Finlandiya, Almanya ve İngiltere) sermayeli firmaya anket uygulanmıştır. Anketler firmaların insan kaynakları yöneticileri veya genel müdürleri tarafından değerlendirilmiştir. Anketler ile insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak; bireysel performans tabanlı ödüllendirme, liyakat tabanlı terfi, iş güvencesi, teknik eğitim, teknik olmayan eğitim, kariyer planlama, merkeziyetçi olmayan karar alma mekanizması, dahili terfi mekanizması, şikâyet yönetim sistemi ve yüksek maaş uygulamalarına ilişkin algısal veriler toplanmıştır. Toplanan veriler; işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar ve diğer çalışanlar için ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda; teknik olmayan eğitim, liyakat tabanlı terfi ve yüksek maaş uygulamaları ile yönetici pozisyonlarında bulunan çalışanların yetenek gelişimleri, motivasyonları, devir oranları ve işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, yönetici pozisyonunda bulunmayan çalışanlar için en önemli insan kaynakları yönetim kavramının iş güvencesi olduğu, bu çalışanların daha düşük, ancak devamlılığı güvence altında olan maaşlar ile çalışma eğiliminde oldukları değerlendirilmiştir.

Guthrie (2001) iş gücünü rekabetçi avantaj kaynağına dönüştürmek maksadıyla, çalışanların yeteneklerini, bilgi seviyelerini, becerilerini ve motivasyonlarını artıracak uygulamalar sistemi olarak tanımladığı yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, personel devir oranı ve verimlilik ile olan ilişkisini incelemiştir. Çalışmasında Macduffie (1995)'in sadece ABD çapında ve bir sektöre ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmayı, ABD haricinde bir ülke olarak Yeni Zelenda'da farklı sektörlerde faaliyet

gösteren 164 firma üzerinde test etmiştir. Sonuç olarak; yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarına yer veren firmalarda personel devir oranının ile verimliliğin de artış gösterdiği, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına yer verilmeyen firmalarda ise bu durumun aksine personel devir oranının arttığı ve verimliliğin azaldığı tespit edilmiştir. Bu durum yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının faydalı personel devrini sağladığını ortaya koymuştur.

Rynes ve diğ. (2002) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları yöneticileri ile bu hususta çalışmalar yapan akademisyenlerin görüşleri karşılaştırılmış ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Bu kapsamda ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik öne sürülen akademik bulgular ortaya konulmuştur. Daha sonra 959 insan kaynakları yöneticisine bahse konu bulgulara yönelik düşünceleri sorulmuş ve akademik camia ile sektör yöneticilerinin düşünceleri arasındaki farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında; İnsan Kaynakları Sertifikasyon Enstitüsü'nün uyguladığı "Professionals in HR" sınavında geçen; yönetim uygulamaları (motivasyon, liderlik, performans yönetimi ve çalışanların yönetime katılımı), genel istihdam uygulamaları (mevzuat, performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti), personel temini (işe alma, seçim ve kariyer planlama), insan kaynakları gelişimi (eğitim ve geliştirme, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi), tazminat (iş değerleme, ödeme özellikleri, tazminat stratejileri ve etkinliği) alanlarına yönelik 35 değişkenden oluşan bir anket kullanılmıştır. Daha sonra bahse konu değişkenlere insan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan yorumlar ile bu değişkenlere yönelik akademik bulgular karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak; insan kaynakları yöneticilerin özellikle personel seçimi hususunda akademik literatürden farklı düşündükleri, işe alım aşamasında yapılan bilgi ve kişilik testlerinin müstakbel çalışanların performanslarının tahmin edilmesindeki rolünü bilmedikleri ve/veya kabul etmedikleri tespit edilmiştir.

Batt (2002) çalışmasında insan kaynakları yönetim uygulamalarının hizmet sektöründeki personel ayrılmaları ve satışlardaki artışlar ile olan ilişkilerini incelemiştir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetim uygulamalarını üç ana kategori altında toplamıştır. Bu kategoriler; çalışan yetenekleri, iş dizaynı ve personel teşvik sistemleridir. Bu ana kategorilerin altında ise; normal bir çalışanın eğitimi için harcanan süre, işe yeni alınan bir çalışanın işinde uzmanlaşabilmesi maksadıyla verilen eğitimlerin süresi, çalışanların; yapılan işler, kullanılan aletler, çalışma metotları,

çalışma temposu, iş planları, tatiller ve teknoloji dizaynı gibi hususlardaki kontrol ve karar verme düzeyi, problem çözme gruplarında yer alan çalışan sayısı, sürekli eğitim, iş güvencesi, maaş seviyesi, elektronik performans ölçümü gibi hususlar ölçülmüştür. Çalışma kapsamında 15 farklı çağrı merkezinde çalışan genel müdür, idareci ve çalışanlar ile mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler ışığında; insan kaynakları yönetim uygulamalarının personel ayrılma oranları ile ters, satışlardaki artışlarla doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir.

Ağdelen ve Erkut (2003) yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının firmaların finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 54 adet firmaya anket yapılmış ve anket sonuçlarına regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının firma finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada bağımlı değişkenler olarak; işgücü verimliliği, karlılık oranı ve yatırımın geri dönüş oranları, bağımsız değişkenler olarak; işgücü devir oranı, devamsızlık oranı, kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, kişi başına ortalama eğitim saati, kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafı, insan kaynakları faaliyet indeksi ve kontrol değişkenleri olarak; firma kurumsal ve yönetsel özellikleri dikkate alınmıştır. Bahse konu çalışma sonuçlarına göre yenilikçi insan kaynakları uygulamaları önem veren firmaların performanslarının arttığı sonucu elde edilmiştir.

Agarwala (2003) yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini incelemiştir. Bu kapsamda öncelikle bir uzman grubunun yardımıyla 14 farklı insan kaynakları yönetim uygulaması belirlemiştir. Bu uygulamalar; çalışan temin stratejileri, çalışan devir stratejileri, ödeme ve teşvikler, tazminat ve sosyal haklar, ödüllendirme mekanizmaları, teknik eğitim, yönetimin geliştirilmesi, kariyer planlama, performans değerlendirme, potansiyeli geliştirme mekanizmaları, başarı planlaması, insan ilişkileri kaynaklı personel devir oranı, emeklilik ve ayrılma yönetimi, sosyal sorumluluk konularına adaptasyondur. Daha sonra belirlediği bu insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar önemli olduğu, bu uygulamaların ne derece uygulandığı ve uygulamalar sonucunda oluşan memnuniyet algılarının örgütsel bağlılıkla ilişkileri analiz edilmiştir. Çalışma kapsamına 7 farklı işletmede görev yapan 422 çalışan ve yöneticiye anketler uygulanmıştır. Anketlerin ilkinde daha önceden belirlenmiş 14 adet insan kaynakları yönetim uygulamasının önem, uygulama ve

memnuniyet algısı ölçülmüştür. İkinci anket ile çalışan ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ölçülmüştür. Anketlerin analizi sonucunda; çalışanların eğitim ve kalitesinin arttıkça işletmelerdeki insan kaynakları yönetim uygulamalarını yetersiz gördükleri ve buna bağlı olarak memnuniyet seviyelerinin ve örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerde yürürlüğe konulmasının örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir.

Ahmad ve Schroeder (2003) yaptıkları literatür taraması sonucunda, daha önce yapılan çalışmalarda insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin organizasyonel ve finansal performanslarına yaptıkları etkilerinin incelenirken operasyonel performansın göz ardı edildiğini, ayrıca bu etkinin ülke ve sektör bazlı gösterdiği farklılıkların net bir şekilde ortaya konulmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra tespit ettikleri bu literatür açığını kapatmak için yaptıkları çalışmada stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin operasyonel performansına olan etkileri ve bu etkinin ülke ve sektör bazlı farklılıklar gösterip göstermediklerini incelemişlerdir. Bu kapsamda çalışmalarının bağımsız değişkenlerini oluşturan stratejik insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak; iş güvencesi, seçerek personel temini, takım çalışması ve merkezi olmayan karar alma mekanizması, performans tabanlı ücret, eğitim, çalışanlar arasındaki statü farklılıkları (farklı kıyafet, çalışma ortamı, maaş farkı vs.) ve finansal/performansa yönelik verilerin çalışanlar ile paylaşılması hususlarını analiz etmişlerdir. Yapılan analizde bahse konu yedi adet stratejik insan kaynakları yönetim uygulamasına yönelik veriler; Almanya, İtalya, Japonya ve ABD'de bulunan elektronik, makine ve otomobil sektörlerinde faaliyet gösteren 107 adet işletmeye uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan operasyonel performansın ölçümünde üretim maliyetleri, ürün kalitesi, dağıtım performansı, esneklik ve yeni ürüne adaptasyon hızına ilişkin işletme yöneticilerinin algısal değerlendirmeleri kullanılmıştır. Ayrıca operasyonel performansa dolaylı olarak etki ettiği değerlendirilen organizasyonel bağlılık da ölçülerek çalışmanın bağımlı değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin organizasyonel ve finansal performanslarının yanı sıra operasyonel performanslarına da katkı sağladığı ve bu katkının ülke bazlı incelendiğinde anlamlı farklılıklar gösterdiği, ancak sektör

bazlı incelemelerde birtakım farklılıklar tespit edilmesine rağmen bu farklılıkların anlamlı seviyede olmadıkları tespit edilmiştir.

Becker ve Huselid (2006) tarafından yapılan çalışmada önceden oluşturulmuş literatürün ansiklopedik bir analizinin yapılmasından ziyade insan kaynakları yönetim uygulamaları çalışma sahasının geleceği hakkında oluşturulan çıkarımlar ortaya konulmuştur. Öncelikli olarak insan kaynakları yönetim uygulamaları ile bu uygulamaların performansa olan katkıları "kara kutu" olarak adlandırılan ve bu iki farklı değişken grubu arasındaki stratejik mantığı açıklamaya çalışan olgu net bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır. Müteakiben gelecekte yapılacak ampirik çalışmaların karşılaşabileceği sorunlar tartışılmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelere sağladıkları katkıların ölçülmesinde ihtiyaç duyulacak ölçü birimlerinin ve bu birimleri yönetsel manada anlamlı ifadelere dönüştürülmesinin önemi vurgulanmıştır.

Aryanto ve diğ. (2015) inovasyon kapasitesi, inovasyon performansı ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığı incelemişlerdir. Bu kapsamda Endenozya'daki 42 yazılım şirketine uyguladıkları anketleri istatistiki yöntemler kullanarak analiz etmişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin firmanın inovasyon kapasitesine, firma inovasyon kapasitesinin ise firma inovasyon performansına olumlu katkı yaptığını tespit etmişlerdir.

Yorulmaz (2018) yaptığı çalışmada tankerlerde çalışan gemi adamlarının iş tatmin seviyelerinin görev (rol içi) ve bağlamsal (rol dışı) performansları ile olan ilişkisini incelemiştir. Bu kapsamda 416 tanker çalışanına iş tatmini, görev performansı ve bağlamsal performansa ilişkin literatürde geçen ölçekleri uygulamıştır. Çalışma sonucunda gemi adamlarının iş tatmin düzeylerinin hem görev hem de bağlamsal performanslarına pozitif etki ettiğini tespit etmiştir. Bunun yanı sıra gemi adamlarının görev performansı algılarının bağlamsal performans algılarına göre daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür.

Baran ve Arabelen (2018) işletmelerin örgütsel başarıya ulaşabilmeleri ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyduklarını, söz konusu performansın ise iş tamini ve motivasyon ile sağlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle yaptıkları çalışmada, çalışanların iş tatmin seviyelerini ölçmeyi amaçlamışlar ve bu kapsamda İzmir bölgesinde faaliyet

gösteren tarifeli gemi acentelerinde çalışan 143 çalışana uyguladıkları Minnesota Memnuniyet Anketi'ni istatistiki yöntemler ile analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda çalışanların ücret ve terfi değişkenlerinden ötürü tatminsizlik yaşarken, iş güvenliği ve çalışma arkadaşlarına bağlı olarak tatmin duygusu yaşadıkları tespit edilmiştir.

Yorulmaz (2019) yaptığı diğer bir çalışmada feribot ve deniz otobüslerinde çalışan gemi adamlarının iş tatminlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalıştıkları bölümlere göre değişiklik gösterip göstermediklerini ve bu değişkenlerin çalışanların bireysel iş performansları ile olan ilişkisini incelemiştir. Bu kapsamda 726 gemi adamına iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve iş performansına ilişkin literatürde geçen ölçekleri uygulamıştır. Çalışma sonucunda gemi adamlarının çalıştıkları bölümlere göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilemezken, güverte sınıfı gemi adamlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğerlerine göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yazar bunun yanı sıra iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışının ise iş performansını pozitif yönde etkilediğini ileri sürmüştür.

İncelenen çalışmalarda sıklıkla kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak; "personel seçim ve temin uygulamaları", "eğitim", "performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamaları", "memnuniyet anketi uygulamaları", "çalışanlar ile bilgi paylaşımı uygulamaları", "çalışanların yönetimsel kararlara katılımı" ve "şikâyet yönetim uygulamaları"nın sayılabileceği değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetim uygulamaların performansa olan etkilerini konu alan literatür ve bu literatürde geçen insan kaynakları yönetim uygulamalarının özeti Çizelge 2.1'de gösterilmiştir.

Söz konusu çalışmalarda İKY uygulamalarının; çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirdiği, motivasyonu artırdığı, işe gelmememe oranlarını azalttığı, kaliteli çalışanları işletme bünyesinde çalışmaya teşvik ederken performansı düşük olan çalışanları işletme bünyesinden ayrılmaya zorladığı, işletme finansal performansına olumlu katkı yaptığı tezleri savunulmuş ve buna yönelik istatistiki kanıtlar ortaya konulmuştur.

Yapılan çalışmaların tamamına yakınında veriler işletmelere uygulanan anketler yardımıyla toplanmış ve istatistiki yöntemler ile analiz edilmişlerdir. Çalışmaların bir

kısmı belirli bir sanayi koluna yönelik olarak yapılmışken (otomotiv sanayi, bilgisayar teknolojileri, vs.), bir kısmı ise sektör ayrımı gözetmeksizin tüm işletme kollarını kapsamıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların belirli bir ülkeye yönelik çalışmalar veya uluslararası boyutlu çalışmalar olarak da sınıflandırmak mümkündür.

### 2.2 İşletmelerin Yıllık ve Sosyal Sorumluluk Raporlarının İncelenmesi

Bu aşamada saha uygulamalarının neler olduğu araştırılmıştır. Bu kapsamda uluslararası boyutta faaliyet gösteren ve konteyner taşımacılığının %71'ini teşkil eden 30 işletmenin 2018 yılına ait 46 adet yıllık değerlendirme raporu ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporu incelenmiştir. Sonuç raporlarının derlenmesi sonucunda literatür taramasına ilaveten çalışanların "emeklilik sonrası sahip olacakları özlük hakları", "açık alan aktiviteleri", "çalışanların sağlık veya hayat sigortası ile sigortalanması", "iş rotasyonu" ve "mentörlük" uygulamaları gibi insan kaynakları yönetim uygulamalarının kullanıldığı tespit edilmiştir.

### 2.3 İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Mülakat Yapılması

Son olarak denizcilik işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan 8 yönetici ile yüz yüze görüşülerek, denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğu ve bu uygulamalar ile işletmelerin performansları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu aşamada literatür taraması ve sonuç raporlarına ilave olarak, ofis çalışanları için "evden çalışma" uygulamalarının, günün belirli saat aralıklarında çalışanların istedikleri saatlerde çalışmasını temel alan "esnek çalışma saatleri" uygulamalarının, haftanın belirli günleri fazladan çalışarak ilave bir tatil günü kazanılmasını hedefleyen "sıkıştırılmış iş haftası" uygulamalarının, sadece kontrat süresince değil tüm yıl boyunca "12 ay kesintisiz maaş ödenmesi" uygulamalarının, "seyirlere aile bireylerinin götürülebilmesi" uygulamalarının, yabancı bayraklı gemilerde "SGK priminin yatırılması yerine bu meblağın çalışana elden verilmesi" uygulamalarının da insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak değerlendirilebileceği tespit edilmiştir.

**Çizelge 2.1 :** Literatür Özeti.

| S.NO. | ÇALIŞMA | KULLANILAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI |
|---|---|---|
| 1 | (Ichniowski ve diğ, 1989) | kar paylaşımı, teşvik primleri, seçici personel temini, çalışanların yönetime katılımı, takım çalışmaları, iş güvencesi, iş rotasyonu, eğitim, çalışanlar ile bilgi paylaşımı, sendikalaşma, şikâyet değerlendirme mekanizmaları |
| 2 | (Dyer ve Reeves, 1994) | eğitim, teşvik ve kazanç paylaşım uygulamaları, personelin yönetime katılımı |
| 3 | (Huselid, 1995) | personel temin prosedürleri, resmi ve gayri resmi eğitimler, performans değerlendirme, teşvik sistemleri, promosyon sistemleri, çalışanların yönetime ve işin yapılış şeklinin iyileştirilmesine katılımı |
| 4 | (Kling, 1995) | eğitim, kar veya kazanç paylaşımlı teşvik politikaları, çalışanların yönetime katılımı |
| 5 | (Delaney ve Huselid, 1996) | personel seçim prosedürleri, eğitim programları, liyakat tabanlı ödüllendirme, teşvik sistemleri, çalışanların yönetime katılımı |
| 6 | (Delery ve Doty, 1996) | kariyer yönetimi, eğitim, performans tabanlı ücretlendirme, kar paylaşımı, iş güvencesi, çalışanların yönetime katılımı, iş tanımlanması |
| 7 | (Ichniowski ve diğ, 1997) | esnek iş dizaynı, iş sınıflandırması, liyakat tabanlı terfi, liyakat tabanlı işten çıkarma, performans ödüllendirmeleri, şikâyet yönetimi, memnuniyet anketi uygulamaları, çalışanlar ile bilgi paylaşımı, çalışanların yönetime katılımları |
| 8 | (Becker ve Huselid, 1998) | çalışanlar ile bilgi paylaşımı, memnuniyet anketi uygulamaları, çalışanların yönetime katılımları, teşvik sistemleri, eğitim, şikâyet mekanizmaları ve personel seçim usulleri, insan kaynakları departmanının performansı |
| 9 | (Harel ve Tzafrir, 1999) | eğitim, performans ödüllendirmesi, çalışanların yönetime katılımı, çalışan temininin kendi öz kaynaklarından yapılması, personel seçimi |
| 10 | (Fey ve diğ, 2000) | bireysel performans tabanlı ödüllendirme, liyakat tabanlı terfi, iş güvencesi (işi kaybetmeme güvenliği), teknik eğitim, teknik olmayan eğitim, kariyer planlama, merkeziyetçi olmayan karar alma mekanizması, dahili terfi mekanizması, şikâyet yönetim sistemi, yüksek maaş |
| 11 | (Rynes ve diğ, 2002) | motivasyon, liderlik, performans yönetimi, çalışanların yönetime katılımı, mevzuat, performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti, işe alma, seçim, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi, iş değerleme, ödeme özellikleri, tazminat stratejileri |
| 12 | (Batt, 2002) | normal bir çalışanın eğitimi için harcanan süre, işe yeni alınan bir çalışanın işinde uzmanlaşabilmesi maksadıyla verilen eğitimlerin süresi, çalışanların; yapılan işler, kullanılan aletler, çalışma metotları, çalışma temposu, iş planları, tatiller ve teknoloji dizaynı gibi hususlardaki kontrol ve karar verme düzeyi, problem çözme gruplarında yer alan çalışan sayısı, sürekli eğitim, iş güvencesi, maaş seviyesi |
| 13 | (Ağdelen ve Erkut, 2003) | kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, kişi başına ortalama eğitim saati, kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafı, insan kaynakları faaliyet indeksi |
| 14 | (Agarwala, 2003) | çalışan temin stratejileri, çalışan devir stratejileri, ödeme ve teşvikler, tazminat ve sosyal haklar, ödüllendirme mekanizmaları, teknik eğitim, yönetimin geliştirilmesi, kariyer planlama, performans değerlendirme, potansiyeli geliştirme mekanizmaları, başarı planlaması, insan ilişkileri kaynaklı personel devir oranı, emeklilik ve ayrılma yönetimi, sosyal sorumluluk konularına adaptasyon |
| 15 | (Ahmad ve Schroeder, 2003) | iş güvencesi, seçerek personel temini, takım çalışması ve merkezi olmayan karar alma mekanizması, performans tabanlı ücretlendirme, eğitim, çalışanlar arasındaki statü farklılıkları (farklı kıyafet, çalışma ortamı, maaş farkı vs.) ve finansal yönelik verilerin çalışanlar ile paylaşılması |

## 2.4 İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları

Analiz sonuçlarına geçmeden önce; literatür taraması, işletme sonuç raporları ve insan kaynakları yöneticileri ile yapılan mülakatlar ışığında, insan kaynakları yönetim uygulamalarının pratikte neleri ifade ettikleri açıklanacaktır.

### 2.4.1 Eğitim

Denizcilik işletmeleri genel olarak uluslararası boyutta faaliyet göstermektedirler. Bu durum uluslararası boyutta geçerliliği olan kuralların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bahse konu kuralların sıklıkla değişmesi/güncellenmesi dinamik bir eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Gürkök, 2018). Eğitim faaliyetleri gerek gemi adamlarının mesleki bilgi, beceri ve yeterliliğini gerekse ofis çalışanlarının yönetim ve işletme etkinliğini artırmak maksadıyla icra edilmektedir.

Geleneksel denizcilik işletmesi yapısında eğitim sorumluluğu insan kaynakları departmanına verilmişse de giderek artan bir ivme ile eğitim maksatlı müstakil departmanların teşkil edildiği görülmektedir (Gürkök, 2018). Bir denizcilik işletmesinin eğitim maksadıyla ayrı bir departmana sahip olması bile tek başına o işletmenin çalışanları tarafından tercih edilmesini sağlayabilmektedir (Üründül, 2018).

Eğitim ihtiyaçları olarak STCW'nin dikte ettiği yeterliliklerin yanı sıra, özellikle tanker taşımacılığında müşteri portföyünün önemli kısmını oluşturan ve "Major Company" olarak adlandırılan büyük petrol şirketlerinin tavsiye ettiği gereklilikler sayılabilmektedir (Gürkök, 2018; Güven, 2018; Karayel, 2018; Sayköse, 2018).

Eğitim genç ve idealist çalışanlarda oldukça fayda sağlarken, sadece maddi beklentileri ön plana çıkarmış çalışanlar ile yaşı ilerlemiş tecrübeli çalışanlarda aynı etkiyi yapmamaktadır. Özellikle tecrübeli ve yaşı ilerlemiş çalışanların kendilerini eğitime kapatmaları söz konusu olabilmektedir (Akbulut, 2018; Sayköse, 2018).

Bunun yanı sıra eğitim zamanının planlanması ve icra edilme periyodu da oldukça dikkatli ayarlanmalıdır. Haddinden fazla eğitim veya doğru zamanlanmamış bir eğitimden fayda sağlanılamayacağı açıktır (Akbulut, 2018).

Eğitimin çalışanlara sağladığı bilgi, görgü ve yeteneğin yanı sıra kurumsal aidiyeti güçlendirmesi de söz konusudur. Eğitim verilen personel kendini değerli hisseder ve

işletmesinin kendisine yatırım yapması karşısında işletmeye olan bağlılığı artar (Akbulut, 2018; Gürkök, 2018).

### 2.4.2 Performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamaları

Performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamaları ise genellikle yönetici pozisyonunda bulunan personelin kendilerine tevdi edilen hedefleri gerçekleştirme durumlarına göre işletmelerin kar veya kazançlarının belirli oranlarda paylaşımı şeklinde uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların çocuklarına eğitim bursu verilmesi veya doğum, ölüm, evlilik gibi hallerde ilave promosyon ödemeleri de yapılmaktadır.

Performansın ölçülmesi ve bu ölçüme uygun olarak ücretlendirme yapılabilmesi maksadıyla denizcilik sektöründe farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar personelin birbirini değerlendirdiği sübjektif değerlendirme uygulamaları ile çalışanların ehliyetlerine yönelik uygulanan yeterlilik sınavları gibi daha nesnel uygulamalar olabilmektedir. Bu kapsamda sektörde uygulanan örnekler olarak:

- Yılda belirli periyotlarla (6 ayda bir) geminin en başarılı personelinin seçilmesi ve bu personelin nakdi olarak ödüllendirilmesi (Öney, 2018),
- Kaptan, II.Kaptan, Başmühendis ve II.Mühendislerin belirli periyotlarla DPA, Teknik Müdür ve Personel Müdürü tarafından, gemi adamlarının ise Kaptan ve Başmühendisler tarafından değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda belirli bir puanın üstünde kalanların ilave bir prim ile ödüllendirilmesi, standardın altında kalanların ise kontratlarının yenilenmemesi (Akbulut, 2018),
- Özellikle tankerlerde Major Company'ler tarafından yapılan denetlemelerde başarı gösterilmesi halinde personele ilave prim verilmesi (Gürkök, 2018),

sayılabilir.

Tüm bu uygulamalara rağmen performans değerlendirme prosedürleri toplumun değer yargıları ile çatışabilmektedir. Öznel değerlendirmelerde adaletsiz davranılabilmekte veya maddi sıkıntı içerisinde bulunan personelin rahatlatılması maksadıyla performans değerlendirmesi objektif kriterler yerine duygusal dürtüler ile yapılabilmektedir (Gürkök, 2018; Üründül, 2018). Bu nedenle performans değerlendirmelerinin doğru bir şekilde ve yetkin kişilerce yapılması önemlidir (Gürkök, 2018).

### 2.4.3 Çalışanların yönetime katılımı

İşletmelerin karşılaştıkları sorunları çözmek veya işin yapılış yöntemini geliştirmek maksadıyla çalışanların fikirlerinin kullanıldığı bir uygulama sistemini ifade eden çalışan katılımı, işletmelerde kullanılan insan kaynakları uygulamalarından birini oluşturmaktadır.

Denizcilik işletmelerinde çalışan katılımı genellikle Kaptanlar tarafından belirli periyotlarla düzenlenen "masters' review"lar ile sınırlıdır (Akbulut, 2018; Öney, 2018). Genellikle Kaptan ve Başmühendis haricindeki personelin yönetimsel kararlara iştiraki çok fazla söz konusu değildir (Gürkök, 2018). Gemi kaptanları tarafından hazırlanan "masters' review"larda gemi kaptanının her türlü prosedüre ilişkin görüşlerini yönetim kademesine ulaştırılmasını sağlamaktadır.

### 2.4.4 Memnuniyet anketleri

Memnuniyet anketi uygulamaları çalışanların özellikle yöneticiler ve yönetim tarzları ile ilgili memnuniyet seviyesini ölçmek ve bu memnuniyet seviyesini artırmak için neler yapılması gerektiği hususunda fikir sahibi olmak maksadıyla kullanılan bir insan kaynakları yönetim uygulamasıdır. Denizcilik işletmelerinde gerek gemi gerekse ofis çalışanlarına yönelik belirli periyotlar ile memnuniyet anketleri uygulanmaktadır. Bahse konu anketler özellikle kumanya kalitesi ve liman hizmetlerine yönelik olarak icra edilmekle birlikte yönetimsel kararlara ilişkin olarak da icra edilebilmektedir. Anketlerin kişiye özel elektronik posta üzerinden icra edilmesi yada anketi dolduranın ismini belirtme zorunluluğu olduğu durumlarda çalışanların özgür düşüncelerini beyan etmekte zorlandıkları değerlendirilmektedir (Öney, 2018). Bu sakıncanın önüne geçilebilmesi maksadıyla çalışanlara kontratları bitiminde işletmeden ayrılırken anket yapılması şeklinde uygulamalar da bulunmaktadır (Gürkök, 2018).

### 2.4.5 Emeklilik sonrası özlük hakları

Emeklilik sonrası özlük hakları olarak isimlendirdiğimiz insan kaynakları yönetim uygulaması ise çalışan personelin emeklilik sonrası alacakları kıdem tazminatlarını ve emekli aylıklarını içermektedir.

Milli bayraklı gemilerde çalışan T.C. vatandaşı personelin emekliliğine yönelik SGK primleri ve kıdem tazminatları mevcut mevzuat gereğince düzenli olarak yatırılmaktadır. Bunun yanı sıra özellikle büyük holdinglerin bünyesinde faaliyet

gösteren denizcilik işletmelerinde holding tarafından teşkil edilmiş vakıflar aracılığıyla SGK'ya ilave emeklilik yatırımları yapılabilmektedir. Bu kapsamda oluşturulan fonda her ay belirli bir meblağ çalışan tarafından, belirli bir meblağ ise işletme tarafından çalışan adına fonda biriktirilmekte, çalışan emekli olmak veya fondan ayrılmak istediğinde biriken miktar toplu olarak ya da emekli maaşı olarak çalışana verilmektedir (Öney, 2018). Bununla birlikte özellikle gemide çalışan personele genellikle döviz üzerinden oldukça tatmin edici miktarlarda ücret ödeniyor olmasından dolayı genç yaşlardaki çalışanların, emeklilik haklarına karşı çok fazla ilgili olmadıkları değerlendirilmektedir (Gürkök, 2018; Güven, 2018).

### 2.4.6 Açık alan aktiviteleri

Açık alan aktiviteleri, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıcı, aile ve iş ortamının kaynaşmasını sağlayan faaliyetler olarak öne çıkmaktadır. Bu faaliyetler kapsamında; piknik, kahvaltı, carting veya paintball turnuvaları gibi spor etkinlikleri sayılabilir. Gemi ve ofis çalışanlarının kurumsal aidiyetlerini artırmak maksadıyla yemek, kokteyl, mangal partisi, halı saha futbol turnuvası vb. gibi uygulamalar yapılabilmektedir.

### 2.4.7 Sağlık ve hayat sigortası yaptırılması

Sağlık ve hayat sigortası, işletmelerin en değerli varlıkları olarak kıymetlendirilen iş gücünün devamlılığı açısından önem arz etmektedir. İncelenen sonuç raporlarında işletmelerin çalışanları hastalık nedeniyle işe gelmeme sürelerini bir performans kriteri olarak gördükleri tespit edilmiştir. Denizcilik sektöründe gemilerde çalışan personel her türlü kaza ve hastalığa karşı P&I kulüpler tarafından sigortalanmaktadır. Bunun haricinde ofis çalışanlarının SGK haricinde özel sağlık sigortası, tamamlayıcı sağlık sigortası ve hayat sigortası ile sigortalanmaları çok sık rastlanır bir uygulama değildir. Sadece bazı büyük holdinglerin bünyesinde faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde çalışanlara tamamlayıcı sağlık sigortası yapıldığı, bu sigortanın çalışanların isteği ile bakmakla yükümlü olduğu kişileri de kapsayabildiği uygulamalar bulunmaktadır (Öney, 2018).

### 2.4.8 İş rotasyonu

Denizcilik işletmelerinde gemide çalışan personel ile uygun ehliyete sahip ofis personelinin zaman zaman değiştirilmesi mümkündür. Bu uygulama, ofis

yaşantısından sıkılan çalışanların mesleki motivasyonlarını artırırken uzun süre denizde kalan gemide çalışan personelin de aileleri ile daha çok vakit geçirebilmesine imkân vermektedir.

Rotasyon uygulaması sadece kaptan ve başmühendisler için uygulanabilmekte, diğer personel için söz konusu olmamaktadır (Gürkök, 2018). Rotasyonun, özellikle ofiste çalışan teknik personelin tersane onarımına giren gemilerde görevlendirilmesi şeklinde vücut bulduğu uygulamalar yoğun iş yükünden yorulan ofis personelinin tüm enerjisini sadece bir gemiye vermesinin yeterli olması nedeniyle rahatlatıcı bir uygulama olmaktadır. Bunun yanı sıra ofis personelinin gemide görev yaptığı sürece maaşının göreceli olarak artması da ilave bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Sayköse, 2018). Tüm bu olumlu yanlarının yanısıra ofis ile gemiler arasındaki hiyerarşik yapının bozulabilme ihtimalinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Güven, 2018).

### 2.4.9 Mentörlük

Mentörlük uygulamaları, işletmede daha önceden çalışmaya başlayan kıdemli personel ile yeni başlayan tecrübesiz personelin bilgi paylaşımına imkân sağlayan platformların oluşturulması şeklinde uygulanmaktadır. Bu maksatla genellikle web tabanlı forumlardan faydalanılmakta, kıdemliler tarafından yaşanan tecrübelerin bu forumlarda yeni başlayanlar ile paylaşılması sağlanmaktadır.

Bunun yanı sıra kıdemli ofis çalışanlarının fiilen gemiye çıkarak kısa süreli seyirlere iştirak ettiği ve bu seyirler esnasında tecrübe aktarımı sağladığı uygulamalar da bulunmaktadır (Karayel, 2018). Ayrıca işletmelerde belirli periyotlarla seminerler icra edilmekte, bu seminerlerde yeni çıkan/güncellenen kurallar, işletmede meydana gelen değişiklikler yaşanılan tecrübeler paylaşılmaktadır. Ayrıca ofis ve gemilerde icra edilen 'safety meetingler" de bir çeşit mentörlük uygulaması olarak değerlendirilebilmektedir (Sayköse, 2018).

### 2.4.10 Seçerek personel temini

Seçerek personel temini uygulamalarının, denizcilik işletmelerinde diğer işletmelere göre kullanım alanının daha sınırlı kaldığı görülmüştür. Bunun nedeninin personel teminin de zaten STCW gereğince yeterli ehliyete sahip personelin temin edilmesi zorunluluğu olduğu değerlendirilmiştir. Daha net bir ifade ile özellikle gemide çalışmak üzere işe alınacak personelin gerekli ehliyete sahip olmasının uluslararası bir

zorunluluk olması, çalışan adaylarının bir dereceye kadar seçilmiş olmalarını sağlamaktadır.

Denizcilik işletmelerinde işe alınacak personelin yeterliliğini ve işe uygunluğunu tespit etmek maksadıyla adayların ehliyetlerine uygun mesleki yeterlilik ve yabancı dil sınavları ile kişilik envanteri gibi psikososyal tarama anketleri uygulanmaktadır (Güven, 2018; Karayel, 2018; Öney, 2018; Sayköse, 2018). Bu tarz ölçme teknikleri küçük boyutlu işletmelerde işletmenin kendi insan kaynakları veya eğitim departmanları tarafından yapılırken daha büyük işletmelerde bu iş teşkil edilmiş özel eğitim merkezleri aracılığı ile yapılmaktadır. İşe girişte yapılan ölçme sınavları, işe alınacak çalışan adaylarının zayıf yönlerinin tespit edilmesine ve eğer bu çalışanlar ile çalışılacaksa tespit edilen zayıf yönlerin kuvvetlendirilmesi yönünde eğitimler planlanabilmesi sağlanmaktadır (Gürkök, 2018).

### 2.4.11 Çalışanlar ile bilgi paylaşımı

Çalışanlar ile bilgi paylaşımı, işletmenin finansal ve operasyonel durumunun çalışanlar ile paylaşılması ve bu şekilde çalışanların işletmenin gelişiminde kendilerini daha sorumlu hissetmesini sağlamaktadır.

İşletmelerin çalışanları ile bilgi paylaşımında bulunması, çalışanların motivasyon ve farkındalıklarının artmasına katkı sağlamaktadır (Karayel, 2018). Paylaşılan bilgiler işletmeye ilişkin finansal göstergeler olabileceği gibi personele yönelik değerlendirmeler de olabilmektedir. İnsan kaynakları departmanının belirli periyotlarla gemileri dolaşarak insan kaynakları kapsamında yapılanlar hakkında çalışanlara bilgi aktarımında bulunduğu uygulamalar mevcuttur (Öney, 2018). Bunun yanı sıra işletmelerin bünyelerinde icra ettikleri yıllık/ara değerlendirme toplantılarına izin sebebi ile gemide bulunmayan kaptan ve başmühendislerin çağırıldığı da tespit edilmiştir (Güven, 2018). Ayrıca seyir öncesinde her bir personele kendi ehliyetine ilişkin değişiklik ve güncellemeler ile geminin planlı faaliyetleri hakkında brifing verilmesi de çalışanlar ile bilgi paylaşılması kapsamında değerlendirilmektedir. Bilgi paylaşımının bahse konu olumlu katkılarının yanı sıra özellikle çok fazla bilgilendirme yapmanın çalışanlarda bıkkınlık oluşturabileceği ve verilen bilgilere ilginin azalabileceği de söz konusudur (Sayköse, 2018). Ayrıca personel değerlendirmelerinin personelin kendisi ile paylaşılmasının bir takım kültürel sorunlara yol açması da muhtemeldir (Üründül, 2018).

### 2.4.12 Şikâyet yönetimi

Şikâyet yönetim uygulamaları, herhangi bir problem ile karşılaşan çalışanların bu problemini ilgili mercilere ulaştırabileceği uygun iletişim kanalların tesis edilmesidir. Özellikle cinsel istismar, ırkçılık, uygunsuzluklar ve near-misslerin rapor edilmeleri için gerek yüz yüze gerekse web tabanlı şikâyet yönetim uygulamaları gerekmektedir.

Çalışanların her türlü sorunlarını ilgili yöneticilere her zaman kolay bir şekilde iletebilmelerinin sağlanması MLC 2006 gereğince zorunlu hale getirilmiştir. Bu kapsamda gemilerde şikâyet ve öneri kutuları bulunmakta, ayrıca şikâyet esnasında aranması gereken kişilerin iletişim bilgileri tüm çalışanların ulaşabileceği yerlere asılmaktadır.

Ancak tüm bu uygulamalara rağmen çalışanlar çok fazla yazılı şikâyette bulunmamaktadırlar. Bu durumun işi kaybetme, diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulması gibi korkulardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Gürkök, 2018; Üründül, 2018).

### 2.4.13 12 ay kesintisiz maaş ödenmesi

Denizcilik işletmelerinin gemide çalışan personeli, genellikle süreli kontrat usulü ile çalışmaktadır. Bu kontratların süreleri 4 ile 8 ay arasında değişebilmektedir. Çalışanlar kontratları devam ettiği sürece maaşlarını alabilmekte, kontratları sona erdiğinde ise herhangi bir maaş alamamaktadırlar. Çok az miktarda denizcilik işletmesi gemide çalışan personeline de 12 ay sürekli maaş ödemesi yapmaktadır (Güven, 2018; Öney, 2018). Bu durum özellikle belirli bir yaşa gelmiş, bakmakla yükümlü olduğu yakınları olan personel için oldukça cezbedici bir uygulama olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak ödenen maaşın miktarı da şüphesiz çok önemli bir faktördür.

### 2.4.14 SGK primi yatırılması

Yabancı bayraklı gemilerde çalışan T.C. vatandaşı personelin özellikle genç yaşlarda SGK priminin ödenmesi yerine bu bedelin maaşına ilave olarak almak istediği bilinmektedir. Bu tarz çalışanlar daha çok yapılmış olan kontrat süresine yönelik plan yapmakta, çok ileriye yönelik planlamalara girişmemektedir. Ancak çalışan yaşı ilerledikçe ve bakmakla yükümlü olunan birey sayısı arttıkça çalışanların daha uzun vadeli planlar yaptığı ve bu kapsamda SGK primlerine daha önem verdikleri değerlendirilmektedir (Gürkök, 2018).

### 2.4.15 Seyirlere aile bireylerinin götürülebilmesi

Gemide çalışan personelin seyirlere beraberlerinde eş ve çocuklarını götürebilmeleri genel olarak motivasyonu artırıcı bir uygulamadır. Bu uygulamadan sadece Kaptan, II. Kaptan, Başmühendis ve II. Mühendisler faydalanabilmekte, diğer personelin gemiye eş ve çocuklarını getirmelerine izin verilmemektedir. Zaman zaman çalışanların eşleri arasında sorunlar yaşanabilmekte ve bu durum çalışma düzenine olumsuz yansıyabilmektedir. Ayrıca yakınları gemide olan personelin motivasyonlarının yükselmesine rağmen, bu duruma şahit olan ancak yakınlarını yanlarında bulamayan personelin olumsuz etkilenmesi de söz konusu olabilmektedir (Gürkök, 2018; Karayel, 2018). Tankerlerde eşlerin seyirlere getirilmesine yönelik herhangi bir uygulama bulunmamaktadır.

### 2.4.16 Evden çalışma, sıkıştırılmış iş haftası ve esnek çalışma saatleri

Ofis çalışanlarının rahatlatılması, kendi özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmelerinin önünün açılması ve aile iş dengesinin kurulabilmesi için değişik sektörlerde ve ülkelerde uygulanan evden çalışma, sıkıştırılmış iş haftası ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar maalesef denizcilik sektöründe çok fazla uygulama alanı bulamamaktadırlar. Bu durumun sebepleri olarak; toplumun kültür yapısının bu tarz uygulamalara çok uygun olmaması, işverenlerin böyle köklü bir değişikliğe karşı mesafeli olması ve bazı departmanların işlerinin insanlar ile yüz yüze görüşmeden yapılamayacak olması sayılabilir (Sayköse, 2018).

## 2.5 İKY Uygulamalarının Denizcilik Sektörü Özelinde Değerlendirilmesi

Yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının denizcilik sektörüne göre özel olarak değerlendirilmesi sonucunda öne çıkan hususlar müteakip paragraflarda sunulmuştur.

Denizcilik sektöründe eğitime olan ihtiyacı genellikle teknolojik gelişmeler ve denizciliğe yönelik mevzuattaki değişmeler belirlemektedir. Bu nedenle söz konusu hususların dikkatli bir şekilde takip edilmesi ve personelin her zaman güncel bilgilere sahip olarak idame edilmesi çok önemlidir. Denizci personelin gemideki mesaisinin diğer sektörlere göre daha yoğun olması ve yapılan işin son derece dikkat gerektirmesi gibi sebeplerden dolayı eğitim ve talimlerin mümkün olduğunca personelin istirahat ve izin periyotlarına denk getirilmemesi önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra uygun

eğitimi almamış veya yeterince talim yapmamış denizci personelin çok büyük maliyetlere sebep olabilecek kaza ve olaylara sebebiyet vereceği her zaman hatırda tutularak, eğitimden ödün verilmemesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Denizcilik sektöründe performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarının faydalarına inanılmakla birlikte, bu uygulamaların gemide çalışan personele yönelik olarak çok fazla uygulama alanı bulunmadığı tespit edilmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden birinin performansı ölçmede objektif kriterlere dayandırılmış kurumsal ölçme tekniklerinin bulunmayışı olduğu değerlendirilmektedir. Adil ve objektif bir performans ölçüm sisteminin kurulması durumunda performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamaları işletmelerin performansına daha fazla katkı sağlayabilecektir.

Denizcilik sektöründe çalışanların yönetimsel kararlara katılımına çok fazla değer verilmediği, işlerin yapılışına şirket politikalarının belirlenmesine yönelik gemi kaptanı ve başmühendisi gibi oldukça sınırlı sayı ve pozisyondaki personelin görüşlerinin dikkate alındığı tespit edilmiştir. Bu durumun gemideki katı hiyerarşik düzenden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada, denizcilik sektöründeki memnuniyet anketlerinin genel olarak liman hizmetleri ve gıda ile ilgili olarak yapıldığı belirlenmiştir. Bunun nedeninin, yemek ve liman hizmetlerinin, gemi ile sınırlı olan denizciler için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu düşünülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, özellikle gemide çalışan genç işçilerin, çok tatmin edici bir ücret ödenmesi nedeniyle emeklilik haklarıyla ilgili çok fazla endişe duymadıkları ve emeklilik haklarının, yaşlandıkça daha önemli hale geldiği değerlendirilmektedir.

İş rotasyonu uygulamasının denizcilikte sadece kaptan ve baş mühendis pozisyonları için uygulanabilir olduğu, diğer gemi adamlarına yönelik herhangi bir rotasyon planlanmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışanlar ile bilgi paylaşımının literatürde geçen olumlu katkılarına rağmen, çalışanlara çok fazla bilgi vermenin çalışanlarda bıkkınlık yaratabileceği ve verilen bilgilere olan ilginin düşebileceği değerlendirilmektedir.

# 3. İKY UYGULAMALARINA YÖNELİK PERFORMANS ALGISI

Bu bölümde daha önce tespit edilen İKY uygulamalarının birbirlerine göre önem dereceleri sektörün insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticiler ile yüz yüze yapılan yapılandırılmış mülakatlar ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Müteakiben denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından yayımlanmış sonuç raporlarında söz konusu uygulamalara atfedilen önem ortaya konulmuştur. Son olarak sektörde çalışan 75 personele İKY uygulamalarının performanslarına olan katkıları sorulmuş ve İK yöneticileri ile çalışanların değerlendirmeleri "Spider Chart" kullanılarak karşılaştırılmıştır.

## 3.1 İK Yöneticilerinin Algıları

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümde anılan 8 insan kaynakları yöneticisinden, literatür taraması, sonuç raporları ve kendileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde tespit edilen insan kaynakları yönetim uygulamalarının, işletmelerin performanslarına etkilerini karşılaştırmaları istenmiştir. Karşılaştırma sonuçları AHP ile grup kararı alma yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

AHP, 1980'lerde T. Saaty tarafından geliştirilen, karar alternatif ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılması esasına dayanan ve objektif verilerin yanı sıra sübjektif yargıları da değerlendirebilen çok kriterli bir karar verme yöntemidir.

AHP'de genel ilke belirli bir probleme ait kriter ve alternatiflerin ağırlıklarının (önceliklerinin) saptanmasıdır. Bu işlem, alan uzmanlarının / karar vericilerin kriter ve alternatiflere yönelik sübjektif değerlendirmelerinin, karşılaştırma matrisleri ile mukayese edilmesi suretiyle yapılır. Yapılan mukayese ve normalizasyon işlemleri sonucunda kriterlerin öncelikleri ile bu önceliklere göre verilmesi gereken en uygun alternatif karar tespit edilir.

Yapılan mukayeseler arasındaki tutarlılık "Uyum Oranı" ile test edilmektedir. Bu oran için kabul edilebilir limit 0,1'den küçük olmasıdır. Aksi takdirde alan uzmanları ve karar vericilerin yargılarını yeniden değerlendirmeleri gerekecektir.

Çalışma kapsamında denizcilik sektöründe çalışan insan kaynakları yöneticileri ile yapılan mülakatlarda, kendilerinden insan kaynakları yönetim uygulamalarının algılanan performansa etkilerini karşılaştırmaları istenmiştir. Söz konusu karşılaştırmalar AHP yöntemindeki ikili karşılaştırma matrislerine dönüştürülmüşlerdir. Müteakiben yapılan hesaplamalar sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının organizasyonların performanslarına olan etkileri önceliklendirilmiştir.

Sonuç olarak, denizcilik işletmelerinin İK yöneticileri tarafından, performansa, eğitimin tüm uygulamalar içerisinde %9,3'lük bir oran ile en fazla katkıyı sağladığının düşünüldüğü, bu uygulamayı %8,5'lik bir oranla performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarının takip ettiği tespit edilmiştir. CR=0,008 uyum oranı ile hesaplanan "Öncelikler Vektörü" Çizelge 3.1'de olduğu gibidir.

**Çizelge 3.1 :** İK Uygulamaları Öncelikler Vektörü.

| İKY Uygulaması | Öncelik |
|---|---|
| Eğitim | 0,093 |
| Performans Tabanlı Ücretlendirme ve Terfi | 0,085 |
| Seçerek Personel Temini Uygulamaları | 0,081 |
| Mentörlük Uygulamaları | 0,076 |
| Sağlık ve Hayat Sigortası | 0,072 |
| Evden Çalışma (Ofis Çalışanları) | 0,067 |
| Çalışanlar ile Bilgi Paylaşımı | 0,059 |
| Memnuniyet Anketi Uygulamaları | 0,050 |
| Esnek Çalışma Saatleri | 0,050 |
| 12 Ay Kesintisiz Maaş Ödenmesi | 0,048 |
| Açık Alan Aktiviteleri | 0,047 |
| Şikâyet Yönetim Uygulamaları | 0,046 |
| Emeklilik Sonrası Özlük Hakları | 0,045 |
| Çalışan Katılımı | 0,042 |
| Seyirlere Aile Bireylerinin Götürülmesi | 0,037 |
| İş Rotasyonu | 0,035 |
| SGK Primi vs. Özel Sağlık Sigortası | 0,035 |
| Sıkıştırılmış İş Haftası | 0,033 |

Denizcilik sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının literatür ile uyumlu olarak, çalışanların özlük haklarını geliştirici uygulamalar, eğitim seviyesini artırıcı uygulamalar ve çalışma ortamını iyileştirici uygulamalar olmak üzere üç farklı faktör altında kümelendiği tespit edilmiştir (Batt, 2002; Huselid, 1995).

Literatür, insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri ve işletmelerin sonuç raporlarının analiz edilmesi neticesinde;

- Performans tabanlı ücretlendirme ve terfi, hayat ve sağlık sigortası yaptırılması, 12 ay süreli kesintisiz maaş ödenmesi, emeklilik sonrası özlük hakları ve aile bireylerinin seyirlere götürülebilmesi gibi uygulamaların özlük haklarını geliştirerek,
- Eğitim ve seçerek personel temini uygulamalarının çalışanların eğitim seviyelerini geliştirerek,
- Çalışanlar ile bilgi paylaşılması, memnuniyet anketi, açık alan aktiviteleri, şikâyet yönetim uygulamaları, çalışanların yönetime katılmaları, mentörlük ve iş rotasyonu gibi uygulamaların çalışılan ortamı iyileştirerek,

performansı artıracağı değerlendirilmiştir.

### 3.2 İşletme Sonuç Raporlarından Edinilen Algılar

İkinci bölümde bahsedilen denizcilik işletmeleri tarafından yayımlanan raporlarda gerek işletmelerin sahipleri gerekse CEO'ları tarafından vurgulanan insan kaynakları yönetim uygulamaları ile raporların içerisinde geçen 93 adet İKY uygulaması derlenmiştir. Bahse konu raporlarda geçen uygulamalar Çizelge 3.2.'de belirtilmiştir. Bu analiz sonucunda söz konusu raporlarda, eğitimin; tüm uygulamalar içerisinde %26,88'lik bir oranla en fazla üzerinde durulan insan kaynakları yönetim uygulaması olduğu, bunu %25,81'lik oranla performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarının izlediği tespit edilmiştir.

**Çizelge 3.2 :** İşletme Raporlarında Geçen İKY Uygulamaları.

| İKY Uygulaması | Uygulanma Adedi | Toplam Uygulamalar İçerisindeki Oranı (%) |
|---|---|---|
| Eğitim | 25 | 26,88 |
| Performans Tabanlı Ücretlendirme ve Terfi | 24 | 25,81 |
| Çalışanların Yönetime Katılımı | 8 | 8,60 |
| Memnuniyet Anketi | 6 | 6,45 |
| Emeklilik Sonrası Özlük Hakları | 5 | 5,38 |
| Açık Alan Aktiviteleri | 5 | 5,38 |
| Sağlık ve Hayat Sigortası | 3 | 3,23 |
| İş Rotasyonu | 3 | 3,23 |
| Mentörlük Uygulamaları | 3 | 3,23 |
| Seçerek personel temini | 2 | 2,15 |
| Şikâyet Yönetim Uygulamaları | 2 | 2,15 |
| Çalışanlar ile Bilgi Paylaşımı | 1 | 1,08 |
| Diğer | 6 | 6,45 |
| Toplam | 93 | 100 |

İncelenen sonuç raporları ile insan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmeler karşılaştırıldığında; seçerek personel temin edilmesi, mentörlük ve çalışanlarla bilgi paylaşımı gibi uygulamalara raporlarda daha az önem atfedilirken, memnuniyet anketi, açık alan aktiviteleri, şikâyet yönetim mekanizmaları, emeklilik sonrası özlük hakları, çalışanların yönetime katılımı ve iş rotasyonu gibi uygulamalara ise daha fazla önem atfedildiği tespit edilmiştir. Bu hususun işletmelerdeki personel yönetim anlayışlarındaki farklılıklardan kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte aile bireylerinin seyirlere götürülebilmesi ve 12 ay süreli kesintisiz maaş gibi motivasyonu artırıcı uygulamalara sonuç raporlarında hiç rastlanmamıştır. Söz konusu bu iki uygulamanın da sonuç raporlarında işletme performansını etkileyen yenilikçi insan kaynakları uygulamaları olarak belirtilmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının performansa olan etkilerinin incelenmesi kapsamında, incelenen işletme raporları ile insan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerin tutarlı olduğu, eğitim ve performans tabanlı ödüllendirme ve terfi uygulamalarının performansa en fazla katkı sağlayan uygulamalar olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3 Çalışanların Algıları

İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin performansına olan etkilerinin çalışanlardaki algısını ölçmek için denizcilik işletmelerinde değişik pozisyonlarda çalışan 75 personele çalışma kapsamında oluşturulan *"Denizcilik Sektöründe Performans Algısı Anketi"* uygulanmıştır.

Söz konusu anket toplamda 2 farklı bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıya ait demografik bilgiler toplanmıştır. İkinci bölümde insan kaynakları yönetim uygulamalarının performans ile olan ilişkisine yönelik algı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışanların insan kaynakları yönetim uygulamaları ile performansları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeleri istenmiştir.

Anket; 15 Mart-31 Mayıs 2019 tarihleri arasında Türkiye'de faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinin çalışanlarına elektronik ortamda uygulanmıştır. Anket toplamda 117 kişiye ulaştırılmış olup bunlardan 75'inden yeterli seviye değerlendirme alınabilmiştir. Bu kapsamda anketin geri dönüş oranı %64 olarak tespit edilmiştir.

#### 3.3.1 Demografik bilgiler

Demografik yapı incelendiğinde; ankete katılanların, %36'sının 25-39 yaş arasında, %40'ının 40-45 yaş arasında, %12'sini 46-55 yaş arasında ve geri kalan %12'sinin ise 55 yaştan büyük olduğu (Çizelge 3.3),

**Çizelge 3.3 :** Yaş Dağılımı.

| Yaş Aralığı | Frekans | % |
|---|---|---|
| 25-39 arası | 27 | 36 |
| 40-45 arası | 30 | 40 |
| 46-55 arası | 9 | 12 |
| 55'ten büyük | 9 | 12 |
| Toplam | 75 | 100 |

Ankete katılanların; %76'sının ofis çalışanlarından, %24'ünün ise gemide çalışan personelden oluştuğu (Çizelge 3.4),

**Çizelge 3.4 :** Çalışma Ortamı Dağılımı.

| Çalışma Ortamı | Frekans | % |
|---|---|---|
| Gemi | 18 | 24 |
| Ofis | 57 | 76 |
| Toplam | 75 | 100 |

Ankete katılanların; %29'unun insan kaynakları müdürü, müdür yardımcısı ve personel enspektörü, %13'ünün uzakyol I. zabiti ve vardiya zabiti, %9'unun ISM/Emniyet Müdürü ve %49'unun ise diğer görevlerde çalıştığı (Çizelge 3.5),

**Çizelge 3.5 :** Görev Dağılımı.

| Görevi | Frekans | % |
|---|---|---|
| İnsan Kaynakları Md./Yardımcısı/Personel Enspektörü | 21 | 29 |
| Uzakyol I. Zabiti/Vardiya Zabiti | 9 | 13 |
| ISM/Emniyet Müdürü | 6 | 9 |
| Uzakyol Kaptanı | 6 | 8 |
| Başmakinist | 3 | 4 |
| Eğitim Müdürü/Vetting Enspektörü | 3 | 4 |
| Güverte Enspektörü | 3 | 4 |
| Kaptan | 3 | 4 |
| I.Zabiti/Vardiya Zabiti | 3 | 4 |
| Diğer | 15 | 21 |
| Toplam | 72 | 100 |

Ankete katılanların; %8'inin deniz tecrübesinin 1 yıldan az, %25'inin 1-5 yıl arasında, %34'ünün 6-10 yıl arasında, %8'inin 11-20 yıl arasında, %25'inin 20 yıldan fazla olduğu (Çizelge 3.6),

**Çizelge 3.6 :** Deniz Tecrübesi Dağılımı.

| Deniz Tecrübesi | Frekans | % |
|---|---|---|
| 1 yıldan az | 6 | 8 |
| 1-5 yıl arası | 18 | 25 |
| 6-10 yıl arası | 24 | 34 |
| 11-20 yıl arası | 6 | 8 |
| 20 yıldan fazla | 18 | 25 |
| Toplam | 72 | 100 |

Ankete katılanların; çalıştıkları işletmelerin sektördeki tecrübeleri incelendiğinde %8'inin 6-10 yıl arasında, %34'ünün 11-25 yıl arasında, %4'ünün 26-50 yıl arasında ve %54'ünün ise 50 yıldan fazla olduğu (Çizelge 3.7),

**Çizelge 3.7 :** İşletmelerin Sektör Tecrübesi Dağılımı.

| Sektör Tecrübesi | Frekans | % |
|---|---|---|
| 6-10 yıl arası | 6 | 8 |
| 11-25 yıl arası | 24 | 34 |
| 26-50 yıl arası | 3 | 4 |
| 50 yıldan fazla | 39 | 54 |
| Toplam | 72 | 100 |

Ankete katılanların; çalıştığı işletmelerin sahip oldukları gemi sayısı incelendiğinde %46'sının 30'dan fazla, %25'inin 4-10 arasında, %13'ünün 11-20 arasında, %8'inin 1-3 arasında ve %8'inin ise 21-30 arasında gemiye sahip olduğu (Çizelge 3.8),

**Çizelge 3.8 :** İşletmelerin Gemi Sayılarının Dağılımı.

| Gemi Sayısı | Frekans | % |
|---|---|---|
| 1-3 arası | 6 | 8 |
| 4-10 arası | 18 | 25 |
| 11-20 yıl arası | 9 | 13 |
| 21-30 arası | 6 | 8 |
| 30'dan fazla | 33 | 46 |
| Toplam | 72 | 100 |

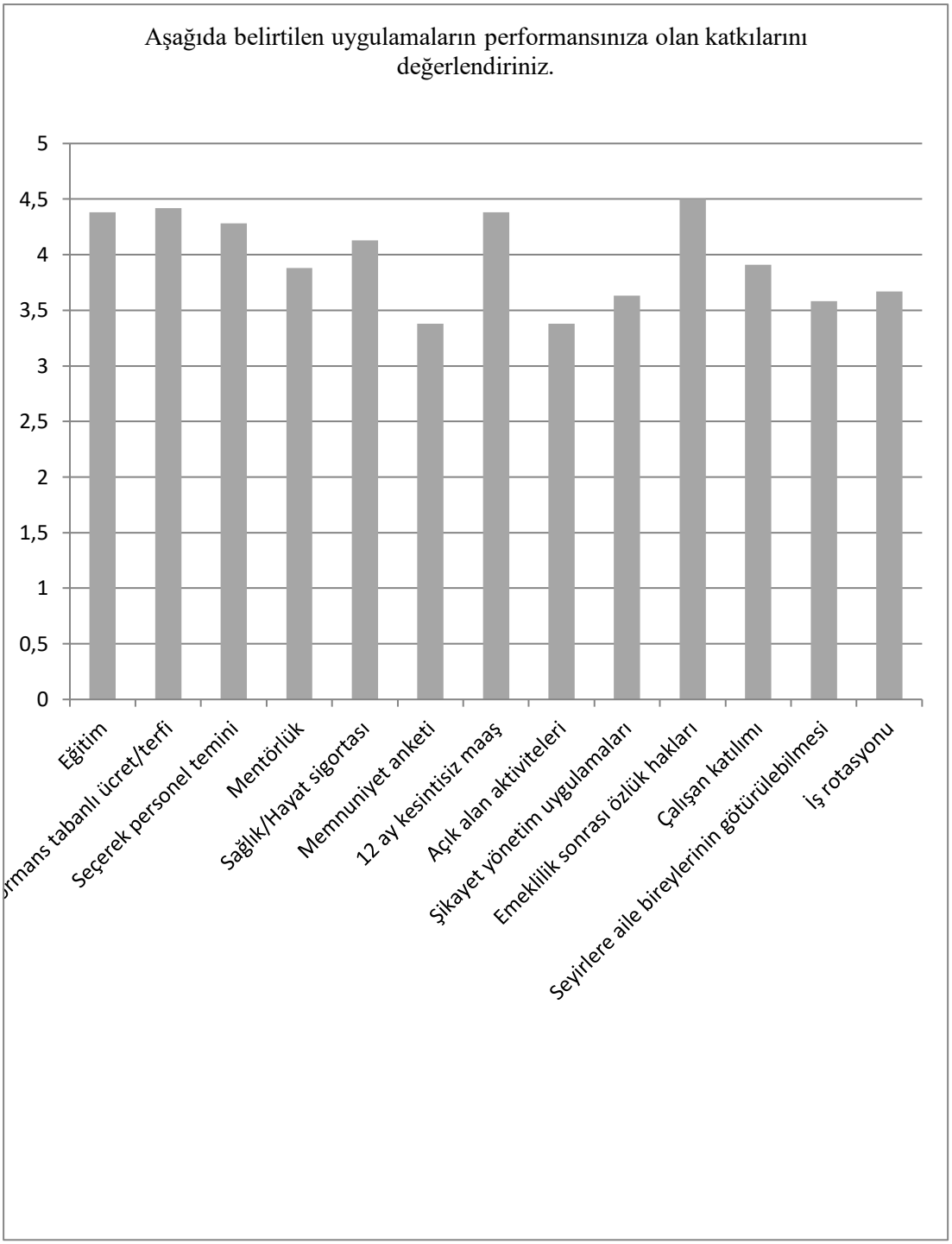
Ankete katılanların; %71'i 12 süreli kesintisiz maaş alırken %24'ü süreli kontrat usulü ile çalıştığı tespit edilmiştir (Çizelge 3.9).

**Çizelge 3.9 :** İş Anlaşması Usulü Dağılımı.

| İş Anlaşması Usulü | Frekans | % |
|---|---|---|
| 12 ay kesintisiz maaş | 53 | 71 |
| Süreli Kontrat | 18 | 24 |
| Diğer | 4 | 5 |
| Toplam | 75 | 100 |

### 3.3.2 Anketlerin değerlendirilmesi

Anket ile katılımcılara İKY uygulamalarının kendi performanslarına katkı sağlayıp sağlamadıkları sorulmuştur. Alınan değerlendirmeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiş olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlanması; "1: Kesinlikle katkı sağlamaz, 2: Çok az katkı sağlar, 3: Biraz katkı sağlar, 4: Oldukça katkı sağlar, 5: Kesinlikle katkı sağlar" şeklinde yapılmıştır. Anket sonucuna göre daha önceden belirlenen 14 adet İK uygulamasına ilişkin elde edilen ağırlıklı ortalamalar Şekil 3.1'de gösterilmiştir.




**Şekil 3.1 :** Anket Sonuçlarının Ağırlıklı Ortalaması.

### 3.4 Yönetici ve Çalışanların Algılarının Karşılaştırılması

Çalışan algılarından çıkartılan ağırlıklı ortalamalar ile daha önceden İK yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucunda AHP ile elde edilen öncelikler vektörü katsayıları normalize edilerek karşılaştırılmıştır. Anket ve İK yöneticileri ile yapılan mülakat sonuçları ve bu sonuçların normalize edilmiş değerleri Çizelge 3.10'da gösterilmiştir.

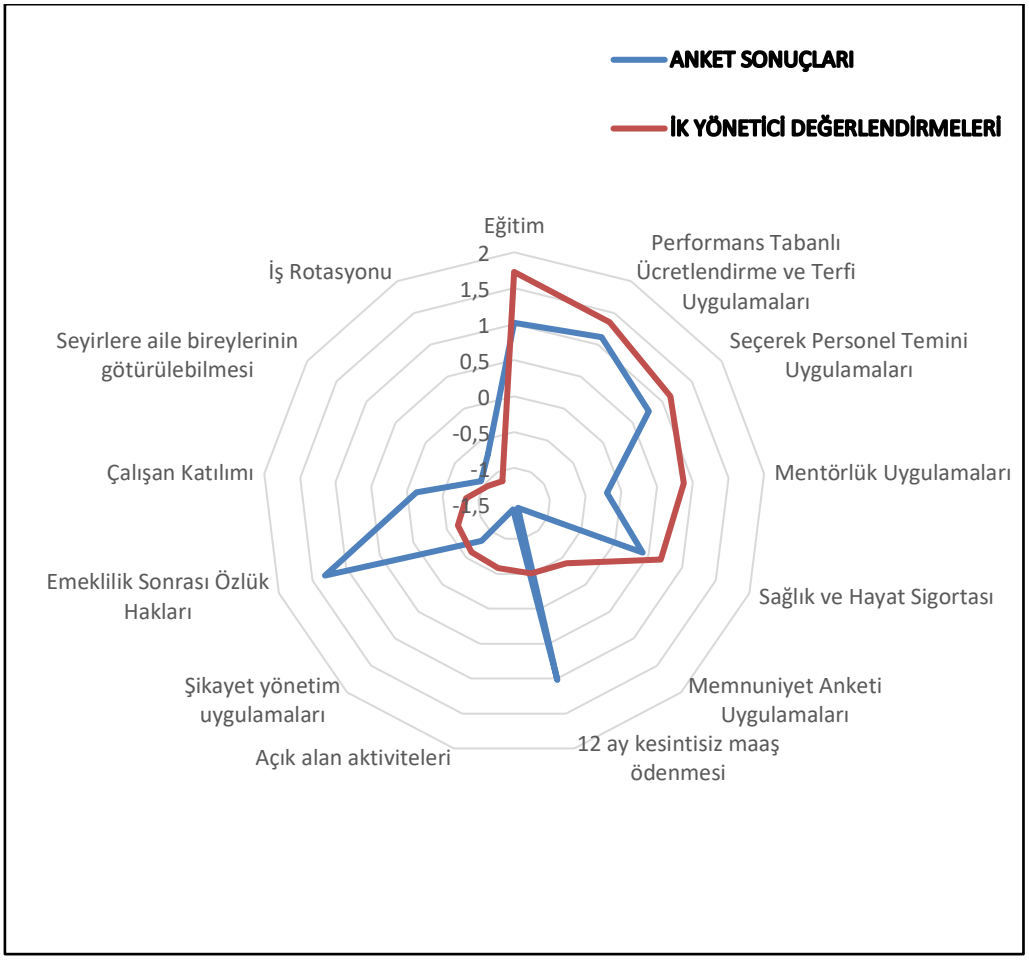
**Çizelge 3.10 :** Çalışan ve Yönetici Algılarının Normalizasyonu.

| İK Yönetim Uygulaması | İK Yöneticilerinin Değerlendirmeleri | | Çalışanlar Tarafından Yapılan Değerlendirmeler | |
|---|---|---|---|---|
| | AHP Öncelik Katsayısı | Normalize Edilmiş Değer | Anket Ortalaması | Normalize Edilmiş Değerler |
| Eğitim | 0,0927 | 1,7271 | 4,38 | 1,0196 |
| Performans Tabanlı Ücretlendirme ve Terfi | 0,0853 | 1,3538 | 4,42 | 1,1174 |
| Seçerek Personel Temini Uygulamaları | 0,0809 | 1,1372 | 4,28 | 0,7750 |
| Mentörlük Uygulamaları | 0,0757 | 0,8754 | 3,88 | -0,2031 |
| Sağlık ve Hayat Sigortası | 0,0718 | 0,6832 | 4,13 | 0,4082 |
| Memnuniyet Anketi Uygulamaları | 0,05013 | -0,4012 | 3,38 | -1,4260 |
| 12 ay kesintisiz maaş ödenmesi | 0,04803 | -0,5060 | 4,38 | 1,0196 |
| Açık alan aktiviteleri | 0,04653 | -0,5809 | 3,38 | -1,4260 |
| Şikayet yönetim uygulamaları | 0,04610 | -0,6024 | 3,63 | -0,8145 |
| Emeklilik Sonrası Özlük Hakları | 0,04490 | -0,6624 | 4,5 | 1,3131 |
| Çalışan Katılımı | 0,04161 | -0,8266 | 3,91 | -0,1298 |
| Seyirlere aile bireylerinin götürülebilmesi | 0,03704 | -1,0543 | 3,58 | -0,9368 |
| İş Rotasyonu | 0,03527 | -1,1427 | 3,67 | -0,7167 |
| | Ortalama | 0,0581 | Ortalama | 3,9630 |
| | Standart S. | 0,0200 | Standart S. | 0,4088 |

Karşılaştırma sonuçları daha kolay analiz edilebilmesi maksadıyla Şekil 3.2'de radar/spider chart kullanılarak gösterilmiştir. Bu kapsamda;

- Eğitim, performans tabanlı ücretlendirme ve terfi, seçerek personel temini, mentörlük ile sağlık ve hayat sigortası uygulamalarının hem yöneticiler hem de çalışanlar için performansı yüksek düzeyde etkileyen uygulamalar olarak değerlendirildiği,
- Memnuniyet anketi uygulamaları ve açık alan aktivitelerinin çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmelerde İK yöneticilerinin değerlendirmelerinin aksine performansa hemen hemen hiç katkı sağlamadığı,

- 12 ay kesintisiz maaş ödenmesi, emeklilik sonrası özlük hakları ve çalışan katılımı uygulamalarının çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmelerde İK yöneticilerinin aksine performansa oldukça yüksek seviyede katkı sağlayan uygulamalar olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir.




**Şekil 3.2 :** Çalışan ve Yönetici Algılarının Karşılaştırılması.

# 4. İKY UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Her işletme gibi denizcilik işletmelerinin de başarısı büyük oranda çalışanlarının performansına bağlıdır. Çalışan performansı ise iş görenlerin ait oldukları kurumlarına bağlılıkları ile ilişkilidir (Uygur, 2007).

Çalışmanın bu kısmında Türkiye'de bulunan denizcilik şirketlerinde çalışan 104 iş görene Meyer ve diğ. (1993) tarafından hazırlanan revize edilmiş "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve çalışma kapsamında özgün olarak üretilen "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği" uygulanarak, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarındaki ve insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin algılarındaki farklılıklar, müteakiben örgütsel bağlılık ile İKY uygulamalarının performansa olan etkisine yönelik algılar arasındaki ilişkiler analiz edilmeye çalışılmıştır.

Analiz kapsamında öncelikle bahse konu ölçekler ile toplanan verilerin yapı geçerliliği incelenmiş, müteakiben ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra değişkenlere yönelik yapılan yorumların frekans dağılımları incelenerek yorumlanmıştır. Müteakiben örgütsel bağlılığın her üç boyutunun ve İKY uygulamalarının performansa olan etkilerine yönelik algıların çalışanların demografik özelliklerine göre değişim gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda bazı iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve İKY uygulamalarının performansa olan etkilerine yönelik algıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çalışmanın sonunda yapılan korelasyon analizlerinde ise, örgütsel bağlılık düzeyleri ile İKY uygulamalarının performansa olan etkilerine yönelik algılar arasında orta seviye pozitif ve negatif doğrusal ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

## 4.1 Örgütsel Davranış Kavramı

18.yy'ın sonlarında batıda yaşanan sanayi devrimi ile geleneksel ev ve atölye tipi üretim merkezleri yerlerini birçok insanın toplu halde çalıştığı fabrikalara bırakmıştır.

Bu durum ise beraberinde iş gören davranışlarının diğer iş görenler ve örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi problemini ortaya çıkarmıştır. Bu problemin bilimsel yollarla çözümü maksadıyla ortaya atılan kuram ve teoriler "Örgütsel Davranış" kavramının doğmasına sebep olmuştur.

İş görenlerin örgüt içerisindeki davranışlarına ilişkin yaklaşımlar; ilk başlarda üretimde verimliliği artırmak için insanı makine gibi değerlendirmiş ve iş görenlerin insani değer ve niteliklerini göz ardı etmiştir. Bu dönemde işlerin çok basit parçalara ayrıştırılarak hızlı ve hatasız bir üretim yapılması hedeflenmiştir. Bunun bir sonucu olarak, çalışanlar yüksek beceriler gerektirmeyen, dar tanımlı ve basit işler yapmak üzere görevlendirilirmişlerdir. İşlerin çok basit parçalara ayrıştırılmış olması, bu işleri yapacak çalışanların, işin yapılışına yönelik ilave eğitimler alma ihtiyaçlarını da ortadan kaldırmış ve eğitim maliyetlerini düşürmüştür. Bu tarz işletmelerde çalışanların; çalışma tarzı hakkında düşünmeleri ve iş temelli sorunlara alternatif çözümler getirme hususunda fikir yürütmeleri istenmemiştir.

Ancak, bu tarz komuta kontrol yapılı klasik seri üretim sistemlerinde çalışanların yöneticiler tarafından hassas bir şekilde takip ve kontrol edilmeleri gerekliliği ortaya çıkmış, çalışanların iş ile ilgili herhangi bir sorunu görmeleri ya da bu soruna çözüm üretmeleri söz konusu olmaktan çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar arasında genellikle düşük motivasyon, devamsızlık ve yüksek devir oranı gözlenmiştir (Batt, 2002; Macduffie, 1995).

Bu nedenle 1990'lı yıllardan itibaren klasik işletme modellerinin yerini pazarın hızla değişen isteklerine ayak uydurabilecek esnek yapılı işletmeler almaya başlamıştır. Bu değişim ile birlikte yeni pazar şartlarının gerektirdiği sürat ve esnekliği karşılayabilen, eğitimli ve motive edilmiş iş gücünün önemi; taklit edilmesi daha kolay olan kalite, teknoloji gibi geleneksel rekabet kaynaklarına nazaran artmaya başlamıştır (Becker ve Huselid, 1998).

Yeni ortaya çıkan esnek yapılı işletmeler çalışanlarına, üretim sisteminde merkezi bir rol vermiştir. Bunun doğal sonucu olarak, söz konusu rolü üstlenecek çalışanlar ile işletme arasındaki uyumun sağlanması için işletme değer ve amaçlarını benimsemiş örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli, yani işletmeye bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Çalışanların, meydana çıkan problemleri anlayabilme ve uygun çözümü üretebilmek için üretim sürecinin tamamını

anlamış ve oluşabilecek problemlerin kök sebeplerini analiz edebilecek analitik yeteneklere sahip olmaları istenmeye başlanmıştır. Bu tarz işletmelerde çalışanlar ortaya çıkan problemlere doğrudan müdahil olmuş, böylelikle kalite denetimi ve bakım gibi süreçlerin merkezi bir yapıdan uzaklaştırılması ve her seviyede sorumluluğun dağıtılması sağlanmıştır (Macduffie, 1995).

İş görenlerin organizasyonlarına olan bağlılıklarını ifade eden örgütsel bağlılık tanımı 1950'lerden itibaren tartışılmaya başlanmış bir olgu olmakla birlikte hâlihazırda üzerinde uzlaşılmış bir tanımı yapılamamıştır. Bunun başlıca sebebi olarak bu kavramın tek boyutta ele alınmaya çalışılması olmuştur. 1990'lara gelindiğinde Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç boyutlu tanımını yapmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde İKY Uygulamaları, Kurumsal Bağlılık ve Performans arasındaki ilişki çalışanların algıları ışığında incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle Türkiye'de bulunan denizcilik şirketlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzelerin demografik özelliklerle ve maaş memnuniyet seviyeleri ile ilişkileri incelenmiştir. Müteakiben çalışma kapsamında özgün olarak üretilen *"İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği"* kullanılarak çalışanların demografik özelliklerine göre insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin algılarındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Çalışmanın sonunda ise, örgütsel bağlılık ile İKY uygulamaları algısı arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır.

## 4.2 Örgütsel Davranış Yaklaşımları

Örgütsel davranış; yönetim ve örgüt (management and organization) biliminin bir alt alanı olarak çalışmaktadır. Örgüt içindeki davranışsal araştırmaları konu alır. Bu bağlamda örgütler içindeki bireylerin, iş yaşamından gruplar ve örgütsel bütün içindeki davranışların ortaya konması, örgütsel davranış alanının temel davranış alanını oluşturmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

Örgütsel davranış alanının ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkması 1950'li yılları bulsa da bu kavramı olgunlaştıran alt yapılar sanayi devrimi ile birlikte kurulmaya başlamıştır. Sanayi devrimi öncesinde ev ve atölye tipi üretim ile az sayıda insan ile usta çırak ilişkisi içinde kısıtlı miktarlarda üretim yapılırken, 18.yy'ın sonlarında gerçekleşen sanayi devrimi ile bu kez üretim yerini bilimsel yöntemlerle yüksek miktarlarda üretim yapan fabrikalara bırakmıştır. Yeni üretim tarzı beraberinde yeni

üretim stratejilerinin doğmasına sebep olmuştur. Tarihsel süreç içinde bu yönetim stratejilerinin gelişimi 3 ana evre içinde sınıflandırılabilir.

Birinci evre yönetim ve örgüt alanında klasik ya da geleneksel yaklaşımların hâkim olduğu dönemdir (Sığrı ve Gürbüz, 2015). Bu dönemde Taylor'un bilimsel yönetim modeli, Fayol ve arkadaşlarının yönetim süreci modeli, Weber'in Bürokrasi kuramı ve Hugo Münsterberg'in yapmış olduğu çalışmalar öne çıkmaktadır.

Bu süreçte Taylor, sanayide kullanılan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadığını, iş görenlerin işleri yaparken çoğu zaman âtıl durumda duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanmadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı ve temposuna erişemediklerini ve bu hususların verimliliği düşürdüğünü iddia etmiştir. Taylor'un insan sorunlarına bakış açısı daha çok teknik adam gözüyle olmuş, bu nedenle rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yönetilmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir (Eren, 2015).

Fayol ise işletme ve yönetim faaliyetlerini ilk olarak analitik bir şekilde incelemiş ve yönetimi kendi içinde beş önemli fonksiyona ayırmıştır. 1- Planlama, 2- Örgütleme, 3- Yöneltme (kumanda etme), 4- Koordinasyon (eş güdümleme), 5- Kontrol (denetleme). Taylor ile karşılaştırıldığında Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamıştır (Eren, 2015). Fayol'a göre ortalama bir iş gören daima işten kaçmaya meyilli ve tembeldir. Sorumluluk almaktan kaçar. Bu nedenle devamlı olarak etkin yöntemlerle kontrol edilmeli ve sert disiplin kuralları ile yönetilmelidir. Aksi takdirde işletmelerde verimlilik düşecektir. Görüldüğü üzere Fayol'un düşüncelerinde insanın üstün yetenek ve becerilerinden söz edilmemiştir, insan duyguları değerlendirilmemiştir.

Max Weber'in bürokrasi modelinde otorite analitik olarak ele alınmıştır. Düşünüre göre otorite, geleneksel, karizmatik ve meşru yetke olmak üzere üçe ayrılır. Geleneksel yetke, babadan oğula geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan otoriteyi ifade ederken, karizmatik yetke kişilerin üstün beceri ve niteliklerine dayanır. Nihayetinde meşru yetke, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki otorite türünü ifade eder. Bürokrasi modeli, bir yönetim için güçlü bir örgüt yapısının kurulması, çalışanların ilgi alanlarında uzmanlaşmaları, nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurulması, yöneticilerin bilgi ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak

yönlendirilmeleri ile bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir. Ancak, aşırı şekilci olması, görev yetki ve sorunluluklarda aşırı değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte örgütlerde esnekliği azaltmaktadır (Eren, 2015). Bu kuram insan psikolojisi ve davranışına aykırı mantığı ve yönetimin duygusal tarafına önem vermediği için eleştirilmiştir.

Yönetim biliminde neo-klasik ya da davranışsal yaklaşımların egemen olduğu ikinci evre 1920'lerin sonunda 1940'ların sonuna kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu süreçte Follet'in yönetim ve insan ile ilgili fikirleri, Mayo ve Roethlisberger'in Hawthorne araştırmaları yer alır (Sığrı ve Gürbüz, 2015). Çalışma ortamındaki insanın davranışları ve sosyal yönü üzerinde durulmaya başlandığı bu evrenin, örgütsel davranışın temellerinin atıldığı dönem olduğu söylenebilir. Bu dönemde 1920'lerin sonunda yaşanan büyük ekonomik krizin oluşturduğu sosyal ve ekonomik koşullar, örgütlerde insan unsurunun incelenmesi ve anlaşılmasına yönelik gayretleri hızlandırmıştır.

Klasik dönemde örgütlerde insan faktörünün göz ardı edildiğini ileri süren Follet, iş görenlerin yönetime katılması ve örgütsel demokrasi üzerinde durmuştur. Follet'e göre yönetici ve iş görenler birbirlerini daha iyi tanıdıkları takdirde çalışmalar yapıcı bir şekilde sonuçlanacaktır.

Mayo ve öğrencisi Roethlisberger tarafından yapılan Hawthorne deneylerine göre örgütün mekanik bir sistem olmadığı, insan ilişkilerinin bir sonucu olan sosyal bir sistem olduğu, fiziksel faktörlerin ve ücretin verimlilik üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu, klasikçilerin iddia ettiği gibi iş gören davranışlarının her zaman mekanik yapının öngördüğü şekilde olmadığı ileri sürülmüştür (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

Yönetimde modern yaklaşımlar olarak da adlandırabileceğimiz üçüncü evre 1950'li yıllardan itibaren günümüze kadar devam eden süreci kapsamaktadır. Bu evrede düşünürler örgütlerdeki insan ve onun davranışları üzerinde durmuşlardır. Douglas Murray McGregor'un X ve Y kuramı, Abraham Harold Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Frederick Herzberg'in iki etmenli teorisi bu dönemin ön plana çıkan kuram ve teorileridir.

McGregor'un X kuramına göre astlar normalde iş yapmaktan hoşlanmaz ve her fırsatta kaytarmaya çalışır. Sorumluluk ve risk almaktan kaçınır. Bu tür astlar sıkı bir şekilde takip edilip gerekirse cezalandırılmalıdırlar. Y kuramına göre ise astlar için çalışmak

yaşamak kadar doğaldır. Bu tür astlar işlerini şevk ile yaparlar, sorumluluk ve inisiyatif almaya meyillidirler.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hem insan ihtiyaçlarının hem de güdülerin anlaşılmasında önemli katkı sağlamıştır. Bu kurama göre insan ihtiyaçları beş hiyerarşik seviyede ele alınmaktadır. Bu seviyeler fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı gösterme ve kendini gerçekleştirmedir. Bu kurama göre alt kademede yer alan ihtiyaç tatmin edilmeden bir üst kademedeki ihtiyaca geçilemeyeceği ileri sürülmektedir.

Herzberg'in iki element modeline göre ise insanların davranışlarını şekillendiren etmenler motive edici faktörler ve hijyen faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu faktörlerin tek başına tatmini verimi artırmamaktadır. Hijyen faktörler tatmin edilmesi gereken asgari faktörleri ifade etmektedir. Ancak bu faktörlerdeki tatmin derecesindeki artış bir süre sonra verimlilik üzerinde etkili olmamaya başlamaktadır. Motive edici faktörler ise tatmin edildiği sürece verimliliği artıran faktörlerdir. Ancak hijyen faktörlerin tatmin edilmemesi durumda motive edici faktörler de anlamsız hale gelmektedir.

### 4.3 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bakan (2011)'a göre örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği hususunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamakla birlikte literatürde yer alan bazı tanımlar şu şekilde belirtilebilir:

- Örgüt amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyumlaşması sürecidir (Hall ve diğ, 1970).
- Kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir (Mowday ve diğ, 1979).
- Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır (Allen ve Meyer, 1990).
- İş görenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997).
- Genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı da kapsamına alarak bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Çetin, 2004).

Literatürde yukarıda bahsedilen tanımlar gibi birçok tanım bulunmakla birlikte nihai bir tanımda uzlaşma sağlanamamıştır. Bunun en önemli nedeni bahse konu tanımı yapanların kendi bakış açılarına ve uzmanlık alanlarına göre kavramı tek boyutta ele almak istemeleridir.

Günümüzde gelinen en son nokta ise kavramın tek bir tanımının olamayacağı gibi tek bir boyutunun da olamayacağıdır. Bağlılık birden fazla boyutla ifade edilmelidir. Konunun tek bir boyutta ele alınmasının doğru olmayacağını ifade eden Mowday ve diğ. (1982) örgütsel bağlılığı; tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) ve davranışsal bağlılık (behavioural commitment) olarak iki boyutta ele almışlardır.

Daha sonra konu üzerine araştırmalarını yoğunlaştıran Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık kavramının tek boyutunun olmadığını, bu nedenle net olarak tanımlanamadığını ortaya koymuştur. Aynı şekilde Benkhoff (1997) da yaptığı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık kavramının homojen bir yapıya sahip olmadığını ve farklı boyutlara sahip olduğunu savunmuştur.

Daha ileriki safhalarda yapılan çalışmalarda Meyer ve Allen (1997), yapılan tüm bu değişik tanımların üç farklı boyuta işaret ettiklerini; bunların *"duygusal bağlılık"*, *"devam bağlılığı"* ve *"normatif bağlılık"* olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Çünkü bir iş görenin örgütüne olan bağlılığı söz konusu bileşenlerin farklı derecelerdeki kombinasyonlarından meydana gelir. Örneğin bir çalışan kurumuna duygusal yönden bağlılık hissederken aynı zamanda bağlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak da görebilir (Bakan, 2011).

### 4.3.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği duygusal bağı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini yansıtmaktadır. Birey belirli sebeplerden dolayı örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirir. Bu sebepler aşağıda olduğu gibi listelenebilir.

- Birey, örgütte yaptığı işlerden zevk almaktadır.
- Örgüt, bireyden ne beklediğini açıkça ortaya koymaktadır.
- Birey, örgüt için yaptığı görevlerin amaçlarını açıkça bilmektedir.
- Birey, örgüt içinde işverenine fikirlerini özgürce söyleyebilmektedir.
- Birey, örgütü verdiği sözleri yerine getirmede güvenilir bulmaktadır.

- Örgütte herkes eşit haklara sahiptir.
- Birey, örgütte kendini ve yaptığı işler bakımından katkısını önemli hissetmektedir.
- Birey yöneticilerden gerektiğinde geri bildirim almaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

### 4.3.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetini düşünen bireyin geliştirdiği bağlılıktır. Birey, ihtiyacı olduğu için örgütte kalır. Birey bazı nedenlerden dolayı ait olduğu örgütle devam bağlılığını koparmak istemez. Bu nedenler aşağıda olduğu gibi listelenebilir.

- Var olan ve ait olduğu örgütte kazandığı yeteneklerin diğer örgütlerde hayatını devam ettirebilmesi için yetersiz olduğunu düşünmesi.
- Eğitiminin diğer örgütlerde işe yaramayacağını düşünmesi.
- Örgüt değiştirmesi sonucu farklı bir yerleşim yerine geçme zorunluluğu.
- Örgütte geçirdiği sürenin uzun olması nedeniyle oradaki kariyerine çok emek harcaması.
- Çalıştığı örgütte kalmaya devam etmesi durumunda hak kazanacağı emeklilik primini kaybetmek istememesi.
- Sahip olduğu itibarlı işi kaybetmeme isteği (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

### 4.3.3 Normatif bağlılık

Normatif bağlılıkta birey, örgütte kalmasını örgüte olan minnet borcu ve yükümlülüğün bir gereği olarak görmektedir. Normatif bağlılıkta birey yükümlülüklerini içselleştirmektedir. Normatif bağlılık bireye sağlanan bazı ödüllerle de (okul ücretlerinin ödenmesi, bireyin maliyeti yüksek olan iş için gönderildiği eğitimin bedelinin karşılanması gibi) sağlanabilir (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

## 4.4 Araştırmanın Amacı

Türkiye'de bulunan denizcilik işletmelerinde görev yapan çalışanların;

- Örgütsel bağlılık düzeylerini Meyer ve Allen Modeli ile belirlemek,
- Örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre analiz etmek,
- İKY uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiye yönelik algılarını İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği ile belirlemek,
- İKY uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiye yönelik algılarını demografik özelliklerine göre analiz etmek,
- Örgütsel bağlılık düzeyleri ile İKY uygulamalarının performansa etkilerine yönelik algılar arasındaki ilişkiyi analiz etmektir.

## 4.5 Araştırmanın Yöntemi

### 4.5.1 Ölçek ve veri toplama

#### 4.5.1.1 Örgütsel bağlılık ölçeği

Literatürde değişik ölçekler bulunmakla birlikte bu çalışmada daha kapsamlı olması nedeniyle Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen revize edilmiş "Örgütsel Bağlılık Ölçeği-(Organizational Commitment Questionaire: OCQ)" kullanılmıştır. Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç ayrı boyutta ölçmeyi amaçlamaktadır.

#### 4.5.1.2 İnsan kaynakları yönetim uygulamaları algı ölçeği

Literatürde İKY uygulamalarının performansa olan etkisini ölçmeyi amaçlayan herhangi bir ölçek bulunamamıştır. Bu nedenle özgün bir ölçek üretilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda çalışmanın daha önceki aşamalarında yapılan literatür taraması, işletmelerin sonuç raporlarına ilişkin analizler ve İK yöneticilerin sübjektif değerlendirmeleri ışığında 56 farklı algıyı tespit etmeyi amaçlayan 22 değişkenli 3 farklı anket üretilmiştir. Bu anketlerin ilki ile yeteneği geliştirici nitelikteki uygulamalar, ikincisi ile motivasyonu artırmayı amaçlayan uygulamalar ve sonuncusu ile de işin yapılış yöntemini iyileştirmeye yönelik uygulamaların performansa olan etkilerine yönelik algıların ölçülmesi amaçlanmıştır.

Ancak anket sonuçlarının veri geçerliliğinin incelenmesi ve geçerlilik/ güvenilirliklerinin tespiti aşamalarında söz konusu anketlerde bulunan birçok sorunun

amaçlanan algıyı ölçmediği tespit edilmiş ve bu değişkenler değerlendirmeden çıkartılarak bahse konu üç adet anketin tamamının birleşiminden oluşan 15 değişkenli yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni ölçeğe *"İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği"* adı verilmiştir.

Yeni oluşturulan 15 değişkenli "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği"nin faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda, performansa etki eden İKY uygulamalarını üç farklı boyutta sınıflandığı tespit edilmiştir. Bu boyutları oluşturan değişkenler incelendiğinde İKY uygulamalarının bir kısmının çalışanların *"özlük haklarını geliştirici"* nitelikte, bir kısmının *"çalışanların yeteneklerini geliştirici"* nitelikte ve bir kısmının da *"çalışma ortamını geliştirici"* nitelikte olduğu görülmüştür.

Her iki ölçek de 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlanması; "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Çok az katılıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 4: Oldukça katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

### 4.5.2 Araştırmanın evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye'de bulunan denizcilik şirketlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Anketler bahse konu şirketlerde çalışan 146 kişiye elektronik ortamda ulaştırılmış olup, bunlardan 104'ünden yeterli seviyede değerlendirme alınabilmiş olup geri dönüş oranı %71,2'dir.

## 4.6 Anketlerin Veri Geçerliliği ve Demografik Verilerin Analizi

### 4.6.1 Veri geçerliliği

Veriler toplanıp SPSS programına girişleri tamamlandıktan sonra; veri girişinde hata olup olmadığını kontrol etmek, verilerde beklenmeyen özellikler varsa bunların nedenlerini araştırmak ve kurulan hipotezlerde kullanılacak olan istatistiksel tekniklerin veri setine uygunluğunu tespit etmek maksadıyla ilk olarak veri yapısı tanımlanmıştır (Durmuş ve diğ, 2013). Anketlerin veri geçerliliği incelendiğinde; anketlere 104 kişinin katıldığı ve demografik veriler kısmında bulunan "İş Anlaşması Türü" ve İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği kısmında bulunan "İKY-8" numaralı değişken haricinde geçersiz veri miktarının oldukça az olduğu görülmüştür (Çizelge 4.1).

**Çizelge 4.1 :** İKY Algı Ölçeği Veri Geçerlilik Durumu.

| | Değ. | Yaş | Cinsiyet | Medeni Durum | Yeterlilik | Görev | Deniz Tecrübesi | Kurumsal Tecrübe | Gemi Sayısı | Anlaşma Türü |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Demografik Veriler | Uygun | 104 | 104 | 99 | 104 | 104 | 104 | 104 | 99 | 75 |
| | Eksik | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 29 |

| | Değ. | İKY-1 | İKY-2 | İKY-3 | İKY-4 | İKY-5 | İKY-6 | İKY-7 | İKY-8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği Değişkenleri | Uygun | 99 | 99 | 100 | 99 | 97 | 102 | 102 | 82 |
| | Eksik | 5 | 5 | 4 | 5 | 7 | 2 | 2 | 22 |
| | **Değ.** | **İKY-9** | **İKY-10** | **İKY-11** | **İKY-12** | **İKY-13** | **İKY-14** | **İKY-15** | |
| | Uygun | 104 | 104 | 99 | 100 | 104 | 100 | 104 | |
| | Eksik | 0 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 | 0 | |

| | Değ. | s1 | s2 | s3 | s4 | s5 | s6 | s7 | s8 | s9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği Değişkenleri | Uygun | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Eksik | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | **Değ.** | **s10** | **s11** | **s12** | **s13** | **s14** | **s15** | **s16** | **s17** | **s18** |
| | Uygun | 96 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Eksik | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

### 4.6.2 Demografik Verilerin Frekans Dağılımları

Bahse konu değişkenlerin frekans dağılımı incelendiğinde anketlere katılanların %13,5'inin 0-30 yaş arasında, %37,5'inin 30-40 yaş arasında ve %49'unun ise 40'tan daha yaşlı olduğu (Çizelge 4.2),

**Çizelge 4.2 :** Yaş Dağılımı.

| Yaş | Frekans | % |
|---|---|---|
| 0-30 arası | 14 | 13,5 |
| 30-40 arası | 39 | 37,5 |
| 40'tan fazla | 51 | 49 |
| Toplam | 104 | 100 |

Anketlere katılanların %37,5'inin kadın, %62,5'inin ise erkek olduğu (Çizelge 4.3),

**Çizelge 4.3 :** Cinsiyet Dağılımı.

| Cinsiyet | Frekans | % |
|---|---|---|
| Kadın | 39 | 37,5 |
| Erkek | 65 | 62,5 |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların %37,4'ünün bekâr, %62,6'sının evli olduğu (Çizelge 4.4),

**Çizelge 4.4 :** Medeni Durum Dağılımı.

| Medeni Durum | Frekans | % |
|---|---|---|
| Bekar | 37 | 37,4 |
| Evli | 62 | 62,6 |
| Eksik | 5 | - |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların %26'sının uzakyol kaptanı, %18,3'ünün uzakyol vardiya zabiti, %16,3'ünün uzakyol 1.zabiti ve diğerlerinin çeşitli yeterliliklere sahip olduğu (Çizelge 4.5),

**Çizelge 4.5 :** Yeterlilik Dağılımı.

| Yeterlilik | Frekans | % |
|---|---|---|
| Uzakyol Kaptanı | 27 | 26,0 |
| Uzakyol Vardiya Zabiti | 19 | 18,3 |
| Uzakyol 1. Zabit | 17 | 16,3 |
| Kaptan | 11 | 10,6 |
| 2. Makinist | 8 | 7,7 |
| Güverte Zabiti | 7 | 6,7 |
| HR Manager | 5 | 4,8 |
| Başmakinist | 4 | 3,8 |
| Diğer | 6 | 5,8 |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların %31,7'sinin İK yöneticisi, %16,3'ünün vardiya zabiti, %8,7'sinin uzakyol kaptanı, %7,7'sinin ISM/Emniyet Müdürü ve diğerlerinin değişik görevlerde bulunduğu (Çizelge 4.6),

**Çizelge 4.6 :** Görev Dağılımı.

| Görev | Frekans | % |
|---|---|---|
| İnsan Kaynakları Md./Yardımcısı/Personel Enspektörü | 33 | 31,7 |
| Uzakyol I. Zabiti/Vardiya Zabiti | 17 | 16,3 |
| Uzakyol Kaptanı | 9 | 8,7 |
| ISM/Emniyet Müdürü | 8 | 7,7 |
| CEO | 6 | 5,8 |
| Akademisyen | 5 | 4,8 |
| Başmakinist | 4 | 3,8 |
| Eğitim Müdürü/Vetting Enspektörü | 4 | 3,8 |
| GTH Başoperatör | 4 | 3,8 |
| Güverte Enspektörü | 4 | 3,8 |
| Kaptan | 4 | 3,8 |
| Eğitim Koordinatörü | 3 | 2,9 |
| Diğer | 3 | 2,9 |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların %11,5'inin 1 yıldan az, %20,2'sinin 1-5 yıl arası, %16,3'ünün 6-10 yıl arası, %15,4'ünün 11-20 yıl arası ve %22,1'inin 20 yıldan fazla deniz tecrübesine sahip olduğu (Çizelge 4.7),

**Çizelge 4.7 :** Deniz Tecrübesi Dağılımı.

| Deniz Tecrübesi | Frekans | % |
|---|---|---|
| 1 yıldan az | 12 | 11,5 |
| 1-5 yıl arası | 21 | 20,2 |
| 6-10 yıl arası | 17 | 16,3 |
| 11-20 yıl arası | 16 | 15,4 |
| 20 yıldan fazla | 23 | 22,1 |
| Yoktur | 15 | 14,4 |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların çalıştıkları işletmelerin; %25'inin 6-10 yıl arası, %28,8'inin 11-25 yıl arası, %24'ünün 26-50 yıl arası ve %22,2'sinin 50 yıldan fazla sektör tecrübesine sahip olduğu (Çizelge 4.8),

**Çizelge 4.8 :** İşletmenin Sektör Tecrübesi Dağılımı.

| Sektör Tecrübesi | Frekans | % |
|---|---|---|
| 6-10 yıl arası | 26 | 25 |
| 11-25 yıl arası | 30 | 28,8 |
| 26-50 yıl arası | 25 | 24 |
| 50 yıldan fazla | 23 | 22,2 |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların çalıştıkları işletmelerin; %6,7'sinin 1-3 arasında, %21,2'sinin 4-10 arasında, %15,4'ünün 1-20 arasında, %7,7'sinin 20-30 arasında ve %44,2'sinin 30'dan fazla gemiye sahip olduğu (Çizelge 4.9),

**Çizelge 4.9 :** İşletmelerin Gemi Sayısı Dağılımı.

| Gemi Sayısı | Frekans | % |
|---|---|---|
| 1-3 arası | 7 | 6,7 |
| 4-10 arası | 22 | 21,2 |
| 11-20 arası | 16 | 15,4 |
| 20-30 arası | 8 | 7,7 |
| 30'dan fazla | 46 | 44,2 |
| Toplam | 99 | 100,0 |

Anketlere katılanların %79,8'inin karada çalışanlardan ve %20,2'sinin gemide çalışanlardan oluştuğu (Çizelge 4.10),

**Çizelge 4.10 :** Çalışma Ortamı Dağılımı.

| Görev Yeri | Frekans | % |
|---|---|---|
| Kara | 83 | 79,8 |
| Gemi | 21 | 20,2 |
| Toplam | 104 | 100,0 |

Anketlere katılanların %7,1'inin maaşlarını çok yeterli bulduğu, %44,4'ünün yeterli bulduğu, %36,4'ünün yetersiz bulduğu, %12,1'inin ise çok yetersiz bulduğu (Çizelge 4.11) tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.11 :** Maaş Memnuniyet Düzeyleri.

| Memnuniyet | Frekans | % |
|---|---|---|
| Çok Yeterli | 7 | 7,1 |
| Yeterli | 44 | 44,4 |
| Yetersiz | 36 | 36,4 |
| Çok Yetersiz | 12 | 12,1 |
| Toplam | 99 | 100,0 |

## 4.7 Verilerin Dağılımı

Normal dağılım, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için yapılan ilk varsayımdır. İlgilenilen değişkenin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesi için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan biri ilgili değişkenin Q-Q ve kutu-bıyık grafiklerine bakılması, diğeri ise normallik testlerinin yapılmasıdır. Normallik testleri arasında en fazla kullanılan ve SPSS programında yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleridir (Durmuş ve diğ, 2013).

Söz konusu testlerde hipotezimiz;

$H_o$=Veriler normal dağılıma sahip bir ana kütleden gelmektedir.

$H_1$ = Veriler normal dağılıma sahip bir ana kütleden gelmemektedir.

şeklindedir. İlgili test istatistiğinin p değeri 0,05'ten büyük olduğunda $H_o$ hipotezi kabul edilecektir.

Bu kapsamda anketimizde elde ettiğimiz Yaş, Deniz Tecrübesi ve Kurumsal Tecrübe değişkenlerinin normal dağılım sergileyip sergilemedikleri incelenmiştir. Anket uygulanan kişi sayısı 50'den fazla olduğu için Çizelge 4.12'de bulunan Kolmogorov-Smirnov normallik testinin sonuçları dikkate alınmıştır. Bahse konu çizelgeye göre p (Sig.) $\geq$ 0,05 şartını hiçbir değişken sağlayamamaktadır. Bu durumda bahse konu değişkenlerin Q-Q ve kutu-bıyık grafiklerine bakılması gerekmektedir.

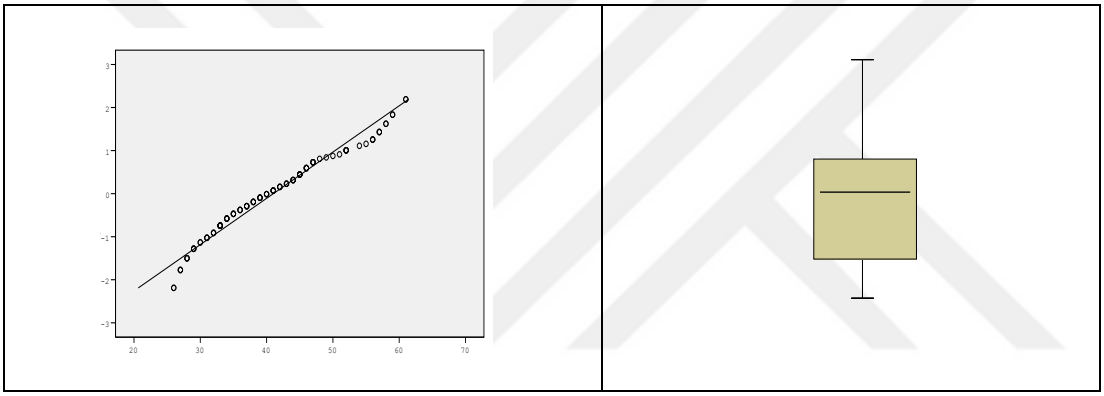
**Çizelge 4.12 :** Normallik Testi.

| Değişkenler | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | İstatistik | sd | p (Sig.) | İstatistik | sd | p (Sig.) |
| Yaş | 0,078 | 104 | 0,131 | 0,960 | 104 | 0,003 |
| Deniz Tecrübesi | 0,145 | 104 | 0,000 | 0,901 | 104 | 0,000 |
| İşletmelerin Sektör Tecrübesi | 0,192 | 104 | 0,000 | 0,862 | 104 | 0,000 |

sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

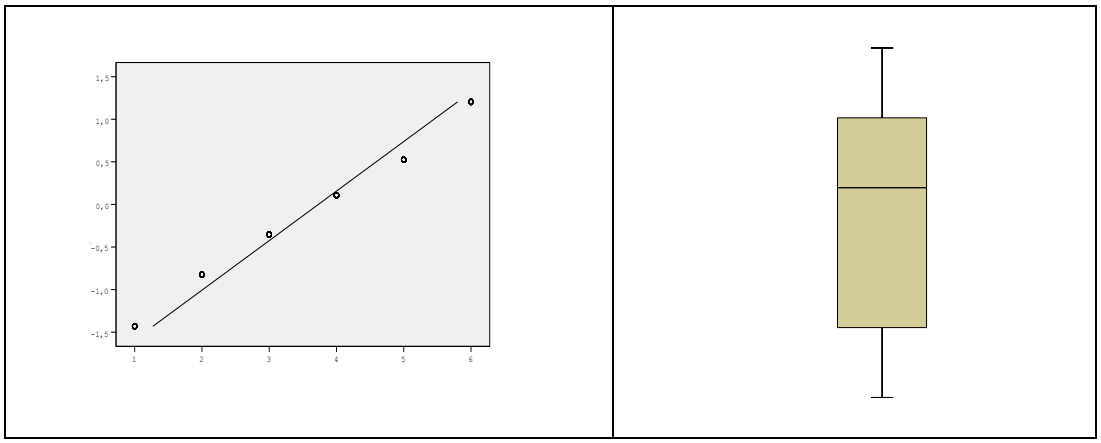
Bahse konu değişkenlerin Q-Q ve kutu-bıyık grafiklerine bakıldığında;

Yaş değişkeninin her iki grafiğinde de normal dağıldığı (Şekil 4.1),



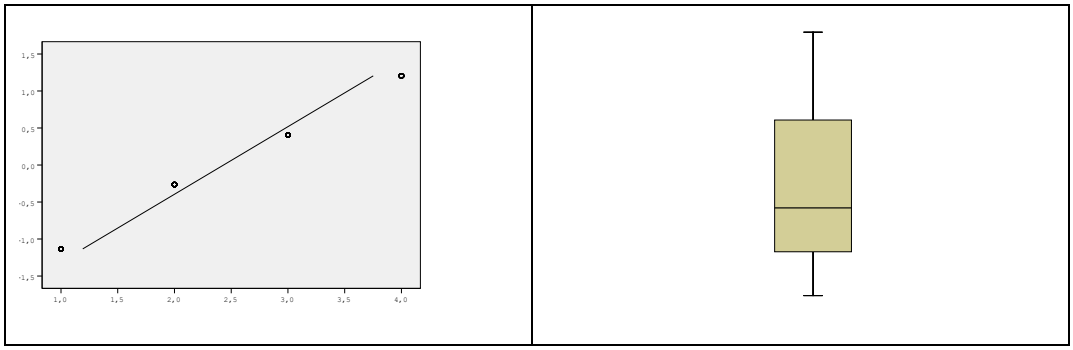
**Şekil 4.1 :** Yaş Değişkeninin Dağılım Grafikleri.

Deniz Tecrübesi değişkeninin her iki grafiğinde de normal dağıldığı (Şekil 4.2),



**Şekil 4.2 :** Deniz Tecrübesi Değişkeninin Dağılım Grafikleri.

İşletmelerin Sektör Tecrübesi değişkeninin her iki grafiğinde de normal dağıldığı (Şekil 4.3) tespit edilmiştir.



**Şekil 4.3 :** Sektör Tecrübesi Değişkeninin Dağılım Grafikleri.

Bu kapsamda parametrik testlerin Yaş, Deniz Tecrübesi ve İşletmelerin Sektör Tecrübesi değişkenlerine uygulanabileceği değerlendirilmiştir.

## 4.8 Anketlerin Yapı Geçerliliği (Faktör ve Güvenilirlik Analizleri)

Soyut kavramların birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, kavramlar doğrudan ölçülemediğinden bu kavramları tanımlayan/gösteren davranış ve tutumlar ifadelere dönüştürülerek ölçekleştirilir. Öncelikle literatürden elde edilen bilgiler ışığında kavramın ilgili araştırmada kullanılacak tanımı yapılır. Daha sonra bu tanımı gösteren somut, ölçülebilir ve herkes tarafından aynı şekilde algılanabilecek davranışlar belirlenir ve değişkenler haline getirilir (anket). Daha sonra ise değerlendirilmesi istenen değişkenlerin değerlendiriciler tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak için faktör analizi uygulanır (Durmuş ve diğ, 2013).

Ölçekler farklı kültür ve örnek gruplarında farklı sonuçlar gösterebilmektedir. Bu kapsamda örneklemimiz için anketimizin kaç alt boyuttan oluştuğunu tespit etmemiz gerekmektedir. Bunun için anketlerin yapı geçerliliğine bakmalıyız. Yapı geçerliliğini kontrol edebilmemiz için ise topladığımız verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadıklarını kontrol etmeliyiz. Bu kontrolü "Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (MSA-Measure of Sampling Adequacy)" değeri ile yaparız. Bu amaçla SPSS programında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi kullanılır. Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Bartlett Küresellik Testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett Küresellik Testi'nin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Benzer şekilde KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği de değişkenler arası korelâsyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. Bu değer 0

ile 1 arasında değişir ve KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiğinin 1 değerini alması değişkenlerin birbirine mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiğinin genel kabul görmüş değerleri ve yorumları Çizelge 4.13'te gösterilmiştir (Durmuş ve diğ, 2013).

**Çizelge 4.13 :** KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği Değerleri.

| KMO Değeri | Yorumu |
|---|---|
| 0,80 ve yukarısı | Mükemmel |
| 0,70-0,80 arası | İyi |
| 0,60-0,70 | Orta |
| 0,50-0,60 | Kötü |
| 0,50'den aşağı | Kabul edilemez |

### 4.8.1 Örgütsel bağlılık anketi

#### 4.8.1.1 Faktör analizi

Örgütsel Bağlılık kavramını ölçmek için Meyer ve diğ. (1993) tarafından revize edilmiş Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Bahse konu ölçek örgütsel bağlılığı 3 ana boyutta incelemektedir (Çizelge 4.14).

**Çizelge 4.14 :** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları.

| Faktör İsmi | İlgili Kavramı Ölçmek İçin Ankette Yer Alan Maddeler |
|---|---|
| Duygusal Bağlılık | s1, s2, s3, s4, s5, s6 |
| Devam Bağlılığı | s7, s8, s9, s10, s11, s12 |
| Normatif Bağlılık | s13, s14, s15, s16, s17, s18 |

Kurumsal bağlılık veri setimize uygulanan veri yeterliliği testlerinin sonuçları Çizelge 4.15'te gösterilmiştir. Bahse konu değerlere bakıldığında KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği ile veri setimizin faktör analizine iyi (0,715) seviyede uygun olduğu, Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek oranda (p (Sig.) $\leq$0,05) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.15 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (1.Test).

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği | | 0,715 |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-kare | 1033,567 |
| | sd* | 153 |
| | p (Sig.)** | 0,000 |

*sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
**p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği bütün değişken grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğunu ölçerken Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (MSA) değeri tek tek her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. Genel kabul görmüş MSA değerlerinin yorumu KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği değerlerinin yorumlarıyla aynıdır (Durmuş ve diğ, 2013). Anketimizde yer alan değişkenlerin MSA değerleri Çizelge 4.16'da verilmiştir.

MSA değerleri incelendiğinde s5 ve s11 numaralı değişkenlerin MSA değerinin 0,50'den oldukça çok küçük olduğu tespit edilmiş ve bu değişkenler değerlendirmeden çıkartılarak faktör analizi kalan gruba tekrar yapılmıştır.

**Çizelge 4.16 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (1.Test).

| Değ. | s1 | s2 | s3 | s4 | s5 | s6 | s7 | s8 | s9 | s10 | s11 | s12 | s13 | s14 | s15 | s16 | s17 | s18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| s1 | ,700(a) | -,060 | -,129 | -,124 | ,089 | -,038 | ,139 | -,328 | -,017 | -,234 | -,475 | ,144 | -,347 | -,245 | -,171 | -,443 | -,021 | ,344 |
| s2 | -,060 | ,799(a) | -,226 | -,004 | -,416 | -,179 | -,307 | ,177 | -,086 | ,349 | ,119 | -,057 | ,339 | -,246 | -,118 | ,112 | -,110 | -,027 |
| s3 | -,129 | -,226 | ,896(a) | -,068 | -,144 | -,198 | ,155 | -,080 | -,073 | ,109 | ,224 | ,131 | -,016 | ,036 | ,005 | ,072 | -,186 | -,071 |
| s4 | -,124 | -,004 | -,068 | ,735(a) | -,177 | -,574 | ,112 | -,077 | -,163 | ,289 | ,484 | ,168 | -,084 | -,083 | -,262 | ,179 | -,352 | ,112 |
| s5 | ,089 | -,416 | -,144 | -,177 | ,473(a) | ,321 | ,258 | -,137 | ,227 | -,327 | -,299 | -,167 | -,241 | ,251 | -,031 | -,246 | ,052 | ,097 |
| s6 | -,038 | -,179 | -,198 | -,574 | ,321 | ,774(a) | ,155 | -,009 | ,072 | -,344 | -,348 | -,113 | ,130 | ,066 | ,113 | -,160 | ,239 | -,165 |
| s7 | ,139 | -,307 | ,155 | ,112 | ,258 | ,155 | ,536(a) | -,596 | -,257 | -,280 | -,167 | ,218 | -,175 | ,143 | -,196 | -,181 | -,180 | ,166 |
| s8 | -,328 | ,177 | -,080 | -,077 | -,137 | -,009 | -,596 | ,676(a) | -,130 | ,029 | ,246 | -,229 | ,064 | ,093 | ,274 | ,174 | ,180 | -,241 |
| s9 | -,017 | -,086 | -,073 | -,163 | ,227 | ,072 | -,257 | -,130 | ,777(a) | -,041 | -,087 | -,372 | -,045 | ,089 | ,016 | ,093 | -,063 | ,047 |
| s10 | -,234 | ,349 | ,109 | ,289 | -,327 | -,344 | -,280 | ,029 | -,041 | ,522(a) | ,418 | -,267 | ,293 | -,310 | ,106 | ,111 | -,234 | -,310 |
| s11 | -,475 | ,119 | ,224 | ,484 | -,299 | -,348 | -,167 | ,246 | -,087 | ,418 | ,180(a) | ,055 | ,108 | -,129 | -,032 | ,436 | -,303 | -,188 |
| s12 | ,144 | -,057 | ,131 | ,168 | -,167 | -,113 | ,218 | -,229 | -,372 | -,267 | ,055 | ,565(a) | -,233 | -,151 | -,353 | ,182 | -,010 | ,249 |
| s13 | -,347 | ,339 | -,016 | -,084 | -,241 | ,130 | -,175 | ,064 | -,045 | ,293 | ,108 | -,233 | ,707(a) | ,187 | ,096 | ,266 | ,100 | -,364 |
| s14 | -,245 | -,246 | ,036 | -,083 | ,251 | ,066 | ,143 | ,093 | ,089 | -,310 | -,129 | -,151 | ,187 | ,825(a) | -,083 | ,101 | ,120 | -,160 |
| s15 | -,171 | -,118 | ,005 | -,262 | -,031 | ,113 | -,196 | ,274 | ,016 | ,106 | -,032 | -,353 | ,096 | -,083 | ,826(a) | -,455 | ,183 | -,322 |
| s16 | -,443 | ,112 | ,072 | ,179 | -,246 | -,160 | -,181 | ,174 | ,093 | ,111 | ,436 | ,182 | ,266 | ,101 | -,455 | ,780(a) | -,203 | -,088 |
| s17 | -,021 | -,110 | -,186 | -,352 | ,052 | ,239 | -,180 | ,180 | -,063 | -,234 | -,303 | -,010 | ,100 | ,120 | ,183 | -,203 | ,790(a) | -,466 |
| s18 | ,344 | -,027 | -,071 | ,112 | ,097 | -,165 | ,166 | -,241 | ,047 | -,310 | -,188 | ,249 | -,364 | -,160 | -,322 | -,088 | -,466 | ,714(a) |

Yeni değişken grubuna yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen veri yeterliliği testleri Çizelge 4.17'de verilmiştir. Tablodan görüleceği gibi MSA değeri çok küçük olan 5 ve 11'inci değişkenin anketten çıkartılması KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği değerinin artmasına sebep olmuştur. Bahse konu değerlere bakıldığında KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği ile veri setinin faktör analizine iyi (0,774) seviyede uygun olduğu, Barlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek oranda (p (Sig.) $\leq$0,05) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.17 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (2. Test).

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği | | ,774 |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-kare | 910,31 |
| | sd* | 120 |
| | p (Sig.)** | ,000 |

*sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
**p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

Bu işlemden sonra Çizelge 4.18'de bulunan Açıklanan Toplam Varyans çıktısı incelenmiştir. Bu tablonun ilk sütununda faktör analizine girmiş değişkenler bulunmaktadır. Tablonun ikinci sütununda ise "başlangıç özdeğerleri (initial eigen values)" bulunmaktadır. Bu sütunun altında bulunan "Toplam" sütununda "1" den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğimizin kaç alt boyuttan oluştuğunu gösterir. Tablodan görüleceği üzere kullandığımız ölçeğin alt boyut sayısı literatürden farklı olarak "4" çıkmıştır.

Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings) altında yer alan ikinci sütunda bulunan "Varyans %) ilgili faktörün, varyansın yüzde kaçını açıkladığını göstermektedir. Son sütunda yer alan "Kümülatif %" ise açıklanan varyans yüzdelerinin birikimli değerini verir (Durmuş ve diğ, 2013). Çizelgeden görüleceği üzere dört alt boyut varyansın %70,304'ünü açıklamaktadır.

**Çizelge 4.18 :** Açıklanan Toplam Varyans (2.Test).

| Bileşen | Başlangıç Özdeğerler* | | | Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı ** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) |
| 1 | 6,212 | 38,824 | 38,824 | 4,192 | 26,203 | 26,203 |
| 2 | 2,757 | 17,229 | 56,052 | 2,974 | 18,588 | 44,791 |
| 3 | 1,196 | 7,473 | 63,525 | 2,706 | 16,910 | 61,701 |
| 4 | 1,085 | 6,779 | 70,304 | 1,376 | 8,603 | 70,304 |
| 5 | ,851 | 5,320 | 75,624 | | | |
| 6 | ,774 | 4,835 | 80,460 | | | |
| 7 | ,614 | 3,840 | 84,300 | | | |
| 8 | ,500 | 3,127 | 87,427 | | | |
| 9 | ,419 | 2,620 | 90,046 | | | |
| 10 | ,362 | 2,260 | 92,306 | | | |
| 11 | ,290 | 1,811 | 94,118 | | | |
| 12 | ,262 | 1,637 | 95,755 | | | |
| 13 | ,238 | 1,490 | 97,245 | | | |
| 14 | ,189 | 1,179 | 98,424 | | | |
| 15 | ,152 | ,949 | 99,372 | | | |
| 16 | ,100 | ,628 | 100,000 | | | |

*Başlangıç Özdeğerler: Initial Eigenvalues
** Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı: Rotation Sums of Squared Loadings

Anketimizin 4 faktörden oluştuğunu daha önce belirlemiştik. Şimdi ise bu faktörlerin hangi değişkenlerden meydana geldiğini ve bu değişkenlerin faktör ağırlıklarını Çizelge 4.19'da bulunan "Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix)" sonucundan çıkartacağız.

**Çizelge 4.19 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (2.Test). *

| Değişkenler | Bileşen | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| s4 | ,875 | ,047 | -,093 | -,019 |
| s3 | ,820 | ,042 | -,075 | -,134 |
| s2 | ,751 | ,197 | -,205 | -,016 |
| s6 | ,714 | ,342 | -,242 | ,121 |
| s15 | ,653 | ,466 | -,185 | -,048 |
| s16 | ,579 | ,495 | -,205 | -,300 |
| s1 | ,561 | ,441 | ,058 | -,018 |
| s10 | ,012 | ,809 | ,178 | ,318 |
| s18 | ,323 | ,728 | ,051 | -,223 |
| s17 | ,493 | ,632 | ,089 | -,299 |
| s14 | ,318 | ,600 | -,398 | ,351 |
| s8 | -,179 | ,007 | ,830 | ,214 |
| s7 | -,124 | ,300 | ,806 | -,047 |
| s9 | ,040 | -,029 | ,739 | ,420 |
| s13 | -,301 | -,349 | ,557 | -,006 |
| s12 | -,119 | ,016 | ,339 | ,814 |

* Rotated Component Matrix

Faktör altında yer alan değişkenlerin tespit edilmesi aşamasında değişkenlein her bir faktör için aldıkları faktör ağırlıklarına bakılır. Değişkenler hangi faktör altında en büyük faktör ağırlığına sahipse değişken, o faktör altında yer alır. Faktör analizinde her bir faktör en az iki değişkenden oluşmalıdır. Bu nedenle tek değişkenden oluşan faktörler bulunduğunda bu faktörü oluşturan değişkenin analizden çıkartılarak faktör analizinin yeniden yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra herhangi bir değişkenin farklı faktör sütunlarında yakın değerler alması söz konusu ise bu değişkenin de analiz dışı bırakılması gerekir (Durmuş ve diğ, 2013). Yakın değer tabirinin ne kadar bir yakınlık olduğu hususunda literatürde net ifadeler bulunmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenlerin ait oldukları faktör içerisindeki diğer değişkenler ile anlam bütünlüğü taşıyıp taşımadığına bakılır ve anlam bütünlüğünü bozan değişken analizden çıkartılır.

Bu kapsamda Çizelge 4.19'da görülen ve dördüncü faktörü tek başına oluşturan s12 numaralı değişken analizden çıkartılarak faktör analizi tekrar yapılır. Yeni analiz sonucunda oluşan, KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları Çizelge 4.20'de, Açıklanan Toplam Varyans Çizelge 4.21'de, Döndürülmüş Bileşen Matrisi Çizelge 4.22'de ve Ters İmaj Korelasyon Matrisi Çizelge 4.23'te gösterilmiştir.

**Çizelge 4.20 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (3.Test).

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği | | ,806 |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-kare | 843,42 |
| | sd* | 105 |
| | p (Sig.)** | ,000 |

*sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
**p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

**Çizelge 4.21 :** Açıklanan Toplam Varyans (3.Test).

| Bileşen | Başlangıç Özdeğerler* | | | Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı ** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) |
| 1 | 6,140 | 40,934 | 40,934 | 4,245 | 28,303 | 28,303 |
| 2 | 2,529 | 16,859 | 57,794 | 2,952 | 19,682 | 47,985 |
| 3 | 1,190 | 7,937 | 65,730 | 2,662 | 17,746 | 65,730 |
| 4 | ,855 | 5,701 | 71,431 | | | |
| 5 | ,847 | 5,648 | 77,079 | | | |
| 6 | ,745 | 4,965 | 82,044 | | | |
| 7 | ,539 | 3,591 | 85,635 | | | |
| 8 | ,446 | 2,975 | 88,611 | | | |
| 9 | ,364 | 2,427 | 91,038 | | | |
| 10 | ,337 | 2,245 | 93,283 | | | |
| 11 | ,268 | 1,788 | 95,072 | | | |
| 12 | ,258 | 1,718 | 96,790 | | | |
| 13 | ,208 | 1,385 | 98,175 | | | |
| 14 | ,153 | 1,023 | 99,197 | | | |
| 15 | ,120 | ,803 | 100,000 | | | |

*Başlangıç Özdeğerler: Initial Eigenvalues
** Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı: Rotation Sums of Squared Loadings

**Çizelge 4.22 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (3.Test). *

| Değişkenler | Bileşen | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| s4 | ,865 | ,053 | -,090 |
| s3 | ,829 | ,031 | -,095 |
| s2 | ,745 | ,206 | -,199 |
| s6 | ,686 | ,378 | -,191 |
| s15 | ,665 | ,457 | -,186 |
| s16 | ,624 | ,461 | -,235 |
| s1 | ,567 | ,431 | ,081 |
| s10 | -,012 | ,828 | ,275 |
| s18 | ,370 | ,684 | ,047 |
| s14 | ,263 | ,675 | -,290 |
| s17 | ,548 | ,576 | ,065 |
| s8 | -,188 | -,025 | ,861 |
| s7 | -,091 | ,233 | ,810 |
| s9 | -,004 | -,029 | ,803 |
| s13 | -,283 | -,399 | ,514 |

* Rotated Component Matrix

**Çizelge 4.23 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (3.Test).

| Değ. | s1 | s2 | s3 | s4 | s6 | s7 | s8 | s9 | s10 | s13 | s14 | s15 | s16 | s17 | s18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| s1 | ,787(a) | -,006 | -,054 | ,109 | -,231 | ,036 | -,215 | ,012 | ,009 | -,328 | -,333 | -,160 | -,349 | -,203 | ,262 |
| s2 | -,006 | ,884(a) | -,312 | -,073 | -,066 | -,199 | ,105 | -,042 | ,234 | ,244 | -,181 | -,211 | ,037 | -,105 | ,055 |
| s3 | -,054 | -,312 | ,900(a) | -,233 | -,109 | ,204 | -,126 | ,000 | ,043 | -,031 | ,102 | ,053 | -,060 | -,132 | -,060 |
| s4 | ,109 | -,073 | -,233 | ,810(a) | -,497 | ,205 | -,203 | -,085 | ,176 | -,131 | ,003 | -,246 | -,073 | -,251 | ,206 |
| s6 | -,231 | -,066 | -,109 | -,497 | ,851(a) | ,075 | ,091 | -,032 | -,228 | ,238 | -,041 | ,107 | ,035 | ,166 | -,262 |
| s7 | ,036 | -,199 | ,204 | ,205 | ,075 | ,632(a) | -,548 | -,270 | -,101 | -,042 | ,116 | -,111 | -,146 | -,252 | ,061 |
| s8 | -,215 | ,105 | -,126 | -,203 | ,091 | -,548 | ,696(a) | -,213 | -,225 | -,055 | ,124 | ,215 | ,116 | ,284 | -,139 |
| s9 | ,012 | -,042 | ,000 | -,085 | -,032 | -,270 | -,213 | ,788(a) | -,096 | -,098 | -,007 | -,118 | ,254 | -,093 | ,131 |
| s10 | ,009 | ,234 | ,043 | ,176 | -,228 | -,101 | -,225 | -,096 | ,757(a) | ,145 | -,311 | -,012 | -,071 | -,149 | -,174 |
| s13 | -,328 | ,244 | -,031 | -,131 | ,238 | -,042 | -,055 | -,098 | ,145 | ,770(a) | ,245 | -,012 | ,283 | ,140 | -,297 |
| s14 | -,333 | -,181 | ,102 | ,003 | -,041 | ,116 | ,124 | -,007 | -,311 | ,245 | ,823(a) | -,132 | ,237 | ,099 | -,181 |
| s15 | -,160 | -,211 | ,053 | -,246 | ,107 | -,111 | ,215 | -,118 | -,012 | -,012 | -,132 | ,854(a) | -,483 | ,194 | -,260 |
| s16 | -,349 | ,037 | -,060 | -,073 | ,035 | -,146 | ,116 | ,254 | -,071 | ,283 | ,237 | -,483 | ,840(a) | -,091 | -,047 |
| s17 | -,203 | -,105 | -,132 | -,251 | ,166 | -,252 | ,284 | -,093 | -,149 | ,140 | ,099 | ,194 | -,091 | ,786(a) | -,581 |
| s18 | ,262 | ,055 | -,060 | ,206 | -,262 | ,061 | -,139 | ,131 | -,174 | -,297 | -,181 | -,260 | -,047 | -,581 | ,743(a) |

Yeni değişken grubuna yapılan faktör analizi sonucunda;

- KMO değerinin arttığı ve veri setinin faktör analizine mükemmel (0,806) seviyede uygun hale geldiği,
- Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek oranda (p (Sig.)≤0,05) ilişki bulunduğu,
- Değişkenlerin MSA değerlerinin arttığı ve tüm değerlerin 0,5'in üstüne çıktığı,
- Yeni veri setinin literatür ile uyumlu olacak şekilde 3 faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin varyansın %65,730'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık kavramını ölçmek için kullanılan Meyer ve diğ, (1993) tarafından revize edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin literatüre göre faktör-değişken ilişkilendirmesi ile yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan ilişkilendirme Çizelge 4.24'te gösterilmiştir.

**Çizelge 4.24 :** Orijinal ve Tespit Edilen Faktörler.

| | Faktör İsmi | Değişkenler | | Faktör | Değişkenler |
|---|---|---|---|---|---|
| Orijinal Çalışma | Duygusal Bağlılık | s1, s2, s3, s4, s5, s6 | Mevcut Çalışma | 1 | s1, s2, s3, s4, s6, s15, s16 |
| | Devam Bağlılığı | s7, s8, s9, s10,s11,s12 | | 3 | s7, s8, s9, s13 |
| | Normatif Bağlılık | s13, s14, s15, s16, s17, s18 | | 2 | s10, s14, s17, s18 |

### 4.8.1.2 Güvenilirlik analizi

Faktör analizinden sonra her bir alt boyutun (faktörün) güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken "Alfa Modeli" kullanılacaktır. Cronbach Alfa (α) değişkenler arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach Alfa (α) değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak değişken sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir (Durmuş ve diğ, 2013).

Duygusal Bağlılık faktörünü oluşturan değişkenlere (s1, s2, s3, s6, s15 ve s16) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,886'dır (Çizelge 4.25). Bahse konu tablodan görüleceği üzere hiçbir değişkenin silinmesi bu değeri artırmayacaktır.

**Çizelge 4.25 :** Duygusal Bağlılık Faktörü Güvenilirlik Analizi.

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,902 | 7 |

| Değ. | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde -Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| s1 | 22,4343 | 27,003 | ,634 | ,895 |
| s2 | 22,4848 | 25,926 | ,708 | ,888 |
| s3 | 22,3737 | 25,992 | ,665 | ,892 |
| s4 | 22,2828 | 25,899 | ,731 | ,885 |
| s6 | 22,6667 | 25,980 | ,726 | ,886 |
| s15 | 23,0808 | 23,830 | ,782 | ,879 |
| s16 | 22,9798 | 23,061 | ,752 | ,884 |

Devam Bağlılığı faktörünü oluşturan değişkenlere (s7, s8, s9, s13) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,724'tür. (Çizelge 4.26). Bahse konu çizelgeden görüleceği üzere s13 numaralı değişkenin analizden çıkartılması bu değeri artıracaktır. Bu nedenle bu değişken analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanacaktır.

**Çizelge 4.26 :** Devam Bağlılığı Faktörü Güvenilirlik Analizi.

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,724 | 4 |

| Değ. | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde -Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| s7 | 10,0404 | 5,672 | ,585 | ,632 |
| s8 | 9,8283 | 4,980 | ,704 | ,553 |
| s9 | 9,8081 | 5,197 | ,575 | ,626 |
| s13 | 10,9293 | 5,679 | ,286 | ,824 |

#### 4.8.1.3 Faktör analizinin tekrar edilmesi (4.Test)

Bu kapsamda Devam Bağlılığı faktörünün güvenilirliğini düşüren s13 numaralı değişken analizden çıkartılarak faktör analizi tekrar yapılır. Yeni analiz sonucunda oluşan, KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları Çizelge 4.27'de, Açıklanan Toplam Varyans Çizelge 4.28'de, Döndürülmüş Bileşen Matrisi Çizelge 4.29'da ve Ters İmaj Korelasyon Matrisi Çizelge 4.30'da gösterilmiştir.

**Çizelge 4.27 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (4.Test).

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği | | 0,811 |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-kare | 779,124 |
| | sd* | 91 |
| | p (Sig.) ** | 0,000 |

*sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)

**p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

**Çizelge 4.28 :** Açıklanan Toplam Varyans (4.Test).

| Bileşen | Başlangıç Özdeğerler* | | | Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı ** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) |
| 1 | 5,838 | 41,701 | 41,701 | 4,068 | 29,060 | 29,060 |
| 2 | 2,465 | 17,604 | 59,305 | 2,968 | 21,203 | 50,263 |
| 3 | 1,154 | 8,241 | 67,546 | 2,420 | 17,283 | 67,546 |
| 4 | ,855 | 6,107 | 73,653 | | | |
| 5 | ,791 | 5,654 | 79,306 | | | |
| 6 | ,595 | 4,250 | 83,556 | | | |
| 7 | ,446 | 3,188 | 86,745 | | | |
| 8 | ,420 | 3,000 | 89,744 | | | |
| 9 | ,344 | 2,459 | 92,203 | | | |
| 10 | ,320 | 2,286 | 94,489 | | | |
| 11 | ,262 | 1,869 | 96,358 | | | |
| 12 | ,213 | 1,523 | 97,881 | | | |
| 13 | ,170 | 1,216 | 99,097 | | | |
| 14 | ,126 | ,903 | 100,000 | | | |

*Başlangıç Özdeğerler: Initial Eigenvalues

** Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı: Rotation Sums of Squared Loadings

**Çizelge 4.29 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (4.Test). *

| Değişkenler | Bileşen | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| s4 | ,861 | ,087 | -,073 |
| s3 | ,823 | ,066 | -,081 |
| s2 | ,770 | ,190 | -,134 |
| s6 | ,684 | ,394 | -,158 |
| s15 | ,655 | ,483 | -,166 |
| s16 | ,616 | ,480 | -,205 |
| s1 | ,536 | ,476 | ,069 |
| s10 | -,038 | ,811 | ,301 |
| s18 | ,318 | ,744 | ,018 |
| s14 | ,265 | ,670 | -,257 |
| s17 | ,514 | ,610 | ,073 |
| s8 | -,207 | -,052 | ,862 |
| s7 | -,105 | ,191 | ,838 |
| s9 | -,007 | -,070 | ,827 |

* Rotated Component Matrix

**Çizelge 4.30 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (4.Test).

| Değişken | s1 | s2 | s3 | s4 | s6 | s7 | s8 | s9 | s10 | s14 | s15 | s16 | s17 | s18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| s1 | ,858(a) | ,081 | -,068 | ,071 | -,167 | ,023 | -,247 | -,022 | ,060 | -,276 | -,174 | -,283 | -,168 | ,182 |
| s2 | ,081 | ,871(a) | -,314 | -,043 | -,132 | -,195 | ,122 | -,019 | ,207 | -,256 | -,215 | -,034 | -,145 | ,137 |
| s3 | -,068 | -,314 | ,894(a) | -,239 | -,105 | ,203 | -,128 | -,003 | ,048 | ,113 | ,053 | -,053 | -,129 | -,072 |
| s4 | ,071 | -,043 | -,239 | ,815(a) | -,483 | ,202 | -,212 | -,099 | ,198 | ,037 | -,250 | -,038 | -,237 | ,176 |
| s6 | -,167 | -,132 | -,105 | -,483 | ,862(a) | ,087 | ,107 | -,009 | -,273 | -,105 | ,113 | -,035 | ,138 | -,206 |
| s7 | ,023 | -,195 | ,203 | ,202 | ,087 | ,620(a) | -,551 | -,275 | -,096 | ,130 | -,112 | -,140 | -,249 | ,051 |
| s8 | -,247 | ,122 | -,128 | -,212 | ,107 | -,551 | ,655(a) | -,220 | -,220 | ,142 | ,214 | ,137 | ,295 | -,163 |
| s9 | -,022 | -,019 | -,003 | -,099 | -,009 | -,275 | -,220 | ,764(a) | -,083 | ,017 | -,120 | ,295 | -,080 | ,107 |
| s10 | ,060 | ,207 | ,048 | ,198 | -,273 | -,096 | -,220 | -,083 | ,734(a) | -,361 | -,010 | -,118 | -,173 | -,138 |
| s14 | -,276 | -,256 | ,113 | ,037 | -,105 | ,130 | ,142 | ,017 | -,361 | ,827(a) | -,133 | ,180 | ,067 | -,117 |
| s15 | -,174 | -,215 | ,053 | -,250 | ,113 | -,112 | ,214 | -,120 | -,010 | -,133 | ,840(a) | -,500 | ,198 | -,275 |
| s16 | -,283 | -,034 | -,053 | -,038 | -,035 | -,140 | ,137 | ,295 | -,118 | ,180 | -,500 | ,851(a) | -,137 | ,041 |
| s17 | -,168 | -,145 | -,129 | -,237 | ,138 | -,249 | ,295 | -,080 | -,173 | ,067 | ,198 | -,137 | ,787(a) | -,570 |
| s18 | ,182 | ,137 | -,072 | ,176 | -,206 | ,051 | -,163 | ,107 | -,138 | -,117 | -,275 | ,041 | -,570 | ,786(a) |

Yeni değişken grubuna yapılan faktör analizi sonucunda;

- KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği değerinin arttığı ve veri setinin faktör analizine mükemmel (0,811) seviyede uygun hale geldiği,
- Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek oranda (p (Sig.) ≤0,05) ilişki bulunduğu,
- Değişkenlerin MSA değerlerinin arttığı,
- Yeni veri setinin literatür ile uyumlu olacak şekilde 3 faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin varyansın %67,547'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık kavramını ölçmek için kullanılan Meyer ve diğ. (1993) tarafından revize edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin literatüre göre faktör-değişken ilişkilendirmesi ile yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan ilişkilendirme Çizelge 4.31'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.31 :** Orijinal ve Tespit Edilen Faktörler (4.Test Sonrası).

| | Faktör İsmi | Değişkenler | | Faktör | Değişkenler |
|---|---|---|---|---|---|
| Orijinal Çalışma | Duygusal Bağlılık | s1, s2, s3, s4, s5, s6 | Mevcut Çalışma | 1 | s1, s2, s3, s4, s6, s15, s16 |
| | Devam Bağlılığı | s7, s8, s9, s10,s11,s12 | | 3 | s7, s8, s9 |
| | Normatif Bağlılık | s13, s14, s15, s16, s17, s18 | | 2 | s10, s14, s17, s18 |

#### 4.8.1.4 Güvenilirlik analizinin tekrar edilmesi (2.Test).

Devam Bağlılığının güvenilirlik seviyesini düşüren s13 numaralı değişkenin çıkartılması nedeniyle tekrar yapılan faktör analizi sonrasında güvenilirlik analizlerine devam bağlılığından itibaren devam edilir.

Devam Bağlılığı faktörünü oluşturan değişkenlere (s7, s8 ve s9) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,824'tür (Çizelge 4.32). Bahse konu çizelgeden görüleceği üzere hiçbir değişkenin silinmesi bu değeri artırmayacaktır.

**Çizelge 4.32 :** Devam Bağlılığı Faktörü Güvenilirlik Analizi (2.Test).

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,824 | 3 |

| Değişken | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde -Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| s7 | 7,4343 | 2,942 | ,691 | ,750 |
| s8 | 7,2222 | 2,644 | ,719 | ,716 |
| s9 | 7,2020 | 2,653 | ,637 | ,806 |

Normatif Bağlılık faktörünü oluşturan değişkenlere (s10, s14, s17, s18) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,780'dir (Çizelge 4.33). Bahse konu çizelgeden görüleceği üzere hiçbir değişkenin silinmesi bu değeri artırmayacaktır.

**Çizelge 4.33 :** Normatif Bağlılık Faktörü Güvenilirlik Analizi.

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,780 | 4 |

| Değişken | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde -Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| s10 | 10,1875 | 6,933 | ,539 | ,765 |
| s14 | 9,1563 | 9,460 | ,499 | ,774 |
| s17 | 9,9167 | 7,130 | ,641 | ,696 |
| s18 | 9,8021 | 6,981 | ,718 | ,655 |

Güvenilirlik analizleri sonucunda s13 numaralı değişkenin analizden çıkartılması durumunda güvenilirlik değerlerinin artacağı görülmüş ve bu değişkenin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Müteakiben faktör analizi tekrar yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin altlarındaki değişkenlerde bir değişme meydana gelmediği için o ana kadar yapılan güvenilirlik analizleri tekrarlanmamıştır.

#### 4.8.1.5 Analiz sonucu

Başlangıç kısmında da belirtildiği üzere Türkiye'de bulunan denizcilik işletmelerinde görev yapan personelin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla literatürde sıkça kullanılan 18 değişkenlik Meyer ve diğ. (1993) tarafından revize edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeleştirilmiş şekli 104 çalışana uygulanmıştır. Daha sonra anketin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak maksadıyla sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Böylece farklı bir örnek grubuyla yapılan bu çalışmada literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmediği tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda s5, s11 ve s12 numaralı değişkenlerin ölçmeyi amaçladığımız kavramları ölçmediğini tespit edilmiş ve analiz dışı bırakılarak güvenilirlik analizine geçilmiştir.

Güvenilirlik analizleri sonucunda s13 numaralı değişkenin analizden çıkartılması durumunda güvenilirlik değerinin artacağı görülmüş ve bu değişkenin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Müteakiben faktör analizi tekrar yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin altlarındaki değişkenlerde bir değişme meydana gelmediği için o ana kadar yapılan güvenilirlik analizleri tekrarlanmamıştır.

Sonuç olarak elde edilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği analiz sonuçları Çizelge 4.34'te gösterilmiştir.

#### 4.8.1.6 Bulgular

Çizelge 4.35'de anketi değerlendiren çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerine ilişkin yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bahse konu çizelgede görüleceği üzere, çalışanların işletmelerine karşı duydukları üç farklı boyuttaki bağlılıkla ilgili olarak beyan edilen ifadeler incelendiğinde;

Duygusal bağlılıkla ilgili ifadelerin ortalamasında en yüksek değer 3.94 ortalama ile "Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım. s1" ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 1,89 ortalama ile "Bu kuruma karsı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum. s4" ifadesi olmuştur.

Devam Bağlılığı ile ilgili ifadelerin ortalamasında en yüksek değer 3,72 ortalama ile "Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı. s9" ifadesi olurken en düşük ortalamaya sahip ifade 3,49 ortalama ile "Su anda bu kurumda

çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de. s7" ifadesi olmuştur.

Normatif Bağlılık ile ilgili ifadelerin ortalamasında en yüksek değer 3,89 ortalama ile "Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum. s14" ifadesi olurken en düşük ortalamaya sahip ifade 2,83 ortalama ile "Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi. s10" ifadesi olmuştur.

**Çizelge 4.34 :** Örgütsel Bağlılık Analizi Sonuçları.

| Faktörün Adı | Değişken İfadesi | Faktör Ağırlıkları | Faktör Açıklayıcılığı (%) | Güvenilirlik Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım. s1 | ,536 | 29,060 | ,902 |
| | Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. s2 | ,770 | | |
| | Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum. s3 | ,823 | | |
| | Bu kuruma karsı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum. s4 | ,861 | | |
| | Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor. s6 | ,684 | | |
| | Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım. s15 | ,655 | | |
| | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. s16 | ,616 | | |
| Devam Bağlılığı | Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de. s7 | ,838 | 17,283 | ,834 |
| | Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu. s8 | ,862 | | |
| | Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı. s9 | ,827 | | |
| Normatif Bağlılık | Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi. s10 | ,811 | 21,203 | ,780 |
| | Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum. s14 | ,670 | | |
| | Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum. s17 | ,610 | | |
| | Bu kuruma çok şey borçluyum. s18 | ,744 | | |
| | | Toplam | | 67,546 |
| | | KMO Ölçek Geçerliliği | | ,811 |
| | | Bartlett Küresellik Testi | | 779,124 |
| | | | df | 91 |
| | | | p değeri | ,000 |

**Çizelge 4.35 :** Örgütsel Bağlılığa İlişkin İstatistiki Değerler.

| Faktör Adı | Değişken İfadesi | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | SS | AO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | |
| Duygusal Bağlılık | Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım. s1 | 1 | 1,0 | 3 | 3,0 | 30 | 30,3 | 31 | 31,3 | 34 | 34,3 | ,92 | 3,94 |
| | Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. s2 | 1 | 1,0 | 10 | 10,1 | 17 | 17,2 | 41 | 41,4 | 30 | 30,3 | ,98 | 3,89 |
| | Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum. s3 | 38 | 38,4 | 37 | 37,4 | 12 | 12,1 | 11 | 11,1 | 1 | 1,0 | 1,02 | 1,98 |
| | Bu kuruma karsı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum. s4 | 43 | 43,4 | 30 | 30,3 | 20 | 20,2 | 5 | 5,1 | 1 | 1,0 | ,96 | 1,89 |
| | Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor. s6 | 0 | 0,0 | 10 | 10,1 | 33 | 33,3 | 31 | 31,3 | 25 | 25,3 | ,95 | 3,71 |
| | Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım. s15 | 10 | 10,1 | 10 | 10,1 | 34 | 34,3 | 30 | 30,3 | 15 | 15,2 | 1,15 | 3,30 |
| | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. s16 | 7 | 7,1 | 21 | 21,2 | 23 | 23,2 | 21 | 21,2 | 27 | 27,3 | 1,28 | 3,40 |
| Devam Bağlılığı | Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de. s7 | 0 | 0,0 | 12 | 12,1 | 37 | 37,4 | 39 | 39,4 | 11 | 11,1 | ,84 | 3,49 |
| | Su anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu. s8 | 0 | 0,0 | 7 | 7,1 | 40 | 40,4 | 27 | 27,3 | 25 | 25,3 | ,92 | 3,70 |
| | Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı. s9 | 0 | 0,0 | 13 | 13,1 | 26 | 26,3 | 35 | 35,4 | 25 | 25,3 | ,98 | 3,72 |
| Normatif Bağlılık | Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi. s10 | 18 | 18,8 | 25 | 26,0 | 26 | 27,1 | 9 | 9,4 | 18 | 18,8 | 1,35 | 2,83 |
| | Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum. s14 | 0 | 0,0 | 1 | 1,0 | 36 | 36,4 | 34 | 34,3 | 28 | 28,3 | ,82 | 3,89 |
| | Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum. s17 | 7 | 7,1 | 24 | 24,2 | 35 | 35,4 | 12 | 12,1 | 21 | 21,2 | 1,21 | 3,16 |
| | Bu kuruma çok şey borçluyum. s18 | 4 | 4,0 | 24 | 24,2 | 33 | 33,3 | 17 | 17,2 | 21 | 21,2 | 1,16 | 3,27 |

Çizelge 4.36'da yer alan çalışanların kurumlarına yönelik, söz konusu üç bağlılıkla ilgili olarak görüşleri genel olarak incelendiğinde ise; en yüksek seviyede katılım gösterilen ifadelerin devam bağlılığı ilgili ifadeler olduğu, bunu normatif bağlılık ve duygusal bağlılığının izlediği görülmektedir.

**Çizelge 4.36 :** Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Ağırlıkları.

| Bağlılık Türleri | İfade Sayısı | μ |
|---|---|---|
| Devam Bağlılığı | 3 | 3,63 |
| Normatif Bağlılık | 4 | 3,28 |
| Duygusal Bağlılık | 7 | 3,15 |

μ: Genel Aritmetik Ortalama

#### 4.8.1.7 Bağımsız gruplar t-testi

Örgüte duyulan bağlılığın çalışanların demografik özellikleri ve maaş memnuniyet düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmemiz için bağımsız gruplar t testi uygulamamız gerekir. Bu yöntem iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bahse konu testin test istatistiği ölçülen grupların varyanslarının eşit olup olmadığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği kontrol edilmelidir. Bu kontrol Levene testi ile yapılır. Homojenlik testi olarak da bilinen Levene testinin kabul edilmesi durumunda hesaplanan t istatistiği değeri ile reddedilmesi durumundaki t istatistiği değeri farklılık gösterir (Durmuş ve diğ, 2013).

Söz konusu Levene testinde hipotezimiz;

$H_o$ = Her iki grubun varyansları eşittir,

$H_1$ = Her iki grubun varyansılar eşit değildir, şeklindedir. İlgili test istatistiğinin p değeri 0,05'ten büyük olduğunda $H_o$ hipotezi kabul edilecektir.

Levene testi sonucuna göre t-testinde hipotezimiz;

$H_o$ = Her iki grubun ilgili değişken için ortalama değerleri eşittir,

$H_1$ = Her iki grubun ilgili değişken için ortalama değerleri eşit değildir, şeklindedir. İlgili test istatistiğinin p değeri 0,05'ten büyük olduğunda $H_o$ hipotezi kabul edilecektir.

Çizelge 4.37'de çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılıklar göstermekte, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ($p_{duygusal}$=,014<,05). Söz konusu farklılığın kadın çalışanların duygusal bağlılık seviyelerinin erkeklere göre daha fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir ($\mu_{kadın}$=4,02> $\mu_{Erkek}$=3,60).

**Çizelge 4.37 :** Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Cinsiyet | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Kadın | 39 | 4,02 | ,81 | ,546 | ,014 |
| | Erkek | 60 | 3,60 | ,80 | | |
| Devam Bağlılığı | Kadın | 39 | 3,28 | ,70 | ,372 | ,272 |
| | Erkek | 60 | 3,45 | ,76 | | |
| Normatif Bağlılık | Kadın | 39 | 3,27 | 1,00 | ,122 | ,852 |
| | Erkek | 60 | 3.24 | ,81 | | |

Çizelge 4.38'de çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılıklar göstermekte, devam bağlılık düzeyleri ise medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ($p_{Duygusal}$=,019<,05 ve $p_{Normatif}$=,030<,05). Söz konusu farklılığın bekar çalışanların duygusal ve normatif bağlılık seviyelerinin evlilere göre daha fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{Bekar\ (Duygusal)}$=3,95> $\mu_{Evli\ (Duygusal)}$=3,55, $\mu_{Bekar\ (Normatif)}$=3,40> $\mu_{Evli\ (Normatif)}$=3,02

**Çizelge 4.38 :** Medeni Durum Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Medeni Durum | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Evli | 59 | 3,55 | ,80 | ,753 | ,019 |
| | Bekar | 35 | 3,95 | ,74 | | |
| Devam Bağlılığı | Evli | 59 | 3,36 | ,71 | ,388 | ,396 |
| | Bekar | 35 | 3,50 | ,79 | | |
| Normatif Bağlılık | Evli | 58 | 3,02 | ,78 | ,479 | ,030 |
| | Bekar | 33 | 3,40 | ,81 | | |

Çizelge 4.39'da çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların duygusal ve devam bağlılık düzeyleri yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, normatif bağlılık düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu gözlenmektedir ($p_{Normatif}$=,024<,05). Söz konusu farklılığın 40 yaşından büyük olan iş görenlerin kurumlarına olan normatif bağlılık düzeylerinin, 40 yaşına kadar olan iş görenlerinkine göre yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{Yaşlı\ (Normatif)}$ =3,46> $\mu_{Genç\ (Normatif)}$=3,06

**Çizelge 4.39 :** Yaş Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Yaş | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | 40 yaşa kadar | 53 | 3,62 | ,91 | ,134 | ,070 |
| | 40'dan fazla | 46 | 3,93 | ,70 | | |
| Devam Bağlılığı | 40 yaşa kadar | 53 | 3,44 | ,83 | ,001 | ,346 |
| | 40'dan fazla | 46 | 3,30 | ,60 | | |
| Normatif Bağlılık | 40 yaşa kadar | 50 | 3,06 | ,91 | ,983 | ,024 |
| | 40'dan fazla | 46 | 3,46 | ,81 | | |

Çizelge 4.40'da çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin deniz tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri deniz tecrübelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, devam bağlılığı düzeyinde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu gözlenmektedir ($p_{Devam}$=,017<0,05). Söz konusu farklılığın 1-10 yıl arası deniz tecrübesine sahip olan çalışanların kurumlarına olan devam bağlılık düzeylerinin, 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip olan çalışanlarınkine göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{10\ yıldan\ az\ (Devam)}$=3,51> $\mu_{10\ yıldan\ fazla\ (Devam)}$=3,13

**Çizelge 4.40 :** Deniz Tecrübesi Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Deniz Tecrübesi | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | 1-10 yıl | 65 | 3,70 | ,86 | ,645 | ,263 |
| | 10 yıldan fazla | 34 | 3,89 | ,76 | | |
| Devam Bağlılığı | 1-10 yıl | 65 | 3,51 | ,78 | ,005 | ,017 |
| | 10 yıldan fazla | 34 | 3,13 | ,58 | | |
| Normatif Bağlılık | 1-10 yıl | 62 | 3,21 | ,82 | ,077 | ,580 |
| | 10 yıldan fazla | 34 | 3,32 | 1,00 | | |

Çizelge 4.41'de çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin işletmelerin gemi sayılarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların duygusal ve devam bağlılık düzeyleri işletmelerin büyüklüklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, normatif bağlılık düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu gözlenmektedir ($p_{Normatif}$=,004<,05). Söz konusu farklılığın 1-20 arası gemiye sahip çalışanların kurumlarına olan normatif bağlılık düzeylerinin, 20'den fazla gemiye sahip olanlarınkine göre yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{20'den\ az\ (Normatif)}$ =3,57> $\mu_{20'den\ fazla\ (Normatif)}$ =3,00

**Çizelge 4.41 :** İşletme Büyüklüğü Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | İşletme Büyüklüğü | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | 1-20 arası | 40 | 3,92 | ,83 | ,743 | ,122 |
| | 20'den fazla | 54 | 3,64 | ,85 | | |
| Devam Bağlılığı | 1-20 arası | 40 | 3,38 | ,72 | ,272 | ,915 |
| | 20'den fazla | 54 | 3,37 | ,79 | | |
| Normatif Bağlılık | 1-20 arası | 40 | 3,57 | 1,00 | ,006 | ,004 |
| | 20'den fazla | 51 | 3,00 | ,74 | | |

Çizelge 4.42'de çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin görev yaptıkları ortama göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri karada ya da denizde çalışma durumuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, devam bağlılık düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde

farklılık olduğu gözlenmektedir ($p_{Devam}$=,000<,05). Söz konusu farklılığın karada çalışanların kurumlarına olan devam bağlılık düzeylerinin, gemide çalışanlarınkine göre yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{Kara\ (Devam)}$=3,49> $\mu_{Gemi\ (Devam)}$ =2,96

**Çizelge 4.42 :** Çalışma Ortamı Değişleni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Çalışma Ortamı | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Gemi | 21 | 3,38 | ,71 | ,079 | ,095 |
| | Kara | 78 | 3,57 | ,83 | | |
| Devam Bağlılığı | Gemi | 21 | 2,96 | ,50 | ,005 | ,000 |
| | Kara | 78 | 3,49 | ,75 | | |
| Normatif Bağlılık | Gemi | 21 | 3,13 | ,60 | ,073 | ,085 |
| | Kara | 75 | 3,47 | ,83 | | |

Çizelge 4. 43'te çalışanların kurumlarına yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin maaş memnuniyet düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre iş görenlerin duygusal bağlılık düzeyleri maaş memnuniyet düzeylerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar olduğu gözlenmektedir ($p_{Devam}$=,000<,05, $p_{Normatif}$=,015<,05). Söz konusu farklılık maaşından memnun olmayan çalışanların kurumlarına olan devam bağlılık düzeyinin, maaşından memnun olan çalışanlara göre yüksek olmasından ve maaşından memnun olanların kurumlarına olana normatif bağlılığı düzeyinin, maaşından memnun olmayan çalışanlara göre yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. $\mu_{Yetersiz\ (Devam)}$=4,00> $\mu_{Yeterli\ (Devam)}$=2,80; $\mu_{Yeterli\ (Normatif)}$=3,96> $\mu_{Yetersiz\ (Normatif)}$=3,56

**Çizelge 4.43 :** Maaş Memnuniyet Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Maaş Memnuniyeti | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Yetersiz | 45 | 3,27 | ,57 | ,000 | ,856 |
| | Yeterli | 51 | 3,24 | 1,00 | | |
| Devam Bağlılığı | Yetersiz | 48 | 4,00 | ,50 | ,000 | ,000 |
| | Yeterli | 51 | 2,80 | ,35 | | |
| Normatif Bağlılık | Yetersiz | 48 | 3,56 | ,68 | ,010 | ,015 |
| | Yeterli | 51 | 3,96 | ,91 | | |

### 4.8.2 İKY uygulamaları algı ölçeği

#### 4.8.2.1 Faktör analizi

Veri setimize uygulanan veri yeterliliği testlerinin sonuçları Çizelge 4.44'te gösterilmiştir. Bahse konu değerlere bakıldığında KMO Örnekleme Yeterliliği İstatistiği ile veri setimizin faktör analizine mükemmel (0,808) seviyede uygun olduğu, Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek oranda (p (Sig.) $\leq$0,05) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.44 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (1.Test).

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği | | ,808 |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-kare | 879,855 |
| | sd* | 105 |
| | p (Sig.) ** | ,000 |

*sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
**p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

Anketimizde yer alan değişkenlerin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (MSA) değerleri Çizelge 4.45'de verilmiştir. MSA değerleri incelendiğinde değişkenlerin MSA değerlerinin 0,50'den oldukça büyük olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.45 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi.

| Değişken | İKY-1 | İKY-2 | İKY-3 | İKY-4 | İKY-5 | İKY-6 | İKY-7 | İKY-8 | İKY-9 | İKY-10 | İKY-11 | İKY-12 | İKY-13 | İKY-14 | İKY-15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İKY-1 | ,618(a) | -,539 | -,635 | ,205 | -,429 | -,123 | -,016 | -,236 | -,076 | ,201 | -,215 | ,217 | ,194 | ,007 | ,275 |
| İKY-2 | -,539 | ,803(a) | ,088 | -,394 | ,107 | ,241 | ,021 | ,147 | ,073 | -,258 | ,042 | -,098 | -,249 | -,035 | -,174 |
| İKY-3 | -,635 | ,088 | ,700(a) | -,114 | ,137 | ,175 | -,030 | ,280 | -,139 | -,013 | ,300 | -,022 | -,086 | -,029 | -,367 |
| İKY-4 | ,205 | -,394 | -,114 | ,753(a) | -,372 | -,181 | -,197 | ,007 | -,112 | ,395 | -,064 | ,231 | ,174 | -,199 | -,179 |
| İKY-5 | -,429 | ,107 | ,137 | -,372 | ,794(a) | ,062 | ,110 | ,022 | ,262 | -,096 | -,235 | -,247 | -,196 | -,134 | ,015 |
| İKY-6 | -,123 | ,241 | ,175 | -,181 | ,062 | ,853(a) | -,380 | -,139 | -,101 | -,203 | -,182 | ,181 | -,365 | ,086 | ,047 |
| İKY-7 | -,016 | ,021 | -,030 | -,197 | ,110 | -,380 | ,891(a) | -,313 | -,206 | ,063 | ,025 | -,110 | ,120 | -,100 | -,133 |
| İKY-8 | -,236 | ,147 | ,280 | ,007 | ,022 | -,139 | -,313 | ,868(a) | -,107 | ,084 | -,022 | ,026 | -,022 | -,044 | -,077 |
| İKY-9 | -,076 | ,073 | -,139 | -,112 | ,262 | -,101 | -,206 | -,107 | ,811(a) | -,688 | -,059 | -,313 | ,048 | -,094 | ,114 |
| İKY-10 | ,201 | -,258 | -,013 | ,395 | -,096 | -,203 | ,063 | ,084 | -,688 | ,749(a) | -,185 | ,304 | ,024 | -,161 | -,130 |
| İKY-11 | -,215 | ,042 | ,300 | -,064 | -,235 | -,182 | ,025 | -,022 | -,059 | -,185 | ,843(a) | -,104 | -,075 | ,320 | -,263 |
| İKY-12 | ,217 | -,098 | -,022 | ,231 | -,247 | ,181 | -,110 | ,026 | -,313 | ,304 | -,104 | ,784(a) | -,384 | -,034 | -,104 |
| İKY-13 | ,194 | -,249 | -,086 | ,174 | -,196 | -,365 | ,120 | -,022 | ,048 | ,024 | -,075 | -,384 | ,842(a) | -,431 | -,168 |
| İKY-14 | ,007 | -,035 | -,029 | -,199 | -,134 | ,086 | -,100 | -,044 | -,094 | -,161 | ,320 | -,034 | -,431 | ,888(a) | ,002 |
| İKY-15 | ,275 | -,174 | -,367 | -,179 | ,015 | ,047 | -,133 | -,077 | ,114 | -,130 | -,263 | -,104 | -,168 | ,002 | ,880(a) |

Bu işlemden sonra Çizelge 4.46'da bulunan Açıklanan Toplam Varyans çıktısı incelenmiştir. Tablodan görüleceği üzere ölçeğimizin 3 alt boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar varyansın %73,39'unu açıklamaktadır.

**Çizelge 4.46 :** Açıklanan Toplam Varyans.

| Bileşen | Başlangıç Özdeğerler* | | | Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı ** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) |
| 1 | 6,284 | 41,897 | 41,897 | 4,406 | 29,374 | 29,374 |
| 2 | 3,615 | 24,097 | 65,994 | 3,825 | 25,503 | 54,877 |
| 3 | 1,109 | 7,396 | 73,390 | 2,777 | 18,513 | 73,390 |
| 4 | ,920 | 6,131 | 79,521 | | | |
| 5 | ,673 | 4,487 | 84,008 | | | |
| 6 | ,504 | 3,361 | 87,370 | | | |
| 7 | ,437 | 2,916 | 90,286 | | | |
| 8 | ,313 | 2,086 | 92,372 | | | |
| 9 | ,270 | 1,802 | 94,173 | | | |
| 10 | ,228 | 1,518 | 95,691 | | | |
| 11 | ,186 | 1,237 | 96,929 | | | |
| 12 | ,180 | 1,200 | 98,128 | | | |
| 13 | ,121 | ,804 | 98,932 | | | |
| 14 | ,091 | ,607 | 99,540 | | | |
| 15 | ,069 | ,460 | 100,000 | | | |

*Başlangıç Özdeğerler: Initial Eigenvalues
** Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı: Rotation Sums of Squared Loadings

Anketimizin 3 faktörden oluştuğunu daha önce belirlemiştik. Şimdi ise bu faktörlerin hangi değişkenlerden meydana geldiğini ve bu değişkenlerin faktör ağırlıklarını Çizelge 4.47'de bulunan Döndürülmüş Bileşen Matrisi sonucundan çıkartacağız.

**Çizelge 4.47 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi. *

| Değişkenler | Bileşen | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| İKY-6 | ,898 | -,052 | ,190 |
| İKY-7 | ,855 | ,110 | ,193 |
| İKY-8 | ,817 | -,015 | -,041 |
| İKY-9 | ,814 | -,070 | ,341 |
| İKY-10 | ,768 | -,139 | ,328 |
| İKY-11 | ,669 | ,203 | ,234 |
| İKY-1 | -,014 | ,911 | -,097 |
| İKY-2 | ,046 | ,827 | ,342 |
| İKY-3 | -,162 | ,783 | ,146 |
| İKY-4 | ,162 | ,783 | ,158 |
| İKY-5 | -,022 | ,763 | ,322 |
| İKY-12 | ,159 | ,101 | ,860 |
| İKY-13 | ,395 | ,282 | ,787 |
| İKY-14 | ,347 | ,379 | ,666 |
| İKY-15 | ,380 | ,435 | ,587 |

* Rotated Component Matrix

Meydana gelen faktör grupları incelendiğinde İKY-6, İKY-7, İKY-8, İKY-9, İKY-10 ve İKY-11 numaralı değişkenlerden oluşan birinci faktör grubunun İKY-10 (Çalışanlara Yönetimde Söz Hakkı Tanınması Performansıma Katkı Sağlar.) ve İKY-11 (Şikâyet Yönetim Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar.) numaralı değişkenler haricinde çalışanlara verilen eğitimlerin performanslarına olan katkılarını konu aldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu değişkenler analizden çıkartılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır. Yeni analiz sonucunda oluşan, KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları Çizelge 4.48'de, Açıklanan Toplam Varyans Çizelge 4.49'da, Döndürülmüş Bileşen Matrisi Çizelge 4.50'de ve Ters İmaj Korelasyon Matrisi Çizelge 4.51'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.48 :** KMO ve Bartlett Küresellik Testi (2.Test).

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği | | ,804 |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-kare | 697,034 |
| | sd* | 78 |
| | p (Sig.)** | ,000 |

*sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
**p (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

**Çizelge 4.49 :** Açıklanan Toplam Varyans (2.Test).

| Bileşen | Başlangıç Özdeğerler* | | | Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı ** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) | Toplam | Varyans (%) | Kümülatif (%) |
| 1 | 5,561 | 42,775 | 42,775 | 3,709 | 28,531 | 28,531 |
| 2 | 3,212 | 24,704 | 67,479 | 3,318 | 25,520 | 54,051 |
| 3 | 1,096 | 8,429 | 75,908 | 2,841 | 21,857 | 75,908 |
| 4 | ,721 | 5,544 | 81,452 | | | |
| 5 | ,515 | 3,965 | 85,417 | | | |
| 6 | ,412 | 3,166 | 88,583 | | | |
| 7 | ,327 | 2,515 | 91,098 | | | |
| 8 | ,310 | 2,386 | 93,484 | | | |
| 9 | ,263 | 2,026 | 95,510 | | | |
| 10 | ,197 | 1,513 | 97,023 | | | |
| 11 | ,180 | 1,385 | 98,408 | | | |
| 12 | ,120 | ,922 | 99,330 | | | |
| 13 | ,087 | ,670 | 100,000 | | | |

*Başlangıç Özdeğerler: Initial Eigenvalues
** Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı: Rotation Sums of Squared Loadings

**Çizelge 4.50 :** Döndürülmüş Bileşen Matrisi (2.Test). *

| Değişken | Bileşen | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| İKY-1 | ,917 | -,021 | -,079 |
| İKY-2 | ,829 | ,016 | ,354 |
| İKY-3 | ,808 | -,151 | ,122 |
| İKY-4 | ,764 | ,185 | ,195 |
| İKY-5 | ,731 | -,064 | ,368 |
| İKY-6 | -,065 | ,881 | ,243 |
| İKY-7 | ,103 | ,880 | ,237 |
| İKY-8 | -,033 | ,852 | ,016 |
| İKY-9 | -,056 | ,775 | ,359 |
| İKY-12 | ,067 | ,120 | ,882 |
| İKY-13 | ,259 | ,356 | ,818 |
| İKY-14 | ,381 | ,350 | ,670 |
| İKY-15 | ,420 | ,341 | ,617 |

* Rotated Component Matrix

**Çizelge 4.51 :** Ters İmaj Korelasyon Matrisi (2.Test).

| Değişkenler | İKY-1 | İKY-2 | İKY-3 | İKY-4 | İKY-5 | İKY-6 | İKY-7 | İKY-8 | İKY-9 | İKY-12 | İKY-13 | İKY-14 | İKY-15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İKY-1 | ,628(a) | -,525 | -,629 | ,144 | -,493 | -,133 | -,022 | -,265 | ,041 | ,161 | ,184 | ,102 | ,272 |
| İKY-2 | -,525 | ,822(a) | ,093 | -,329 | ,087 | ,204 | ,038 | ,176 | -,156 | -,021 | -,252 | -,082 | -,228 |
| İKY-3 | -,629 | ,093 | ,708(a) | -,127 | ,233 | ,264 | -,043 | ,298 | -,136 | -,004 | -,068 | -,134 | -,310 |
| İKY-4 | ,144 | -,329 | -,127 | ,811(a) | -,376 | -,113 | -,243 | -,029 | ,251 | ,128 | ,180 | -,159 | -,144 |
| İKY-5 | -,493 | ,087 | ,233 | -,376 | ,781(a) | -,016 | ,131 | ,030 | ,219 | -,252 | -,221 | -,082 | -,080 |
| İKY-6 | -,133 | ,204 | ,264 | -,113 | -,016 | ,768(a) | -,377 | -,130 | -,422 | ,255 | -,396 | ,133 | -,049 |
| İKY-7 | -,022 | ,038 | -,043 | -,243 | ,131 | -,377 | ,856(a) | -,320 | -,223 | -,135 | ,122 | -,108 | -,120 |
| İKY-8 | -,265 | ,176 | ,298 | -,029 | ,030 | -,130 | -,320 | ,829(a) | -,072 | ,000 | -,025 | -,030 | -,072 |
| İKY-9 | ,041 | -,156 | -,136 | ,251 | ,219 | -,422 | -,223 | -,072 | ,827(a) | -,170 | ,073 | -,227 | -,046 |
| İKY-12 | ,161 | -,021 | -,004 | ,128 | -,252 | ,255 | -,135 | ,000 | -,170 | ,824(a) | -,416 | ,033 | -,087 |
| İKY-13 | ,184 | -,252 | -,068 | ,180 | -,221 | -,396 | ,122 | -,025 | ,073 | -,416 | ,809(a) | -,432 | -,196 |
| İKY-14 | ,102 | -,082 | -,134 | -,159 | -,082 | ,133 | -,108 | -,030 | -,227 | ,033 | -,432 | ,895(a) | ,075 |
| İKY-15 | ,272 | -,228 | -,310 | -,144 | -,080 | -,049 | -,120 | -,072 | -,046 | -,087 | -,196 | ,075 | ,895(a) |

Yeni değişken grubuna yapılan faktör analizi sonucunda;

- Veri setinin faktör analizine mükemmel (KMO=0,806) seviyede uygun hale geldiği,
- Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek oranda (p (Sig.) ≤0,05) ilişki bulunduğu,
- Değişkenlerin MSA değerlerinin arttığı ve tüm değerlerin 0,5'in üstünde olduğu,
- Yeni veri setinin 3 faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin varyansın %75,908'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

İKY Uygulamalarının çalışanların performanslarına olan etkisine yönelik algıyı ölçmek için tasarlanan İKY Uygulamaları Algı Ölçeğini oluşturan faktör grupları ve bu grupları oluşturan değişkenler Çizelge 4.52'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.52 :** İKY Uygulamaları Algı Ölçeğinin Faktörleri.

| Faktör İsmi | Değişkenler |
|---|---|
| Özlük Hakları | İKY-1, İKY-2, İKY-3, İKY-4, İKY-5 |
| Eğitim | İKY-6, İKY-7, İKY-8, İKY-9 |
| Çalışma Ortamı | İKY-12, İKY-13, İKY-14, İKY-15 |

### 4.8.2.2 Güvenilirlik analizi

Özlük Hakları faktörünü oluşturan değişkenlere (İKY-1, İKY-2, İKY-3, İKY-4 ve İKY-5) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,862'dir (Çizelge 4.53). Bahse konu tablodan görüleceği üzere hiçbir değişkenin silinmesi bu değeri artırmayacaktır.

**Çizelge 4.53 :** Özlük Hakları Faktörü Güvenilirlik Analizi.

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,862 | 5 |

| Değişken | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde - Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| İKY-1 | 16,4946 | 8,470 | ,778 | ,807 |
| İKY-2 | 16,6344 | 8,995 | ,776 | ,809 |
| İKY-3 | 16,6022 | 10,764 | ,635 | ,849 |
| İKY-4 | 16,3656 | 11,104 | ,695 | ,846 |
| İKY-5 | 17,2581 | 7,824 | ,683 | ,852 |

Eğitim faktörünü oluşturan değişkenlere (İKY-6, İKY-7, İKY-8 ve İKY-9) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,896'dır (Çizelge 4.54). Bahse konu tablodan görüleceği üzere hiçbir değişkenin silinmesi bu değeri artırmayacaktır.

**Çizelge 4.54 :** Eğitim Faktörü Güvenilirlik Analizi.

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,896 | 4 |

| Değişken | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde - Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| İKY-6 | 12,4250 | 3,159 | ,837 | ,840 |
| İKY-7 | 12,4250 | 3,387 | ,808 | ,851 |
| İKY-8 | 12,4250 | 4,070 | ,691 | ,895 |
| İKY-9 | 12,2625 | 3,588 | ,758 | ,869 |

Çalışma Ortamı faktörünü oluşturan değişkenlere (İKY-12, İKY-13, İKY-14 ve İKY-15) uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa (α) değeri 0,883'tür (Çizelge 4.55). Bahse konu tablodan görüleceği üzere hiçbir değişkenin silinmesi bu değeri artırmayacaktır.

**Çizelge 4.55 :** Çalışma Ortamı Faktörü Güvenilirlik Analizi.

| Cronbach Alfa (α) | Madde Sayısı (n) |
|---|---|
| ,883 | 4 |

| Değişken | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilen Madde - Toplam Korelasyon | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa (α) |
|---|---|---|---|---|
| İKY-12 | 10,98000 | 5,353 | ,717 | ,862 |
| İKY-13 | 11,04000 | 4,483 | ,869 | ,800 |
| İKY-14 | 11,21000 | 4,370 | ,709 | ,878 |
| İKY-15 | 10,81000 | 5,388 | ,741 | ,856 |

### 4.8.2.3 Analiz sonucu

Başlangıç kısmında da belirtildiği üzere Türkiye'de bulunan denizcilik işletmelerinde görev yapan personelin, İKY uygulamalarının performansa olan etkisine yönelik algılarını ölçmeyi amaçlayan 15 değişkenlik İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği 104 çalışana uygulanmıştır. Daha sonra anketin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak maksadıyla sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda İKY-10 ve İKY-11 numaralı

değişkenlerin ölçmeyi amaçladığımız kavramları ölçmediğini tespit edilmiş ve analiz dışı bırakılarak güvenilirlik analizine geçilmiştir. Sonuç olarak elde edilen İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları analiz sonuçları Çizelge 4.56'da gösterilmiştir.

**Çizelge 4.56 :** İKY Uygulamaları Algı Ölçeği Analiz Sonuçları.

| Faktör | Değişken İfadesi | Faktör Ağırlığı | Faktör Açıklayıcılığı (%) | Güvenilirlik Cronbach Alfa |
|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | 12 Ay Kesintisiz Maaş Almam Performansıma Katkı Sağlar (İKY-1) | ,917 | 28,531 | ,862 |
| | Sağlık/Hayat Sigortası Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-2) | ,829 | | |
| | Performans Tabanlı Ücretlendirme ve Terfi Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-3) | ,808 | | |
| | Emeklilik Sonrasında Kazanılacak Özlük Hakları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-4) | ,764 | | |
| | Seyirlere Aile Bireylerinin Götürülebilmesi Performansıma Katkı Sağlar (İKY-5) | ,731 | | |
| Eğitim | Firmada (Karada) İştirak Eğitimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-6) | ,881 | 25,520 | ,896 |
| | Firma Harici Eğitim Kurumlarından Aldığım Eğitimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-7) | ,880 | | |
| | Gemide Yapılan Talimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-8) | ,852 | | |
| | Meslek İçi Eğitim ve Talimler Performansıma Katkı Sağlar (İKY-9) | ,775 | | |
| Çalışma Ortamı | Şikâyet Yönetim Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-12) | ,882 | 21,857 | ,883 |
| | Personel Memnuniyet Anketi Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-13) | ,818 | | |
| | Açık Alan Aktiviteleri Performansıma Katkı Sağlar (İKY-14) | ,670 | | |
| | Mentörlük Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-15) | ,617 | | |
| | | Toplam | | 75,908 |
| | | KMO Ölçek Geçerliliği | | ,804 |
| | | Bartlett Küresellik Testi | | 697,034 |
| | | df | | 78 |
| | | p değeri | | ,000 |

#### 4.8.2.4 Bulgular

Çizelge 4.57'de anketi değerlendiren çalışanların özlük hakları, eğitim ve çalışma ortamına ilişkin İKY uygulamalarına yönelik algılarının yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bahse konu çizelgede görüleceği üzere, çalışanların insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik olarak beyan edilen ifadeler incelendiğinde;

Özlük Hakları ile ilgili ifadelerin ortalamasında en yüksek değer 4,46 ortalama ile "Emeklilik Sonrasında Kazanılacak Özlük Hakları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-4)" ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,59 ortalama ile "Seyirlere Aile Bireylerinin Götürülebilmesi Performansıma Katkı Sağlar (İKY-5)" ifadesi olmuştur.

Eğitim ile ilgili ifadelerin ortalamasında en yüksek değer 4,27 ortalama ile "Meslek İçi Eğitim ve Talimler Performansıma Katkı Sağlar (İKY-9)" ifadesi olurken en düşük ortalamaya sahip ifade 4,08 ortalama ile "Gemide Yapılan Talimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-8)" ifadesi olmuştur.

Çalışma Ortamı ile ilgili ifadelerin ortalamasında en yüksek değer 3,87 ortalama ile "Mentörlük Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-15)" ifadesi olurken en düşük ortalamaya sahip ifade 3,47 ortalama ile "Açık Alan Aktiviteleri Performansıma Katkı Sağlar (İKY-14)" ifadesi olmuştur.

**Çizelge 4.57 :** İKY Uygulama Algıları İstatistiki Değerler.

| Faktör Adı | Değişlen İfadesi | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | SS | AO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | |
| Özlük Hakları | 12 Ay Kesintisiz Maaş Almam Performansıma Katkı Sağlar (İKY-1) | 0 | 0 | 13 | 13,1 | 0 | 0 | 26 | 26,3 | 60 | 60,6 | 1,01 | 4,34 |
| | Sağlık/Hayat Sigortası Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-2) | 0 | 0 | 7 | 7,1 | 17 | 17,2 | 29 | 29,3 | 46 | 46,5 | ,95 | 4,15 |
| | Performans Tabanlı Ücretlendirme ve Terfi Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-3) | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 15,0 | 41 | 41,0 | 44 | 44,0 | ,71 | 4,29 |
| | Emeklilik Sonrasında Kazanılacak Özlük Hakları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-4) | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5,1 | 43 | 43,4 | 51 | 51,5 | ,59 | 4,46 |
| | Seyirlere Aile Bireylerinin Götürülebilmesi Performansıma Katkı Sağlar (İKY-5) | 7 | 7,2 | 11 | 11,3 | 26 | 26,8 | 23 | 23,7 | 30 | 30,9 | 1,23 | 3,59 |
| Eğitim | Firmada (Karada) İştirak Eğitimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-6) | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 22,5 | 44 | 43,1 | 35 | 34,3 | ,74 | 4,11 |
| | Firma Harici Eğitim Kurumlarından Aldığım Eğitimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-7) | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 19,6 | 51 | 50,0 | 31 | 30,4 | ,70 | 4,10 |
| | Gemide Yapılan Talimler İşimi Daha Doğru, Etkin, Verimli ve Zorlanmadan Yapmama Katkı Sağlar (İKY-8) | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 13,4 | 53 | 64,6 | 18 | 22,0 | ,59 | 4,08 |
| | Meslek İçi Eğitim ve Talimler Performansıma Katkı Sağlar (İKY-9) | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 14,4 | 45 | 43,3 | 44 | 42,3 | ,70 | 4,27 |
| Çalışma Ortamı | Şikayet Yönetim Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-12) | 0 | 0 | 3 | 3,0 | 38 | 38,0 | 45 | 45,0 | 14 | 14,0 | ,74 | 3,70 |
| | Personel Memnuniyet Anketi Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-13) | 0 | 0 | 7 | 6,7 | 42 | 40,4 | 37 | 35,6 | 18 | 17,3 | ,84 | 3,63 |
| | Açık Alan Aktiviteleri Performansıma Katkı Sağlar (İKY-14) | 0 | 0 | 25 | 25,0 | 16 | 16,0 | 46 | 46,0 | 13 | 13,0 | 1,00 | 3,47 |
| | Mentörlük Uygulamaları Performansıma Katkı Sağlar (İKY-15) | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 | 31,7 | 51 | 49,0 | 20 | 19,2 | ,70 | 3,87 |

Çizelge 4.58 incelendiğinde ise; çalışanların kendi performanslarına en fazla özlük haklarını geliştirici İKY uygulamalarının katkı sağladığını düşündükleri, bunu eğitim ve çalışma ortamına yönelik uygulamaların izlediği görülmektedir.

**Çizelge 4.58 :** İKY Uygulamalarının Faktör Ağırlıkları.

| Bağlılık Türleri | İfade Sayısı | μ |
|---|---|---|
| Özlük Hakları | 5 | 4,16 |
| Eğitim | 4 | 4,14 |
| Çalışma Ortamı | 4 | 3,66 |

μ: Genel Aritmetik Ortalama

### 4.8.2.5 Bağımsız gruplar t-testi

İKY uygulamalarının performansa olan etkilerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmemiz için bağımsız gruplar t-testi uygulamamız gerekir.

Çizelge 4.59'da çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Çizelge 4.59 :** Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Cinsiyet | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | Kadın | 37 | 4,2162 | ,71395 | ,439 | ,617 |
| | Erkek | 56 | 4,1357 | ,78542 | | |
| Eğitim | Kadın | 31 | 4,1048 | ,56926 | ,243 | ,790 |
| | Erkek | 49 | 4,1429 | ,65152 | | |
| Çalışma Ortamı | Kadın | 39 | 3,8077 | ,77047 | ,222 | ,129 |
| | Erkek | 61 | 3,5820 | ,68423 | | |

Çizelge 4.60'da çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların İKY Uygulamalarına yönelik görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

**Çizelge 4.60 :** Medeni DurumDeğişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Medeni Durum | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | Evli | 56 | 4,2393 | ,72304 | ,977 | ,899 |
| | Bekar | 32 | 4,2188 | ,73854 | | |
| Eğitim | Evli | 47 | 4,1277 | ,62527 | ,969 | ,986 |
| | Bekar | 30 | 4,1250 | ,64578 | | |
| Çalışma Ortamı | Evli | 60 | 3,6292 | ,71232 | ,484 | ,687 |
| | Bekar | 35 | 3,6929 | ,79077 | | |

Çizelge 4.61'de çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre iş görenlerin özlük haklarını ve çalışma ortamını geliştirici nitelikteki İKY uygulamalarına yönelik görüşler 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, eğitime yönelik düşüncelerde 0,05 anlamlılık düzeyinde ($p_{Eğitim}$=0,019<0,05) farklılık olduğu gözlenmektedir. Söz konusu farklılığın 40 yaşından büyük olan iş görenlerin eğitim ile ilgili İKY uygulamalarına olan inançlarının 40 yaşına kadar olan iş görenlerinkine göre yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{Yaşlı\ (Eğitim)}$ =4,38> $\mu_{Genç\ (Eğitim)}$=3,99

**Çizelge 4.61 :** Yaş Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Yaş | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | 40 yaşa kadar | 49 | 4,2653 | ,65114 | ,001 | ,190 |
| | 40'dan fazla | 44 | 4,0591 | ,85026 | | |
| Eğitim | 40 yaşa kadar | 46 | 3,9946 | ,65083 | ,092 | ,019 |
| | 40'dan fazla | 34 | 4,3088 | ,52606 | | |
| Çalışma Ortamı | 40 yaşa kadar | 53 | 3,6840 | ,74057 | ,984 | ,839 |
| | 40'dan fazla | 47 | 3,6543 | ,71200 | | |

Çizelge 4.62'de çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin deniz tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşleri deniz tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

**Çizelge 4.62 :** Deniz Tecrübesi Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Deniz Tecrübesi | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | 1-10 yıl | 60 | 4,2500 | ,62883 | ,000 | ,208 |
| | 10 yıldan fazla | 33 | 4,0182 | ,93456 | | |
| Eğitim | 1-10 yıl | 56 | 4,0580 | ,6506 | ,031 | ,090 |
| | 10 yıldan fazla | 24 | 4,2917 | ,50898 | | |
| Çalışma Ortamı | 1-10 yıl | 65 | 3,5885 | ,67232 | ,220 | ,147 |
| | 10 yıldan fazla | 35 | 3,8214 | ,79883 | | |

Çizelge 4.63'te çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin işletmelerin gemi sayılarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre çalışma ortamını geliştirici nitelikteki İKY uygulamalarına yönelik görüşler 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, özlük haklarını geliştirici uygulamalar ve eğitime yönelik düşüncelerde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu gözlenmektedir ($p_{Özlük}$=0,000<0,05, $p_{Eğitim}$=0,045<0,05). Söz konusu farklılığın küçük işletmelerin çalışanlarının özlük haklarına yönelik uygulamaları büyük işletmelerin çalışanlarına oranla daha az, eğitime yönelik uygulamaları ise daha fazla önemsemelerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{20'den\ az\ (Özlük\ Hakları)}$ =3,76 <$\mu_{20'den\ fazla\ (Özlük\ Hakları)}$ =4,44

$\mu_{20'den\ az\ (Eğitim)}$ =4,29> $\mu_{20'den\ fazla\ (Eğitim)}$=4,02

**Çizelge 4.63 :** İşletme Büyüklüğü Değişleni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | İşletmenin Gemi Sayısı | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | 1-20 arası | 36 | 3,7611 | ,79256 | ,005 | ,000 |
| | 20'den fazla | 52 | 4,4462 | ,63322 | | |
| Eğitim | 1-20 arası | 31 | 4,2984 | ,50998 | ,027 | ,045 |
| | 20'den fazla | 46 | 4,0217 | ,68074 | | |
| Çalışma Ortamı | 1-20 arası | 41 | 3,7500 | ,70489 | ,825 | ,708 |
| | 20'den fazla | 54 | 3,6944 | ,71978 | | |

Çizelge 4.64'te çalışanların İKY uygulamalarına yönelik görüşlerinin görev yaptıkları ortama göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu

sonuçlara göre özlük hakları, eğitim ve çalışma ortamına yönelik düşüncelerde 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu gözlenmektedir ($p_{Özlük}$=0,000<0,05, $p_{Eğitim}$=0,028<0,05, $p_{Çalışma_Ortamı}$=0,000<0,05). Söz konusu farklılıkların gemide çalışan personelin her üç İKY uygulama alanına ilişkin verdikleri önemin karada çalışanlara göre yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

$\mu_{Gemi\ (Özlük)}$=4,83> $\mu_{Kara\ (Özlük)}$=3,97; $\mu_{Gemi\ (Eğitim)}$=4,39> $\mu_{Kara\ (Eğitim)}$=4,05,

$\mu_{Gemi\ (Çalışma_Ortamı)}$ =4,41> $\mu_{Kara\ (Çalışma_Ortamı)}$ =3,47

**Çizelge 4.64 :** Çalışma Ortamı Değişkeni t-Testi Sonuçları.

| Faktör | Çalışma Ortamı | n | Ortalama | ss | Levene Testi | t-testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Özlük Hakları | Gemi | 21 | 4,8381 | ,14992 | ,000 | ,000 |
| | Kara | 72 | 3,9722 | ,74856 | | |
| Eğitim | Gemi | 17 | 4,3971 | ,51583 | ,447 | ,028 |
| | Kara | 63 | 4,0556 | ,62612 | | |
| Çalışma Ortamı | Gemi | 21 | 4,4167 | ,46323 | ,091 | ,000 |
| | Kara | 79 | 3,4715 | ,64796 | | |

## 4.9 İKY Uygulamaları ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki

Değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını, varsa yönünü ve derecesini tespit etmek maksadıyla kullanılan istatistiki yönteme korelasyon analizi denir. Bu analiz yönteminde hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alabilir. "r" ile ifade edilen Pearson korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r sayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu; artı değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu gösterir. r değeri +-1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin azalmasını ifade eder. Bunun yanı sıra $R^2$ değeri de açıklanan varyans oranını ifade eder. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini yorumlarken kesin yargılar bulunmamakla birlikte genellikle r<0,5 olan değerler için zayıf ilişki, 0,5 ≤ r ≤ 0,7 arasındaki değerler için orta seviyede ilişki ve r>70 olan değerler için kuvvetli ilişki olduğu değerlendirilir.

Korelasyon analiz sonucunda; Özlük Hakları, Eğitim ve Çalışma Ortamına yönelik algılar ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı pozitif-negatif doğrusal

ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.65). Söz konusu ilişkilerin kuvvetleri incelendiğinde ise;

- Özlük Haklarını Geliştirici nitelikteki İKY uygulamalarının performansa katkı sağladığına yönelik algılar ile normatif bağlılık arasında orta dereceli pozitif doğrusal (r=0,590) ilişki olduğu,
- Eğitime yönelik İKY uygulamalarının performansa katkı sağladığına yönelik algılar ile normatif bağlılık arasında orta dereceli pozitif doğrusal (r=0,568) ilişki olduğu,
- Çalışma Ortamını Geliştirici nitelikteki İKY uygulamalarının performansa katkı sağladığına yönelik algılar ile duygusal bağlılık arasında orta dereceli pozitif (r=0,635), devam bağlılığı arasında ise orta dereceli negatif doğrusal (r=-0,597) ilişki olduğu,

tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.65 :** Korelasyon Analizi Sonuçları.

| Faktör | Test | Özlük Haklarını Geliştirici | Eğitim | Çalışma Ortamını Geliştirici |
|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Pearson Korelasyonu | ,218 | ,058 | ,635(**) |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,738 | ,615 | ,001 |
| | n | 93 | 78 | 99 |
| Devam Bağlılığı | Pearson Korelasyonu | -,153 | -,192 | -,597(**) |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,144 | ,091 | ,000 |
| | n | 93 | 78 | 99 |
| Normatif Bağlılık | Pearson Korelasyonu | ,590(**) | ,568(**) | -,200 |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,006 | ,020 | ,051 |
| | n | 90 | 75 | 96 |

## 4.10 Ölçeklerin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye'deki denizcilik işletmelerindeki çalışanların; kurumlarına olan bağlılıkları, İKY uygulamalarının performanslarına sağladığı katkıya yönelik algıları ve söz konusu bağlılık ile algı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda denizcilik işletmelerinde çalışanların işletmelerine karşı öncelikle devam bağlılığı hissettikleri, bunu normatif ve duygusal bağlılığın takip ettiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların, kendi performanslarına en fazla özlük haklarını geliştirmeye yönelik İKY uygulamalarının katkı sağladığını düşündükleri bunu kendilerine verilen eğitim ve çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik uygulamaların izlediği görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ile bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması sonucunda cinsiyet, medeni hal, yaş, deniz tecrübesi, işletmenin büyüklüğü (gemi sayısı), görev yapılan ortam ve maaş memnuniyet seviyelerinin çalışanların bağlılık düzeylerine anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu etkiler incelendiğinde, bekar ve kadın çalışanların diğer çalışanlara göre kurumlarına daha yüksek seviyede duygusal bağlılık besledikleri tespit edilmiştir. Bu durumun özellikle bekar çalışanların evlenmelerini müteakip önceliklerinin değişebilmesinden ve özel yaşantısının mesleki kariyerlerine nazaran daha önemli bir unsur haline gelebilmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Evli ve erkek çalışanların işletmelerine olan duygusal bağlılıklarını artırmak ve işletmeleri ile özdeşleşerek bütünleşmelerini sağlayabilmek maksadıyla; çalışanların özel yaşamını gözeten politikaların uygulanmasının, çalışanlardan ne istendiğinin net bir şekilde ortaya konmasının, çalışanlara fikirlerini özgürce açıklayabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulmasının, işletmedeki herkese adil davranılmasının ve çalışanlara yaptıkları işlerin öneminin hissettirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda planlı mesai saatlerinin çok fazla esnetilmemesinin, özel yaşam düzenini bozabilecek plan dışı faaliyetlerin asgariye düşürülmesinin, çocuklar için kreş imkânının sağlanmasının, iş tanımlarının açık bir şekilde yapılmasının ve uygulamada bu tanımların dışına çıkılmamasının, çalışan katılımına önem verilmesinin, adil ve performans tabanlı ücretlendirme ve terfi mekanizmalarının yürürlüğe konmasının, çalışanlara geri beslemelerin yapılmasının duygusal bağlılık seviyesini artıracağı

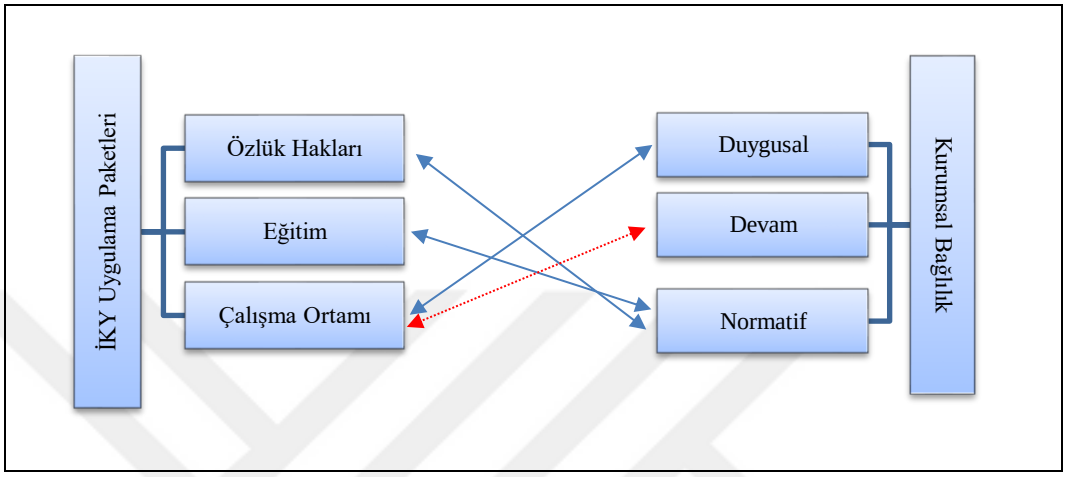
değerlendirilmektedir. Deniz tecrübesi 10 yıldan az, karada çalışan ve aldığı maaşı yeterli bulmayan çalışanların devam bağlılıklarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum karada çalışan tecrübesiz personelin, gemide çalışan ve tecrübeli personele göre daha az maaş alması ve iş imkânlarının daha sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu personel; sahip olduğu yeteneklerinin ve eğitim seviyesinin başka işletmelerde kendisine yeterli olmayacağını düşünmekte ve iş değiştirmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamamaktadır. Normatif bağlılık seviyeleri incelendiğinde ise 40'dan daha yaşlı, aldığı maaşı yeterli bulan bekar ve nispeten küçük ölçekli işletmelerde çalışanların diğer çalışanlara göre kurumlarına daha yüksek seviyede normatif bağlılık besledikleri tespit edilmiştir. Bu durumun, çalışanların kurumlarına karşı besledikleri normatif bağlılık düzeylerinin zaman içerisinde gelişmesinden ve bu bağlılık düzeyinin alınan ücret ile artmasından, maaşından memnun küçük işletme çalışanlarının çalıştıkları kuruma karşı ahlaki sorumluluk hissetmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Çalışanların İKY uygulamaları ile performansları arasındaki ilişkiye yönelik algıları ile demografik özelliklerinin karşılaştırılması sonucunda yaş, işletmenin büyüklüğü (gemi sayısı) ve görev yapılan ortama göre algıların anlamlı düzeyde değişiklikler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda; küçük işletmelerin çalışanlarının ve 40'tan yaşlı gemi adamlarının eğitim uygulamalarına yönelik algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun çalışanların yaşları arttıkça eğitimin performansta daha etkili olduğu yönündeki düşüncelerinin gelişmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca küçük çaplı işletmelerin çalışanları eğitime değer atfederken nispeten büyük işletmelerin çalışanlarının özlük haklarına eğitimden daha fazla değer verdiği tespit edilmiştir. Bunun küçük işletmelerde eğitimsiz personel kaynaklı hataların çok daha fazla göze batması ve diğer çalışanlar tarafından kompanse edilmesinin daha zor olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Küçük işletmelerde ve gemilerde çalışan personelin özlük haklarını geliştirici uygulamaların performanslarına etki ettiği yönündeki algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun özellikle küçük işletmelerde ve gemilerdeki çalışma şartlarının daha zor olmasından, bu çalışanların işlerine karşı motive olabilmeleri için özlük haklarına daha büyük önem atfetmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde zor çalışma şartlarına sahip gemi

adamlarının, çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik uygulamaların performansa katkılarına yönelik algılarının diğerlerine göre fazla olduğu tespit edilmiştir.

İKY uygulamalarının çalışanların performanslarına olan etkisine yönelik algılar ile çalışanların bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde iki olgu arasında orta seviye pozitif ve negatif doğrusal ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.4).




Not: Kesintisiz oklar pozitif doğrusal ilişkiyi, kesikli ok ise negatif doğrusal ilişkiyi gösterir.

**Şekil 4.4 :** İKY Uygulamaları-Kurumsal Bağlılık İlişkisi.

Özlük haklarına ve eğitime yönelik İKY uygulamalarının performansı geliştirdiğine inanan çalışanların normatif bağlık düzeylerinin diğerlerine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, çalışanların özlük haklarını geliştirici uygulamalar ve kendilerine verilen eğitimler sonucunda işletmeye karşı olan minnet duygularının geliştiği ve bunun sonucunda yükümlülüklerini içselleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Çalışma ortamının geliştirilmesine yönelik İKY uygulamalarının performansı geliştirdiğine inanan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre yüksek, devam bağlılık düzeylerinin ise alçak olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeninin çalışma ortamını iyileştirmeyi amaçlayan uygulamaların; çalışanların yaptıkları işlerden zevk almalarını, bireylerin işletme içerisindeki amaçlarına yönelik farkındalık oluşturmalarını, çalışanların fikirlerini özgürce söyleyebildikleri platformlar oluşturmalarını ve çalışanların yaptıkları işlerde kendi katkılarının önemini hissetmelerini sağlamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar işletmeden ayrılmalarının maddi ve manevi maliyetini daha az düşünmekte ve bu olgular çalışanı işletmeye bağlayan etkenler olmaktan çıkmaktadır.

# 5. İKY UYGULAMALARI VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Literatür araştırması kısmında belirtildiği üzere mevcut akademik çalışmalar İKY uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi değişik boyutlarda ele almışlardır. Ancak bu çalışmaların hiçbiri denizcilik sektörüne özel olarak yapılmamıştır. Ayrıca mevcut çalışmalarda İKY uygulamalarını etkinliğini ölçen herhangi bir ölçek, indeks ya da ölçü birimi tespit edilememiştir.

Araştırmanın bu kısmında sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin finansal performanslarına olan etkilerini araştırmıştır. Bu kapsamda ikinci bölümde tespit edilen İKY uygulamaları ve bu uygulamalara yönelik üçüncü bölümde oluşturulan hiyerarşik yapı ile dünya konteyner taşımacılığı sektörünün toplam kapasitesinin %71'ini oluşturan, dünyaca ünlü 30 denizcilik şirketinin yıllık ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlarından elde edilen veriler yardımıyla şirketlerin İKY etkinliğini ölçmek için "İKY İndeksi" adlı özgün bir indeks geliştirilmiştir.

Daha sonra işletmelerin finansal performans göstergeleri ile çalışma kapsamında özgün ve yeni oluşturulan İKY İndeks değerleri arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile araştırılmıştır.

Sonuç olarak, İKY uygulamaları ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki ayrıntılı olarak incelendiğinde; İKY uygulamaları ile şirketlerin karlılığı ve çalışanların üretkenliği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunların yanı sıra, İKY uygulamaları ile şirketlerin yönetim verimliliği arasında güçlü bir pozitif bağlantı olduğu bulunmuştur.

Bu kapsamda öncelikle İK uygulamalarının ölçülebilir bir formatta ifade edildiği İKY İndeksi oluşturulmuştur. Daha sonra literatürde geçen ve işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçmek için kullanılmış İnsan Kaynağı Etkinlik Katsayısı (VAHU-Human Capital Efficiency) açıklanmıştır. Son olarak işletmelerin finansal performansını ifade eden değişkenler tanımlanmıştır.

## 5.1 İnsan Kaynakları Yönetim İndeksi (İKY İndeksi)

Çalışma kapsamında; daha önce literatür taraması, işletmelerin sonuç raporlarının analizi ve İK yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucunda belirlenen 14 adet insan kaynakları yönetimi uygulamasını içeren bir indeks oluşturulmuştur. Söz konusu uygulamalardan eğitim; işletmenin her bir personel için verdiği eğitim saati olarak ifade edilmiş, diğer uygulamalar ise uygulanıp uygulanmama durumlarına göre "0" ya da "1" değerlerini almışlardır. Hesaplamalarda standartlaşmayı sağlamak maksadıyla eğitim uygulamasının aldığı değerler 0-1 değerleri arasında normalize edilmiştir. Daha sonra uygulamaların aldıkları değerler, İK yöneticileri ile yapılan mülakatlara istinaden AHP ile hesaplanan öncelikler matrisi değerleri ile çarpılarak kümülatif olarak toplanmıştır. Ortaya çıkan değer, İKY İndeksi olarak adlandırılmış ve aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

$$\text{İKY İndeksi} = \sum_{i=1}^{13} U_i A_i \qquad (5.1)$$

İKY İndeksi : İnsan Kaynakları Yönetim İndeksi

U : İnsan Kaynakları Yönetim Uygulaması

A : Ağırlık (AHP ile hesaplanan öncelikler vektörünün katsayıları)

## 5.2 Entelektüel Kapasite

İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamada en avantajlı ve taklit edilemeyen kaynağını oluşturan insan kaynağı, marka değeri ve finansal karlılık analizlerinde entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir. Literatürde söz konusu entelektüel sermayenin işletmelerin finansal performanslarına olan katkısını konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Pulic (2000) tarafından yapılan çalışmada entelektüel sermayenin ölçümü; insan kaynağının, işletme tarafından üretilen değerlere olan etkisinin tespiti şeklinde yapılmıştır.

Bu kapsamda öncelikle işletme tarafından üretilen değerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu ise işletmenin, paydaşlarına sağladığı faydaların toplamı ile bulunur. Tipik bir işletmenin paydaşlarına sağladığı faydalar en genel şekli ile işletme ortaklarının kazandığı net kar, çalışanların aldığı ücretler toplamı ve yetkili idarelere

ödenen vergilerden oluşmaktadır. Böylece işletme tarafından üretilen değer aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$VA = W + T + NI \tag{5.1}$$

VA : Value Added (Üretilen Değer)

W : Wages (Çalışan Ücretleri)

T : Taxes (Vergiler)

Bu değerin üretilmesinde; işletmenin insan kaynağına yaptığı yatırımın etkinlik seviyesini ölçmek maksadıyla oluşturulan formül aşağıda olduğu gibidir.

$$VAHU = VA/HU \tag{5.3}$$

VAHU: Human Capital Efficiency

VA : Value Added

HU : Human Capital=Çalışanlar için yapılan toplam harcama

## 5.3 Finansal Performans

İşletmelerin finansal performanslarını ölçmek maksadıyla Aktif Karlılık Oranı (ROA-Return On Assets), Özsermaye Karlılığı (ROE-Return On Equity), Gelir Artışı (GR-Growth in Revenues) ve Çalışan Üretkenliği (EP-Employee Productivitiy) değerleri kullanılmaktadır. Bu değerlerin her biri finansal performansın belirli bir yönünü ifade etmekte olup ayrıntılı açıklamaları müteakip maddelerde olduğu gibidir.

### 5.3.1 Aktif karlılık oranı (ROA-Return on Assets)

İşletmenin toplam varlığını değerlendirme etkinliğini ifade eder ve karlılığın bir göstergesidir. Bu değişken şirket varlıklarının kar yaratmada ne kadar etkin olarak kullanıldığını gösterir. ROA ne kadar büyükse şirketin varlıklarının kar yaratmada o kadar başarılı kullanıldığı düşünülür.

$$ROA = \text{vergi öncesi gelir}/\text{ortalama toplam varlıklar} \tag{5.4}$$

### 5.3.2 Öz sermaye karlılığı (ROE-Return On Equity)

Bu değişken her birim sermaye karşılığında kaç birim kar yaratıldığını gösterir. Önemli bir karlılık göstergesi olan ROE, aynı zamanda bir yönetim performansı göstergesidir. Yüksek ROE işletmenin kaynaklarını verimli kullandığını gösterir.

$$\text{ROE} = \text{vergi öncesi gelir}/\text{ortalama özkaynaklar} \tag{5.5}$$

### 5.3.3 Gelir artışı (GR-Growth in Revenues)

İşletmenin gelirlerindeki değişimi ifade eder. Gelirdeki artış genellikle büyüme fırsatlarına işaret eder.

$$\text{GR} = (\text{mevcut yılın gelirleri}/\text{geçen yılın gelirleri}) - 1\text{X}100\% \tag{5.6}$$

### 5.3.4 Çalışan üretkenliği (EP-Employee Productivitiy)

Her çalışan tarafından üretilen net değeri ifade eder. Çalışanların üretkenliğini ifade eder.

$$\text{EP} = \text{vergi öncesi gelir}/\text{çalışan sayısı} \tag{5.7}$$

## 5.4 Veri Toplama

Denizcilik sektöründe uluslararası boyutta faaliyet gösteren 30 işletmenin 2018 yılına ait 46 adet yıllık değerlendirme raporu ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporu incelenmiştir. Söz konusu raporlarda geçen insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin bilgiler ışığında her bir işletme için İKY İndeksi hesaplanmıştır.

Daha sonra aynı raporlardan finansal performansı ölçmede kullanılması planlanan ROA, ROE, GR ve EP ile entelektüel kapasitenin ölçümünde kullanılması planlanan VAHU değerini oluşturan veriler derlenmiştir. Bu aşamada işletmelerin ilgilileri ile irtibat kurulmaya çalışılmış, ancak sadece 2 işletmeden geri dönüş alınabilmiştir. Buna rağmen sonuç raporlarının oldukça kapsamlı olması verilerin tama yakın derecede sağlıklı olarak elde edilmesini sağlamıştır.

## 5.5 Veri Tamamlama

Sonuç raporlarından elde edilemeyen veriler bir takım matematiksel oranlamalar kullanılarak diğer verilerden türetilmiştir. Bu kapsamda; 11 işletmenin eksik olan çalışanlara verilen maaş miktarı bilgisi, diğer 19 işletmenin çalışan başına verdikleri ortalama maaş değerinin bu işletmelerin çalışan sayıları ile çarpılması ile tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra 6 işletmenin çalışanlarına yapmış olduğu toplam yatırım miktarı (human capital), diğer 24 işletmenin çalışanlarına ödedikleri maaş ile çalışanlarına yapmış oldukları toplam harcama miktarları arasındaki oranın bu işletmelerin çalışanlarına ödedikleri maaş miktarları ile çarpılarak tespit edilmiştir.

## 5.6 Veri Dağılımı

Çalışmada finansal performansı ölçmek için ROA, ROE, GR, EP, entelektüel kapasiteyi ölçmek için VAHU ve İK etkinliğini ölçmek için çalışma kapsamında oluşturulan İKY İndeksi değişkenlerinin kullanılması planlanmıştır.

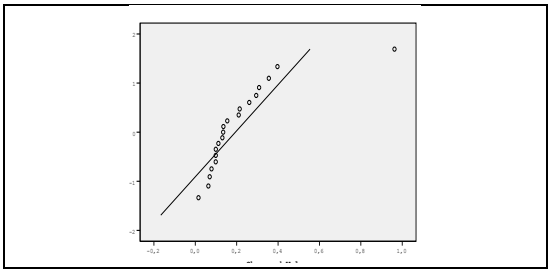
Bu kapsamda çalışmamızda kullanacağımız ROA, ROE, GR, EP, VAHU ve İKY İndeksi değişkenlerinin normal dağılım sergileyip sergilemedikleri incelenmiştir. İncelenen işletme sayısı 50'den az olduğu için Çizelge 5.1'de bulunan Shapiro-Wilk normallik testinin sonuçları dikkate alınmıştır. Bahse konu tabloya göre p (Sig.) ≥ 0,05 şartını ROA, ROE ve IKY İndeksi değişkenlerinin normal olarak dağıldığı görülmektedir. Normallik testini geçemeyen GR, EP ve VAHU değişkenlerinin normal olarak dağılıp dağılmadıklarına karar vermek maksadıyla bu değişkenlerin Q-Q grafiklerine bakılmıştır.

**Çizelge 5.1 :** Normallik Testi.

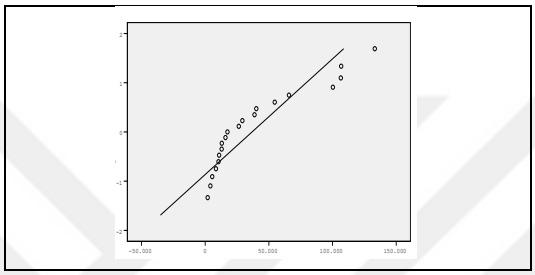
| Değişken | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | İstatistik | sd | p (Sig.) | İstatistik | sd | p (Sig.) |
| ROA | ,188 | 21 | ,051 | ,951 | 21 | ,356 |
| ROE | ,177 | 21 | ,084 | ,926 | 21 | ,114 |
| GR | ,192 | 21 | ,041 | ,768 | 21 | ,000 |
| EP | ,199 | 21 | ,030 | ,875 | 21 | ,012 |
| VAHU | ,165 | 21 | ,138 | ,869 | 21 | ,009 |
| İKY İNDEKSİ | ,181 | 21 | ,070 | ,923 | 21 | ,098 |

sd: Serbestlik Derecesi (df: Degree of Freedom)
P (Sig.): Anlamlılık Düzeyi (Sig.:Significance)

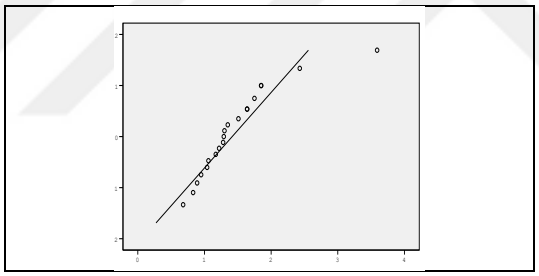
Bahse konu değişkenlerin Q-Q grafiklerine bakıldığında hepsinin normal olarak dağıldığı tespit edilmiştir (Şekil 5.1, Şekil 5.2, Şekil 5.3).



**Şekil 5.1.** GR Değişkeninin Q-Q Grafiği.



**Şekil 5.2.** EP Değişkeninin Q-Q Grafiği.



**Şekil 5.3.** VAHU Değişkeninin Q-Q Grafiği.

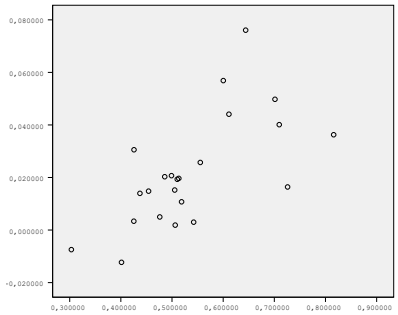
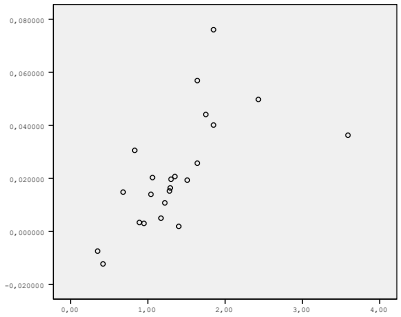
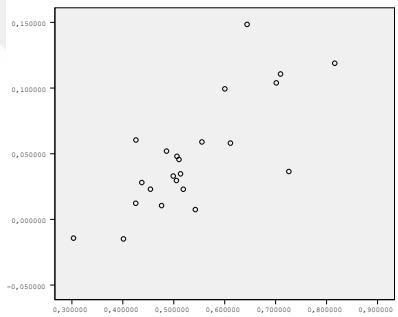
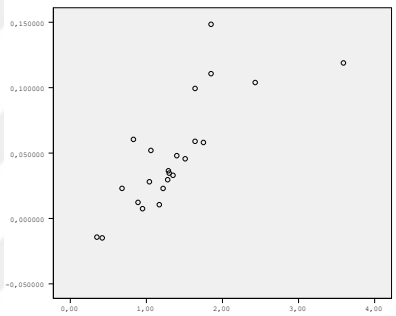
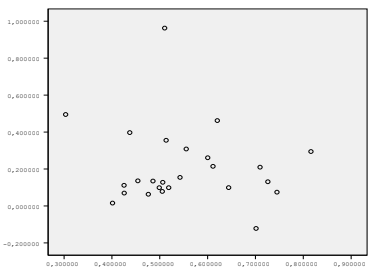
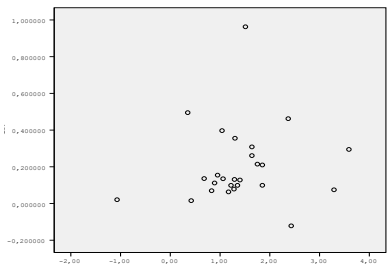
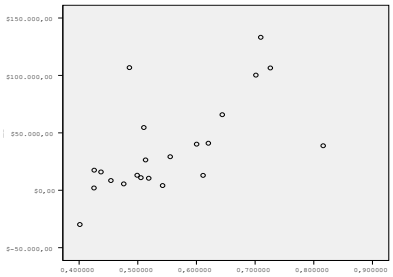
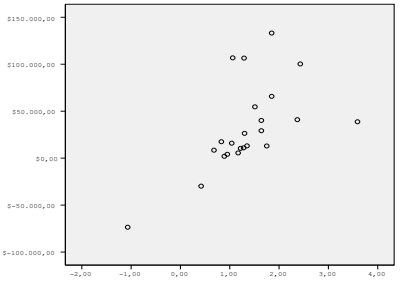
Bu kapsamda tüm değişkenlerin normal olarak dağıldığı ve parametrik testler için uygun olduklarına karar verilmiştir.

### 5.7 Değişkenler Arasındaki İlişkinin Tespiti

Pearson Korelasyon katsayısının kullanılabilmesi için gerekli ön şartlardan birisi değişkenlerin arasında doğrusal bir ilişkinin olmasıdır. Bu ilişki serpilme diyagramları ile tespit edilir. Çalışmanın bağımlı değişkenleri olan ROA, ROE, GR ve EP değerlerinin bağımsız değişkenler olan VAHU ve İKY İndeksi değerleri arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramları Şekil 5.4'te gösterilmiştir.

Bahse konu serpilme diyagramları incelendiğinde VAHU ve İKY İndeksi değerleri ile ROA, ROE ve EP değerlerinin arasında pozitif doğrusal ilişkiler bulunduğu, ancak GR

değeri ile aralarında herhangi bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle, yapılacak korelasyon ve regresyon analizlerinde GR değerinin kullanılmamasına karar verilmiştir.

| | |
|---|---|
|  |  |
| ROA-İKY İndeksi | ROA- VAHU |
|  |  |
| ROE-İKY İndeksi | ROE-VAHU |
|  |  |
| GR-İKY İndeksi | GR-VAHU |
|  |  |
| EP-İKY İndeksi | EP-VAHU |

**Şekil 5.4. :** Değişkenlerin Serpilme Diyagramları.

Korelasyon analiz sonucunda; bağımsız değişkenler olan VAHU ve İKY İndeksi değerleri ile bağımlı değişkenler olan ROA, ROE ve EP değerleri arasında anlamlı pozitif doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 5.2). Söz konusu ilişkilerin kuvvetleri incelendiğinde ise;

- VAHU değeri ile; ROA ve EP arasında orta seviyede (r=0,641 ve r=0,583) ve ROE arasında kuvvetli (r=0,789) derecede ilişki olduğu,
- İKY İndeksi değeri ile; ROA ve EP arasında orta seviyede (r=0,656 ve r=0,636) ve ROE arasında kuvvetli (r=0,765) derecede ilişki olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.2 :** İKY İndeksi Finansal Performans İlişkisi.

| Değişken | Test | ROA | ROE | EP | VAHU | IKY İNDEKSİ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ROA | Pearson Korelasyonu | 1 | ,921(**) | ,453(*) | ,641(**) | ,656(**) |
| | p (Sig.) (2-tailed) | | ,000 | ,030 | ,001 | ,001 |
| | n | 27 | 27 | 23 | 23 | 23 |
| ROE | Pearson Korelasyonu | ,921(**) | 1 | ,541(**) | ,789(**) | ,765(**) |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,000 | | ,008 | ,000 | ,000 |
| | n | 27 | 27 | 23 | 23 | 23 |
| EP | Pearson Korelasyonu | ,453(*) | ,541(**) | 1 | ,583(**) | ,636(**) |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,030 | ,008 | | ,004 | ,001 |
| | n | 23 | 23 | 25 | 23 | 22 |
| VAHU | Pearson Korelasyonu | ,641(**) | ,789(**) | ,583(**) | 1 | ,872(**) |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,004 | | ,000 |
| | n | 23 | 23 | 23 | 26 | 25 |
| IKY INDEKSİ | Pearson Korelasyonu | ,656(**) | ,765(**) | ,636(**) | ,872(**) | 1 |
| | p (Sig.) (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,001 | ,000 | |
| | n | 23 | 23 | 22 | 25 | 25 |

### 5.8 İKY Uygulamaları-Finansal Performans İlişkisinin Formülasyonu

Korelasyon analizi ile aralarında pozitif yönlü doğrusal ilişki bulunduğu tespit edilen değişkenlerin birbirleri tarafından nasıl açıklandığını tespit etmek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde ROA, ROE ve EP bağımlı değişken olarak VAHU ve İKY İndeksi bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. VAHU ve İKY İndeksi değerleri arasında yüksek seviyede korelasyon (r=0,872) bulunması ve bu durumun çoklu bağıntı (multicollinearity) hatasına sebep olabileceği değerlendirildiğinden her bir bağımsız değişkenin her bir bağımlı değişkeni ne şekilde etkilediğinin ayrı ayrı hesaplandığı basit doğrusal regresyon modelleri kullanılmıştır. Bu kapsamda kurulan modeller Çizelge 5.3'te olduğu gibidir.

**Çizelge 5.3 :** Regresyon Modelleri.

| Model No | Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken |
|---|---|---|
| Model-1 | ROA | VAHU |
| Model-2 | ROE | VAHU |
| Model-3 | EP | VAHU |
| Model-4 | ROA | İKY İndeksi |
| Model-5 | ROE | İKY İndeksi |
| Model-6 | EP | İKY İndeksi |

Kurulan modellerde, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olup olmadığını tespit etmek maksadıyla uygulanan ANOVA testi sonuçları Çizelge 5.4'te gösterilmiştir. Söz konusu tabloda gösterilen ve $p<0,05$ olan modellerde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri istatistiksel olarak açıklayabileceği tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.4 :** Regresyon Testi ANOVA Tablosu.

| Model No | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | f | p (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Model-1 | Regresyon | ,004 | 1 | ,004 | 14,658 | ,001(a) |
| | Kalan | ,006 | 21 | ,000 | | |
| | Toplam | ,010 | 22 | | | |
| Model-2 | Regresyon | ,025 | 1 | ,025 | 34,526 | ,000(a) |
| | Kalan | ,015 | 21 | ,001 | | |
| | Toplam | ,040 | 22 | | | |
| Model-3 | Regresyon | 16278715854,771 | 1 | 16278715854,771 | 10,802 | ,004(a) |
| | Kalan | 31647880067,068 | 21 | 1507041907,956 | | |
| | Toplam | 47926595921,839 | 22 | | | |
| Model-4 | Regresyon | ,004 | 1 | ,004 | 15,874 | ,001(a) |
| | Kalan | ,006 | 21 | ,000 | | |
| | Toplam | ,010 | 22 | | | |
| Model-5 | Regresyon | ,023 | 1 | ,023 | 29,691 | ,000(a) |
| | Kalan | ,017 | 21 | ,001 | | |
| | Toplam | ,040 | 22 | | | |
| Model-6 | Regresyon | 14656605030,288 | 1 | 14656605030,288 | 13,584 | ,001(a) |
| | Kalan | 21579810372,641 | 20 | 1078990518,632 | | |
| | Toplam | 36236415402,929 | 21 | | | |

Regresyon denklemi kurulmadan önce denklemde yer alacak katsayıların tek tek anlamlı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan t-istatistiği Çizelge 5.5'te sunulmuştur. Söz konusu katsayılardan p değeri 0,05'den küçük olanlar regresyon formülünde kullanılmış, diğerleri ise dikkate alınmamıştır.

**Çizelge 5.5 :** Regresyon Katsayıları Tablosu.

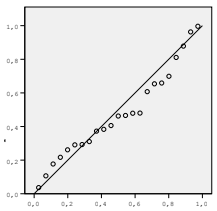
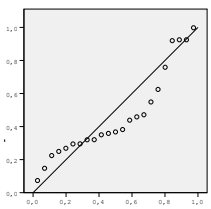
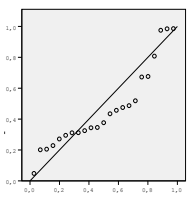
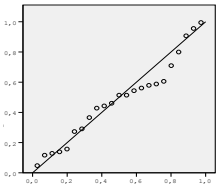
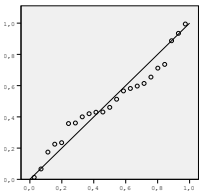
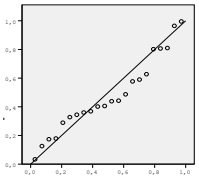
| Model No | | Standartdışı Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | p (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Beta | Std. Hata | Beta | B | Std. Hata |
| Model-1 | (Sabit) | -,005 | ,008 | | -,666 | ,513 |
| | VAHU | ,020 | ,005 | ,641 | 3,829 | ,001 |
| Model-2 | (Sabit) | -,019 | ,013 | | -1,491 | ,151 |
| | VAHU | ,049 | ,008 | ,789 | 5,876 | ,000 |
| Model-3 | (Sabit) | -10692,289 | 15351,952 | | -,696 | ,494 |
| | VAHU | 31767,338 | 9665,702 | ,583 | 3,287 | ,004 |
| Model-4 | (Sabit) | -,040 | ,016 | | -2,516 | ,020 |
| | IKY İNDEKSİ | ,115 | ,029 | ,656 | 3,984 | ,001 |
| Model-5 | (Sabit) | -,097 | ,027 | | -3,556 | ,002 |
| | IKY INDEKSİ | ,271 | ,050 | ,765 | 5,449 | ,000 |
| Model-6 | (Sabit) | -93682,700 | 36139,029 | | -2,592 | ,117 |
| | IKY INDEKSİ | 23605,882 | 64046,846 | ,636 | 3,686 | ,001 |

Bu kapsamda kurulan basit doğrusal regresyon modellerine ilişkin regresyon formülleri Çizelge 5.6'da olduğu gibi oluşturulmuştur.

**Çizelge 5.6 :** Regresyon Formülleri.

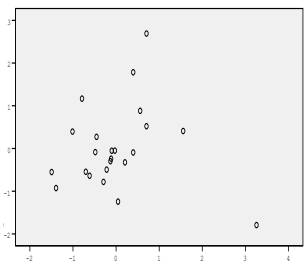
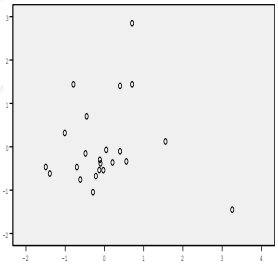
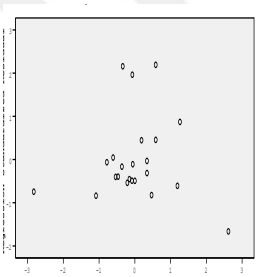
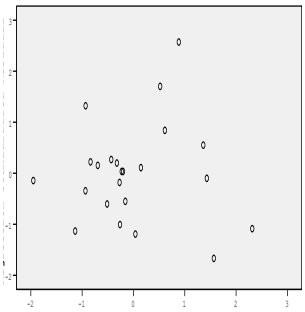
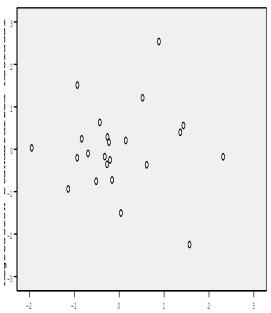
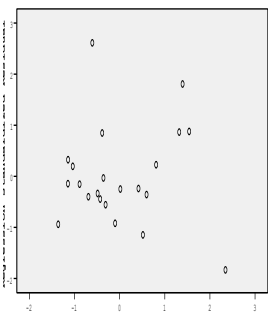
| Model No | Regresyon Formülü | Açıklama Gücü |
|---|---|---|
| Model-1 | ROA=0,20 X VAHU | 0,411 |
| Model-2 | ROE=0,49 X VAHU | 0,622 |
| Model-3 | EP=31.767,338 X VAHU | 0,340 |
| Model-4 | ROA=-0,40+0,115 X İKY İndeksi | 0,430 |
| Model-5 | ROE=-0,097+0,271 X İKY İndeksi | 0,586 |
| Model-6 | EP=23.605,882 X İKY İndeksi | 0,404 |

Regresyon analizi yapıldıktan sonra hata terimlerinin normal dağılması ve hata terimlerinin varyansının sabit olması varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çizilen P-P grafikleri Şekil 5.5'te gösterilmiştir. Söz konusu grafiklerden görüleceği üzere hata terimlerinin tamamı normal olarak dağılmaktadır. Bu durumda ikinci aşama olan varyansın incelenmesine geçilmiştir.

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Model-1 | Model-2 | Model-3 |
|  |  |  |
| Model-4 | Model-5 | Model-6 |

**Şekil 5.5. :** Hata Terimlerinin P-P Grafikleri.

Hata terimlerinin varyanslarının dağılımını gösteren serpilme diyagramları Şekil 5.6'da gösterilmiştir. Görüleceği üzere hata terimlerinin varyansları sabittir.

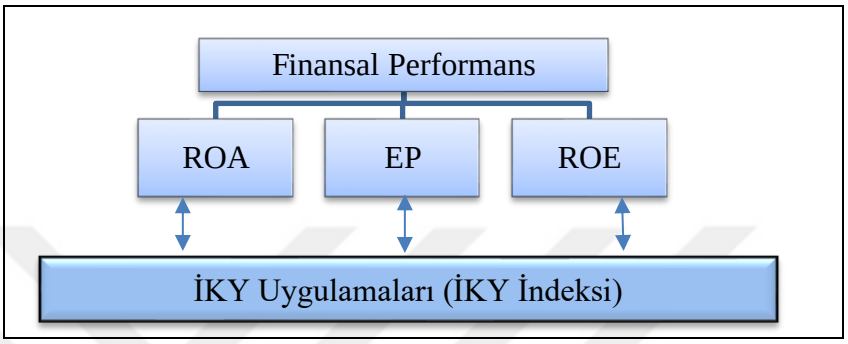
| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Model-1 | Model-2 | Model-3 |
|  |  |  |
| Model-4 | Model-5 | Model-6 |

**Şekil 5.6. :** Hata Terimlerinin Varyanslarının Serpilme Diyagramları.

Hata terimlerine yapılan testler sonrasında regresyon analizinin geçerli olduğu kabul edilmiştir.

### 5.9 Korelasyon ve Regresyon Analizi Değerlendirmeleri

Çalışmada İKY uygulamaları ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Şekil5.7).




**Şekil 5.7. :** İKY Uygulamaları-Finansal Performans İlişkisi.

Bu ilişki ayrıntılı olarak incelendiğinde; HRM uygulamaları (İKY İndeksi) ile şirketlerin karlılığı (ROA) ve çalışanların üretkenliği (EP) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra İKY uygulamaları (İKY İndeksi) ile işletmelerin yönetim verimliliği (ROE) arasında güçlü bir pozitif bağlantı olduğu bulunmuştur. Ancak İKY uygulamaları (İKY İndeksi) ile şirketlerin büyüme fırsatlarını (GR) sembolize eden gelir artışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

# 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez ile uluslararası boyutta faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğunu tespit etmek, söz konusu uygulamaların çalışanların performansları ile örgütsel bağlılıklarına ve işletmelerin finansal performanslarına olan katkılarını araştırmak amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, öncelikle denizcilik sektöründe kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak ilgili literatür taranmıştır. Literatür taraması sonucunda genel anlamda işletmelerde sıklıkla kullanılan yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının; ***personel seçim ve temin uygulamaları, eğitim, performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamaları, memnuniyet anketi uygulamaları, çalışanlar ile bilgi paylaşımı uygulamaları, çalışanların yönetimsel kararlara katılımı ve şikayet yönetim uygulamaları*** olduğu, ancak özellikle denizcilik işletmelerini konu alan herhangi bir akademik çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

Müteakiben denizcilik işletmelerinde kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının neler olduğunu tespit edebilmek maksadıyla, denizcilik sektöründe uluslararası boyutta faaliyet gösteren 30 işletmenin 2018 yılına ait 46 adet yıllık değerlendirme raporu ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporu incelenmiştir. Söz konusu inceleme sonucunda literatür taramasına ilaveten çalışanların ***emeklilik sonrası sahip olacakları özlük hakları, açık alan aktiviteleri, çalışanların sağlık veya hayat sigortası ile sigortalanması, iş rotasyonu ve mentörlük uygulamaları*** gibi insan kaynakları yönetim uygulamalarının da kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca bahse konu uygulamamaların raporlarda belirtilme sıklıkları hesaplanmış ve eğitimin, tüm uygulamalar içerisinde en fazla üzerinde durulan insan kaynakları yönetim uygulaması olduğu, bunu performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarının izlediği tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının belirlenmesi maksadıyla son olarak denizcilik işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan 8 yönetici ile yüz yüze görüşülmüştür. Bu görüşmelerde literatür taraması ve sonuç raporlarına ilave

olarak, ofis çalışanları için ***evden çalışma uygulamalarının***, günün belirli saat aralıklarında çalışanların istedikleri saatlerde çalışmasını temel alan ***esnek çalışma saatleri uygulamalarının***, haftanın belirli günleri fazladan çalışarak ilave bir tatil günü kazanılmasını hedefleyen ***sıkıştırılmış iş haftası uygulamalarının***, sadece kontrat süresince değil tüm yıl boyunca ***12 ay kesintisiz maaş ödenmesi uygulamalarının***, ***seyirlere aile bireylerinin götürülebilmesi uygulamalarının***, yabancı bayraklı gemilerde ***SGK priminin yatırılması yerine bu meblağın çalışanlara elden verilmesi uygulamalarının*** da insan kaynakları yönetim uygulamaları olarak değerlendirilebileceği tespit edilmiştir.

Denizcilik işletmelerinde kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamalarının belirlenmesini müteakip, söz konusu uygulamaların performansa olan etkilerinin birbirlerine göre önem dereceleri, sektörün İK departmanlarında çalışan yöneticiler ile yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin AHP grup kararı alma yöntemi ile analiz edilmesi suretiyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu analiz sonucunda, denizcilik işletmelerinde çalışan ***İK yöneticileri tarafından; performansa, tüm uygulamalar içerisinde en fazla katkıyı eğitiminin sağladığı, bunu performans tabanlı ücretlendirme ve terfi uygulamalarının takip ettiğinin değerlendirildiği*** tespit edilmiştir.

Müteakiben sektörde çalışan 75 personele İKY uygulamalarının performanslarına olan katkıları sorulmuş ve İK yöneticileri ile çalışanların değerlendirmeleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma öncesinde yapılan değerlendirmeler neticesinde evden çalışma, çalışanlar ile bilgi paylaşımı, esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftası ve SGK priminin yatırılması yerine bu meblağın çalışanlara elden verilmesi uygulamalarının ülkemiz özelinde çok sık yapılan uygulamalar olmadığı değerlendirilerek müteakip analizlerden çıkartılmalarına karar verilmiştir. Geri kalan 14 adet insan kaynakları yönetim uygulamasına yönelik yapılan karşılaştırmalarda;

- Eğitim, performans tabanlı ücretlendirme ve terfi, seçerek personel temini, mentörlük ile sağlık ve hayat sigortası uygulamalarının hem yöneticiler hem de çalışanlar için performansı yüksek düzeyde etkileyen uygulamalar olarak değerlendirildiği,

- Memnuniyet anketi uygulamaları ve açık alan aktivitelerinin çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmelerde İK yöneticilerinin değerlendirmelerinin aksine performansa hemen hemen hiç katkı sağlamadığı,
- 12 ay kesintisiz maaş ödenmesi, emeklilik sonrası özlük hakları ve çalışan katılımı uygulamalarının çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmelerde İK yöneticilerinin aksine performansa oldukça yüksek seviyede katkı sağlayan uygulamalar olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Bu aşamadan sonra insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletmelerin algılanan performansına olan etkilerini tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu maksatla 104 kişiye çalışma kapsamında üretilen "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği" ve Meyer ve diğ. (1993) tarafından revize edilmiş "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" uygulanmıştır.

Söz konusu anketlerin analiz edilmeleri sonucunda denizcilik işletmelerinde çalışanların işletmelerine karşı ***öncelikle devam bağlılığı hissettikleri, bunu normatif ve duygusal bağlılığın takip ettiği*** tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların, kendi ***performanslarına en fazla özlük haklarını geliştirmeye yönelik İKY uygulamalarının katkı sağladığını düşündükleri bunu kendilerine verilen eğitim ve çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik uygulamaların izlediği*** görülmüştür.

Ayrıca cinsiyet, medeni hal, yaş, deniz tecrübesi, işletmenin büyüklüğü (gemi sayısı), görev yapılan ortam ve maaş memnuniyet seviyeleri gibi demografik özellikler ile çalışanların bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu ilişkiler incelendiğinde; bekar ve kadın çalışanların diğer çalışanlara göre kurumlarına daha yüksek seviyede duygusal bağlılık besledikleri ve bu durumun özellikle bekar çalışanların evlenmelerini müteakip önceliklerinin değişebilmesinden ve özel yaşantısının mesleki kariyerlerine nazaran daha önemli bir unsur haline gelebilmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Evli ve erkek çalışanların işletmelerine olan duygusal bağlılıklarını artırmak ve işletmeleri ile özdeşleşerek bütünleşmelerini sağlayabilmek maksadıyla; çalışanların özel yaşamını gözeten politikaların uygulanmasının, çalışanlardan ne istendiğinin net bir şekilde ortaya konmasının, çalışanlara fikirlerini özgürce açıklayabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulmasının, işletmedeki herkese adil davranılmasının ve çalışanlara yaptıkları işlerin öneminin hissettirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda

planlı mesai saatlerinin çok fazla esnetilmemesinin, özel yaşam düzenini bozabilecek plan dışı faaliyetlerin asgariye düşürülmesinin, çocuklar için kreş imkanının sağlanmasının, iş tanımlarının açık bir şekilde yapılmasının ve uygulamada bu tanımların dışına çıkılmamasının, çalışan katılımına önem verilmesinin, adil ve performans tabanlı ücretlendirme ve terfi mekanizmalarının yürürlüğe konmasının, çalışanlara geri beslemelerin yapılmasının duygusal bağlılık seviyesini artıracağı değerlendirilmektedir.

Deniz tecrübesi 10 yıldan az, karada çalışan ve aldığı maaşı yeterli bulmayan çalışanların devam bağlılıklarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum karada çalışan tecrübesiz personelin, gemide çalışan ve tecrübeli personele göre daha az maaş alması ve iş imkanlarının daha sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu personel; sahip olduğu yeteneklerinin ve eğitim seviyesinin başka işletmelerde kendisine yeterli olmayacağını düşünmekte ve iş değiştirmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamamaktadır.

Normatif bağlılık seviyeleri incelendiğinde ise 40'dan daha yaşlı, aldığı maaşı yeterli bulan bekar ve nispeten küçük ölçekli işletmelerde çalışanların diğer çalışanlara göre kurumlarına daha yüksek seviyede normatif bağlılık besledikleri tespit edilmiştir. Bu durumun, çalışanların kurumlarına karşı besledikleri normatif bağlılık düzeylerinin zaman içerisinde gelişmesinden ve bu bağlılık düzeyinin alınan ücret ile artmasından, maaşından memnun küçük işletme çalışanlarının çalıştıkları kuruma karşı ahlaki sorumluluk hissetmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Çalışanların İKY uygulamaları ile performansları arasındaki ilişkiye yönelik algıları ile demografik özelliklerinin karşılaştırılması sonucunda yaş, işletmenin büyüklüğü (gemi sayısı) ve görev yapılan ortama göre algıların anlamlı düzeyde değişiklikler gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu kapsamda; küçük işletmelerin çalışanlarının ve 40'tan yaşlı gemi adamlarının eğitim uygulamalarına yönelik algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun çalışanların yaşları arttıkça eğitimin performansta daha etkili olduğu yönündeki düşüncelerinin gelişmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca küçük çaplı işletmelerin çalışanları eğitime değer atfederken nispeten büyük işletmelerin çalışanlarının özlük haklarına eğitimden daha fazla değer verdiği tespit edilmiştir. Bunun küçük işletmelerde eğitimsiz personel

kaynaklı hataların çok daha fazla göze batması ve diğer çalışanlar tarafından kompanse edilmesinin daha zor olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Küçük işletmelerde ve gemilerde çalışan personelin özlük haklarını geliştirici uygulamaların performanslarına etki ettiği yönündeki algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun özellikle küçük işletmelerde ve gemilerdeki çalışma şartlarının daha zor olmasından, bu çalışanların işlerine karşı motive olabilmeleri için özlük haklarına daha büyük önem atfetmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde zor çalışma şartlarına sahip gemide çalışan personelin, çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik uygulamaların performansa katkılarına yönelik algılarının diğerlerine göre fazla olduğu tespit edilmiştir.

İKY uygulamalarının çalışanların performanslarına olan etkisine yönelik algılar ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde iki olgu arasında orta seviye pozitif ve negatif doğrusal ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Özlük haklarına ve eğitime yönelik İKY uygulamalarının performansı geliştirdiğine inanan çalışanların normatif bağlık düzeylerinin diğerlerine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, çalışanların özlük haklarını geliştirici uygulamalar ve kendilerine verilen eğitimler sonucunda işletmeye karşı olan minnet duygularının geliştiği ve bunun sonucunda yükümlülüklerini içselleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Çalışma ortamının geliştirilmesine yönelik İKY uygulamalarının performansı geliştirdiğine inanan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre yüksek, devam bağlılık düzeylerinin ise alçak olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeninin çalışma ortamını iyileştirmeyi amaçlayan uygulamaların; çalışanların yaptıkları işlerden zevk almalarını, bireylerin işletme içerisindeki amaçlarına yönelik farkındalık oluşturmalarını, çalışanların fikirlerini özgürce söyleyebildikleri platformlar oluşturmalarını ve çalışanların yaptıkları işlerde kendi katkılarının önemini hissetmelerini sağlamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar işletmeden ayrılmalarının maddi ve manevi maliyetini daha az düşünmekte ve bu olgular çalışanı işletmeye bağlayan etkenler olmaktan çıkmaktadır.

Son olarak insan kaynakları yönetim uygulamalarının finansal performansa olan etkilerini tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu maksatla insan kaynakları yönetim uygulamalarının ölçülebilir bir formatta ifade edildiği "İKY İndeksi" oluşturulmuştur.

Daha sonra literatürde geçen ve işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçmek için kullanılmış "İnsan Kaynağı Etkinlik Katsayısı (VAHU-Human Capital Efficiency)" açıklanmış ve son olarak işletmelerin finansal performansını ifade eden değişkenler tanımlanmıştır. Söz konusu değişkenlere ilişkin verilerin tespit edilmesi maksadıyla daha önce incelenen yıllık değerlendirme raporları ve/veya firma yıllık sosyal sorumluluk raporları kullanılmıştır.

Çalışmada İKY uygulamaları ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki ayrıntılı olarak incelendiğinde; İKY uygulamaları (İKY İndeksi) ile şirketlerin karlılığı (ROA) ve çalışanların üretkenliği (EP) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra İKY uygulamaları (İKY İndeksi) ile işletmelerin yönetim verimliliği (ROE) arasında güçlü bir pozitif bağlantı olduğu bulunmuştur. Ancak İKY uygulamaları (İKY İndeksi) ile şirketlerin büyüme fırsatlarını (GR) sembolize eden gelir artışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## KAYNAKLAR


**Agarwala, T.** (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation, *International Journal of Human Resource Management, 14*(2), 175-197.

**Ağdelen, Z., & Erkut, H.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi, *İTÜ Dergisi, 2*(4), 65-74.

**Ahmad, S., & Schroeder, R. G.** (2003). The impact of human resource management practices on operational performance : Recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management, 21*, 19-43.

**Akbulut, B.** (2018). Kişisel görüşme, 13 Kasım 2018, İstanbul.

**Akong'o Dimba, B.** (2010). Strategic human resource management practices : Effect on performance, *African Journal of Economic and Management Studies, 1*(2), 128-137.

**Albrect, Simon, L., Bakkeri Arnold, B., Gruman, Jamie, A., Macey, William, H., & Saks, Alan, M.** (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage, *Journal of Organizational Effectiveness, 2*(1), 7-35.

**ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. Bin.** (2012). The mediating effect of HRM outcomes ( employee retention ) on the relationship between HRM practices and organizational performance, *International Journal of Human Resource Studies, 2*(1), 75-88.

**Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C.** (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer, *Human Resource Management Journal*, *22*(4), 409-427.

**Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., & Gatenby, M.** (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement, *Human Resource Management, 52*(6), 839-859.

**Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology, 63,* 1-18.

**Anafarta, N. A.** (2014). *Performans Karnesi-Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

**Arslan, Ö.** (2009). Quantitative evaluation of precautions on chemical tanker operations, *Process Safety and Environmental Protection, 87*(2), 113-120.

**Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z.** (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study In Indonesia Software Industry. In Procedia-Social and Behavioral Sciences (211), *2nd Global Conference on Business and Social Science-2015*, (pp.874-879), Indonesia, Bali, September 17-18.

**Bai, J., & Perron, P.** (2003). Computation and analysis of multiple structural change models, *Journal of Applied Econometrics, 18*(1), 1-22.

**Bakan, İ.** (2011*). Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.

**Baran, E., & Arabelen, G.** (2018). How demographic factors affect job satisfactionin shipping agencies?: A research through İzmir-based liner shipping agencies, *Journal of ETA Maritime Science, 6*(3), 229-242.

**Batt, R.** (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal, 45*(3), 587-597.

**Becker, B. E., & Huselid, M. A.** (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?, *Journal of Management, 32*(6), 898-925.

**Becker, B., & Gerhart, B.** (1996). The impact of human resource management on organizational performance, *Academy of Management Journal, 39*(4), 779-801.

**Becker, Brian, & Huselid, M.** (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 53-101.

**Bedford, T., & Cooke, R. M.** (2001). Probability density decomposition for conditionally dependent random variables modeled by vines, *Annals of Mathematics and Artificial Intelligence, 32*(1), 245-268.

**Benkhoff, B.** (1997). Disentangling organizational commitment, *Personnel Review, 26*(1/2), 114-131.

**Çetin, M. Ö.** (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Delaney, J. T., & Huselid, M. A.** (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal, 39*(4), 949-969.

**Delery, J. E., & Doty, D. H.** (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835.

**Donate, M. J., Peña, I., & Pablo, J. D. S.** (2016). HRM practices for human and social capital development : Effects on innovation capabilities, *The International Journal of Human Resource Management, 27*(9), 928-953.

**Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M.** (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Dyer, L., & Reeves, T.** (1994). "Human resource strategies and firm performance : What do we know and where do we need to go?", working paper 94-

29, School of Industrial and Labour Relations, Cornell University, Ithaca, 01 January.

**El-Ladan, S.** (2013). *Human entropy (HENT)-A new approach to human reliability analysis* (Doktora Tezi). University of Strathclyde, Department of Naval Architecture & Marine Engineering, Glasgow, Scotland.

**Eren, E.** (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A.** (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia, *International Journal of Human Resource Management, 11*(1), 1-18.

**Gürkök, S.** (2018). Kişisel görüşme, 13 Kasım 2018, İstanbul.

**Guthrie, J. P.** (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity : Evidence from New Zealand, *The Academy of Management Journal*, *44*(1), 180-190.

**Güven, O. R.** (2018). Kişisel görüşme, 18 Kasım 2018, İstanbul.

**Hall, D. T., Benjamin, S., & Nygren, H. T.** (1970). Personal factors in organizational ıdentification, *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 179-190.

**Harel, G. H., & Tzafrir, S. S.** (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, *Human Resource Management*, *38*(3), 185-200.

**Huselid, M. A.** (1995). The impact of human of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635-672.

**Huselid, M. A, & Day, N. E.** (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover : A substantive and methodological analysis, *Journal of Applied Phychology*, *76*(3), 380-391.

**Ichniowski, C., Delaney, J. T., & Lewin, D.** (1989). The new resource management in U.S. workplaces : Is it really new and is it only nonunion ?, *Industrial Relations*, *44*(1), 97-123.

**Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G., & Ichniowski, B. C.** (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *The American Economic Review*, *87*(3), 291-313.

**Jimenez, D., & Sanz, R.** (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process, *Personnel Review, 42*(1), 28-49.

**Karayel, V.** (2018). Kişisel görüşme, 10 Kasım 2018, İstanbul.

**Kling, J.** (1995). High performance work systems and firm performance, *Monthly Labor Review, May 1995*, 29-36.

**Lausen, K., & Foss, N. J.** (2013). Handbook of Innovation Management. In M. Dodgson, D. Gann, & N. Phillips (Ed.), *Human Resource Management Practices And Innovation.* New York NY*:* Oxford University Press.

**Lopez-Cabrales, A., Real, J. C., & Valle, R.** (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability:

The mediating role of human capital, *Personnel Review*, *40*(3), 344-363.

**Macduffie, J. P.** (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, *48*(2), 197-221.

**Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the Workplace; Theory, Research and Application.* USA: SAGE Publications Limited.

**Meyer, J. P., Allen, N., & Smith, C.** (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

**Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Phychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* San Diago: Academic Press.

**Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.** (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

**Öney, S.** (2018). Kişisel görüşme, 18 Kasım 2018, İstanbul.

**Pulic, A.** (2000). MVA and VAIC analysis of randomly selected companies from FTSA 250. *www.vaic-on.net.* Retrieved March 29, 2006, from http://www.vaic-on.net/downloads/ftse30.pdf

**Reason, J.** (1990). *Human Error.* Cambridge: Cambridge University Press.

**Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G.** (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice, *Human Resource Management, 41*(2), 149-174.

**Salmon, P. M., Lenné, M. G., Stanton, N. A., Jenkins, D. P., & Walker, G. H.** (2010). Managing error on the open road: The contribution of human error models and methods, *Safety Science, 48* (10), 1225-1235.

**Sayköse, M.** (2018). Kişisel görüşme, 14 Kasım 2018, İstanbul.

**Sığrı, Ü., & Gürbüz, S.** (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Tangthong, S., Trimetsoontorn, J., & Rojniruntikul, N.** (2014). HRM practices and employee retention in Thailand - A literature review, *International Journal of Trade, Economics and Finance, 5*(2). 162-166.

**Üründül, F.** (2018). Kişisel görüşme, 14 Kasım 2018, İstanbul.

**Uygur, A.** (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *1,* 71-85.

**Vanhala, M., & Ahteela, R.** (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust, *Management Research Review, 34*(8), 869-888.

**Vanhala, M., & Ritala, P.** (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness, *Journal of Managerial Physchology, 31*(1), 95-109.

**Yorulmaz, M.** (2018). Gemi adamlarının iş tatmini, görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiler, *Journal of ETA Maritime Science, 6*(4), 349-363.

**Yorulmaz, M.** (2019). Deniz ulaştırma sektörü çalışanlarında örgütsel tutum ve davranışların bireysel iş performansına etkisi, *Journal of ETA Maritime Science, 7*(1), 79-96.

## ÖZGEÇMİŞ




**Ad-Soyad** : Engin AYDOĞAN

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 09.10.1981 Eynesil/GİRESUN

**E-posta** : aydoganengin@hotmail.com


## ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2003, Deniz Harp Okulu, Bilgisayar Mühendisliği
- **Yükseklisans** : 2015, İstanbul Teknik Üniversitesi, Dz. Ulaştırma Mühendisliği

## MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2003-2012 yılları arasında Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyesindeki yüzer unsurlarda çalıştı.
- 2013 yılından itibaren Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde personel yönetimi ve eğitimi ile ilgili birimlerde çalışmaktadır.
- 2015 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde yüksek lisansını tamamladı.

## DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Aydoğan, E**. & Arslan, Ö. (2020). HRM Practices and Organizational Commitment Link: Maritime Scope, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

## DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Aydoğan, E.** ve Kadıoğlu, M. (2018). Yat Turizminin Turizm Sektörü İçerisindeki Yeri ve Önemi, *Journal of ETA Maritime Science*, *6*(3), 243-254.