T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Erman Nejat BAŞKOL

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Sibel BAYAR

II. DANIŞMAN
Unvan Ad SOYAD

Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği Programı

İSTANBUL-2021

Bu çalışma, 12.07.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Programında ....., ...nda ..... olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Dr. Öğr. Üyesi Sibel BAYAR(Danışman)
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi

Doç. Dr. Gökhan KARA
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Sündüz DAĞ
İstanbul üniversitesi
İşletme Fakültesi

20.04.2016 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa'nın abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

Bu tez, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Bilimsel Araştırma Projeleri Yürütücü Sekreterliğinin ..... numaralı projesi ile desteklenmiştir.

Bu tez, ... numaralı ..... projesi ile desteklenmiştir.

ÖNSÖZ

Çalışmam süresince samimi desteğini her daim hissettiğim tez danışmanım, değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Sibel BAYAR başta olmak üzere İÜC – Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği bölümündeki tüm hocalarıma müteşekkirim.

Üniversite eğitimim boyunca eşsiz desteği ile her daim yanımda olan değerli eşim Gözde Gürerk BAŞKOL' a, hayatım boyunca varlıklarını yanımda hissettiğim annem Aysen BAŞKOL ve babam Atila BAŞKOL' a, kendisi de bir akademisyen olan ve yakın zamanda doktora eğitimi için Amerika Birleşik Devletleri'ne yerleşecek olan canım kardeşim Ece BAŞKOL' a varlıkları için minnettarım.

Bu çalışmayı, zamanı geldiğinde çok daha iyilerini yapacağına ilişkin en ufak bir şüphe duymadığım, yaşam kaynağım, sevgili kızım Ayşe Bade BAŞKOL'a ithaf etmekteyim.

Temmuz 2021 Erman Nejat BAŞKOL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ ..... **iv**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **viii**
TABLO LİSTESİ ..... **ix**
SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ ..... **xi**
ÖZET ..... **xii**
SUMMARY ..... **xiii**
1. GİRİŞ **1**
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 2
1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 2
1.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 2
1.2.2. Veri Toplama Yöntemi 3
1.2.2.1. Anket Formunun Oluşumu ve Yapısal Özellikleri *3*
1.2.2.2. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezler *4*
1.3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI 4
2. GENEL KISIMLAR **10**
2.1. KÜLTÜR KAVRAMI 10
2.1.1. Kültür Kavramının İçeriği 10
2.1.1.1 Yapısal Kararlılık *10*
2.1.1.2 Yoğunluk (Derinlik) *10*
2.1.1.3. Kapsam (Genişlik) *11*
2.1.1.4. Entegrasyon *11*
2.1.2. Kültürel Yönden Birey – Grup İlişkisi 11
2.2. ÖRGÜTSEL KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI 12
2.2.1. Örgütsel Kurum Kültürünün Yapısı ve Temel Unsurları 13
2.2.1.1. Gözlemlenen Davranışsal Kurallar *13*
2.2.1.2. Organizasyonel İklim *13*
2.2.1.3. Ritüeller *13*

2.2.1.4. Benimsenen Kültürel Değerler *13*
2.2.1.5. Geçerli Kurum Felsefesi *14*
2.2.1.6. Grup İlkeleri *14*
2.2.1.7. Organizasyonel Kalıplar *14*
2.2.1.8. Kurumsal Kimlik ve İmaj *14*
2.2.1.9. Yerleşmiş Beceriler *14*
2.2.1.10. Kurumsal kahramanlar *14*
2.2.1.11. Paylaşılan Değerler *14*
2.2.1.12. Metaforlar, Ortak Semboller ve Tabular *14*
2.2.1.13. Alt Kültürler *15*
2.2.2. Örgütsel Kurum Kültürünün Nitelikleri 15
2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI 15
2.3.1. Çalışan Performansının Boyutları 16
2.3.1.1. Performansın Görevsel Boyutu *17*
2.3.1.2. Performansın Olgusal Boyutu *17*
2.3.1.3. Performansın Adaptif (Uyarlanma) Boyutu *17*
2.3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler 18
2.3.2.1. İşletme/Çevre İle İlgili Faktörler *19*
2.3.2.2. İş İle İlgili Faktörler *19*
2.3.2.3. Çalışan İle İlgili Faktörler *20*
2.4. ÖRGÜTSEL KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ 21
2.4.1. Teknolojik Gelişmelerin Kurum Kültürü ile Performansa Etkisi 21
2.4.2. Kurum Kültürünün Performansa Etkisi 22
3. MALZEME VE YÖNTEM 24
3.1. DENİZCİLİK İŞLETMELERİ 24
3.1.1. Denizyolu Taşımacılığının Genel Yapısı 24
3.1.2. Denizcilik İşletmelerinin Çeşitleri ve Genel Yapısı 24
3.1.2.1. Gemi İnşa İşletmeleri *25*
3.1.2.2. Armatör İşletmeler *25*
3.1.2.3. Gemi Acenteleri *25*
3.1.2.4. Navlun Komisyoncusu İşletmeler (Broker) *25*
3.1.2.5. Nakliye Aracısı İşletmeler (Forwarder) *25*
3.1.2.6. Liman İşletmeleri *26*
3.1.3. Denizcilik İşletmelerinde Organizasyonel Yapı 26

3.2. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞMA PERFORMANSINA BAKIŞI 27
3.2.1. Denizcilik Sektörü ve Çevresi 27
3.2.2. Denizcilik İşletmelerinde İnsan Kaynağı 27
3.2.3. Denizcilik İşletmelerinde Kurum Kültürü ve Çalışan Performansı 28
3.3. VERİ ANALİZİ YÖNTEMLERİ 29
3.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi 29
3.3.1.1. Temel Bileşenler Analizi 30
3.3.1.2. Kaiser Mayer Olkin & Bartlett Küresellik Analizi 30
3.3.2. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi 31
3.3.3. Normal Dağılım Testi 32
3.3.4. Doğrusal Regresyon Analizi 33
3.3.5. Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) 34
3.3.5. Levene's Test (Varyansların Homojenliği Testi) 35
3.3.6. Frekans Analizi 35
4. BULGULAR 36
4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER 36
4.2. AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ 39
4.3. CRONBACH'S ALPHA YÖNTEMİ İLE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ 40
4.4. TABACHNİCK & FİDELL YÖNTEMİ İLE NORMAL DAĞILIM TESTİ 41
4.5. HİPOTEZ TESTLERİNİN ANALİZİ 43
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 50
KAYNAKLAR 52
EKLER 59
EK 1. ANKET FORMU 59
ÖZGEÇMİŞ 66

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Çalışan performansı üçlü boyut modeli (Pradhan ve Jena,2017)……..16

Şekil 2.2: Çalışan performansını etkileyen faktörler (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019)...18

Şekil 3.1: Denizcilik Sektörünü Destekleyen Yapılar (Ksuma ve Tseng, 2019)……..…….28

Şekil 3.2: Çarpıklık ve basıklık histogram örnekleri (Tabachnick ve fidell, 2014)…..…….33

Şekil 4.1: Kurum kültürü eğilimleri çarpıklık – basıklık histogramı…….42

Şekil 4.2: Performans öz değerlendirme eğilimleri çarpıklık – basıklık histogramı……..43

Şekil 4.3. Kurum Kültürü Faktörleri ile Çalışan Performansı Arasındaki Doğrusal İlişkiyi Gösteren Scatter (Saçılım) Diyagramı…….44

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 4.1: Cinsiyet frekans tablosu……...36

Tablo 4.2: Yaş frekans tablosu……..36

Tablo 4.3: Deneyim frekans tablosu……..37

Tablo 4.4: Şirket deneyimi frekans tablosu……...37

Tablo 4.5: Faaliyet alanı frekans tablosu……...38

Tablo 4.6: Departman frekans tablosu……...38

Tablo 4.7: Pozisyon frekans tablosu……..39

Tablo 4.8: Çalışan sayısı frekans tablosu……...39

Tablo 4.9: Cronbach's alpha ölçek güvenilirlik testi (kurum kültürü eğilimleri)……..41

Tablo4.10: Cronbach's alpha ölçek güvenilirlik testi (çalışan performans eğilimleri)……...41

Tablo 4.11: Çarpıklık – basıklık değerleri tablosu (kurum kültürü eğilimleri faktörleri ortalama değeri kapsamında)……..42

Tablo 4.12: Çarpıklık – basıklık değerleri tablosu (çalışan performansı eğilimleri faktörleri ortalama değeri kapsamında)……..42

Tablo 4.13: Regresyon analizi model özeti tablosu……...45

Tablo 4.14: ANOVA (tek yönlü varyans analizi) tablosu…….....45

Tablo 4.15: Katsayılar tablosu……..…….....45

Tablo 4.16. Departman-Kurum Kültürü Deskriptif Tablo…….47

Tablo 4.17: Varyansların homojenliği testi tablosu……...47

Tablo 4.18: ANOVA – Tek yönlü varyans analizi tablosu……47

Tablo 4.19: Faaliyet alanı – Kurum kültürü deskriptif tablo……48

Tablo 4.20: Varyansların homojenliği testi tablosu……...49

Tablo 4.21: ANOVA – Tek yönlü varyans analizi testi tablosu……49

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Simgeler	Açıklama
i	: Ölçeğe Sunulan Yanıt
Xi	: Yanıtlardaki Rastgele Hata Oranı
k	: Öge Sayısı
T	: Katılımcıların Gerçek Puan Fonksiyonu
μ	: Sabit
λ_i	: i Ögesinin Fonksiyonu
ei	: i Ögesine Verilen Cevapların Tahminindeki Hata
V(Xi)	: i Ögesine Verilen Yanıtların Varyansı
V(O)	: Toplam Yanıtların Varyansı
r^2	: Korelasyon Katsayılarının Karesi
X	: Rastgele Vektör
Y	: Temel Bileşen
X^2	: Bartlett Testi Değeri
N	: Örneklem Genişliği
k	: Madde Sayısı
|R|	: Verilerden Elde Edilen Korelasyon Matrisinin Genelleştirilmiş Varyansı
K	: Bağımsız Grup Sayısı
s_j^2	: Tahmini Varyans
n_j	: Her Bağımsız Grubun Örneklem Büyüklüğü
d	: Serbestlik Derecesi

Kısaltmalar	Açıklama
IMO	: Uluslararası Denizcilik Örgütü
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
DPA	: Karada Atanmış Kişi
KMO	: Kaiser Mayer Olkin

ÖZET

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erman Nejat BAŞKOL

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Sibel BAYAR

II. Danışman : Unvan Ad SOYAD

Günümüz dünyası bilgi transferinin çok hızlı yaşandığı baş döndürücü bir hıza sahiptir. Bu koşullar altında işletmelerin rekabet gücünü oluşturan unsurlarda benzer bir hızla değişmektedir. Ürün ve hizmet üretiminin her aşaması kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiş, tüm işletmeler gibi denizcilik işletmeleri de rekabet güçlerini koruyabilmek için taklit edilmesi güç özellikler ve yöntemler geliştirmek zorunda kalmıştır. Rekabet gücünün yüksek seviyelerde tutulmasında anahtar konumda olan işletme performansı çalışan performansından doğrudan etkilenmektedir. Kültür ise taklit edilmesi en güç unsurlardan bir tanesidir. Güçlü bir kurumsal kültür altyapısı oluşturarak çalışanlarının bu kültürü yüksek düzeyde benimsemesini sağlayabilen denizcilik işletmeleri, çalışanlarının üst düzeyde performans göstermelerini sağlayarak rekabet güçlerini de üst seviyede tutabileceklerdir.

Temmuz 2021, 66 sayfa.

Anahtar kelimeler: Kültür, Kurumsal kültür, Organizasyonel kültür, Çalışan performansı

SUMMARY

EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN MARITIME BUSINESSES

M.Sc. THESIS

Erman Nejat BAŞKOL

Istanbul University-Cerrahpasa

Institute of Graduate Studies

Department of Maritime Transportation and Management Engineering

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Sibel BAYAR

Co-Supervisor : Academic Title Name SURNAME

The world of today has stunning pace where knowledge transfer has been experienced fast. Under these circumstances, the components that form the competitive power of the businesses have been changing in the same manner. Every stage of product and service production has ended up being imitated. Likewise, in order to protect their competitive power, maritime businesses have had to improve inimitable specifications and methods. Business performance having a key position in keeping the competitive power on high levels has been directly affected by the employee performance. Culture is one of the components hard to be imitated. So, building a strong institutional cultural infrastructure, maritime businesses making her employees embrace this institutional culture will also be able to keep the competitive power on high levels by providing employee performance on significant levels.

July 2021, 66 pages.

Keywords: Culture, Organizational culture, Corporate culture, Employee performance

1. GİRİŞ

Yerel ve küresel piyasalarda hizmet ya da ürün üreten tüm kurumların amacı, faaliyet gösterdikleri alanın performans gereklerini karşılayarak işletme hedeflerine ulaşabilmektir. Kendi pazarlarında rekabetçi bir tavır gösterebilmeleri için bu işletmelerin, kalite, maliyet üstünlüğü gibi unsurların yanı sıra, son yıllarda kurumsal hedeflere ulaşmanın en önemli faktörlerinden birisi olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü yaratabilme becerisini de edinmiş olması gerekir. Karathanos (1998) örgüt kültürünü *"örgütte yer alan inanç, değer sistemi, davranış normları, işlerin yapılış biçimlerinin bir bütünü"* olarak tanımlarken; bu bütünlüğün işletmeden işletmeye değiştiğini, hatta örgütü oluşturan her bir fonksiyonel birimin kültürlerinin de farklı olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple, örgütün iyi yönetilebilmesi ve istenen performans düzeyini karşılayabilmesi ancak örgütü oluşturan tüm unsurların detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve her bir bileşenin işletme performansına sunabileceği katkıya ilişkin verilerin edinilmesi ile mümkün hale gelebilmektedir.

Kurum kültürü olgusu, genel anlamı ile bir kurumla özdeşleşmiş davranışları ve değerleri tanımlamaktadır. Kültür, ilgili kurumun üyeleri arasında yayılarak, davranışları düzenler. Çalışanların kurumsal anlayış ve hareket tarzlarının kurum kültürüyle örtüşmesi, yönlendirilebilir olması ve belirlenmiş ilkelerin üyeler tarafından kabul görmesi durumunda gerçek bir kurum kültüründen bahsedilebilir. Kurum kültürü oluşturulurken her seviyedeki örgüt üyeleri ile iyi bir iletişim kurulması önemlidir. Bu kapsamda; çoğulcu bir yaklaşım ile tüm üyelerin karar verme süreçlerine katılması, kültürün çok yönlü bir şekilde gelişimi ve çalışanlar tarafından daha kolay benimsenerek yüksek bir motivasyon oluşturması açısından gereklidir. Kurum kültürüne sahip işletmelerdeki işe alım süreçlerinde, kurum üyeleri ile uyum içerisinde çalışacak ve hakim kültüre uyumlu adayların seçilmesine de özen gösterilmesi gerekmektedir. Örgütsel kurum kültürünü bu normlara uygun biçimde oluşturan ve çalışan motivasyonu ile performansını artıracak şekilde kullanabilen işletmeler, günümüzde hedeflerine ulaşma düzeyi anlamında daha başarılı olmaktadırlar. Bu sebeple, tutarlı ve tüm takım üyeleri tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkilerinin analizi gerekli görülmektedir (Alvesson, 2012).

1.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın temel amacı, örgütsel kurum kültürü ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi açıklayarak, bu olgunun çalışan performansını nasıl etkilediğini tespit etmek ve denizcilik işletmelerinin örgütsel kurum kültürü odaklılık düzeylerini belirlemektir. Ayrıca bu çalışma; denizcilik işletmelerinin örgütsel kurum kültürü odaklılık düzeyleri ile birlikte, bunun çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koyarak, çalışan performansını arttırmak isteyen denizcilik işletmeleri yöneticilerine, örgütsel kurum kültürü ile ilgili hangi uygulamalara önem vermeleri gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır.

Verilerin anket yöntemi ile toplandığı çalışmada; denizcilik sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan profesyonellere, üyesi bulundukları organizasyonun kurum kültürü eğilimleri ve kişisel çalışma performanslarının ölçümüne ilişkin sorular sorulmuştur. Toplanan veriler ile denizcilik işletmelerinin kurumsal kültür yapısı ve yine bu işletmelerde çalışan profesyonellerin öz değerlendirme bağlamında kişisel iş performanslarının, hakim bulunan kurum kültürü yapısından etkilenip etkilenmediği, etkileniyorsa ne yönde ve hangi derecede etkilendiğine ilişkin sorulara cevap aranması amaçlanmaktadır.

1.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamını ülkemiz denizcilik sektörünün; armatörlük, nakliye, acentecilik, gemi kiralama, liman işletmeciliği, tersane işletmeciliği gibi farklı alanlarında hizmet gösteren denizcilik işletmeleri oluşturmaktadır. Denizcilik, çok sayıda farklı işletme türünü içerisinde barındıran bir sektör durumundadır. Covid 19 pandemisinin de etkisi ile araştırma kapsamında (armatör, acente, liman, forwarder ve tersane) belli türde 11 tane işletmeye ulaşılmış ve elde edilen veriler yoğunluklu olarak sektörün bu türdeki işletmelerinin çalışanlarından elde edilmiştir. Sonuçlara ilişkin yorumlamalar bu kapsam ve kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

1.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İstatistik biliminde *"evren",* araştırma kapsamında üzerinde çalışılan soru ya da hipotezlerin doğrulanabilmesi, sorulan sorulara cevap alınabilmesi için verilerin toplanabileceği yığını

ifade ederken, *"örneklem"* ise bu yığın içerisinden seçilen daha küçük bir gurubu ifade etmektedir (Akyıldız, 2005).

Çalışmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren 11 adet denizcilik işletmesinde çalışan profesyoneller oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise; evrende bulunan tüm varlıkların örnekleme girme ihtimalinin eşit olduğu "basit yansız örnekleme yöntemi" ile seçilip araştırmamıza katılmayı onaylamış farklı denizcilik işletmelerinde çalışan 87 profesyonel oluşturmaktadır. 12 katılımcı anket sorularına verdikleri eksik cevaplar nedeni ile analize dahil edilmemiş ve analiz sonuçları kalan 75 çalışandan elde edilen veriler üzerinden oluşturulmuştur.

1.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Covid-19 salgını nedeni ile çevrimiçi anket uygulaması tercih edilmiştir. Bu kapsamda denizcilik sektöründe faaliyet gösteren 11 ayrı işletmede çalışan profesyoneller ve yine sektör çalışanlarından oluşan bazı gruplar ile kitle iletişim araçları aracılığıyla anket formu paylaşılmıştır.

1.2.2.1. Anket Formunun Oluşumu ve Yapısal Özellikleri

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş ya da sektörel deneyim süresi gibi demografik özelliklerini saptamaya yönelik 8 soru, ikinci bölümde katılımcıların çalıştıkları denizcilik işletmelerinin kurumsal kültür eğilimlerini saptamaya yönelik 37 soru ve son bölümde de katılımcıların öz değerlendirme kapsamında çalışma performansını saptamaya yönelik 34 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda kurumsal kültür eğitimlerini saptamaya yönelik 18 soru ve çalışma performansını saptamaya yönelik 15 soru üzerinden hipotez analizleri yapılmıştır. Geniş kapsamlı bir değerlendirme yapılabilmesi açısından her iki bölümde de yanıtlar, çoklu ölçek türlerinden olan likert tipi beşli ölçek çerçevesinde, *"Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Emin Değilim", Katılıyorum"* ve *"Kesinlikle Katılıyorum"* şeklinde alınmıştır. Gerçekleştirilen literatür araştırmaları sonucunda oluşturulan anket formu, araştırmanın amacında belirtilen ifadeleri yordamayan değişkenlerin belirlenmesi ve eksikliklerin giderilmesi maksadı ile öncelikle akademisyen ve konunun uzmanı kişilere iletilmiş, alınan geri bildirimler neticesinde anket formuna son hali verilmiştir

1.2.2.2.Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezler

Araştırma kapsamında incelenen çalışmalar neticesinde oluşturulan hipotezlerimiz şu şekildedir;

Hipotez 1 (H1): Denizcilik işletmelerinde kurum kültürü anlayışı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

Hipotez 2 (H2): Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklı departmanlarında çalışan profesyonellerin kurum kültürü anlayış ve algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Hipotez 3 (H3): Denizcilik sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasında kurum kültürü anlayış ve algılamaları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1.3.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Kurumsal örgüt kültür ve davranışları tüm dünyada uzun yıllardır dikkat çeken ve araştırılan konular olmakla beraber; denizcilik sektörü özelindeki uygulamalara ilişkin olarak gerçekleştirilen literatür taramasında örgütsel kurum yapısı ve kültürü üzerine çalışmalar görülse de; sektörel bazda kurum kültürü ile çalışan ya da işletme performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan çok az çalışmaya rastlanmıştır. Ancak hizmet ya da ürün üreten işletmelerle ilgili olarak; örgütsel yapı, kurumsal kültür ve bunların farklı değişkenler ile ilişkileri üzerine ülkemiz de dahil olmak üzere tüm dünyada çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Kültür, toplulukları diğerlerinden ayıran ve bir topluluk arasında hakim bulunan tavır, anlayış ve felsefedir. (Kabasakal ve Bodur, 2002). Organizasyonel kültür ise, kendine has yetenekleri çerçevesinde organizasyon üyelerini bir arada tutan, sonraki nesillere de aktarılan tutumlardır. (Masood ve diğ., 2006). Bununla birlikte; Karakasnaki ve diğ. (2019) örgüt kültürünü; kurumun ana kimliğini yansıtan değerler, inançlar ve davranış kalıplarının bütünleşmiş hali olarak tanımlamaktadır. Buna göre, paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerinin kurumun organizasyonel fonksiyonlarını daha iyi kavrayıp buna göre davranış biçimi geliştirmelerine de katkıda bulunmaktadır. Ayrıca; örgüt kültürü, çok farklı fonksiyonları içerdiğinden karmaşık ve farklı yönler içeren bir yapıya sahiptir. Genel olarak, örgütsel kültürün; kurumun

öğrenme süreçleri, kurumsal sürdürülebilirlik ve finansal ya da finansal olmayan sonuçlara ilişkin çok önemli etkileri bulunmaktadır.

Akıncı (1998) ise çalışmasında kurum kültürüne değinerek, bu kavramı; *"kurumun benimsenmiş tavır ve tutumlarının kurum üyelerine iletilmesini sağlayan ve üyeler arasında ortak etkileşim oluşturan sembol ve araçların tamamı; kurumun olgunlaşma aşamasında belirlediği ve hedeflere ulaşma anlamında başarının yakalanmasını sağladığından olumlu olarak kabul edilip, kuruma yeni katılan tüm üyelere felsefi olarak aktarılması gerektiği düşünülen anlayış ve davranışların bütünüdür"* şeklinde tanımlamıştır. Kurum kültürü her ne kadar kurum üyeleri tarafından ortak benimsenmiş değerler (baskın kültür) olarak karşımıza çıksa da; örgüt içerisinde az sayıda üye tarafından benimsenen farklı alt kültürlerin bulunması da kaçınılmaz bir sonuçtur.

Ogbonna ve Haris (2000)'e göre kurumsal kültür, yönetim ve organizasyon teorisinin en önemli ve popüler faktörlerinden bir tanesidir. Kurum kültürünün genele yayılmış popülaritesinin önemli nedenlerinden bir tanesi, oturmuş bir örgütsel kültüre sahip olan işletmelerin üst düzey finansal performans gösteriyor oldukları varsayımıdır. Bir işletmede, kurumsal değerlerin üyeler arasında "yaygın" olarak paylaşılmasının işletme performansına doğrudan olumlu etkisi bulunmaktadır. Organizasyonel kültürün performansla olan ilişkisi genel olarak rekabet avantajı yaratma özelliği üzerine kuruludur ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı ancak rakipler tarafından taklit edilemeyecek örgütsel bir karakterin oluşturulması ile mümkündür. Liderlik ve kurum kültürü ilişkisine de değinen Ogbonna ve Haris (2000)'in bu konudaki görüşleri ise; liderlik ve kurum kültürünün iç içe geçmiş durumda olduğu, organizasyonun oluşumu aşamasında kurucu kendi değer ve bakış açılarını yansıtan bir kültür yarattığı, organizasyonun zaman geçtikçe geliştiği ve sonuçta ortaya çıkan kültürün, lideri de etkileyerek dinamik bir süreç oluşturduğudur.

Ayrıca Jyoti ve Kour (2015); dünyadaki hızlı globalleşme, iş yaşamını da başarması oldukça güç bir mesele haline getirdiğinden bahsetmiştir. Yazarlara göre, bu güç durum ancak farklı insanlar arasındaki kültürel etkileşimin artması ile kolaylaştırılabilir. Kültür, bireyin çevresinden edindiği bir olgudur ve insanlar arasındaki kültürel sınırlar kaldırılması en zor olanlardandır. İşletmeler bir kurumsal kültür yaratırken tüm bu farklılıklar ile baş etmek

zorundadır. Yalnızca bu kültürel çeşitliliği yönetebilen işletmeler, çalışan performansını ve organizasyonel performansı artırma konusunda başarılı olabilmektedirler. Günümüz iş dünyasında başarılı olmak isteyen işletmeler, kültürel farklılıkları yüzeysel analizlerin ötesinde analiz edebilen yöneticiler geliştirmek durumundadır. İşletmeler, söz konusu örgütsel performans olduğunda, sektör ya da işletme yapısı fark etmeksizin çalışan performansına odaklanırlar. Çalışanın görev performansı, yapılan iş ile ilgili olarak çalışma süreci içerisinde gerçekleştirilen davranış ve faaliyetlerin bütünüdür. Söz konusu davranış ve faaliyetler; ürün üretme, mal satma, sermaye arttırma, ekibi yönetme veya hizmet arz etme gibi bir işletmedeki faaliyetlere katkıda bulunan türdedir.

Eren (2007) bir işletmenin performansını; işletmenin kendisine koyduğu hedeflere ulaşma başarısı olarak tanımlarken, işletme performans ölçümlerinde genel olarak parasal hedeflere ulaşabilme yeteneğinin göz önünde bulundurulma eğiliminde olunduğunu ancak günümüzdeki anlayışta tek başına parasal hedefler üzerinden değerlendirme yapmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Bir işletmenin performansı doğru şekilde ölçülmek isteniyorsa, parasal hedeflere ulaşma yolunda elde edilen başarı ve başarısızlıkların tüm sebepleri masaya yatırılmalı ve insan kaynağı faktörünün performansa olan etkisi de bu kapsamda nesnel ve öznel yöntemler birlikte kullanılarak ölçülmelidir.

Almachi (2019) ise, çalışan performansının farklı etkenlerden oluştuğunu ifade etmiş ve bu etkenleri çalışanla ilgili olanlar, örgüt ile ilgili olanlar ve çevresel etkenler olarak üç kısımda ele almıştır. Örgüt ile ilgili etkenleri ise; örgütün yapısı, idaresel anlayış, işlerin yürütülme biçimi ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşimler olarak sıralamıştır.

Hassan (2011)'e göre, çalışan performansının, işletmenin beklentileri ve işin gerekleri kapsamında gösterilmesi, beklenen en üst seviyedeki aksiyonlardır. Hem işletmelerin hem de çalışanların karşılıklı olarak tatmin olabilmeleri için çalışanların yüksek performans göstermelerinin gereklidir. Zira işletmeler ancak yüksek performans gösterebilen çalışanlarla hedeflerine ulaşabilir, çalışanlar da ancak yüksek performans göstererek içsel bir memnuniyet hissederek daha iyi kariyer fırsatları ve daha iyi kazançlar elde edebilirler.

Pang ve Lu (2018)'e göre; iyi kurgulanmış bir motivasyon sistemi oluşturmak, işletmelerin rekabet koşullarındaki avantajlarını daha kararlı hale getirmek ve çalışanlara, organizasyona yaptıkları katkıları maksimize etme fırsatı vermek açısından çok önemlidir. Bir işletmenin sahip olduğu motivasyon sistemi, çalışanların verimliliğini ve memnuniyetini direkt olarak etkilemektedir. İlaveten çalışanların memnuniyeti göz ardı edilmeden geliştirilen bir sistem, örgütsel performans üzerinde de doğrudan olumlu etkiye sahip olmaktadır. İşletmelerin, çalışanların üst düzey becerilerini ortaya çıkarmayı sağlayacak motivasyon unsurlarını bulmaları gerekmektedir. Çalışanların hem manevi hem de maddi ödüllere değer verdikleri düşünüldüğünde her iki ödül türü de çalışan motivasyonunu artırıcı etki sağlamaktadır. Yüksek maaş, ikramiye, iş güvenliği, liyakat esaslı terfi, iyi çalışma koşulları, takdir edilme ve gelişmiş insan kaynakları uygulamaları çalışanlar arasında motivasyonu ve dolayısı ile performansı en çok arttıran unsurlardır. İş memnuniyeti kavramı genel olarak çalışanların yaptıkları işten ve bu işin hayatında oluşturduğu farklı fonksiyonlardan memnuniyet duyması durumudur ve performans, yönetim, tavır, çatışma vb. gibi birçok örgütsel konu ile yakından ilişkili olup işletmeler için performans, verimliliği ölçme unsurlarından bir tanesidir.

Örgütsel performans ölçümünde; finansal performans, operasyonel performans ve organizasyonel verimlilik faktörleri dikkate alınmaktadır. Denizcilik sektörünün bir kolu olan konteyner taşımacılığı alanında kara personeli olarak nitelendirilen organizasyon üyeleri, işletmenin kurumsal performansına önemli etkileri bulunan birçok fonksiyonu yerine getirmektedir. Yazarlar, iş tatmini ve işletmenin örgütsel performansı arasındaki ilişki ile ilgili ise; işletmelerin kurumsal performanslarını değerlendirirken çalışan tatminini de ölçütlerden bir tanesi olarak kullandıklarını, işine karşı olumlu bir tutumda olan çalışanın zaten iş tatminine ulaşacağını ve örgütsel performansı artıracak aksiyonlar almak konusunda da istekli olacağını ifade etmişlerdir. Kabul edilebilir koşullar bağlamında yöneticiler, çalışanların iyi bir performansa ulaşması adına çabalarını artıracak yönde iş tatminlerini artırmak için onların ihtiyaçlarını karşılayacaklardır (Pang ve Lu, 2018).

Bununla birlikte Öter ve Ayan (2016)'a göre, günümüz dünyasında tüm işletmeler gibi denizcilik işletmelerinin de verimlilik ve başarıya giden yolda insan kaynağını en iyi şekilde kullanmaları bir gerekliliktir. Hızlı ve sürekli olarak değişim gösteren rekabet koşulları, fiziksel kaynakların kolay taklit edilebilir ya da bir şekilde satın alınabilir durumda

bulunması, bilgiye ulaşmanın artık daha kolay olması gibi sebeplerle, işletmeler ancak insan kaynağına aktarabildiği değerler ve örgütsel olarak oluşturabildiği ortak bakış açıları ile kişisel ve örgütsel başarıya ulaşabilecektir. Sektörün yapısı gereği denizcilik alanında hizmet veren ve bu alandan hizmet alan tüm işletmeler karşılıklı ve yoğun bir etkileşim içerisindedir. Sektörün sayılan özellikleri sebebi ile denizcilik işletmeleri çok yönlü ve yoğun operasyonel süreçlerin gerçekleştirildiği, yönetimi kolay olmayan işletmelerdir.

Yuen ve diğ. (2018)'e göre; Denizcilik işletmelerinin karmaşık ve güç yönetim yapısı, sektörde uluslararası rekabet koşullarının bulunuyor olması gibi sebepler ile rekabet üstünlüğü elde etmek için salt olarak maliyet avantajı sunmak her zaman yeterli olmamaktadır.

Yorulmaz ve Alkan (2018)'a göre; denizcilik zorlayıcı piyasa koşulları içerisinde rekabet edilen bir sektördür. Bu şartlarda rekabet avantajı oluşturabilmek için "*entellektüel sermaye"* olarak nitelendirilen soyut kaynakların kullanımı önem arz etmektedir. Entellektüel sermaye olgusu içerisinde; çaba, bilgi, nitelik, yaratıcılık, kurum kültürü, çalışanlar arası ilişkiler ve yönetim anlayışı gibi kavramları barındırmaktadır.

Yıldız ve diğ. (2018) ise; denizcilik işletmelerinin verimliliği ve performansı açısından çalışan faktörünün öneminin oldukça fazla olduğunu ifade etmektedirler. Performans ölçütü çoğunlukla başarılı operasyonel sonuca dayalı olan denizcilik sektöründe, insan kaynağı faktörünün bilgi birikimi, deneyimi ve özverisi ile gerçekleştirdiği aktiviteler, operasyonel başarının anahtar noktasını oluşturmaktadır. Denizcilik işletmeleri, önemli pozisyonlarda istihdam edilecek yetenekli çalışan bulabilmedeki güçlük; iş gücünün hızlı şekilde değişimi; yetenekli çalışanlar için artan rekabet ortamı gibi sebeplerle, insan kaynakları yönetim sürecinde sorunlar yaşamaktadır. Denizcilik sektöründe daha iyi eğitimli ve kalifiye insan kaynağının istihdam edilebilmesi halinde, bu durum sektörün performansına doğrudan olumlu etki yaparak müşteri memnuniyetini ve dolayısı ile işletme performansını arttıracaktır.

Zhou ve diğ (2021)'e göre; denizcilik işletmelerinin başarıyı yakalamalarında en önemli faktörlerden bir tanesi bu alandaki bilgi birikimidir. Denizcilik sektörünün, liman, gemi inşa ya da işletme gibi farklı alanlarında bilgi birikimine sahip olan toplumlar ya da işletmeler bu

alanda başarıyı yakalamak konusunda bilgi birikimine sahip olmayan toplum ya da işletmelere göre daha avantajlı durumdadırlar.

Bu tez çalışmasına konu olan ilgili literatür incelendiğinde, genellikle kurum kültürü ile örgütsel performans ya da görev performansı ilişkisinin, işletmenin oluşturabildiği ya da oluşturamadığı kurumsal atmosfer ile liderlik özellikleri çerçevesinde ele alındığı gözlemlenmektedir. Denizcilik işletmelerinde kurum kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ile ilgili olan bu çalışmada, belirli bir kurum kültürüne sahip olan işletmelerde, kültürün çalışan performansına etkisinin yanı sıra; çalışanın bakış açısı, alışkanlık ve davranışlarının da performansa olan etkisi kültür kavramı içerisine entegre edilerek analiz edilmektedir. Böylece kurum kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişki değerlendirilirken çalışan özellikleri de değerlendirilmeye katılarak farklı bir bakış açısı oluşturulması amaçlanmıştır.

2. GENEL KISIMLAR

2.1.KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramına ilişkin literatür taramalarında genel olarak göze çarpan tanımlamalar, paylaşılan değerler, inançlar, ortak davranış biçimleri gibi unsurlardır. Anlam açısından bakıldığında ise gereğinden çok geniş bir çerçevede kullanıldığı için, yanlış tanımlamalarda yer aldığı da görülebilmektedir. Temel olarak kültürü, ortak değer ve simgelerden oluşan bir sistem olarak tanımlamak doğru olacaktır (Alvesson, 2012).

2.1.1. Kültür Kavramının İçeriği

Kültür; yapısal kararlılık, yoğunluk (derinlik), kapsam (genişlik) ve öğrenilmiş etkileşim kalıpları gibi özellikleri içerisinde barındıran bir kavramdır (Schein ve Schein, 2017).

2.1.1.1 Yapısal Kararlılık

Kültür olgusu "grup" söz konusu olduğu zaman anlam kazanmaktadır. Bir kültürden söz edilebilen organizasyonlar, bünyelerinde ister istemez belirli bir miktarda yapısal istikrar da barındırmaktadırlar. Örgütlerin yapısal istikrar konusundaki temel gücü, grup kimliğine ulaşmalarıdır. Örgüt üyelerinden eksilmeler dahi olsa, kültür yaşamaya devam eder. Kültürel yapıyı bozmak ya da değiştirmek de zordur çünkü grup üyeleri istikrarı önemli görmektedir. Kültürün farklı unsurları, grup içerisinde etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimler grubun rutini olarak ortaya çıkmaya başladıkça, yapısal istikrar güçlenmektedir. Kaçınılmaz bir sonuç olarak; örgüt içerisine giren farklı değer ve anlayışlara sahip yeni üyeler, yapısal olarak grup içerisinde değişimler yaşanmasına sebep olmaktadırlar (Schein ve Schein, 2017).

2.1.1.2 Yoğunluk (Derinlik)

Genellikle bir grubun kültür özellikleri ile ilgili olarak görünür ve ölçülebilir unsurlar üzerinde durulsa da, örgütün yapısal istikrarını belirleyen nitelikler aslında gruba ait olan kültürün "özü" ya da DNA'sı da diyebileceğimiz derinlerde gizlenen, müzakereye kapalı, kabul edilmiş inanç ve değerleridir (Zheng ve diğ, 2010).

2.1.1.3. Kapsam (Genişlik)

Kültür; ortaya çıkar, gelişir ve sonuç olarak bir organizasyonun tüm işleyişinde hakim olur. Bu durum nüfuz etme ya da yayılma da denebilecek özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kültür, örgütün amacı, işleyişi ya da ulaşılan sonuç gibi tüm aşamalarda etkisini göstermektedir. En sık yapılan hatalardan bir tanesi, kültürün nüfuz etme özelliğini göz ardı ederek onu yalnızca örgütün işleyişi ile ilgili konular ile sınırlandırmaya çalışmaktır (Schein ve Schein, 2017).

2.1.1.4. Entegrasyon

Kültür kavramının işaret ettiği ve örgütün yapısal kararlılık seviyesini önemli ölçüde artıran bir diğer nitelik ise kültürün özü dediğimiz, grup üyelerini derin seviyelerde birbirine bağlayan inanç ve değerlerin entegrasyonu olgusudur. Bu bütünleştirme ihtiyacı insanın çevre koşullarını daha uygun hale getirme güdüsünden kaynaklanmaktadır. Diğer tüm gruplarda olduğu gibi organizasyonel gruplarda da, takım üyelerinin kendi dünyalarını keşfi ve keşfettiklerini daha iyiye götürme çabası ile "kültür" gelişmektedir (Schein ve Schein, 2017).

2.1.2. Kültürel Yönden Birey – Grup İlişkisi

Kültürel açıdan analiz edildiğinde birey; nesnel yapı, benimsediği inanç ve değerlerin yanı sıra, iç dünyasında oluşturduğu bazı temel anlayışlardan meydana gelmektedir. İnsan, yaşam ve dünyanın bazı durumları ile baş etmenin metotlarını çok eski tarihlerden bu yana öğrene gelmektedir ve her birey kendi iç dünyasında bu metotlara ilişkin bazı temel anlayış ve kurallar barındırır. Bu anlayış ve kurallar her bireyin içerisinde evirildiği makro kültürün varsayımlarından oluşmuştur. Makro kültürler, hangi durum için ne tür davranışın uygun olacağını belirleyen bazı kurallar oluşturur ve bu kurallar, gelenek, örf, adet ya da görgü kuralları gibi çeşitli isimler alır. Bu kapsamda birey, içerisinde geliştiği makro kültürün sosyal özelliklerini taşıyan bir yapıttır (Schein ve Schein, 2017). Hangi duruma nasıl tepki vereceğimiz, kime neyi söylediğimizde onu rencide edeceğimiz ya da karşılığında nasıl bir tepki almayı beklediğimize ilişkin varsayımlarımızın hepsi, geldiğimiz kültürün öğretilerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bir organizasyon içerisindeyken de bireyin grup içerisinde bütünsel olarak nasıl algılanacağını belirleyen, daha önce saydığımız kültürel unsurlar arasındaki uyum ve tutarlılık paralelinde gerçekleşmektedir.

Topluluklar hem kendi yapılarında hem de daha küçük gruplardan oluşan alt kültürlerinde bazı gizli anlayışlar barındırırlar. Bunun temel sebebi, birey olarak gerçekleştirilen bazı

davranışların grup içerisinde kabul görmesinin istenmesi ile ilgilidir. Kültürün nitelik ve unsurlarını grup tarafından benimsenen değerler ile harmanlayıp, gözlemlenen davranışları analiz edersek; kültürel açıdan organizasyonun ne derecede tutarlı olduğu ile ilgili bir çıkarım yapmak mümkün olacaktır. Bu kapsamda her örgüt için geçerli ya da tutarlı bir kültürden bahsetmek her zaman çok kolay olmayabilir. Örgüt üyelerinin hızlı değişimi, iletişim problemleri ya da kültür farklılıkları vb. sebeplerle ortak sosyal ve kültürel birikim oluşturamamış ya da birlikte bir probleme çözüm üretmek zorunda kalmamış bireylerden oluşan gruplar içinde bir kültürden bahsetmek oldukça zordur. Bu noktada *"emik kültür"* ve *"etik kültür"* kavramları üzerine eğilmek gerekmektedir. Emik kültürü kısaca belirli ya da özgül kültür olarak tanımlarken, etik kültürü ise genele yayılmış, yaygın kültür olarak tanımlayabiliriz. Yapılan araştırmalar etik kültüre ilişkin enstrümanların daha yaygın kullanıldığı gruplarda iletişim problemlerinin daha rahat aşıldığını ortaya koymaktadır (Gelfand ve diğ., 2007).

2.2. ÖRGÜTSEL KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütsel kurum kültürü kavramı 70'li yıllarda ortaya çıkmış olsa da; kısa süre içerisinde organizasyonel yönetim olgusunun hem en önemli hem de üzerine en çok tartışma gerçekleştirilen konularından bir tanesi haline gelmiştir. Uzunca süre bu kavrama ilişkin farklı çevreler tarafından üzerinde uzlaşılan bir tanımlama yapılması mümkün olmamış; kuramcılar, kabul gören davranış normları, gelenekler, ritüeller, paylaşılan değer ve ideolojiler gibi çeşitli eksenlerde birçok tanımlama gerçekleştirmişlerdir. Tüm bu farklı yorumlamalara rağmen; örgütsel kurum kültürü araştırmalarında, ortak olarak üzerinde durulan bazı noktalar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışmaların çoğunun örgütsel kültürün önemli boyutlarını (unsurlarını) ortaya koymaya çalışmasıdır. İkinci ortak nokta, ideoloji, inanç, değer ve ilke kavramlarının genel olarak örgütsel kültürü tanımlamada ana unsurlar olarak kullanılmasıdır. Araştırmalardaki üçüncü ve son benzerlik ise, büyük çoğunluğunun işletmelerin kuruluş ideolojisi, yönetimsel ve teknolojik yenilikler ile bunlara uyum konularını ele almış olmalarıdır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010).

Yapılan farklı tanımlamalardan oluşturulan ortak çerçeve neticesinde organizasyonel kurum kültürü, *"örgüt üyelerinin davranış ve hareketlerini etkileyen kurumsal anlayışlar ile örgütün ortak değer ve normlarının bütünü"* olarak tanımlanabilir. Kurum kültürünü oluşturan bazı

önemli unsurlar; yatırımcı ve yöneticilerin kişilik özellikleri, yönetimsel anlayış, kurumsal iletişim yetenekleri, yatırımcı ve yöneticilerin yetki transferi konusundaki yönelimleri ile örgüt üyelerine tanınan fırsatlar olarak sıralanabilir (Altındağ ve Kösedağı, 2015).

2.2.1. Örgütsel Kurum Kültürünün Yapısı ve Temel Unsurları

Örgütsel kültürü oluşturan bileşenler, kavramın ortaya çıkışından itibaren araştırmacılar tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Kültür, örgütün kuruluş değerleri ile birlikte bütünsel bir anlayış ve felsefeyi de temsil eden bir olgudur ve esas olarak üç kaynaktan doğar. Bunlar; (1) Organizasyonu yaratan kişinin yani girişimcinin inanç, değer ve varsayımları; (2) Şirketin gelişim sürecinde, organizasyon üyelerinin öğrenme yetenek ve deneyimleri ile (3) Yeni üye ve liderler tarafından kazandırılan yeni inanç, yeni değer ve yeni varsayımlardır (Meško Štok ve diğ. 2010). Hem makro (toplum, mesleki gruplar vb.) hem de mikro (orta ölçekli ve küçük topluluklar) düzeyde, kültürü oluşturan unsurlar araştırmacılar tarafından farklı kategoriler altında ele alınmıştır. Kültürün en önemli özelliklerinden bir tanesi gözlemlenebilirliktir ve onu oluşturan unsurlar da, gözlemlenen grubun kültürünü oluşturan bileşenleri görebilme ve hissedebilme seviyesine bağlı olarak farklı başlıklar altında karşımıza çıkar. Sułkowski (2012) bu bağlamda kültürü oluşturan temel unsurları aşağıdaki şekilde kategorize etmiştir.

2.2.1.1. Gözlemlenen Davranışsal Kurallar

Organizasyon üyelerinin etkileşime girdiği zamanlarda kullandıkları dil, her durumda ve kademede geçerli olan gözlemlenebilir davranışsal etkileşim kurallarıdır.

2.2.1.2. Organizasyonel İklim

Organizasyon üyelerinin birbirleri ile, müşteriler ile ve dış aktörler ile iletişime girme biçim ve yöntemleri ile aktardıkları duygulardır.

2.2.1.3. Ritüeller

Organizasyon üyelerinin, örgütsel anlamda önem verilen (terfi, önemli bir projenin başarı ile tamamlanması vb.) olgular ile ilgili kutlama yöntemleridir.

2.2.1.4. Benimsenen Kültürel Değerler

Organizasyonun kendisine hedef olarak belirlediği ve ulaşma amacı taşıdığını ifade ettiği; *"ürün kalitesi", "fiyat avantajı"* ya da *"güvenilirlik"* gibi kamuya da bildirilmiş ilke ve değerlerdir.

2.2.1.5. Geçerli Kurum Felsefesi

Bir organizasyonun hissedar, çalışan, müşteri ya da ilan edilmiş diğer paydaşlarına yönelik eylemleri için yol gösterici olan genel politikaları ve ideolojik prensipleridir.

2.2.1.6. Grup İlkeleri

Örgüt üyeleri arasında yayılarak gelişen *"kabul edilebilir günlük çalışma saatleri ve karşılığında alınan adil günlük ücret"* gibi dahili standart ve değerlerdir.

2.2.1.7. Organizasyonel Kalıplar

Organizasyon içerisinde uyum sağlanabilmesi için oluşan yazılı olmayan, üstü kapalı kurallardır. Örgüt içerisine yeni katılan bir üye, grup içerisinde kabul görebilmek için bu kuralları algılayıp benimsemelidir.

2.2.1.8. Kurumsal Kimlik ve İmaj

Organizasyonun "*biz kimiz?" , "amacımız nedir?"* , ya da *"işleri nasıl yürütürüz?*" gibi sorulara verdiği cevaplar ve kendisini bu koşullar çerçevesinde nasıl gördüğü ile ilgilidir.

2.2.1.9. Yerleşmiş Beceriler

Yerleşmiş beceriler, organizasyon üyelerinin belirlenmiş bir görevi yerine getirme konusunda gösterdikleri performans, sergiledikleri özel yetilerdir. Nesiller arasında transfer edilen ve yazılı olmayan belirli şeyleri halledebilme becerileridir.

2.2.1.10. Kurumsal kahramanlar

Kurumsal kahramanlar ise genellikle ideolojileri kurumsal kültürün öncü kaynağı olan işletmenin kurucularıdır. Bunun dışında, yöneticiler ya da diğer insanları etkileme becerisi yüksek olan çalışanlar da kurumsal kültüre yön verici olabilirler.

2.2.1.11. Paylaşılan Değerler

Organizasyon üyelerinin, farklı kültürlere sahip grupların üyeleri ile etkileşime girdiklerinde çok farklı anlamları olabilecek ancak kendi aralarında etkileşimde olduklarında oluşturdukları ortak anlayış ve değerlerdir.

2.2.1.12. Metaforlar, Ortak Semboller ve Tabular

Grupların kendilerini tanımlamak için geliştirdiği evrimleşme yöntemleridir. Ne düşünülürse düşünülsün, bu olgu genel olarak binalarda, ofiste ya da gurubun diğer fiziki dokularında

somutlaşmaktadır. Bu kültür unsuru, düşünsel ya da eleştirel cevapların aksine organizasyon üyelerinin duygusal ve estetik tepkisini yansıtmaktadır.

2.2.1.13. Alt Kültürler

Organizasyonel kültür içerisinde ortaya çıkan ve her bir üyenin yetişip, geliştikleri kültürel ortamın sonucu olan grup içi farklı kültürel anlayışları ifade etmektedir.

2.2.2. Örgütsel Kurum Kültürünün Nitelikleri

Kurum kültürü ile ilgili geniş bir bakış açısı oluşturabilmek için nitelikleri ile ilgili de bilgi sahibi olmak gereklidir. Sucubaşı (2008), örgütsel kurum kültürünün temel niteliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumsal kültür aktarılarak öğrenilen bir birikimdir.
- Kurumsal kültür ortak bir yaşanmışlık gerektirir ve organizasyondaki kişiler tarafından paylaşılması gerekir.
- Kurumsal kültür, çalışanların kurumsal bağlılıklarını artıran ancak yazılı olmayan belirli davranış biçimleri içerir.
- Kurumsal kültürü oluşturan davranış biçimleri rutin olarak tekrarlanır ve değişim süreci tamamlanana kadar süreklilik arz eder.
- Kurumsal kültür, kültürü paylaşan her birey için bir kendini tanımlama aracı ve otokontrol sistemidir.
- Kurumsal kültür, diğer işletmelerle organizasyonel farklılıkları ortaya koyan bir faktördür.

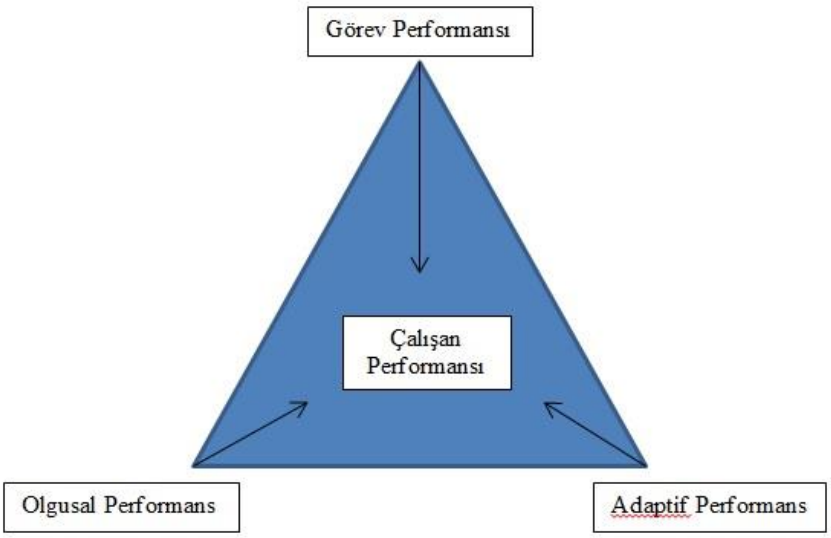
2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans kelimesi etimolojik açıdan incelendiğinde, Türkçe karşılığı *"başarım"* ya da *"icra etmek"* olarak ifade edilebilecek olan Latince ve Fransızca kaynaklı bir sözcük olduğu görülmektedir. Kelime anlamı olarak performans, nitelikleri belirlenmiş koşullar dahilinde daha önceden ortaya koyulmuş olan hedeflere ulaşma düzeyi ya da başarımı olarak tanımlanabilir (Güler, 2011).

2.3.1. Çalışan Performansının Boyutları

Daha önce ortaya konmuş olan performans kavramı çerçevesinde çalışan performansı; kişinin sahip olduğu bilgi birikim, yetenek ve aktif koşullar doğrultusunda ulaşmak için belirlediği ya da üyesi bulunduğu örgüt, kurum ya da işletme tarafından belirlenen hedef ve beklentilere ulaşma seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (Altındağ ve Kösedağı, 2015). İşletmeler belirlediği hedeflere ulaşabilmek için yüksek performans gösterebilen çalışanları tercih etmek durumundadırlar. Çalışanların üst düzey bireysel performansları, işletmenin örgütsel performansının da yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. Bireysel performans benzer şekilde çalışanın kendisi için de büyük önem arz etmektedir. Mesleki tatmin, takdir edilme, kariyer fırsatları ve çoğu zaman işletmeler tarafından yüksek performans gösteren çalışanlar için uygulanan ödül ve primler bireysel yüksek performansın çalışanın kendisine sağlayacağı avantajlardan bazıları olarak sıralanabilir (Hassan, 2011).

Çalışan performansını tek bir yönü ile ele almak, performans ölçümü ile ilgili doğru sonuçlara ulaşmamızı her zaman sağlamayabilir. Bu kapsamda karşımıza birbirine benzer fakat anlam olarak tam da örtüşmeyen üç farklı boyutsal kavram çıkmaktadır. Bunlar Şekil 2.1.'de gösterildiği üzere; performansın görevsel ya da eylemsel boyutu, performansın olgusal boyutu ve performansın adaptif (uyarlanma) boyutudur (Güler, 2011).



Şekil 2.1: Çalışan Performansı Üçlü Boyut Modeli (Pradhan ve Jena, 2017)

2.3.1.1. Performansın Görevsel Boyutu

Performansın görevsel boyutu, planlama ve koordinasyon aşamaları da dahil olmak üzere; doğrudan işin ya da işletmenin teknik konularının başarım düzeyi ile ilgilidir. Örneğin; görevi bir inşaat firmasında boya yapmak olan çalışanın, boyanın hazırlık ve uygulama aşamalarında gereken teknik birikim ve yeterliliği sergilemesi ya da bir deniz nakliye firmasının ihracata operasyon departmanında görevli çalışanın, gemi rezervasyonu, konteyner tedariği, yük ve gümrük işlemlerinin takibi gibi teknik konularda gereken tüm işlem basamaklarını zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirmesi gibi. Performans ile ilgili olarak yöneticilerin ve müşterilerin ilgilendikleri boyut genellikle performansın görevsel boyutu olmaktadır. Bunun sebebi bir işin teknik tüm basamakları zamanında ve olması gerektiği gibi yerine getirildiğinde sonucun her zaman başarılı olacağının varsayılmasıdır. Burada göz ardı edilen performansın olgusal yönü olmaktadır (Pradhan ve Jena, 2017).

2.3.1.2. Performansın Olgusal Boyutu

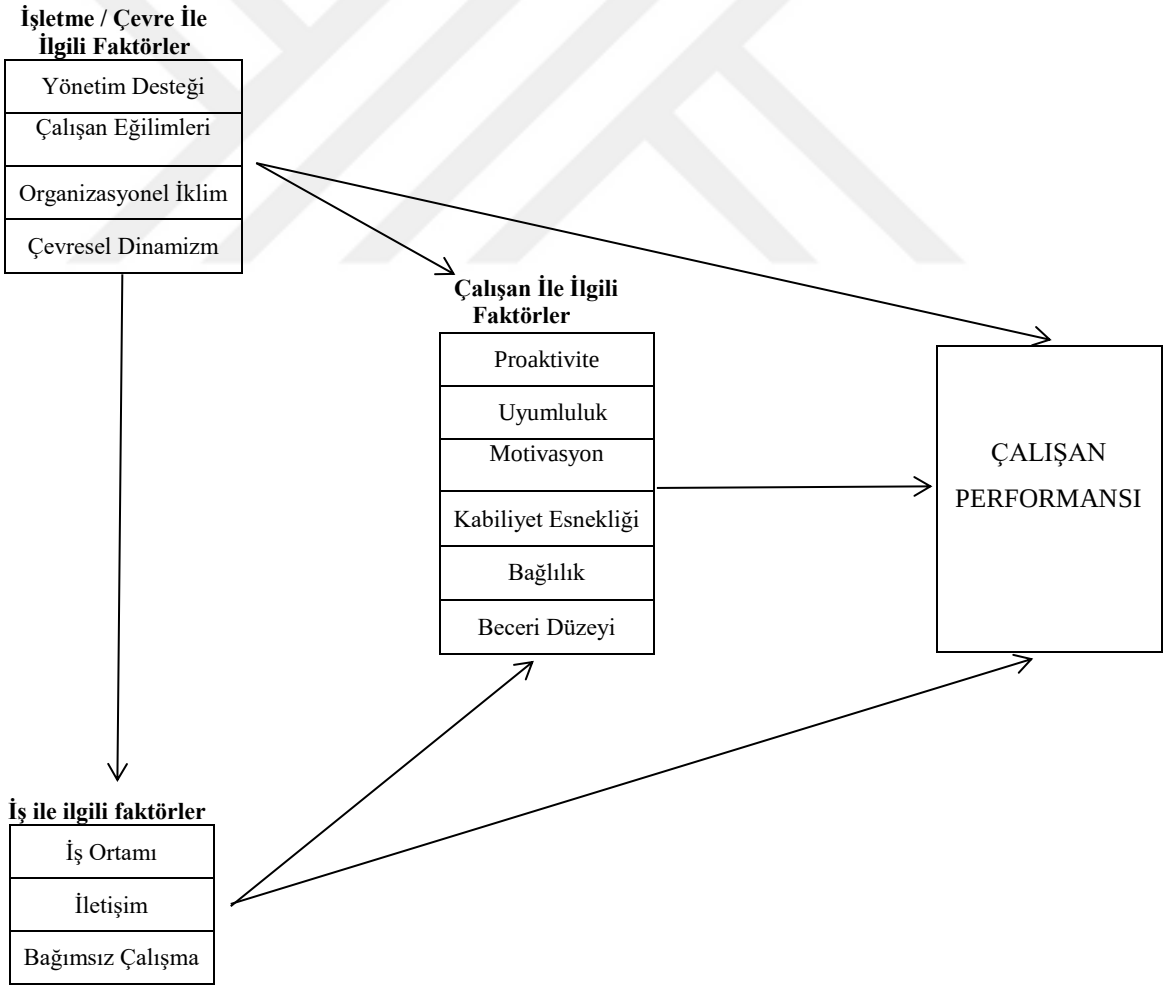
Çalışanın performansını, salt olarak görevini yerine getirmesi esnasında yaptığı ya da yapmadığı eylemler belirleyemez. Yukarıda verilen örnekler kapsamında yorumlayacak olursak, inşaat firmasındaki boya görevlisi çalışanın performansını tüm teknik süreçleri olması gerektiği gibi gerçekleştirmesinin yanı sıra kendisine tedarik edilen boya ve diğer malzemelerin kalitesi ya da boya yapacağı yapının önceki durumu da etkilemektedir. Ya da deniz nakliye firmasında ihracat operasyon görevi bulunan çalışan tüm prosedürleri zamanında ve olması gerektiği şekilde gerçekleştirse de gemi, gümrük ya da nakliye işlemleri ile ilgili ortaya çıkan beklenmedik aksaklıklar sebebi ile yüklemenin planlanan gemiye yapılması mümkün olmayabilmektedir. Performansın olgusal boyutu çalışanın bir iş ile ilgili hedeflere ulaşma yolundaki başarımlarından ziyade işin sonucunu etkileyen ilişkili durumların tümü olarak ifade edilebilir (Güler, 2011).

2.3.1.3. Performansın Adaptif (Uyarlanma) Boyutu

Performansın adaptif yönü, işin teknik yönü ile doğrudan ilişkili olmayan ancak farklı yönlerden işletmenin gelişimine katkı sunacak, çalışanın görev tanımında yazılı bulunmayan eylemleri olarak tanımlanabilir. Örneğin çalışanın kendi alanındaki yeni gelişmeleri takip etmesi ya da iş ile ilgili yetkinliklerini geliştirmek için çaba sarf etmesi gibi (Pradhan ve Jena, 2017).

2.3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Şirketler, günümüz iş dünyasında sürekli değişen, gelişen şartlara uyum sağlayabilmeleri ve rekabet anlamında fark yaratabilmeleri için insan kaynağı unsurunun etkin ve verimli kullanımına önem göstermek zorundadır. "Çalışanın performansı" konusu da insan kaynakları çalışmalarının en önemli aksiyonlarından bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda organizasyonel hedeflerine ulaşma çabasındaki işletmeler, çalışan ve onun performansı konusunu hiç bir koşulda göz ardı etmemelidir. Diamantidis ve Chatzoglou (2019) Şekil 2.2.'de gösterildiği üzere çalışan performansını etkileyen faktörleri "işletme/çevre ile ilgili faktörler", "iş ile ilgili faktörler" ve " çalışan ile ilgili faktörler" olmak üzere üç ana başlık altında incelemiştir.



Şekil 2.2: Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019)

2.3.2.1. İşletme/Çevre İle İlgili Faktörler

Yönetim desteği, öğrenme kültürü, kurumsal iklim ve çevresel dinamizm gibi çalışanın dahili ya da harici çevresi ile ilgili olan faktörlerdir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; iş ile ilgili çalışanın gösterdiği efor işletme yönetimi tarafından desteklenirse, bunun çalışan performansına etkisi kesinlikle pozitif yönde olmaktadır. Örgütsel iklim çalışanın adaptasyonunu ve davranışlarını ciddi şekilde etkilemekte bu da performansın yönelimi konusunda da belirleyici faktörlerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin çalışan eğitimine ilişkin kültürü organizasyon üyelerinin yaptıkları iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirme konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda bilgi ve yeteneklerini geliştirme fırsatı bulan çalışanlar da yüksek performans gösterme konusunda bu fırsatı bulamayanlara göre oldukça avantajlı duruma gelmektedir. Günümüz koşullarında iş dünyası inanılmaz hızlı bir değişim ve gelişim içerisindedir, dinamik bir çevrenin oluşturduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler hayatta kalabilmek için bu gelişim ve değişime ayak uydurmak zorundadır. İşletmeler açısından dinamik çevre yapısına uygun hareket etmenin de en temel kuralı çalışan performansını artırıcı faaliyetler de bulunmak iken çalışanlar açısından da bu dinamizme ayak uydurmak bir mecburiyet halini almakta ve performansı bu anlamda olumlu olarak etkilemektedir (Atatsi ve diğ., 2019).

2.3.2.2. İş İle İlgili Faktörler

İletişim, bağımsız çalışma ortamı (iş özerkliği) ve iş ortamı gibi doğrudan iş ile ilgili olan faktörlerdir. İş özerkliği kavramı, çalışanın yaptığı işi nasıl icra edeceğine ilişkin kararları bir noktaya kadar kendisinin karar verebilmesi özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır. Özerklik özelliği taşıyan bir iş, kararlar ve bu kararların sonuçlarına ilişkin çalışanın kendisine de sorumluluk yüklediğinden performansını da olumlu olarak etkilemektedir. İş özerkliğinin aynı zamanda çalışan bağlılığı ve proaktivite üzerine de olumlu etkileri bulunmaktadır. İş ortamının çalışan performansı ve verimliliği üzerine etkilerinin olduğunu ifade eden birçok çalışma mevcuttur. Örneğin fiziksel ortam bağlamında iş çevresindeki hava, ışık ve sesin dahi çalışan performansı üzerine etkileri bulunmaktadır. Amirler, çalışma arkadaşları ya da diğer personel ile verimli bir iş iletişimi ortamında çalışmak, bağlılık ve motivasyon ile birlikte çalışan performansını da olumlu olarak etkilemektedir. Bazı çalışmalar etkili ve verimli iş iletişiminin çalışan performansını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi olduğunu belirtmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019).

2.3.2.3. Çalışan İle İlgili Faktörler

İçsel motivasyon, öngörü (proaktivite), uyumluluk, kabiliyet esnekliği, bağlılık ve beceri düzeyi gibi çalışanın doğrudan kendisi ile ilgili olan faktörlerdir. Çalışanın kabiliyet esnekliği bir işletmenin işin gerekleri kapsamında değişen ya da değişmesi muhtemel durumlara ilişkin çeşitli alternatifler üretebilmesi açısından çok büyük önem taşır. Rotasyon gibi çeşitli yöntemlerle, çalışanın kabiliyet esnekliği oluşturulabilir ya da arttırılabilir ve rakipler tarafından kopyalanması neredeyse mümkün olmayan benzersiz bir sistemi bu sayede oluşturmak mümkündür. Kabiliyet esnekliği ile birlikte çalışanın yetenek seviyesi de doğrudan çalışan performansı ile ilişkilidir. Çalışan performansını etkileyen ve doğrudan çalışan ile ilgili olan bir başka faktör ise içsel motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel performansı arttırmak isteyen işletmeler, çalışan performansını belirli bir seviyede tutmak ve bunu yapabilmek için de çalışanın motivasyon düzeyini üst seviyede tutacak çalışmalar yapmak zorundadırlar. Proaktivite kavramı ile ilgili literatürde tek bir tanımlama bulunmamakla birlikte genel olarak, *"olumsuz bir durum oluşmadan, durumu kontrol altına alarak, uygun müdahaleleri zamanında yapmak."* şeklinde açıklamalar bulunmaktadır. Bu tanımlama bağlamında proaktif kişilik özelliği de *"uygun müdahaleleri zamanında yapan, iş ile ilgili öngörü özellikleri gelişmiş kişi"* olarak tanımlanabilir. Yapılan çalışmalar çalışanın proaktivite düzeyinin, performansına doğrudan bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. İş ile ilgili olarak gelecekte karşılaşılacak problemleri öngörmek ve bu problemleri oluşmadan önleme aksiyonu gösterebilmek demek, performans kayıplarını da minimize etmek demektir. Uyumluluk ya da bir başka deyişle adapte olabilme yeteneği de çalışan performansını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Çalışmalar yeni çalışma ortamlarına ya da yeni koşullara kolay adapte olabilen çalışanların performanslarının olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle yeni durum ve koşullara daha hızlı adapte olabilen çalışanlar daha yavaş adapte olabilenlere göre daha yüksek performans gösterebilmektedir. Son olarak, bağlılık kavramı da çalışan performansını etkileyen faktörlerdendir. Bağlılık kavramı literatürde; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve yükümlü (normatif) bağlılık olarak üç ana başlık altında incelenmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Duygusal bağlılık ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışan genelde yüksek performans göstermektedir. Benzer şekilde devamlı bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak ta pozitif bir etkileşimden söz edilebilir. Devamlılık bağlılığı daha yüksek seviyede olan çalışan kurumsal hedeflerle ilgili olarak

üzerinde daha fazla sorumluluk hissederken devamlılık bağlılık seviyesi daha düşük olan çalışan kurumsal hedeflere daha az odaklanacak, bu da daha düşük performans göstermesine sebep olacaktır. Son olarak, normatif bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin negatif mi yoksa pozitif mi olduğu üzerine farklı çalışmalar ortaya koyulmuş olsa da çoğunlukla negatif bir etkiden söz etmek mümkündür. Normatif bağlılık, çalışanın üyesi olduğu kuruma karşı bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve bunu bir yükümlülük olarak göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Şekerli, 2017). Bu sebeple normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışan pasif bir performans gösterecek bu da gerçek anlamda yüksek bir performans göstermesini mümkün kılamayacaktır. Az sayıda çalışma normatif bağlılığın çalışan performansına olumlu etkisinden söz etmiş fakat istatistiksel anlamlılık kapsamında değerlendirildiğinde oldukça düşük seviyelerde kaldığını belirtmişlerdir (Atatsi ve diğ., 2019).

2.4. ÖRGÜTSEL KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.4.1. Teknolojik Gelişmelerin Kurum Kültürü ile Performansa Etkisi

2008 yılında yaşanan bankacılık sektörü krizi gibi global ölçekte yaşanan ekonomik bunalımlar tüm sektörleri etkilemekte ve bu gibi durumlarda hayatta kalabilmek adına işletmeler, daha verimli çalışma yöntemleri yaratarak kendilerini her anlamda geliştirmeye çalışmaktadır (Shin ve Shin, 2020). Özellikle teknoloji alanındaki ilerlerme, *"Endüstri 4.0"* kavramının da ortaya çıkışı ile birlikte işletmelerin gerek ürün gerek hizmet üretiminde farklı tasarım ve uygulamalar geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Kemer, 2021). Denizcilik sektörü de Endüstri 4.0 kapsamında ortaya çıkan *"Nesnelerin İnterneti (IOT)", "Blok Zinciri", "Bulut Sunucu"* ve *"Radyo Frekansı ile Tanımlama Teknolojisi (RFID)"* gibi bir çok teknolojik yeniliğe uyum sağlamak için en baştan bu yana ciddi bir adaptasyon süreci geçirmektedir (Shin ve Shin, 2020). Genel olarak, teknoloji ile ilgili bu gelişmeler, işletmelerdeki departmanların fonksiyonları, çalışan sayısı, bilgi akışı gibi unsurları etkilediğinden, kurumsal iletişim kurma biçimleri ile genel kurum kültürüne de etkileri bulunmaktadır. Öte yandan kurumsal verimliliği arttıran teknolojik uygulamaların genel işletme performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

2.4.2. Kurum Kültürünün Performansa Etkisi

Teknolojini gelişimi ve insanlığın bakış açılarındaki değişimler, her alanda sınırların ortadan kalkmasına ve dünyanın her geçen gün daha fazla küreselleşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu durum dünya ticaretine de benzer şekilde etki etmekte, birçok alanda rekabetin küresel bir ortama taşınmış olması sebebi ile işletmelerin kendilerine has bazı özellikler ortaya koyma gereklilikleri günden güne artmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında, işlemelerin sürdürülebilir yüksek performans gösterebilmeleri; kurum içerisinde gerekli bakış açılarını oluşturarak bunların uygulanmasını sağlayabilmek ile mümkün olmaktadır (Sağır, 2011). Organizasyonlarda egemen bulunan kültürün ortaya koyduğu bakış açıları ve tüm üyeleri ile paylaştığı bazı değerler vardır. Tüm bu bakış açıları ve değerlerin çalışanların nasıl bir performans sergileyecekleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlamında en önemli ve taklit edilmesi en zor silahlarından bir tanesi olan güçlü kurumsal kültür altyapısı, çalışanların yüksek performans göstermelerinin gerekliliğine olan inancını üst seviyede tutmaktadır (Uddin ve diğ, 2013). Kararlı örgütsel kurum kültürü özelliklerinin hem finansal hem operasyonel hem de sürdürülebilir yani uzun vadeli performansa olumlu etkisine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Yönetimsel anlayışlar ile kurumsal kültür yönetimi arasında kurulan uyumlu ve verimli ilişkinin performans üzerinde olumlu etkileri mevcuttur. Güçlü kurumsal kültür etkili yönetimi, etkili yönetim ise verimliliği ve performansı destekler (Awadh & Alyahya, 2013). Güçlü örgütsel kurum kültürü, organizasyon üyeleri arasındaki olumlu iletişim ve iş birliğini artırabilecek, artan iletişim ve iş birliği ile de hem çalışan hem de işletme performansı olumlu etkilenebilecektir (Jacobs ve diğ., 2013). Sağır (2011), güçlü bir kurum kültürüne sahip olmanın olumlu yanlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Kalıplaşmış davranış özellikleri oluşturarak, karmaşık süreçleri azaltır.
- Güçlü bir iletişim sistemi oluşturacağından, anlaşamamaya bağlı zaman kayıplarını ortadan kaldırır.
- Bilgi işlem süreçlerini hızlandırarak, karar verme süreçlerini kısaltır.
- Kontrol mekanizmasının daha esnek olabilmesine olanak sağlar.
- Çalışanların motivasyon, bağlılık ve özgüven düzeylerini artırır.

Genel olarak, hedefi belirlenmemiş süreçlerin başarısızlıkla sonuçlanma oranının daha yüksek olduğu bilinmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde örgütsel anlamda

ortak hedefler oluşturulması ile sağlanabilir. Çalışanlar arasında ortak hedefler oluşturabilmenin en etkili yolu da güçlü bir kurum kültürü oluşturulması ile mümkündür.

3. MALZEME VE YÖNTEM

3.1.DENİZCİLİK İŞLETMELERİ

3.1.1. Denizyolu Taşımacılığının Genel Yapısı

Hammadde kaynaklarının dağılımı, üretim ortamlarının yapısı ve dünyadaki bölgesel talep farklılıkları sebebi ile tüm bu unsurların ülkeler içinde ya da arasında yer değiştirmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Dünya genelinde yük ve/veya yolcu taşımacılığında genel olarak denizyolu ile birlikte, karayolu, havayolu, demiryolu modları ve boru hatları kullanılmaktadır. Denizyolu taşımacılığı tek seferde en fazla miktarda yükün yer değiştirmesine olanak sağlaması sebebi ile birim taşıma maliyeti en düşük taşıma modu konumundadır. Diğer taşıma modlarına göre daha az alt yapı yatırımı gerektirmesi ve güvenli bir taşıma şekli olması da denizyolunu tercih edilir kılan diğer özelliklerin başında gelmektedir. Bu kapsamda denizyolu taşımacılığı; "*Fazla altyapı yatırımı gerektirmeden, limanlar arasında ekonomik ve güvenli bir şekilde yük veya canlı taşınması amacı ile gerçekleştirilen faaliyetler ve gemi hareketleri*" olarak tanımlanabilir. Denizyolu taşımacılığındaki taraflar ise, gemi sahipleri, işletmeciler, donatanlar; komisyoncu ya da aracı durumundaki acenta, forwarder ya da broker işletmeler; tedarikçi kuruluşlar (tersane, eğitim v.b.); destek hizmeti veren işletmeler (liman, sigorta vb.); otorite konumundaki devlet kurumları ile denizyolu ile taşıma hizmetinin kullanıcısı konumundaki müşteriler yani yük sahipleri ya da yolcular olarak karşımıza çıkmaktadır (Öter, 2019).

3.1.2. Denizcilik İşletmelerinin Çeşitleri ve Genel Yapısı

Denizcilik sektörü çalışanlarını kara (ofis) ve deniz kısmında çalışanlar olarak ikiye ayırmak doğru bir yaklaşımdır. İşletme yapısı açısından ise denizcilik sektörü; gemi inşa, armatörlük, işletmecilik, navlun komisyonculuğu (broker), aracılık (forwarder), gemi alım-satım, sigortacılık, klaslama, denetim, kumanyacılık, malzemecilik, ikmal, liman işletmeciliği, yolcu turizmi ve balıkçılık gibi faaliyet alanlarında iş üreten geniş bir sektör konumundadır.

3.1.2.1. Gemi İnşa İşletmeleri

Gemi inşa işletmeleri, bir başka deyişle tersaneler; denizcilik sektörünün olmazsa olmaz unsurlarındandır. Hem sektörün ana faaliyeti olan taşıma işini gerçekleştirecek tonajın yaratılması hem de hali hazırda piyasada bulunan gemilerin tamir ve bakım işlemlerinin gerçekleştirilmesi gemi inşa işletmelerinin temel işlevleridir (Aliefendioğlu ve Sağır, 2015).

3.1.2.2. Armatör İşletmeler

Mülkiyeti kendi adına olsun ya da olmasın, işletme bünyesinde bulunan gemiler ile denizyolu taşımacılığı sektörünün ana unsuru olan taşıma işini ve bu işin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerdir (Özdemir, 2009). Armatör işletmeler gemilerin donatımı, işletilmesi, kiralanması gibi faaliyetleri kendi bünyelerinde oluşturdukları iş gücünü kullanarak gerçekleştirebilecekleri gibi, bu faaliyetleri gerçekleştiren farklı işletmelerden hizmet de satın alabilirler.

3.1.2.3. Gemi Acenteleri

Kendi bölgesi içerisinde bir veya birkaç farklı armatör, gemi işleticisi ya da gemi kiracısı adına yük – yolcu bulma, bilgi akışı sağlama, gerekli olduğunda üçüncü taraf kuruluşlardan alınacak hizmetleri organize etme ve alanı içerisinde temsil ettiği işletmelerin haklarını koruma faaliyetlerini gerçekleştiren ve tüm bu faaliyetler karşılığında ticari kazanç sağlayan işletmelerdir (Bayırhan ve Nas, 2013).

3.1.2.4. Navlun Komisyoncusu İşletmeler (Broker)

Navlun komisyonculuğu işi genel olarak, sahip olunan yüksek iletişim becerisi, genel denizcilik, hukuk, finansman ve coğrafya bilgisi gibi yetkinlikleri kullanarak uygun durumdaki yükler ile gemilerin buluşturulmasını sağlama faaliyetidir. Bu işi yapan simsar (broker) işletmeler, uygun yük ile buluşturdukları her gemi için belirli bir oranda komisyon alarak ticari faaliyetlerini yürütürler (Yorulmaz ve Tonguç, 2021).

3.1.2.5. Nakliye Aracısı İşletmeler (Forwarder)

Müşterileri konumundaki ithalatçı ya da ihracatçı adına depolama, gümrükleme, konsolidasyon, ön-son taşımalar, gerekli evrak prosedürleri gibi işlemleri koordine edip ana taşıyıcılar ile müşterileri arasındaki süreci organize ederek ticari kazanç sağlayan nakliye işleri organizatörüdür (Özdemir, 2009).

3.1.2.6. Liman İşletmeleri

Gemilere yükleme, boşaltma, sığınma, atık alımı, yakıt ve kumanya ikmali gibi hizmetlerin sunulduğu denizcilik endüstrisi açısından büyük öneme sahip işletmelerdir. Limanlarda gemilere verilen bu hizmetlerin yanı sıra ithalatçı ya da ihracatçı konumundaki müşterilere de depolama, yük birimleştirme, yük ayrıştırma gibi çeşitli hizmetler sunulmaktadır. Bu özellikleri ile sektörün önemli hizmet üreticilerinden bir tanesi konumundaki limanlar sundukları tüm hizmetler üzerinden ticari kazanç elde etmektedir (Karcıoğlu ve Temelli, 2016).

3.1.3. Denizcilik İşletmelerinde Organizasyonel Yapı

Bir denizcilik işletmesinde çalışanların deniz ve kara kısmı çalışanları olarak ayrılmasının doğru olacağı daha önceki bölümlerde ifade edilmişti. Bir geminin boyut ve özelliklerine bağlı olmak kaydı ile hangi çalışanlar ile donatılmasının gerektiği Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) tarafından oluşturulan uluslararası sözleşmeler ve bu sözleşmeler kapsamında yayınlanan ulusal mevzuat ile belirlenmektedir. Bu kapsamda bir denizcilik işletmesinin deniz kısmında genel olarak aşağıda belirtilen çalışanlar bulunur (Öter, 2019);

- Gemi Kaptanı
- Vardiya Zabitleri
- Baş Mühendis
- Makine Zabitleri
- Güverte Tayfaları
- Makine Tayfaları
- Yardımcı Hizmet Personelleri.

Denizcilik işletmelerinin kara kısmının organizasyonel yapısı incelendiğinde ise işletmenin türüne göre farklı isim ve nitelikte departmanların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; operasyon, pazarlama/satış, muhasebe/finans, personel, kiralama, hukuk ve sigorta departmanlarıdır (Öter, 2019).

3.2. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞMA PERFORMANSINA BAKIŞI

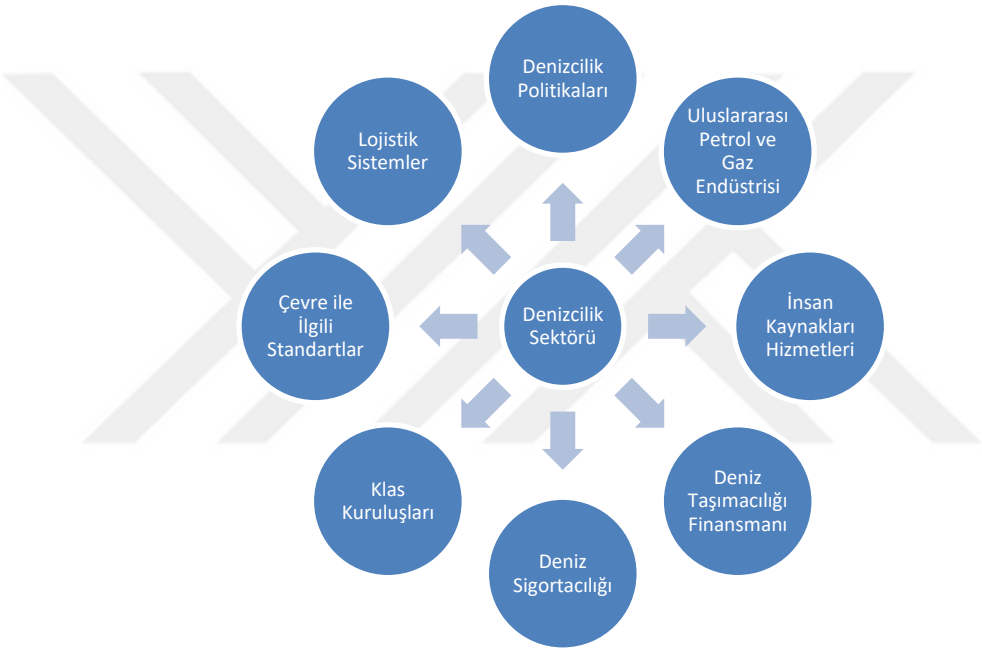
3.2.1. Denizcilik Sektörü ve Çevresi

Denizcilik işletmeleri tarafından sunulan hizmetler dünya ticaretindeki birçok alanı kapsamaktadır. Denizcilik sektörünün bu özelliği, şekil 3.1. de gösterildiği gibi denizcilik alanında hizmet veren ve bu alandan hizmet alan tüm işletmeleri birbirleri ile yoğun bir ilişki içerisine sokmaktadır. Sektörün uluslararası kimliğinin yanı sıra diğer sektörleri etkileme ve onlardan yüksek oranda etkilenme özelliği sebebi ile denizcilik işletmeleri çok yönlü ve yoğun faaliyetlerin gerçekleştirildiği, yönetimi güç işletmelerdendir (Öter ve Ayan, 2016). Yönetimsel güçlükler ve yoğun uluslararası rekabet ortamı sebebi ile yalnızca fiyat avantajı sunarak piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamak denizcilik işletmeleri için her zaman mümkün olamamaktadır (Yuen ve diğ., 2018). Genel olarak, kurumsal hedeflerine ulaşma amacındaki denizcilik işletmelerinin kurumsal performansını üst seviyelerde tutması ve bunu başarabilmek içinde yüksek çalışan performansını ortaya çıkaracak tutumları benimsemesi gereklidir. Denizcilik işletmelerinin hem finansal hem de operasyonel başarılarının anahtarlarından bir tanesi de, bu alandaki bilgi birikimi ve tecrübesidir. Sektörün limancılık, yeni inşa ya da armatörlük gibi farklı allanlarında belirli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip işletmeler, güçlü bir kültürel yapı da oluşturabildikleri takdirde çok önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. (Zhou ve diğ., 2021).

3.2.2. Denizcilik İşletmelerinde İnsan Kaynağı

Denizcilik sektörünün deniz kısmında çalışanlar, Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından belirlenmiş standartlar çerçevesinde ve bayrak devleti gereklilikleri kapsamında çeşitli eğitimler ve buna bağlı yeterlilikler almaktadır (Lützhöft ve diğ., 2011). Bu durum genel olarak, sektörün deniz kısmı çalışanlarının tamamen aynı kalifikasyona ya da kültüre sahip duruma getirmese de benzer eğitim kurumlarında ve belirlenmiş standartlarda eğitim almış olmaları ortak bir kültürel bakış açısı ve benzer yetenekler oluşması ihtimalini güçlendirmektedir. Kara kısmı çalışanları için ise durum aynı değildir. Gemi ile geminin işleticisi arasındaki ilişkiyi kuran ve geminin operasyon süreçleri için gerekli kaynakları organize eden karada belirlenmiş kişi (DPA) gibi özel birkaç pozisyon dışında sektörün kara kısmı çalışanları için herhangi bir uluslararası standart ya da alınması gereken belirlenmiş eğitimler bulunmamaktadır. Sektörün çeşitli işletme türlerinde çok farklı

eğitim, kültür ve yetenek altyapısına sahip profesyoneller çalışmakta, bu durumda ortak bir anlayış oluşmasını güçleştirebilmektedir. Denizcilik işletmelerine insan kaynağının kültürel yapısı ve organizasyonel davranış sistemi ile ilgili ortaya çıkabilecek bir başka sorun ise deniz tarafı ve kara tarafı çalışanları arasındaki "biz" ve "onlar" durumunun gelişmesi ihtimalidir. Özellikle deniz tarafı çalışanlarının yukarıda belirtildiği gibi benzer eğitim altyapısı ve kültürüne sahip olmalarının yanı sıra, denizde yaşanmış ortak deneyim ve maceralar ile gemi ortamındaki ast-üst ilişkileri gibi nedenlerle alt grup normlarının oluşumu söz konusu olabilmektedir (Carol-Dekker, 2018).



Şekil 3.1: Denizcilik Sektörünü Destekleyen Yapılar (Ksuma ve Tseng, 2019)

3.2.3. Denizcilik İşletmelerinde Kurum Kültürü ve Çalışan Performansı

Zorlayıcı piyasa koşulları içerisinde rekabet avantajı oluşturabilmek ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için "*entellektüel sermaye"* olarak nitelendirilen soyut ve taklit edilmesi güç kaynakların kullanımı da önem arz etmektedir. Entellektüel sermaye; çaba, bilgi, nitelik, yaratıcılık gibi kaynakların yanı sıra kurum kültürü, çalışanlar arası ilişkiler ya da yönetim anlayışı gibi olguları da kapsamaktadır (Yorulmaz & Alkan, 2018). Bu bağlamda genel olarak, dinamik rekabet koşulları içerisinde faaliyet göstermekte olan denizcilik işletmelerinin, ticari hayatlarına devam edebilmeleri açısından tüm bu soyut kaynakları da rekabet unsuru olarak kullanması günümüz ticaret dünyasında zorunluluk haline gelmiştir. Denizcilik sektöründe hem kara hem de deniz kısmında çalışan personel operasyon, satış,

pazarlama, filo yönetimi, gemi sevk ve idaresi gibi birçok önemli görevleri yerine getirmektedir. Bu görevleri yerine getirirken hem üyesi bulundukları kurumsal yapıdan memnuniyet düzeyleri hem de yaptıkları iş ile ilgili motivasyon seviyeleri, çalışanların performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır (Pang ve Lu, 2018).

İşletmelerin nihai hedefi, genel olarak finansal performanslarını üst seviyelerde tutmaktır. Finansal performans makroekonomik durumlar gibi işletmelerin kontrolü dışında birçok unsuru içerisinde barındırdığından işletmeler açısından hem finansal performansı en çok etkileyen hem de kontrol edilmesi daha kolay unsurlardan olan operasyonel performans büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, operasyonel performansı arttırmanın en etkili yolu da yüksek çalışan performansı sağlamak üzere düzenlemeler yapmak olacaktır (Prajogo ve McDermott, 2011). Denizcilik işletmeleri ve sektör çalışanları açısından karmaşa oluşturan bir başka husus ise denizcilik sektörünün uluslararası kimliği ve bunun sonucunda oluşan çok kültürlü yapıdır. Bu durum hem kurum içi hem de kurumsal arası ilişkiler anlamında oldukça farklı bireysel ve organizasyonel kültürlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve ancak etkili iletişim becerileri geliştirip, uluslararası denizcilik norm ve politikalarına uyum göstererek aşılabilmektedir (Carol-Dekker, 2018).

3.3. VERİ ANALİZİ YÖNTEMLERİ

3.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmalarda veri toplama aracının ölçümlediği faktörlere ilişkin net bir bilgi bulunmadığında, veri toplama aracının ölçümlediği faktörlere ilişkin bilgi edinmek üzere gerçekleştirilen, gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin keşfedilerek, yapı geçerliliğinin sınanması amacı ile kullanılan analiz yöntemine açımlayıcı faktör analizi denir (Okursoy ve Turan, 2014). Açımlayıcı faktör analizinde, ifadelerin ölçümlenmek istenen alt faktörler ile ilişkisini ortaya koyan katsayı "faktör yük değeri" olarak isimlendirilir ve analiz sonucunda yüksek faktör yük değerleri elde edilmesi istenir. Faktör analizi sonucunda 1 ve üzerindeki değerler çok önemli faktörler olarak nitelendirilirken genel olarak literatürde mininum faktör değeri olarak 0,30 – 0,40 aralığı alındığı görülmektedir (Erdoğan ve diğ., 2007).

3.3.1.1.Temel Bileşenler Analizi

Temel bileşenler analizi; bir araştırmada kullanılan veri setinin varyans – kovaryans yapısını açıklayarak daha az sayıda temel bileşenler oluşturan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir (Yıldız ve diğ. 2010). X adet nesneye ilişkin y adet değişkeni analiz yönteme çok değişkenli istatistik yöntemi denir. Nesnelere ilişkin değişken sayılarının fazlalığı ve çoğununun birbirleri ile ilişkili olması analizlerin yorumlanmasında çeşitli problemler ortaya çıkarmaktadır. Karşılaşılan bu gibi durumlarda en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi temel bileşenler analizi olmaktadır. Temel bileşenler analizi ile yapılan genel olarak, değişkenlerin varyans kovaryans yapısını belirleyerek veri ve boyut indirgenmesi veya ilişki yapısının değiştirilmesidir (Ersungur ve diğ., 2007). X: rastgele vektör, Y:temel bileşen, $(ei)^t$ ei = 1, $(ei)^t$ ek = 0 olmak üzere i inci temel bileşenin analizi formül (1) ile bulunur (Toğrul ve Tank, 2018).

$$Y_i = (e_i)^t \boldsymbol{X} = e_{1i}X_1 + e_{2i}X_2 + \cdots + e_{pi}X_p \tag{1}$$

3.3.1.2.Kaiser Mayer Olkin & Bartlett Küresellik Analizi

Araştırma örnekleminin faktör analizi için ne ölçüde yeterli olduğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) testi ile tespit edilir. 0 ile 1 arasında değerler alabilen Kaiser oranının iyi bir faktör analizi yapabilmek için 0,5'den büyük olması beklenir ve bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa örneklem büyüklüğünün yapılacak analize o kadar uygun olduğu varsayılır. Kaiser değerinin > 0,6 çıkması durumunun iyi bir faktör analizi yapmak için uygun olduğu varsayılırken, < 0,5 çıkması durumunda ise veri kümesinin faktörlenemeyeceği kabul edilmektedir (Kaya, 2013). KMO değeri aşağıda formül (2) de verildiği üzere; korelasyon katsayılarının kareleri toplamının, bu toplama kısmi korelasyonların kareleri toplamının eklenmesiyle ortaya çıkan değere oranıdır (Büyüköztürk, 2002).

$$\text{KMO}=\frac{\sum_{i\neq j}\sum r_{ij}^{\,2}}{\sum_{i\neq j}\sum r_{ij}^{\,2}+\sum_{i\neq j}\sum a_{ij}^{\,2}} \tag{2}$$

Değişkenler arasındaki korelasyonun yeterlilik oranına ise Barlett testi ile karar verilir. P değerinin < 0,05 olduğu durumda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu varsayımı kabul edilmektedir.. X^2: Barlett testi değeri, N: Örneklem genişliği, k: Madde sayısı, |R|:

Verilerden elde edilen korelasyon matrisinin genelleştirilmiş varyansı olmak üzere aşağıda belirtilen formül (3) ile elde edilir (Hadi ve diğ., 2016).

$$\chi^2 = -\left[(N-1)-\left(\frac{2k+5}{6}\right)\right]\ln|R| \tag{3}$$

3.3.2. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha; araştırmalarda oluşturulan ölçme araçlarının istenilen amaca uygun sonuçları ölçümleyip ölçümlemediğini ya da aynı deneklere farklı koşullar altında uyguladıklarında benzer sonuçlar alınıp alınamayacağını test eden bir başka deyişle ölçme aracının güvenilirliğini ölçen bir istatistik aracıdır (Taber, 2018). Cronbach's Alpha'nın genel olarak ölçümlediği, oluşturulan ölçme aracı ile ortaya çıkan değerlerin rastgele ölçüm hatası miktarlarıdır.

i: ölçeğe sunulan yanıt,

X_i: yanıtlardaki rastgele hata oranı,

k: öge sayısı,

T: katılımcıların gerçek puan fonksiyonu,

μ: sabit,

λ_i: i ögesinin fonksiyonu,

e_i: i ögesine verilen cevapların tahminindeki hata,

V (X_i): i ögesine verilen yanıtların varyansı,

V (O): toplam yanıtların varyansı

olmak üzere Cronbach's Alpha katsayısına ilişkin (α) formül (4) aşağıda verilmiştir:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1-\frac{\sum_{i=1}^{k} V(X_i)}{V(O)}\right) \tag{4}$$

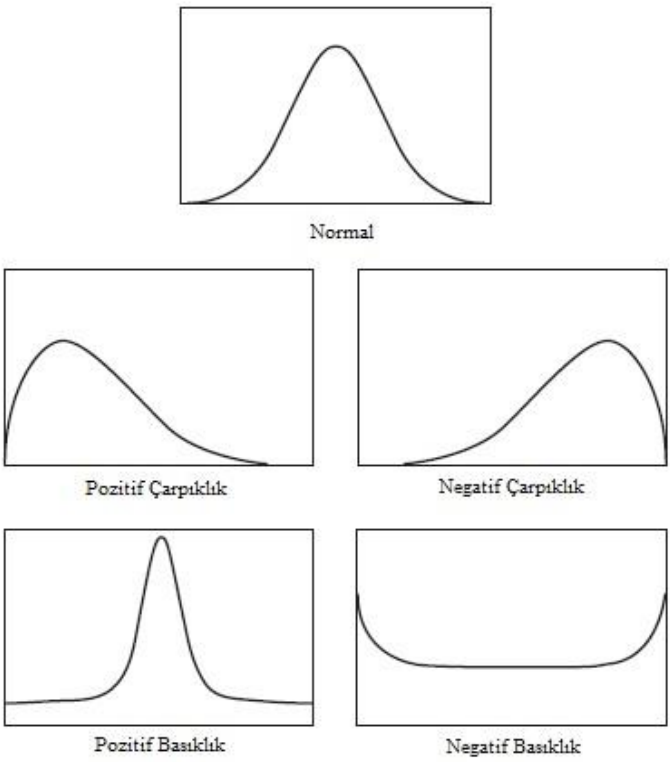
$$O = \sum_{i=1}^{k} X_i \tag{5}$$

$$X_i = \mu_i + \lambda_i T + e_i \tag{6}$$

Cronbach's Alpha yöntemine göre araştırma kapsamında oluşturulan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının (α) > 0,7 koşulunu sağlaması gerekmektedir (Hayes & Coutts, 2020).

3.3.3. Normal Dağılım Testi

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan test sonuçları sayılar ile ifade edilebilir duruma geldiğinde, bu sonuçlara ilişkin bazı istatistiksel değerler (standart sapma, varyans v.b.) hesaplanabilmektedir. İstatistik biliminde araştırma kapsamında topladığımız verilere ilişkin, *"verilerin en az aralık düzeyinde olması"* ya da *"verilerin her düzeyde normal dağılım göstermesi"* gibi bazı varsayımlar söz konusudur ve bu varsayımların sağlandığı veriler kullanılarak yapılan testlere *"parametrik testler"* denir. Araştırma sonucunda daha güvenilir sonuçlar elde etmek için parametrik testlerin kullanılması esastır (Can,2018). Paremetrik testler kullanabilmemiz için gerekli olan varsayımlardan bir tanesi olan verilerin normal dağılım göstermesi koşulunun sağlanıp sağlanamadığını anlayabilmek için hem istatistiksel hem de grafiksel yöntemlerden yararlanılabilir. Şekil 3.2'de gösterildiği gibi grafiksel anlamda normallik çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) faktörleri ile değerlendirilir. Dağılımın simetrisi çarpıklık, tepe noktası ise basıklık ile belirlenir. Hesaplanan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 / + 1,5 aralığında bulunması verilerin her düzeyde normal dağılım gösterdiği varsayımını destekler (Tabachnick and Fidell, 2014).



Şekil 3.2. Çarpıklık ve Basıklık Histogram Örnekleri (Tabachnick and Fidell, 2014)

3.3.4. Doğrusal Regresyon Analizi

Regresyon analizi kısaca, ilişkilendirebilecek nitelikte olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak açıklamaktır. Bağımlı değişken; araştırmanın sonucu olma niteliği taşıyan, bağımsız değişkene göre değişen ve yönlendirilemeyen değişken olarak tanımlanırken bağımsız değişken ise; yönlendirilebilen ve sonucu etkileyen değişken olarak ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2002). Değişkenler arasında regresyon analizi yapılarak; bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan bağımsız değişkenin etkisinin ne yönde ve hangi oranda olduğuna ilişkin sorulara cevap bulunmaya çalışılır. Bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerinde etkisi basit doğrusal regresyon ile daha fazla sayıda bağımsız değişkenin bağımlı değişken ya da değişkenler üzerindeki etkileri ise çoklu regresyon analizi ile çözümlenir (Can,2018). Doğrusal regresyon analizinde önemli bir kural, bağımlı değişkenin kategorik bir değişken değil de sürekli bir değişken olması gerektiğidir. Buna karşılık bağımsız değişken kategorik ya da sürekli bir değişken olabilir. *Y: Bağımlı değişken, X: bağımsız değişken, a: sabit hata ölçüsü, b: oransal hata ölçüsü* olmak üzere basit doğrusal regresyon analizinin formülasyonu Y= a+bX şeklindedir. Araştırmamız için oluşturduğumuz modelin ne kadar uygun bir model olduğu R^2 (R Square) değerinin 1'e yakınlığı ile ölçümlenir. Bu değerin 1'e yakınlaşması model

kurgusunun uygunluğunun göstergesidir (Kılıç, 2013). Çoklu Regresyon analizi ile yapılan ölçümlerin daha doğru sonuçlar verebilmesinin ön koşulları yani varsayımları; değişkenler arasında doğrusal bir ilişki bulunması, verilerin anlamlı uç değer içermemesi, verilerin normal dağılım özellikleri göstermesi ve varyansların homojen dağılım göstermesidir. Basit doğrusal regresyon analizi için ise yalnızca verilerin normal dağılım özellikleri göstermesi ve değişkenler arasında doğrusal ilişki bulunması varsayımlarının kabul edilmesi yeterlidir (Can,2018). İstatistiksel olarak çoklu regresyon, Y bağımlı değişken; X1,X2, … ,Xk tane bağımsız değişkenler, k bağımsız değişken sayısı, α sabit terimi ve β'lar bağımsız değişkenlere ilişkin katsayıları göstermek üzere formül (7) ile ifade edilir (Göktaş ve İşçi, 2010**).**

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_K X_k + \varepsilon_i \quad (7)$$

3.3.5. Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)

Tek yönlü varyans analizi - Anova, farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırmada en sık kullanılan ve parametrik olma özelliği taşıyan istatistiki yöntemlerdendir. Anova'nın ilgilendiği; ilişkisiz grupların, grup içi ve gruplar arası varyans değerlerinin oranı olarak ifade edilebilecek olan F değeridir. Normal dağılım ve eşvaryanslılık özellikleri taşıyan iki grubun değerlerine ilişkin analizler için t testi yeterli iken, bu özellikleri taşıyan üç ve daha fazla sayıda grubun hem grup içi hem de gruplar arası varyans ortalamalarının karşılaştırılabilmesi için Anova – Tek Yönlü Varyans Analizi yöntemine ihtiyaç duyulmaktadır (Kim, 2017). Anova F değerinin anlamlılığını %95 güven aralığında test eder. Araştırma kapsamında karşılaştırılan grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığına ilişkin yokluk hipotezine ilişkin hesaplanan p değerinin 0,05 üzerinde bulunması bu yokluk hipotezinin kabulü anlamına gelirken p değerinin 0,05'in altında hesaplanması ise alternatif hipotez olan ortalamalar arasında anlamlı fark vardır hipotezinin kabul edilmesi anlamına gelecektir (Zhang ve diğ, 2019).

K: bağımsız grup sayısı,

s_j^2: tahmini varyans,

n_j: her bağımsız grubun örneklem büyüklüğü

olmak üzere F istatistiğinin hesaplanması formül (8) ile yapılır (Delacre ve diğ, 2019):

$$F = \frac{\frac{1}{k-1}\sum_{j=1}^{k}\left[n_j(\bar{x}_j - \bar{x}_{..})^2\right]}{\frac{1}{N-k}\sum_{j=1}^{k}(n_j - 1)s_j^2} \quad (8)$$

3.3.6. Levene's Test (Varyansların Homojenliği Testi)

Levene's Test (Varyansların Homojenliği Testi), ortalamaları karşılaştırılan grupların varyanslarının homojen olarak dağılıp dağılmadığını analiz etmektedir (Kim,2017). Levene's Testi'nin araştırdığı *"varyanslar arasında fark yoktur"* şeklindeki yokluk hipotezidir. P anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olarak hesaplanması durumunda yokluk hipotezi kabul edilir. P anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük hesaplanması durumunda ise alternatif hipotez *"varyanslar arasında fark vardır"* kabul edilecektir (Can,2018). Levene's Test istatistik değerinin hesaplanmasında,

k: grup sayısı,

n: örneklem büyüklüğü,

d: serbestlik derecesi

olmak üzere formül (9) kullanılır (Soave & Sun, 2017).

$$F(d) = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\overline{d}_i - \overline{\overline{d}})^2/(k-1)}{\sum_{i=1}^{n}(d_i - \overline{d}_i)^2/(n-k)}, \quad (9)$$

3.3.7. Frekans Analizi

Frekans analizi, araştırma kapsamında elde edilen verilerin gözlenme ve dağılım oranı değerlerini ortaya koyan bir analiz yöntemidir. Frekans analizi ile bağımlı ya da bağımsız her özellikteki değişkenin dağılım yüzdeleri elde edilebilmektedir (Can, 2018).

4. BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak belirlenen anket uygulamasına katılıp soruları eksiksiz ve doğru olarak yanıtlamış olan 75 profesyonel çalışanın demografik bulgularına ilişkin veriler incelenmiştir. Araştırmanın analizi için SPSS 22 Paket programı kullanılmıştır. Öncelikle frekans dağılımları çözümlenen verilere ilişkin oluşan demografik özellikler verilmektedir. Bu kapsamda; Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya katılanların %68'inin (51 kişi) *"Erkek",* %32'sinin (30 kişi) ise *"Kadın"* oldukları görülmektedir.

Tablo 4.1. Cinsiyet Frekans Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Erkek	51	68,0	68,0
Kadın	24	32,0	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.2'de ise, araştırmaya katılanların %5,3'ünün (4 kişi) *"25 yaş altında"*, %49,3'ünün (37 kişi) *"25-35 yaş aralığında"* , %30,7'sinin (23 kişi) *"36-45 yaş aralığında"*, %12'sinin (9 kişi) *"46-55 yaş aralığında*" ve %2,7'sinin (2 kişi) ise *"55 yaş üzerinde"* oldukları görülmektedir.

Tablo 4.2. Yaş Frekans Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
25 altı	4	5,3	5,3
25-35	37	49,3	54,7
36-45	23	30,7	85,3
46-55	9	12,0	97,3
55 üzeri	2	2,7	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.3.'e bakıldığında ise, araştırmaya katılanların %12'sinin (9 kişi) *"5 yıldan az",* %24'ünün (18 kişi) *"6-10 yıl"*, %36 (27 kişi) *"11-15 yıl"*, %8'inin (6 kişi) *"16-20 yıl"*

aralığında ve %20'sinin (15 kişi) ise *"20 yıldan fazla"* denizcilik sektörüne ilişkin deneyimleri bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Deneyim Frekans Tablosu

Sektör Deneyimi	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
5 den az	9	12,0	12,0
6-10 yıl	18	24,0	36,0
11-15	27	36,0	72,0
16-20	6	8,0	80,0
20 den fazla	15	20,0	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.4.'de, araştırmaya katılanların %36'sının (27 kişi) *"5 yıldan az",* %38,7'sinin (29 kişi) *"6-10 yıl"* , %16'sının (12 kişi) *"11-15 yıl",* %4'ünün (3 kişi) *"16-20 yıl"* aralığında ve %5,3'ünün (4 Kişi) ise *"20 yıldan fazla"* süredir aynı şirkete ilişkin deneyimlerinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Şirket Deneyimi Frekans Tablosu

Şirket Deneyimi	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
5 den az	27	36,0	36,0
6-10 yıl	29	38,7	74,7
11-15	12	16,0	90,7
16-20	3	4,0	94,7
20 den fazla	4	5,3	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.5'e göre, araştırmaya katılanların çalıştıkları denizcilik işletmelerinin, %28'inin (21 kişi) *"Forwarder, Nakliye"*, %36'sının (27 kişi) *"Armatör, Acentecilik"*, %1,3'ünün (1 kişi) *"Tersanecilik"*, %6,7'sinin (5 kişi) *"Limancılık"* ve %28'inin (21 kişi) ise denizcilik sektörünün *"Diğer"* alanlarında faaliyet gösterdikleri tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılanların denizcilik işletmesinde hangi departmanın çalışanı olduklarını gösteren Tablo 4.6. incelendiğinde ise, %16'sının (12 kişi) *"Pazarlama, Satış",* %24'ünün (18 kişi) *"Operasyon",* %1,3'ünün (1 kişi) *"Muhasebe, Finans"*, %29,3'ünün (22 kişi)

"Genel Yönetim" departmanlarının ve yine %29,3'ünün (22 kişi) ise *"Diğer"* departmanların çalışanı oldukları görülmektedir.

Tablo 4.5. Faaliyet Alanı Frekans Tablosu

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Forwarder Nakliye	21	28,0	28,0
Armatör Acente	27	36,0	64,0
Tersane	1	1,3	65,3
Liman	5	6,7	72,0
Diğer	21	28,0	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.6. Departman Frekans Tablosu

Departman	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Pazarlama Satış	12	16,0	16,0
Operasyon Saha Çalışanı	18	24,0	40,0
Muhasebe Finans	1	1,3	41,3
Genel Yönetim	22	29,3	70,7
Diğer	22	29,3	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.7. incelendiğinde, araştırmaya katılanların %12'sinin (9 kişi) *"Uzman Yardımcısı"*, %22,7'sinin (17 kişi) *"Uzman, Temsilci",* %32'sinin (24 kişi) *"Orta Düzey Yönetici"*, %25,3'ünün (19 kişi) *"Üst Düzey Yönetici"* ve %8'inin (6 kişi) ise *"Genel Direktör"* pozisyonlarında çalıştıkları tespit edilmektedir.

Son olarak, araştırmaya katılanların çalıştıkları denizcilik işletmelerinin kaç adet aktif çalışanı bulunduğunu gösteren Tablo 4.8. incelendiğinde ise, %6,7'sinin (5 kişi) *"5'ten az",* yine %6,7'sinin (5 kişi) *"5-10 arası",* %14,7'sinin (11 kişi) *"11-20 arası",* %6,7'sinin (5 kişi) *"21-30 arası"* ve %65,3'ünün (49 kişi) ise *"31 ve üzeri"* sayıda çalışanı bulunduğu tespit edilmektedir.

Tablo 4.7. Pozisyon Frekans Tablosu

Pozisyon	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Uzman Yardımcısı	9	12,0	12,0
Uzman Temsilci	17	22,7	34,7
Orta Düzey Yönetici	24	32,0	66,7
Üst Düzey Yönetici	19	25,3	92,0
Genel Direktör	6	8,0	100,0
Toplam	75	100,0	

Tablo 4.8. Çalışan Sayısı Frekans Tablosu

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
5 ten az	5	6,7	6,7
5-10 arası	5	6,7	13,3
11-20 arası	11	14,7	28,0
21-30 arası	5	6,7	34,7
31 ve üzeri	49	65,3	100,0
Toplam	87	100,0	

4.2.AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Çalışmada kurum kültürü ve çalışan performansına ilişkin iki ayrı ölçek kullanılmış olup, ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek maksadıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Kurum kültürü ölçeği ve performans ölçekleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Faktör analizi için *"Direct Oblimin Döndürme Tekniği"* kullanılmış *"Temel Bileşenler Analizi"* ile madde çıkarımı yapılmış, ölçekteki faktör ve soru sayıları belirlenmiştir. Sonuç olarak kurum kültürü ölçeği için anketin 2. bölümünde bulunan sorular analize dahil edilmiş olup; 4 faktör altında 18 madde ölçekte kullanılmıştır. Ölçekteki faktör maddelerinin Phensey'in örgüt kültürü modeline uygun çıkması nedeniyle faktörler *"Destek Kültürü", "Başarı Kültürü", "Rol Kültürü"* ve *"Güç Kültürü"* olarak adlandırılmıştır. Destek kültüründe, çalışanlar arasında güven, bağlılık ve destek söz konusu olup, insan ilişkileri önemlidir. Başarı kültürüne sahip işletmeler çözüm odaklı ve katılımcı bir yapıya sahiptir. Rol kültüründe, hiyerarşik bir yapıya ve kural ve süreçlere önem verilmektedir. Güç kültürü ise tüm yetkinin tek bir kişiye ait olup, çalışanları verilen görevleri sorgulamadan yerine getirirler (Phensey,1993; İra ve Şahin,2011; Terzi,2005). Faktör analizi sonucunda soruların faktör

yükleri ise; destek kültürü faktörü için KK1 (0,896), KK2 (0,863), KK3 (0, 712), KK4 (0,715), KK6 (0,858); başarı kültürü faktörü için KK13(0,693), KK15 (0,875), KK16 (0,883), KK17 (0,859), KK18 (0,760), KK19 (0,784), KK20 (0,835), rol kültürü faktörü için KK25 (0,917), KK26 (0,878), KK27 (0,704) ve güç kültürü faktörü için KK29 (0,866), KK30 (0,795) ve KK32 (0,746) bulunmuştur. Her bir faktörün Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Ölçekteki her bir maddenin faktör yükü 0,704-0,917 arasında değişmektedir. Kurum kültürü ölçeği ile ilgili yapılan analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0,804 bulunmuş olup örneklem büyüklüğünün yeterliliği kabul edilebilir düzeydedir. Barlett (Yaklaşık Ki Kare: 919,615 df:153, sig:.000) sonucu yeterli düzeydedir.

Çalışan performans ölçeği için ise anketin 3. Bölümündeki sorular analize dahil edilmiştir. *"Motivasyon"*, *"Kabiliyet Esnekliği*", *"Bağlılık"* ve *"Proaktivite"* olmak üzere toplam 4 faktör ve 15 madde çalışan performansı ölçeğine dahil edilmiştir. Faktör analizi sonucunda soruların faktör yükleri ise; motivasyon faktörü için PER1 (0,703), PER2 (0,723), PER3 (0,866) ve PER21 (0,745), kabiliyet esnekliği faktörü için PER5 (0,659), PER6 (0,867), bağlılık faktörü için PER13 (0,782), PER15 (0,902), PER16 (0,916), PER17 (0,801), PER18 (0,743), PER19 (0,632), PER22 (0,659) ve proaktivite faktörü için ise PER25 (0,913), PER26 (0,810) olarak bulunmuştur. Her bir faktörün Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Ölçekteki her bir maddenin faktör yükü 0,632- 0,916 arasında değişmektedir. Çalışan performansına ilişkin yapılan analiz sonucunda ise; KMO değeri 0,772 bulunmuş olup örneklem büyüklüğü kabul edilebilir düzeydedir. Küresellik derecesi Bartlett Testi (Yaklaşık Ki Kare: 640,745 df:105, sig:.000) sonucu da yeterli düzeydedir.

4.3. CRONBACH'S ALPHA YÖNTEMİ İLE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak kullandığımız ankete ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizi kurum kültürü ve performans ifadeleri için ayrı ayrı Cronbach's Alpha testi ile analiz edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4.9. ve Tablo 4.10.' da verilerek yorumlanmıştır. Anket verilerinde, çalışanların kurum kültürü eğilimleri Bölüm 2, Öz değerlendirme ve performans eğilimleri ise Bölüm 3 kapsamında ortaya koyulan ifadeler ile ölçümlenmektedir.

Tablo 4.9. Kurum Kültürü Eğilimleri Cronbach's Alpha Ölçek Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,819	,832	18

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi Cronbach's Alpha yönteminde araştırma anketinde kullanılan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için güvenilirlik katsayısı > 0,7 olmalıdır.

Tablo 4.10. Çalışan Performansı Eğilimleri Cronbach's Alpha Ölçek Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,848	,857	15

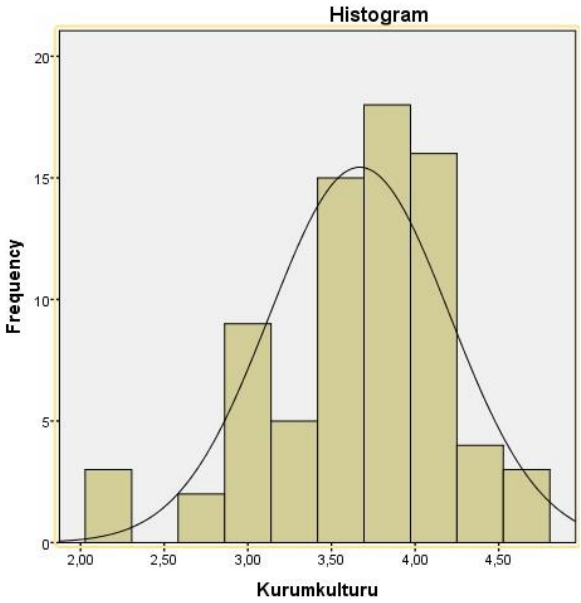
Bu kapsamda çalışmamızda kullanılan anket araştırması için Cronbach's Alpha yöntemi ile gerçekleştirilen ölçek güvenilirlik testi sonucunda faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve kurum kültürü eğilimlerini ölçümleyen 18 madde için kurum kültürü eğilimleri güvenilirlik katsayısı Tablo 4.9. da gösterildiği üzere 0,819 olarak ve çalışan performansı eğilimlerini ölçümleyen 15 madde için Cronbach's Alpha yöntemi ile gerçekleştirilen ölçek güvenilirlik testi sonucunda performans eğilimleri güvenilirlik katsayısı Tablo 4.10. da gösterildiği üzere 0,848 olarak hesaplanmış ve her iki ölçek için de güvenilir bulunmuştur.

4.4. TABACHNİCK & FİDELL YÖNTEMİ İLE NORMAL DAĞILIM TESTİ

Normal dağılım testinin daha güvenilir sonuçlar verebilmesi için dağılımını araştırılan verilerin toplu ortalamasının alınarak analiz edilmesi esastır (Can,2018). Çalışmada kurum kültürü ile çalışan performansı ve öz değerlendirme ölçeklerinin ayrı ayrı ortalamaları alınmış ve normal dağılıma ilişkin yorumlamalar yapmamıza olanak sağlayan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) sonuçları analiz edilip Tablo 4.11. ve Tablo 4.12. ile Şekil 4.1. ve Şekil 4.2. üzerinden yorumlanmıştır.

Tablo 4.11. Kurum Kültür Eğilimleri Faktörleri Ortalama Değeri Kapsamında Çarpıklık- Basıklık Değerleri Tablosu

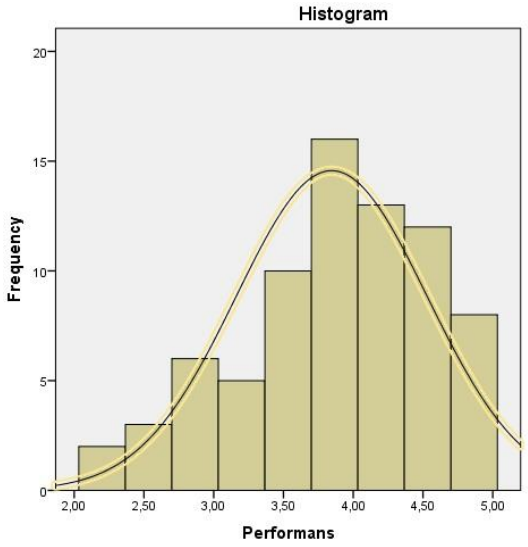
			Statistic	Std. Error
Kurumkulturu	Mean		3,6689	,06216
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5450	
		Upper Bound	3,7928	
	Median		3,7222	
	Variance		,290	
	Std. Deviation		,53836	
	Skewness (Çarpıklık)		**-,685**	,277
	Kurtosis (Basıklık)		**,477**	,548



Şekil 4.1. Kurum Kültürü Eğilimleri Çarpıklık – Basıklık Histogramı

Tablo 4.12. Çalışan Performansı Eğilimleri Faktörleri Ortalama Değeri Kapsamında Çarpıklık-Basıklık Değerleri Tablosu

			Statistic	Std. Error
Performans	Mean		3,8453	,07906
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6878	
		Upper Bound	4,0029	
	Median		4,0000	
	Variance		,469	
	Std. Deviation		,68464	
	Skewness (Çarpıklık)		**-,574**	**,277**
	Kurtosis (Basıklık)		**-,286**	**,548**



Şekil 4.2. Performans Öz Değerlendirme Eğilimleri Çarpıklık – Basıklık Histogramı

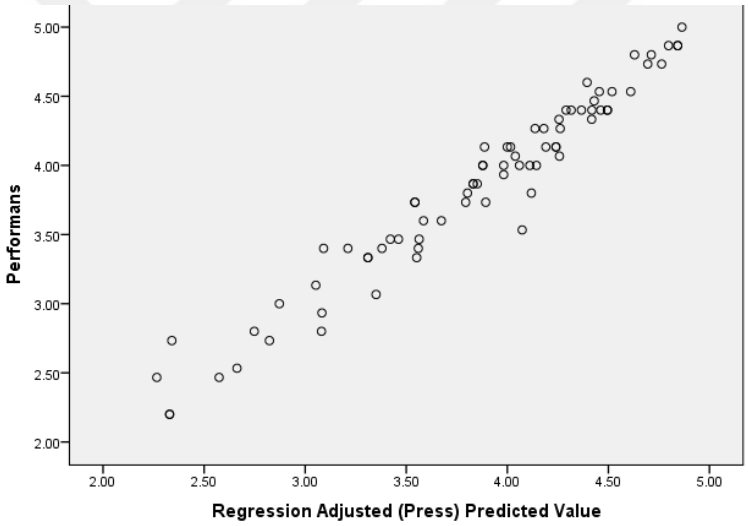
Tablo 4.11'e göre kurum kültürü ölçeği için yapılan normal dağılım testinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde çarpıklık değerinin - 0,685, basıklık değerinin ise 0,477 olarak hesaplandığı gözlemlenmektedir. Bu kapsamda -1,5 / +1,5 aralık değeri sağlandığından bölüm 2'ye ilişkin ifadelere verilen yanıtların normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Benzer şekilde Tablo 4.12.'e göre çalışan performansı ve öz değerlendirme ölçeği için yapılan normal dağılım testinin çarpıklık değerinin - 0,574, basıklık değerinin ise - 0,286 olarak hesaplandığı gözlemlenmektedir. Bu kapsamda -1,5 / +1,5 aralık değeri sağlandığından çalışan performansı eğilimlerine ilişkin ifadelere verilen yanıtların normal dağılım gösterdiği kabul edilecektir. Sürekli değişkenlerin söz konusu olduğu her iki faktöre ilişkin normal dağılım olduğunun görülmesi veri analizlerinde parametrik testlerin uygulanabilir olduğunu işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın önceki bölümde verilmiş olan araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin veri analizleri parametrik testler ile gerçekleştirilebilecektir.

4.5.HİPOTEZ TESTLERİNİN ANALİZİ

Çalışmada ankete verilen cevaplardan yola çıkarak 3 hipotez üzerinden denizcilik işletmelerinde kriterler arasındaki ilişki durumları test edilmiş olup hipotezler ve hipotezlerin durumu aşağıda ifade edilmiştir.

İlki "Hipotez 1 (H1): Denizcilik işletmelerinde kurum kültürü anlayışı ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır." hipotezidir. Bu kapsamda; kurum kültürü ifadelerine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 4 faktör; destek kültürü, başarı kültürü, rol

kültürü ve güç kültürü bağımsız değişkenler, yine faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve çalışan performans ölçeği ifadelerinin ortalaması ise bağımlı değişken olarak alınarak çoklu regresyon analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin, normal dağılım özellikleri gösterdiğini bir önceki kısımda Tabachnick and Fidell yöntemi ile test ederek doğrulanmıştır. Şekil 4.3. incelendiğinde ise, değişkenlere ilişkin veriler arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu, değerlerin yoğunluklu olarak doğrusal ilişki hattı bölgesindeki dağılım gösteriyor olması ile gözlemlenebilmektedir. Doğrusal ilişki hattının yönü yani x ve y ekseninde aynı anda artış gösteriyor olması çalışma performansının, kurum kültürü faktörleri arasında bir doğrusal ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çoklu doğrusal regresyon analizi için ikinci varsayım olan doğrusal ilişki olması ön koşulunun da sağlandığı varsayılmaktadır.



Şekil 4.3. Kurum Kültürü Faktörleri ile Çalışan Performansı Arasındaki Doğrusal İlişkiyi Gösteren Scatter (Saçılım) Diyagramı

Regresyon analizine göre, Tablo 4.13.'de verilen R değeri, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki (korelasyon) değerini; R^2 değeri, araştırmanın bağımsız değişkeni olan denizcilik işletmelerindeki kurum kültürü anlayışının araştırmanın, bağımlı değişkeni olan çalışan performansı üzerindeki varyans değerini; Düzeltilmiş (Adjusted) R^2 değeri ise, modelimizdeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansı hangi yüzde oranında açıklayabildiğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda çalışanın performansı kurum kültüründen 0,958 (yüksek derecede) etkilenmekte olduğu görülmüş olup, çalışan performansı ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.14 ise; yokluk modelinin anlamlılığını araştırmaktadır. Burada yokluk modelinden kasıt, bağımsız değişkenlerin bulunmadığı varsayımında oluşturulan modelin, araştırmada oluşturulan bağımsız değişkenin bulunduğu modele göre daha iyi olup olmadığıdır. Çözümlenen verilerde yokluk modelinin anlamlılığı yani significant değeri 0,000 olarak hesaplanarak, anlamlı bulunmamıştır. Bir başka deyişle araştırmamızda oluşturulan bağımsız değişkenlerin (*Kurum Kültürü faktörleri*), bağımlı değişkenin (*Çalışan Performansı*) üzerinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı hipotezi reddedilmektedir. Bununla birlikte Tablo 4.15'te görüldüğü üzere kurumdaki destek kültürü, başarı kültürü ile rol kültürü, çalışanın performansına anlamlı derecede etki etmekte olup, güç kültürünün ise anlamlı derecede etki etmediği görülmektedir.

Tablo 4.13. Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,980[a]	**,961**	,958	,13969

a. Predictors: (Constant), GüçKültürü,DestekKültürü, RolKültürü,BaşarıKültürü

Tablo 4.14. ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) Tablosu

Model		Sum of Sq.	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,320	4	8,330	426,857	**,000[b]**
	Residual	1,366	70	,020		
	Total	34,686	74			

a. Dependent Variable: Performans

b. Predictors: (Constant), GüçKültürü, DestekKültürü, RolKültürü BaşarıKültürü

Tablo 4.15. Katsayılar Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,135	,117		1,153	,253
	DestekKültürü	,377	,025	,432	15,377	,000
	BaşarıKültürü	,479	,021	,666	22,852	,000
	RolKültürü	,112	,020	,150	5,596	,000
	GüçKültürü	-,023	,019	-,035	-1,258	,213

a. Dependent Variable: Performans

Çalışmanın ikinci varsayımı olan *"Hipotez 2 (H2):* "Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklı departmanlarında çalışan profesyonellerin kurum kültürü anlayış ve algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.*"*, bir kategorik değişken olan çalışanların üyesi oldukları departman ile bir sürekli değişken olan çalışanların kurum kültürü algılayışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaktadır. Bu hipotezimizde kategorik değişkenimiz bağımsız değişken, sürekli değişkenimiz ise bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Kurum kültürü eğilimleri ve çalışan performansı eğilimlerine ilişkin verilerin normal dağılım testini çalışmanın 4.4. kısmında araştırmış ve normal dağılım gösterdiklerini görmüştük. H2 de bulunan kategorik bağımsız değişkenin sürekli bağımlı değişken üzerinde farklı dağılım gösterip göstermediği parametrik bir test olan Anova – Tek yönlü varyans analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; Tablo 4.16. incelendiğinde, katılımcı olarak bulunan denizcilik sektörü çalışanlarından 12 tanesinin "*Pazarlama-Satış*", 18 tanesinin "*Operasyon-Saha*", 1 tanesinin "*Muhasebe-Finans*", 22 tanesinin "*Genel Yönetim*", 22 tanesinin ise "*Diğer*" departmanlarda çalıştığı görülmektedir. Hipotez testinin analizinde, 1 üyesi bulunan "*Muhasebe- Finans departmanı*", "*Diğer*" kısmına dahil edilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi testinin güvenilir sonuçlar vermesi için, ön koşul olan veri grupları arası varyansların homojen dağıldığı varsayımını %95 güven aralığı ile sınayan Levene Statistics test sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir. Tablo 4.17. incelendiğinde, significant değerinin 0,05'ten büyük olduğu, dolayısı ile varyansların homojen dağıldığı varsayımının anlamlı bulunarak kabul edildiği görülmektedir.

Son olarak Anova test sonuçlarını gösteren Tablo 4.18. incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi testi kapsamında bağımsız değişkenimizdeki gruplar arasında bağımlı değişkene ilişkin verilerin ortalamaları açısından farklılıklar yoktur varsayımının %95 güven aralığında anlamlılığı analiz edilmektedir. Testin significant (anlamlılık) 0,05'ten büyük olduğu için test varsayımı (h0) anlamlı bulunmuştur. Bir başka deyişle denizcilik işletmelerinde departmanlar arası kurum kültürü algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşılamamış, dolayısıyla çalışma kapsamında oluşturulan Hipotez (H2) reddedilmiştir.

Tablo 4.16. Departman-Kurum Kültürü Deskriptif Tablo

Kurumkulturu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Pazarlama Satış	12	3,5139	,43366	,12519	3,2384	3,7894	2,89	4,22
Operasyon Saha Çalışanı	18	3,7253	,51993	,12255	3,4668	3,9839	2,78	4,39
Genel Yönetim	22	3,8131	,60167	,12828	3,5464	4,0799	2,17	4,78
Diğer	23	3,5676	,52836	,11017	3,3392	3,7961	2,28	4,17
Total	75	3,6689	,53836	,06216	3,5450	3,7928	2,17	4,78

Tablo 4.17. Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

Kurumkulturu

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,227	3	71	,877

Tablo 4.18. ANOVA – Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

KK_Ortalama	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,039	3	,346	1,205	,314
Within Groups	20,408	71	,287		
Total	21,447	74			

Çalışmanın üçüncü varsayımı *"Hipotez 3 (H3): Denizcilik sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasında kurum kültürü anlayış ve algılamaları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır."*, ikinci varsayıma benzer şekilde bir kategorik değişken ile bir sürekli değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaktadır. H3, profesyonellerin çalıştıkları işletmenin denizcilik sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteriyor olmasının (bağımsız değişken), kurum kültürü algılayışları (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmektedir. Analize ilişkin verilerin normal dağılım testi çalışmanın 4.4.2. kısmında yapılmış ve normal dağılım gösterdikleri görülmüştü. Söz konusu varsayım içinde kategorik bağımsız değişkenin sürekli bağımlı değişken üzerinde farklı dağılım gösterip göstermediği, parametrik bir test olan Anova – Tek yönlü varyans analizi yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda; Tablo

4.19. incelendiğinde, araştırmaya katılmış olan denizcilik sektörü çalışanlarından 21 tanesinin "*Forwarder-Nakliyecilik",* 27 tanesinin *"Armatör-Acentacılık*", 1 tanesinin "*Tersanecilik*", 5 tanesinin *"Limanc*ılık" alanlarında, kalan 21 tanesinin ise "*Diğer*" alanlarda çalıştıkları görülmektedir. Hipotez testinin analizinde, 1 üyesi bulunan "*Tersanecilik*" alanı, "*Diğer*" kısmına dahil edilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi testinin güvenilir sonuçlar vermesi için ön koşul olan veri grupları arası varyansların homojen dağıldığı varsayımını %95 güven aralığı ile sınayan Levene Statistics test sonuçlarına ilişkin Tablo 4.20. incelendiğinde, significant değerinin 0,05'ten büyük olduğu, dolayısı ile varyansların homojen dağıldığı varsayımının anlamlı bulunarak kabul edildiği görülmektedir. Tablo 4.21. incelendiğinde ise; tek yönlü varyans analizi testi kapsamında bağımsız değişkendeki gruplar arasında bağımlı değişkene ilişkin verilerin ortalamaları açısından farklılıklar yoktur varsayımının %95 güven aralığında anlamlılığı analiz edildiği görülmektedir. Testin significant (anlamlılık) değeri 0,05'ten büyük olduğu için, test varsayımı (H0) anlamlı bulunmuştur. Bir başka deyişle denizcilik sektörünün farklı alanlarında çalışan profesyonellerin kurum kültürü algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmamış ve çalışmamız kapsamında oluşturduğumuz Hipotez 3 (H3) reddedilmiştir.

Tablo 4.19. Faaliyet Alanı-Kurum Kültürü Deskriptif Tablo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Forwarder	21	3,7751	,38308	,08360	3,6008	3,9495	3,00	4,39
Armatör Acente	27	3,5576	,53186	,10236	3,3472	3,7680	2,17	4,33
Liman	5	3,6667	,35789	,16005	3,2223	4,1110	3,11	3,94
Diğer	22	3,7045	,69164	,14746	3,3979	4,0112	2,28	4,78
Total	75	3,6689	,53836	,06216	3,5450	3,7928	2,17	4,78

Tablo 4.20. Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,263[a]	3	71	,089

Tablo 4.21. ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) Testi Tablosu

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,599	3	,200	,680	,567
Within Groups	20,848	71	,294		
Total	21,447	74			

Araştırma hipotezlerine ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan tablo şu şekildedir; kurumsal kültür çerçevesinde, destek kültürü, başarı kültürü ve rol kültürü faktörlerinin çalışan performansına anlamlı derecede etki ettiği sonucuna ulaşılırken, işletmede güç kültürü kapsamındaki bulgular, bu faktörün çalışan performansına ilişkin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra denizcilik işletmelerinin farklı departmanlarında çalışan kişilerin kurumsal kültür algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmadığı ve denizcilik sektörünün farklı alanlarında hizmet veren denizcilik işletmelerinin çalışanları arasında kurumsal kültür algılamaları açısından anlamlı farklılıklar bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmamızda denizcilik işletmelerinde var olan kurum kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Öncelikle anketin 1. bölümündeki demografik özellikler frekans analiziyle incelenmiş. Anketin Bölüm 2 ve Bölüm 3'de bulunan ölçeklerin örneklem açısından yeterliliğinin incelenmesi amacıyla faktör analizi gerçekleştirilerek ölçeklerden bazı sorular çıkarılmıştır. Bu kapsamda kurum kültürü ifadeleri için toplamda 4 faktör altında 18 madde ölçekte kullanılmıştır. Çalışan performansı ifadeleri için ise toplam 4 faktör ve 15 madde ölçeğe dahil edilmiştir. Her iki ölçek için geçerli olmak üzere her bir faktörün Cronbach Alpha değerleri de 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Ayrıca kurum kültürü ölçeği ile ilgili yapılan temel bileşenler analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,804 olarak hesaplanmış olup, çok iyi düzeydedir. Bartlett küresellik derecesi (yaklaşık Ki Kare: 919,615 df:153, sig:.000) sonucu yeterli düzeydedir. Çalışan performansı ölçeği ile ilgili yapılan temel bileşenler analizi sonucunda ise; KMO değeri 0,772 bulunmuş olup, iyi düzeydedir. Küresellik derecesi Bartlett Testi (yaklaşık Ki Kare: 640,745 df:105, sig:.000) sonucu da çalışan performansı açısından yeterli düzeyde bulunmuştur.

Cronbach's Alpha yöntemi ile gerçekleştirilen ölçek güvenilirlik testi sonucunda kurum kültürü ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,819 olarak hesaplanarak bu kapsamda oluşturulan ölçek güvenilir bulunmuştur. Çalışan performans ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,848 olarak hesaplanarak oluşturulan ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

Yapılan analiz soncunda denizcilik işletmelerinde kurum kültürü ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını analiz etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmış ve çalışanın performansı kurum kültüründen 0,958 (yüksek derecede) etkilenmekte olduğu görülmüş olup; aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Destek kültürü, başarı kültürü ve rol kültürünün çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu gözlenmiş olmakla birlikte, güç kültürünün çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buradan hareketle çalışan performansına başarı kültürünün % 47,9, destek kültürünün % 37,7 ve rol kültürünün ise %15,7 oranında etkilediği

tespit edilmiştir. Başarı kültürü, çalışanını sorumluluk ve inisiyatif almaya teşvik ettiğinden, başarı ile güdülenmekte ayrıca iş sürecinde kendini geliştirmesine olanak sağlamakta ve kişisel tatminin, motivasyonun ve dolayısıyla performansının artmasında önemli olmaktadır. Bununla birlikte destek kültürüne sahip olan bir kurumda çalışanların birbirine yardım etmesi, desteklemesi nedeniyle işyeri ortamında aidiyet hissi, huzur artmakta ve iletişimsizlikten kaynaklı iş aksama durumlarıyla uğraşmak zorunda kalmadığından işine ve kendi kişisel gelişimine odaklanabilmektedir. Rol kültürünün benimsendiği kurumlarda her ne kadar hiyerarşik düzen ve süreçler olsa da, iş süreçlerinin belirli olması nedeniyle çalışan görev tanımlarını bilmekte ve işine odaklanmaktadır. Başarı ve destek kültürlerine nazaran çalışma performansına etkisi az olsa bile, tecrübe kazanmakta ve çalışanın performansı artmaktadır. Buna karşın güç kültürünün hakim olduğu kurumlarda ise çalışan yalnızca verilen görevi sorgulamadan yaptığından zamanla özgüven eksikliği, bıkkınlık, isteksizlik gibi durumlar nedeniyle uzun vadede çalışan performansını olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olabilir.

Bununla birlikte denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklı departmanlarında çalışan profesyonellerin kurum kültürü anlayış ve algılamalarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve significant (anlamlılık) değeri 0,314 bulunmuş, denizcilik işletmelerinde departmanlar arası kurum kültürü algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak Denizcilik sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasında kurum kültürü anlayış ve algılamaları bakımından anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı Tek yönlü varyans analizi yöntemi ile analiz edilmiş, significant (anlamlılık) değeri 0,567 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, denizcilik sektörünün farklı hizmet alanlarında çalışan profesyonellerin kurum kültürü algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Günümüz zorlayıcı piyasa koşulları içerisinde kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamak için soyut kaynakları kullanmak zorunda olan denizcilik işletmelerinin, örgütsel kültür yapılarında belirli noktaları geliştirmesi gerekmektedir.

Gelecek çalışmalarda, denizcilik sektörünün belirli hizmet alanları seçilerek makro yerine mikro düzeyde çalışmalar yapılabilir. Bu şekilde çalışılan hizmet alanları için daha detaylı bir örgütsel kültür haritası oluşturularak, alana yönelik özel öneriler sunulabilir.

KAYNAKLAR

Akıncı, Z. B., 1998, *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İletişim yayıncılık, İstanbul, ISBN: 975-470-675-1.

Akyıldız, M., 2005, *Evren ve Örneklem,* https://www.istatistik.gen.tr/?p=57, [Ziyaret Tarihi: 4.5.2021]

Aliefendioğlu, Y., & Sağır, N., 2015, Tersane yatırımları için kuruluş yeri seçimi: Yalova-Altınova tersane girişimcileri sanayi ve ticaret anonim şirketi örneği. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 3(2), 592-612.

Almachi, S., 2019, *Örgütsel öğrenmenin çalışan performansına etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesi tekstil sektörü üzerine bir araştırma,* Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altındağ, E., & Kösedağı, Y., 2015, The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282.

Alvesson, M., 2012, Understanding organizational culture 2nd edition, Sage publications Ltd, London, ISBN: 9780857025579

Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A., 2019, Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research.*

Awadh, A. M., & Alyahya, M. S., 2013, Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168.

Bayırhan, İ., & Nas, S., 2013, Düzensiz hatlarda hizmet veren gemi işletmelerinin gemi acentası seçim kriterleri: merkezleri İzmir'de bulunan kuru ve dökme yük gemi işletmelerinde bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 2(2), 1-19.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, *32*(32), 470-483.

Can, A., 2018, *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi 6. Baskı*, Pegem Akademi, Ankara, ISBN: 9786053644484

Carol-Dekker, L., 2018, Maritime culture: A sociological perspective. *International Journal of Maritime History*, *30*(2), 302-314.

Delacre, M., Leys, C., Mora, Y. L., & Lakens, D., 2019, Taking Parametric Assumptions Seriously: Arguments for the Use of Welch's F-test instead of the Classical F-test in One-Way ANOVA. *International Review of Social Psychology*, 32(1), 13. DOI: http://doi.org/10.5334/irsp.198

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P., 2019, Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Erdoğan, Y., Bayram, S., & Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.

Eren, D., 2007, *Örgütsel Hizmet Odaklılığının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersungur, Ş. M., Kızıltan, A., & Polat, Ö. (2007). Türkiye'de Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Siralamasi: Temel Bileşenler Analizi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 55-66.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z., 2007, Cross-cultural organizational behavior, *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.

Göktaş, A., & İşçi, Ö., (2010). Türkiye'de işsizlik oraninin temel bileşenli regresyon analizi ile belirlenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *10*(20), 279-294.

Güler, B., 2011, *Psikolojik iklimin çalışan performansına etkisinde öğrenilmiş güçlülük ve işe adanmışlığın aracılık rolü üzerine bir araştırma*, Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hadi, N. U., Abdullah, N., Sentosa, I. (2016). An easy approach to exploratory factor analysis: Marketing perspective. Journal of Educational and Social Research, 6(1), 215-215.

Hassan, M., 2011, *Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hayes, A. F., & Coutts, J. J., 2020, Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability, *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24.

İra, Ö.G.N & Şahin, S.,2011,. Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik çalışması, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 9(1), 1-13.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K., 2013, The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals, *Social science & medicine*, 76, 115-125.

Jyoti, J. & Kour, S., 2015, Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236-258.

Kabasakal, H. & Bodur, M., 2002, Arabic cluster. A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37,40-54.

Karakasnaki, M., Psomas, E., & Bouranta, N., 2019, The interrelationships among organizational culture and service quality under different levels of competitive intensity: An application in the shipping industry. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), 217-234.

Karathanos, P., 1998, Crafting corporate meaning (developing corporate culture). *Management Decision* 36 (2), 123–132.

Karcıoğlu, R., Temelli, F., 2016, Liman işletmelerinde geleneksel maliyetleme ve faaliyet tabanlı maliyetleme: Bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal II. National Port Congres Special Issue,* 71-98 . DOI: 10.18613/deudfd.43801.

Kaya, M. F., 2013 Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (28), 175-193. E-ISSN 2147-7825

Kemer, E., 2021, Eğitim Seviyesinin Endüstri 4. 0 Farkındalığına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 1138-1149.

Kılıç, S ., 2013, Doğrusal regresyon analizi . *Journal Of Mood Disorders* , 3 (2) , 90-92 . DOI: 10.5455/jmood.20130624120840

Kim, T. K., 2017, Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean journal of anesthesiology*, 70(1), 22.

Kusuma, L. T. W. N., & Tseng, F.-S., 2019, Analysis of the Impact of the "Sea Toll" Program for Seaports: Resilience and Competitiveness. *Applied Sciences*, 9(16).

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A., 2010, Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.

Lützhöft, M., Grech, M. R., & Porathe, T., 2011, Information environment, fatigue, and culture in the maritime domain. *Reviews of human factors and ergonomics*, *7*(1), 280-322.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. and Backhouse, C. J., 2006, "*Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*, WolfsonSchool of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK.

Meško Štok, Z., Markič, M., Bertoncelj, A., & Meško, M., 2010, Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, *28*(2), 303-318.

Ogbonna, E., & Harris, L. C., 2000, Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, *11*(4), 766-788.

Okursoy, A., & Turan, A. H. (2014). Açımlayıcı faktör analizi ve üniversite yemekhanesinde müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan boyutların belirlenmesi üzerine bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1) 2014, 65-78

Öter, S. ve Ayan, S. M., 2016, Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir literatür araştırması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi,* 8(1), 129-157.

Öter, S., 2019, *Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, Ö., 2009, *Denizyolu Yük Taşımacılığında Maliyetler ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pang, K., Lu, C.S. 2018, "Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan*", Maritime Business Review*, Vol. 3 Issue: 1, pp.36-52,

Pheysey, D.,.C,.1993, Organizational Cultures: Types and Transformations. London: Routledge

Pradhan, R. K., & Jena, L. K., 2017, Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69-85

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M., 2011, The relationship between multidimensional organizational culture and performance. International Journal of Operations & Production Management, 31(7), 712–735.

Sağır, M., 2011, Kurum kültürü kavramı ve işletmelerde kurum kültürünün önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (1), 113-126.

Schein, E. H., & Schein, P., 2017, Organizational Culture and Leadership 5th ed., John Wiley & Sons Inc, Canada, ISBN: 9781119212133(pdf)

Shin S. H. & Shin Y.J., 2020, The impact of organizational culture and strategy on shipping liner's awareness and utilization of the 4th IR technologies, *Maritime Policy & Management.*

Soave, D., & Sun, L., 2017, A generalized Levene's scale test for variance heterogeneity in the presence of sample correlation and group uncertainty. Biometrics, 73(3), 960-971.

Sucubaşı, B., 2008, *Kurum kültürü-performans yönetim sistemi ilişkisi ve bir alan araştırması,* Doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sułkowski, Ł., 2012, Elements of organizational culture: Theoretical and methodological problems. *Management (Zielona Góra),* 16(2).

Şekerli, E. B., 2017, Duygusal Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 6(2), 60-77.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 2014, Using multivariate statistics: Pearson new international edition, 6th edition, Pearson Education Limited, ISBN: 101292021314

Taber, K. S., 2018, The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.

Terzi, A. R.,2005, İlköğretim okullarında örgüt kültürü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 43(43), 423-442.

Toğrul, S. C., & Tank, F. D. (2018). Doğal afetlerde sosyal zarar görebilirlik endeksi değişkenlerinin temel bileşenler analizi yöntemiyle değerlendirilmesi: 81 il bazında Türkiye uygulaması.

Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M., 2013, Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.

Yıldız, R. Ö., Ayaz, İ. S., & Baran, E., 2018, Uluslararası Konteyner Hatları Kapsamında İnsan Sermayesinin İncelenmesi: Bir İçerik Analizi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD),* 8(1), 167-179.

Yıldız, K., Çamurcu, Y., & Doğan, B., 2010, Veri madenciliğinde temel bileşenler analizi ve Negatifsiz matris çarpanlarına ayırma tekniklerinin karşılaştırmalı analizi. *Akademik Bilişim*, *10*, 248.

Yorulmaz M., & Alkan, G., 2018, Deniz ulaştırma işletmelerinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin rolü. *Business and Economics Research Journal,* 9(3), 631-650.

Yorulmaz, M., & Tonguç, B., 2021, Denizcilik sektöründe gemi brokerliğinin yeri, önemi ve brokerlerde bulunması gereken nitelikler. *5th Internatıonal Paris conference on social sciences.*

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D., 2018, Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation research part A: policy and practice,* 110, 1-12.

Zhang, J. T., Cheng, M. Y., Wu, H. T., & Zhou, B., 2019, A new test for functional one-way ANOVA with applications to ischemic heart screening. *Computational Statistics & Data Analysis,* 132, 3-17.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N., 2010, Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, *63*(7), 763-771.

Zhou, Y., Yuen, K. F., Tan, B., & Thai, V. V., 2021, The effect of maritime knowledge clusters on maritime firms' performance: An organizational learning perspective. *Marine Policy*, 128, 104472.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

"Denizcilik İşletmelerinde Kurum Kültürü İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" başlıklı yüksek lisans tezi ve tezden çıkarılması planlanan bilimsel çalışmada kullanılacak olan bu ankete katılmayı onaylıyor musunuz?

Evet ( ) Hayır ( )

Değişkenler ve Ölçekler	Bölüm 1: Demografik Eğilimler (Lütfen size Uygun olan seçeneği İşaretleyiniz)				
Cinsiyetiniz	Erkek ( )	Kadın ( )			
Yaşınız	25 yaş altı ( )	25-35 yaş ( )	36-45 yaş ( )	46-55 yaş ( )	55 yaş üzeri ( )
Sektör Deneyimini	5 yıldan az ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 yıl ( )	20 yıl üzeri ( )
Şirket Deneyiminiz	5 yıldan az ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 yıl ( )	20 yıl üzeri ( )
Şirketinizin sektördeki faaliyet alanı	Forwarder / Nakliye ( )	Armatör / Acente ( )	Tersane ( )	Liman ( )	Diğer ( )
Departman	Pazarlama / Satış ( )	Operasyon / Saha çalışanı ( )	Muhasebe / Finans ( )	Genel Yönetim ( )	Diğer Departman ( )
Pozisyon	Uzman Yardımcısı ( )	Uzman / Temsilci ( )	Orta düzey Yönetici ( )	Üst Düzey Yönetici ( )	Genel Direktör ( )
Kurum çalışan sayısı	5'ten az ( )	5-10 arası ( )	11-20 arası ( )	21-30 arası ( )	31 ve üzeri ( )

Ek. 1 Devam

	Bölüm 2: Kurum Kültürü Eğilimleri (Lütfen fikrinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.)				
Değişkenler ve Ölçekler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumumda çalışanların arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Kurumumda çalışanlar birbirleri ile iş birliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Kurumumda çalışanlar aile ferdi gibi görülür	( )	( )	( )	( )	( )
4.Kurumumda personelin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Kurumumda çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Kurumumda katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Kurumumda kişisel haklara saygıya önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Kurumumda yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülür	( )	( )	( )	( )	( )
9.Kurumumda yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Kurumumda çalışanların kişisel menfaatine son derece hassasiyet gösterilir.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Kurumumda makul ölçüde risk yüklenmede insiyatif tanınır.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Kurumumda çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek. 1 Devam

13.Kurumum alanında takipçiden çok lider olmaya ağırlık verir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Kurumum rekabet ortamının son derece bilincindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Kurumumda kaliteye son derece önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Kurumumda çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Kurumumda çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumluluk tanımlanmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Kurumumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Kurumumda herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
20.Kurumumda analitik (çözümleyici) ve akılcı sorun çözümüne ağırlık verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Kurumumda çalışanların yaptıkları hataya tolerans gösterilir.	( )	( )	( )	( )	( )
22.Kurumumda yönetim eleştiriye açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	( )	( )	( )	( )	( )
24.Kurumumda otoriteye saygı önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek. 1 Devam

25.Kurumumda tüm kararlar yönetim tarafından verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
26.Kurumumda emir komuta zincirine son derece önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
27.Kurumumda her gün aynı iş yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
28.Kurumumda kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece katı işletme prosedürleri vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
29.Kurumumda çalışanlar çok sayıda formalite (sonuçla direkt ilişkili olmayan prosedürler) yerine getirmek zorunda kalır.	( )	( )	( )	( )	( )
30.Kurumumda sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
31.Kurumumda çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde çok fazla kural vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
32.Kurumumda işlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
33.Kurumumda sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluk (sonuçlardan kimin sorumlu olduğu) dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
34.Kurumumda çalışanların birbirlerine enformel, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilir.	( )	( )	( )	( )	( )
35.Kurumumda çalışanlar öncü olmaya teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek. 1 Devam

36.Kurumumda yönetimin eleştiriye tahammülü yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
37.Kurumumda üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz etmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

Değişkenler ve Ölçekler	Bölüm 3: Öz Değerlendirme ve Performans Eğilimleri (Lütfen fikrinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.)				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurum prosedür ve standartlarına göre iyi bir çalışanım.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Kurum içi pozisyon ve sorumluluklarımın farkındayım. İşimde uzmanım ve performansım yüksek	( )	( )	( )	( )	( )
3.Kurumumda belirlenen süreç ve planlara göre iyi performans gösteriyorum	( )	( )	( )	( )	( )
4.Günlük faaliyetlerimde, iş akışı dışındaki faktörler ile çok fazla zaman kaybediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Başkalarıyla rahat iletişim kurar ve sürekli geri bildirim veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Yaratıcıyım	( )	( )	( )	( )	( )
7.İşime ve kurumuma bağlıyım.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Mesleki hedeflerime her zaman ulaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Projeleri belirlenmiş süre ve planlara göre yönetiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Yaptığım işi kurumsal anlamda önemli ve anlamlı bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek. 1 Devam

11.Yaptığım işi kurumsal anlamda "zor" bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Normal bir haftada işte kendimi oldukça stresli hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Şu anki işimden yeterince memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.İşimde daha iyi performans göstermek için sıklıkla eğitim alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Gelecekteki pozisyonumu bu kurumda bulacağımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Önümüzdeki iki yıl boyunca bu kurumda çalışmaya devam edeceğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Kişisel değerlerim kurum değerleri ile uyumlu.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Bence şirketimiz doğru yolda ilerliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Yaptığım iş için iyi ödeme yapıldığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
20.Kurum bünyesinde oluşturulmuş kurallara uyumluyumdur.	( )	( )	( )	( )	( )
21.İşimi yaparken ortak çalışma platformu yakalama, ortak hedefleri başarma gayreti gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
22.İş yoğunluğu, baskı vs. nedenlerle oluşan stres altında soğukkanlılığımı korur, etkin sonuç elde etmek için çözüm yaratırım.	( )	( )	( )	( )	( )
23. İşim ile ilgili ihtiyaç duyduğum becerileri kazanmak için kendimi geliştirme fırsatlarını değerlendiririm.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek. 1 Devam

24. Günlük faaliyetlerimde zaman hırsızları ile odağımı yitirmem.	( )	( )	( )	( )	( )
25.Kendi sorumluluk alanımda inisiyatif kullanır, kararlarımdaki doğruluk oranı ve karar verme hızıma güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Görev ve sorumluluklarıma uyar, verilen talimatları önemser, davranışlarım ile disiplinimi çevreme yansıtırım.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Kurum dışı kişilerle her türlü iletişim sırasında tüm enstrümanları iyi kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
28.Kurum dışı çevre ile kurduğum iletişimde dürüstlük ve güvenilirlik performansım yüksektir	( )	( )	( )	( )	( )
29.Performans seviyemin yönetim tarafından takip edilmesini sağlamak amacı ile sistematik ve objektif yazılı veya sözlü rapor sunmaya istekliyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
30.İş yaşamında (karşı taraftan beklensin / beklenmesin) etkin sonuçlar elde etmek için özveri gerektiğini, özverili çalışmanın iş etiği için koşul olduğunu bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
31.Açıkça ifade edilsin / edilmesin kendi görev sınırlarım içinde yer alabilecek konuları algılar ve bunları yerine getirme çabası gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek. 1 Devam

32.Görev alanım her ne olursa olsun yaptığım işe saygı duyar, severek yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
33.Mesleki hedeflerime çoğu zaman ulaşamıyorum.					
34. Tarafıma verilen görevleri motivasyon unsuru olarak algılar ve hızlı reaksiyon göstermeye çabalarım.	( )	( )	( )	( )	( )