

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
DENİZ BİLİMLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ ENSTİTÜSÜ

İSTANBUL LİMAN İŞLETMELERİNDE
LİDERLİK TÜRLERİNİN İÇ MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hamza ÖCAL
Deniz İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Danışman
Prof. Dr. Fatih Mehmet ADATEPE

OCAK - 2021

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
DENİZ BİLİMLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ ENSTİTÜSÜ

HAMZA ÖCAL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş “İSTANBUL LİMAN İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TÜRLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ” başlıklı tez DENİZ İŞLETMECİLİĞİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Fatih Mehmet ADATEPE

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Erdal ARLI

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Birsen KOLDEMİR

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Oktay ÇETİN

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sıtkı SAYGILI

Tez Savunma Tarihi: 19/01/2021

ETİK BEYAN

İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırladığım “İSTANBUL LİMAN İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TÜRLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ” başlıklı YÜKSEK LİSANS tez çalışmasında bilimsel etik ve akademik kurallara riayet ettiğimi;

- Çalışma konusunun özgün olduğunu,
- Tez içinde sunduğum tüm veri ve belgeleri bilimsel etik ve ahlak kuralları çerçevesinde elde ettiğimi,
- Çalışmanın bulgularında tahrifat yapmadığımı ve yanlış davranmadığımı,
- Tez kapsamında yararlandığım tüm eserlere ve doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya atıfta bulunduğumu,
- Yararlandığım tüm eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu,
- Kullandığım veri ve belgelerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Patent ve telif haklarını ihlal etmediğimi

bildirir, aksinin vuku bulması durumunda yasal sonuç/sonuçları ve aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabul ettiğimi beyan ederim.

10.11.2020

Hamza Öcal

ÖNSÖZ

İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsünde Deniz Ekonomisi yüksek lisans programı için bitirme tezimi olan “İstanbul Liman İşletmelerinde Liderlik Türlerinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi” başlıklı çalışmanın ortaya çıkarılması sırasında;

Bu çalışmanın çalışanların memnuniyet seviyelerini ölçmek ve yöneticilerin davranışlarını değerlendirmek gibi, işletmeler için hassas bilgileri irdeliyor olmasına rağmen yardımcı olmaktan çekinmeyen, bütün liman yöneticilerine ve vakitlerini ayırıp anketleri samimi cevaplarla dolduran tüm çalışanlara teşekkür ederim.

Tez süreci boyunca her an yardımcı olan ve yol gösteren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih Mehmet ADATEPE, tez konusunun belirlenmesinde yardımını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Erdal ARLI, ihtiyacım olan verilere erişmem için önümü açan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Birsen KOLDEMİR, tez yazma süreci hakkında çok şey öğreten Sayın Prof. Dr. Ertuğrul TARCAN hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, hayatım boyunca maddi-manevi desteklerini esirgemeyen ailem ve dostlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMA LİSTESİ	x
EK LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.2. Liderlik Anlayışının Gelişimi	5
1.3. Liderin Dayandığı Güç Kaynakları.....	6
1.3.1. Meşru güç	6
1.3.2. Ödüllendirme gücü	6
1.3.3. Zorlayıcı güç	6
1.3.4. Uzmanlık gücü.....	7
1.3.5. Kişilik gücü.....	7
1.4. Etkili Liderin Özellikleri.....	7
1.4.1. Yönetimsel beceriler	7
1.4.2. Sosyal özellikler ve iletişim becerileri	8
1.4.3. Kavramsal beceriler	9
1.4.4. Analiz ve karar verme becerileri.....	9
1.5. Liderlik Türleri	10
1.5.1. Bürokratik liderlik türü	10
1.5.2. Demokratik liderlik türü	13
1.5.3. Hümanist liderlik türü.....	17
1.5.4. Karizmatik liderlik türü	19
1.5.5. Otokratik liderlik türü	22
1.6. Müşteri Kavramı	26
1.6.1. Dış müşteri.....	26
1.6.2. İç müşteri	26
1.7. İç Müşteri Memnuniyeti Kavramı	27
1.8. İç Müşteri Memnuniyetinin Tarihsel Gelişimi	27

1.9. İç Müşteri Memnuniyetinin Diğer Terimlerle İlişkisi	28
1.10. İç Müşteri Memnuniyetinin Önemi	29
1.11. İç Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Bireysel Faktörler.....	32
1.11.1. Yaş	32
1.11.2. Cinsiyet	33
1.11.3. Eğitim düzeyi.....	34
1.11.4. Statü (Unvan).....	34
1.11.5. Çalışma süresi (Kıdem)	34
1.12. İç Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Örgütsel Faktörler	35
1.12.1. Ücret.....	35
1.12.2. Terfi ve yükselme olanakları	35
1.12.3. Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler	36
1.12.4. Yan haklar	37
1.12.5. Ödüllendirme	37
1.12.6. Çalışma arkadaşları.....	38
1.12.7. İş doğası	38
1.12.8. İletişim	39
2. MATERYAL VE METOD.....	40
2.1. Liman Kavramı	40
2.1.1. Limanların işlevleri.....	40
2.2. Türkiye Liman Sektörü.....	41
2.3. İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmeleri	47
2.3.1. Altaş ambarlı limanı.....	48
2.3.1.1. Akçansa.....	49
2.3.1.2. Kumport	49
2.3.1.3. Mardaş	49
2.3.1.4. Marport	50
2.3.2. Pendik limanı	50
2.3.2.1. Anadoluport	50
2.3.2.2. DFDS RO-RO.....	50
2.3.3. Galataport.....	51
2.3.4. TCDD Haydarpaşa limanı	51
2.3.7. TDİ Sarayburnu limanı	51
2.3.8. Zeyport.....	52

2.4. İstanbul Limanlarında Liderlik Türlerinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi.....	53
2.4.1. Araştırmanın amacı.....	53
2.4.2. Araştırma modeli ve hipotezleri	53
2.4.3. Araştırmanın yöntemi ve kısıtları	58
2.4.4. Verilerin çözümü ve yorumu	59
3. BULGULAR.....	60
3.1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi.....	60
3.2. Demografik Özellikler	61
3.3. Yeterlilik ve Küresellik Sınaması	63
3.4. Faktör Analizi	64
3.5. Tanımlayıcı İstatistikler	66
3.6. Korelasyon Analizi	72
3.7. Regresyon Analizi.....	76
3.7. Hipotez Testleri.....	85
4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR	89
KAYNAKLAR	94
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ	105
FORMLAR	
Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygunluk Yazısı ve Eki	

ÖZET

İSTANBUL LİMAN İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TÜRLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

Hamza ÖCAL

Bu çalışmanın amacı; bürokratik, demokratik, hümanist, karizmatik ve otokratik liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyeti ile bunun alt faktörlerine olan etkisini incelemek ve iç müşteri memnuniyetine en yüksek olumlu etkisi olan liderlik türünü belirlemektir. Çalışmada liderlik türleri ve iç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi hakkında bilgi verildikten sonra İstanbul ilindeki liman işletmeleri tanıtılmıştır. Bu işletmelerde yapılan liderlik türleri ve iş tatmini anketleri ile çalışanların işlerinden duydukları tatmin seviyeleri ve yöneticilerinin liderlik davranışları belirlenmiştir. Bu kişilerin ücret, yükselme, yönetim, yan haklar, ödüllendirme, iş arkadaşları, iş doğası, iletişim memnuniyetlerinin yöneticilerinin liderlik davranışlarından ne seviyede etkilendiği incelenmiştir. Anketlerin sonuçları IBM SPSS Statistics 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin normallik testi yapılmış, Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi ve faktör analizinden sonra korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre iç müşteri memnuniyeti ile çift taraflı olarak anlamlı, olumlu ve en yüksek seviyede ilişkili olan liderlik türü demokratik liderlik olarak belirlenmiştir. Bundan sonra etki sırasına göre hümanist, otokratik ve karizmatik liderlik türleri gelmektedir. Bürokratik liderlik türünün iç müşteri memnuniyetiyle anlamlı bir ilişkisi belirlenmemiştir. Regresyon analizi sonucunda da iç müşteri memnuniyetine istatistik olarak anlamlı, olumlu ve en yüksek seviyede etki eden liderlik türü, demokratik liderlik olarak görülmüştür. Bu sonuçlara göre iç müşteri memnuniyetinin yüksek seviyede tutulması amaçlanan işletmelerde yöneticilerin demokratik liderlik davranışını uygulaması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İstanbul liman işletmeleri, liderlik, iş tatmini, insan kaynakları, deniz işletmeciliği

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION IN ISTANBUL PORT ENTERPRISES

Hamza ÖCAL

The aim of this study is; to examine the effects of bureaucratic, democratic, humanistic, charismatic and autocratic leadership styles on internal customer satisfaction and its sub-factors and to determine the type of leadership that has the highest positive impact on internal customer satisfaction. After a literature review of leadership styles and internal customer satisfaction, port enterprises in Istanbul were introduced. With the leadership styles and job satisfaction surveys conducted in these enterprises, job satisfaction levels of the employees and the leadership behaviors of their managers were determined. The extent to which pay, promotion, supervision, benefits, rewards, co-workers, nature of work and communication satisfactions of these people are affected by the leadership behaviors of their managers were examined. The results of the questionnaires were analyzed using IBM SPSS Statistics 25 package program. Normality test, Cronbach's Alpha reliability analysis, factor analysis, correlation and regression analysis were applied.

According to the results of the correlation analysis, the leadership style which correlated at highest level with internal customer satisfaction was determined as democratic leadership style. After democratic leadership, humanist, autocratic and charismatic leadership styles come in order of influence. No significant relationship of bureaucratic leadership style with internal customer satisfaction has been determined. Result of the regression analysis shows, the leadership style that has the highest positive (statistically significant) effect on internal customer satisfaction is determined as democratic leadership. According to this study, it is recommended that managers that are aimed to keep internal customer satisfaction at higher levels, should practice democratic leadership behavior in businesses.

Keywords: Istanbul port enterprises, leadership, job satisfaction, human resources, maritime management

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Liderliğin evrimsel gelişimi	5
Tablo 2. Bürokratik liderlik türünün fayda ve sakıncaları.....	12
Tablo 3. Demokratik liderlik türünün faydaları ve sakıncaları	16
Tablo 4. Hümanist liderlik türünün faydaları ve sakıncaları	19
Tablo 5. Karizmatik liderlik türünün faydaları ve sakıncaları.....	22
Tablo 6. Otokratik liderlik türünün faydaları ve sakıncaları	25
Tablo 7. İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri ilişkisine etkisi üzerine görüşler.....	30
Tablo 8. Dünya limanlarında 2018 yılında elleçlenen yüklerin kargo tipleri bazında dağılımı.....	41
Tablo 9. Türkiye limanlarında 2010-2019 yılları arasında elleçlenen yüklerin kargo tipleri bazında dağılımı (1.000 ton).....	42
Tablo 10. Türkiye limanlarında elleçlenen yükün rejimlere göre dağılımı (1.000 ton)	43
Tablo 11. 2018 yılında limanlarında en çok elleçleme yapılan ilk 10 şehir	43
Tablo 12. Türkiye limanlarında 2019 yılında elleçlenen konteyner miktarının liman başkanlıklarına göre dağılımı	44
Tablo 13. Türkiye limanlarında 2019 yılı kabotaj hariç RO-RO (tır/treyler/vagon) istatistiklerinin hatlara göre dağılımı.....	45
Tablo 14. Türkiye limanlarında 2019 yılı kruvaziyer gemi ve yolcu istatistikleri	46
Tablo 15. İstanbul liman işletmelerinin hizmet verilen gemi türlerine göre sınıflandırılması.....	48
Tablo 16. Cronbach alfa değerleri	60
Tablo 17. Araştırmaya katılan çalışanların liman işletmelerine göre dağılımı.....	61
Tablo 18. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları	61
Tablo 19. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının cinsiyete göre dağılımları	62
Tablo 20. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımları	62
Tablo 21. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının unvanlara göre dağılımı.....	62
Tablo 22. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının kıdem seviyelerine göre dağılımları	63
Tablo 23. Memnuniyet ölçeklerinin KMO ve Bartlett testi.....	63
Tablo 24. Liderlik türleri ölçeklerinin KMO ve Bartlett testi.....	63
Tablo 25. Memnuniyet ölçeklerinin faktör analizi	64
Tablo 26. Liderlik türleri ölçeklerinin faktör analizi	65
Tablo 27. Liderlik türleri ölçeklerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.....	66
Tablo 28. Memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları ve standart sapmaları	66
Tablo 29. Araştırmaya katılan liman işletmelerinde liderlik türleri ölçeklerinin ortalamaları.....	67
Tablo 30. Araştırmaya katılan liman işletmelerinde memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları.....	67
Tablo 31. Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları	68
Tablo 32. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları	69

Tablo 33. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları	69
Tablo 34. Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre oluşan memnuniyet ortalamaları.....	70
Tablo 35. Araştırmaya katılan çalışanların kıdem seviyelerine göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları	71
Tablo 36. Memnuniyet ölçeklerinin korelasyon değerleri.....	72
Tablo 37. Liderlik türleri ölçeklerinin korelasyon değerleri.....	73
Tablo 38. Liderlik türleri ölçekleri ve memnuniyet ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri.....	74
Tablo 39. Liderlik türlerinin ücret memnuniyetine etkisi.....	76
Tablo 40. Liderlik türlerinin yükselme ve terfi memnuniyetine etkisi	77
Tablo 41. Liderlik türlerinin yönetim memnuniyetine etkisi.....	78
Tablo 42. Liderlik türlerinin yan haklar memnuniyetine etkisi	79
Tablo 43. Liderlik türlerinin ödüllendirme memnuniyetine etkisi	80
Tablo 44. Liderlik türlerinin iş arkadaşları memnuniyetine etkisi.....	81
Tablo 45. Liderlik türlerinin iş doğası memnuniyetine etkisi.....	82
Tablo 46. Liderlik türlerinin iletişim memnuniyetine etkisi.....	83
Tablo 47. Liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisi	84

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İstanbul ili liman yerleşim alanları	47
Şekil 2. Araştırma modeli	53



KISALTMA LİSTESİ

CFS	: Container Freight Station
DWT	: Dead Weight Tonnage
GİSBİR	: Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği
İDO	: İstanbul Deniz Otobüsleri
İMEAK DTO	: İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası
LNG	: Liquefied Natural Gas
LPG	: Liquefied Petroleum Gas
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
RO-RO	: Roll On - Roll Off
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDİ	: Türkiye Denizcilik İşletmeleri
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEU	: Twenty-foot Equivalent Units
TÜRKLİM	: Türkiye Liman İşletmecileri Derneği
UDHB	: Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
UNWTO	: United Nations World Tourism Organization

EK LİSTESİ

Sayfa

EK 1. Anket formu.....	102
------------------------	-----



1. GİRİŞ

Liderlik kavramı gün geçtikçe popülerliğini arttırmakta ve yönetim bilimi içerisinde önemli bir yer sahibi olmaktadır. Bireyselliğin öne çıktığı geçtiğimiz yüzyılda lider konumundaki kişilerin benimsedikleri yönetim stillerinin, bu yönetimin konusu olan insanlara etkisi incelenmeye başlanmıştır. Bu süreçte iç müşteri kavramı yönetim biliminin içine girmiş ve iç müşteri memnuniyeti üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bir insanın hayattan aldığı mutluluk ve tatminin büyük oranda doğrudan veya dolaylı olarak işyeri ile alakalı olduğu düşünülmektedir (Gashti ve diğerleri, 2014). Bu durum da iç müşteri memnuniyetinin ve ona etki eden liderlik türlerinin araştırılmasını cazip kılmaktadır.

Daha önce liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisini inceleyen 600'den fazla çalışma yapılmıştır. Çakmak ve diğerleri (2015) alanda yapılmış 318 araştırmayı ele aldıkları analizde liderlik stiline iç müşteri memnuniyeti üzerinde orta seviye etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Literatür taraması sırasında karşılaşılan bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir:

Orpen Ertekin (2004) otomotiv sektöründeki çalışanlar üzerinde uyguladığı çalışmada liderlik davranışlarının iç müşteri memnuniyeti üzerinde %52,7 oranında bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Karaca (2008) kamu kuruluşu çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmada liderlik davranışının iç müşteri memnuniyetini %37 oranında açıkladığını ifade etmektedir.

Chen ve Baron (2006) hemşirelik eğitimi veren eğitim kurumlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ve çalışanların iş tatminleri üzerinde uyguladıkları çalışmada liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetindeki değişimin %27,5'ini açıkladığını ifade etmişlerdir.

Dümen (2008) Ankara İlinde bulunan bir askeri birlikte 45 subay üzerinde uyguladığı çalışmada liderlik davranışının iç müşteri memnuniyetindeki değişimin yaklaşık %26'sını açıkladığını ifade etmektedir.

Kurt (2017) üniversite hastanesi çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmada liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetini açıklama yüzdesini %14 olarak ifade etmektedir.

Özmen (2015) Kocaeli İlinde organize sanayi bölgesi çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmada iç müşteri memnuniyeti üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğunu ancak açıklayıcı gücünün düşük bir seviye olan %3,6 oranında gerçekleştiğini ifade etmektedir.

Al-Ababneh (2010) Ürdün'deki otel yöneticilerine ve çalışanlarına ayrı anketler sunarak yaptığı çalışmada liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin oldukça zayıf olduğunu ifade etmiştir.

Özbek (2019) ilaç sektörü çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının iç müşteri memnuniyetindeki değişimin Y kuşağı için %59,3'unu, X kuşağı için ise % 51,5'ini açıkladığını ifade etmektedir.

Erdoğan Morçin (2012) Adana ilindeki seyahat acentesi çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmada dönüşümcü liderlik türünün iç müşteri memnuniyetindeki değişimin yaklaşık %35'ini açıkladığını ifade etmektedir.

Dulkadir (2017) PTT AŞ. Çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmasında dönüşümcü liderlik türünün iç müşteri memnuniyetindeki değişimi %15,9 oranında açıklayabildiğini ifade etmektedir.

Cinnioğlu (2018) Yiyecek ve içecek işletmelerindeki çalışanlar üzerinde uyguladığı çalışmada hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetine olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu ancak etkileşimci liderliğin iç müşteri memnuniyetine anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir.

Çetin ve diğerleri (2012) Türkiye'deki banka çalışanları üzerinde uyguladığı çalışmada dönüşümcü ve birey odaklı liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ancak etkileşimci liderlik türünün iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkisinin güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Belonio (2012) Bangkok şehrindeki banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik türünün iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Aydın ve diğerleri (2011) 2005 ve 2010 yılları arasında Türkiye genelinde okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine yapılan araştırmaları analiz ettikleri çalışmada dönüşümcü liderliğin iç müşteri memnuniyetine istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedirler.

Liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisi popüler bir araştırma konusu olmasına rağmen iç müşteri memnuniyetini alt gruplara indirgeyerek liderlik türleriyle ilişkisini kapsamlı bir şekilde inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır.

Bu çalışmada günümüzde yaygın olarak bilinen liderlik türlerinden; bürokratik, demokratik, hümanist, karizmatik ve otokratik liderlik türleri seçilmiş ve bu liderlik davranışlarının iç müşteri memnuniyetine olan etkisi incelenmiştir. Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; liderlik türleri ve iç müşteri memnuniyeti kavramları incelenmiş ve bunların belirleyici faktörleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde; araştırmaya konu olan İstanbul İlindeki liman işletmeleri tanıtılmış, araştırmanın hipotezleri, modeli, yöntemi ve yapılan analizler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; cronbach's alpha analizi, demografik veriler, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi bulgularına yer verilmiş ve hipotez testleri yapılmıştır.

Dördüncü bölümde; araştırmanın bulguları ve önceki çalışmalar tartışılmış, sonuçlar açıklanmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Lider, İngilizcede “önder” anlamına gelen “leader” kelimesinin Türk diline girmiş halidir (Nişanyan, 2020). Önder anlamının yanında şef, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse anlamlarına da sahiptir (Türk Dil Kurumu-TDK, 2020).

Liderlik; kişi, grup, örgüt, takım ve organizasyonların, bir hedefe doğru yönlendirilebilmesi için gereken ikna yeteneği, yetki kullanımı ve karar alma gibi becerilere sahip olup, ekipte misyona yönelik etkinlikleri yönetme, yönlendirme ve koordine etme sorumluluğu olarak tanımlanabilir (Üstün, 2018).

Başka bir tanıma göre lider; vizyon yaratma yeteneği olan ve bu yeteneği kullanarak çizdiği yolda etkilediği insanlarla yürüyen kimsedir. Bu kişi onu takip edenlere ilham verir, kendi fikir ve inançlarını onların da benimsemesini sağlar. Bunu mümkün kılmak için de lider kişinin kendini anlatabilme, ikna edebilme, etkileme ve içindeki motivasyonu çevresindekilere geçirme gücünün yüksek olması gerekir. Ancak bu şekilde insanları aynı gayeye yöneltebilir ve güçlü bir hedef birliği oluşturabilir. Lider; ekibini oluşturan her bir bireyi, bu bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ve bu bireylerin ortak amaca verebilecekleri katkıları doğru şekilde algılayıp yönetmelidir. Birlik sağlanan amaç için farklı karakterdeki insanları bir arada tutabilen ve grubun dağılmasının önüne geçen bir yapıştırıcı görevi görmelidir. Bu süreç içerisinde organizasyonu oluşturan her bir elemanın doğru yerde, doğru kişilerle, doğru yüklemeye, doğru şekilde konumlandırıldığından emin olacak kişi liderdir. Böylece lideri tanımlayan iki unsur ortaya çıkmaktadır. İlki; izleyicilerini tanıyarak onlar için en doğru rolleri bulup çoğulu tekil, kişileri ekip, amaçları hedef haline getirerek bir bütün oluşturabilmek ve birliği sağlamaktır. İkincisi; organizasyonun en küçük parçasına kadar nelerden ve kimlerden oluştuğunu tespit etmek, neler beklenilmesi gerektiğini analiz etmek ve herkesin şahsi kapasitesinin en verimli şekilde ortaya çıkmasını sağlayacak güveni aşılayabilmektir. Yani lider kişi, tüme varım ve tümünden gelim yöntemlerini organizasyonunu yönlendirmek için kullanabilmelidir. Bu unsurların ikisi de liderin bilgi hazinesi ve enformasyon gücünün önemini ortaya koymaktadır (Qadri, 2016).

1.2. Liderlik Anlayışının Gelişimi

Liderlik, görece yeni popüler olmuş bir kavram olarak karşımıza çıkar. Sanayi devriminden sonra genişleyen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışı liderlik üzerine çalışmaları arttırmıştır. Bu alanda en fazla çalışmanın yapıldığı ve buna paralel olarak gelişme sağlanan dönem olan yirminci yüzyılda liderlik, batı dünyasının popüler kavramlarından biri haline gelmiştir. Sanayi devrimi sonrası dönemde baş gösteren yönetim ve organizasyon problemleri, klasik yönetim ve bürokrasi teorisyenlerini sahneye çıkarmıştır. XXI. yüzyıla girilirken bu alandaki gelişmeler zirveye çıkmış, yeni liderlik ve organizasyon teorileri ile toplam kalite yönetimi yaklaşımları, bu alanı adeta sosyal bilimler içinde geniş bir bilim dalı olmaya kadar taşımıştır (Erdem ve Dikici 2009).

Bu süreç sürekli değişen ve birbirine eklenen liderlik anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu bakış açıları düşünürleri ile birlikte kronolojik olarak Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Liderliğin evrimsel gelişimi (Erçetin (2000)’den alınmıştır).

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C.H.Cooley
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. F.W.Blackmar
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. E.L.Munson
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. C.M.Bundel
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. N.Copeland
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R.M.Stogdil
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. R.Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D.Katz & R.L.Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. R.R.Krausz
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R.Heifetz
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. K.Gallagher

1.3. Liderin Dayandığı Güç Kaynakları

Gücün konumlandırılması ve kullanılması insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Bir örgütü oluşturan bireyler zaman zaman değişime direnebilir ve kendi amaçları doğrultusunda liderin vizyonundan ayrı olarak kendi fikirlerine uygulama alanı açmayı deneyebilir. Liderlik kavramı özünde birden çok gücün bir kişide toplanması ve bu kişinin bu güçleri dengeli bir biçimde kullanması sürecini ifade eder. Bir örgütü yöneten liderin, örgüt üyelerini koordine etmek, etkilemek ve manipüle etmek için kullandığı beş güç kaynağı vardır (Erçetin, 2000).

1.3.1. Meşru güç

Meşru güç, liderin hiyerarşik pozisyonunun getirdiği ve grup üyelerinin kendilerini liderin yönlendirmesine uymaya zorunlu hissettiği güçtür. Ast-üst ilişkisinin temel dayanağını oluşturur. Yasa, yönetmelik, tüzük, iş sözleşmesi gibi yazılı kuralların bağlayıcılığına dayanır. Lider ve gruptaki bireyler arasında karşılıklı bir anlaşmadan doğar. En basit şekilde ifade etmek gerekirse; çalışanlar iş edimlerini yerine getirecek ve karşılığında ücret alacaktır. Bu karşılık meşru gücün ortaya çıkma sebebidir. Meşru güç literatürde yasal güç, makam gücü, bürokratik güç, otorite gücü gibi farklı isimlerle de anılır (Gürsoy, 2005).

1.3.2. Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü, liderin; ücret artışı, terfi gibi maddi mükâfatların yanında takdir ve onurlandırma gibi manevi değeri yüksek eylemlerle çalışanlarını manipüle etmesidir. Lider, işlerine bağlı olmalarından dolayı çalışanlarına dağıttığı bu ödüllerle onları daha fazla çalışmak, daha az hata yapmak ve performanslarını arttırmak yönünde teşvik eder. Çalışanlar ek gelir elde etmek başta olmak üzere, onurlandırılmak, statü kazanmak gibi amaçlarına ulaşmak için lidere itaat etme yoluna giderler. Bütün bu sebeplerle ödüllendirme gücünün çalışanın iş motivasyonu üzerinde büyük bir etkisi olduğu anlaşılabılır. Ayrıca ödüllendirmenin lidere olan sadakati arttırdığı da düşünülmektedir (Can ve diğerleri, 2009).

1.3.3. Zorlayıcı güç

Zorlayıcı Güç; ödüllendirmenin aksi tarafında yer alan ve yapılan hata ve kusurların cezalandırılma olasılığı ile çalışanların motive edilmesi esasına dayanan bir güç çeşididir. Burada kullanılan temel duygu çalışanın cezalandırılmaya olan korkusudur. Bu korku kullanılarak aslında hiçbir somut eyleme başvurulmadan yönetim sergilenebilir (Bayrak, 2001). Korku ile iş görmeye teşvik edeceği varsayılan cezalara; ödüllendirmenin azaltılması, ücret artış

oranının azaltılması, terfi verilmemesi veya alt kademeye düşürme, iş yükünün arttırılması veya tercih edilmeyen işlere yönlendirme ve ilerleyen durumlarda iş akdinin sona erdirilmesi örnekleri verilebilir. Ancak liderin bu eylemleri sistematik halde olumsuz bir anlayışla kullanması; psikolojik taciz veya mobbing olarak bilinen hukuksal ve idari problemlere yol açabilir (Soran, 2017).

1.3.4. Uzmanlık gücü

Bireyin; fikir, bilgi, tecrübe, uzmanlık, becerilerden doğan gücüne uzmanlık gücü denilmektedir. Amaçlara ulaşmak için gerekli, başkalarının sahip olmadığı bilgi ile tecrübeye sahip olmak ve bu bilginin kiminle paylaşılacağını elinde tutma gücüdür. Bu güç kaynağı sadece lidere has bir güç değildir. Uzmanlık veya bilgi sahibi olmak konumdan bağımsız gerçekleşmektedir. Ancak liderin ellerinde uzmanlık gücü ve bilgi kontrolü bir yönetim aracına dönüşmektedir (Başaran ve Duygulu, 2014).

1.3.5. Kişilik gücü

Doğrudan bireyin kişisel özelliklerinden gelen bir güç vardır. Birey etrafındakilere ilham verir, onları etkiler, sevgi ve saygı hislerinin duyulmasını sağlar. Liderin bu gücü kendine hayranlık duyulmasını sağlamak ve bu şekilde bilinçli veya bilinçsiz şekilde astlarını iş yapmaya ikna etmek için kullanacağı öngörülmektedir. Kişilik gücü; ikna, hitabet kabiliyetleri gibi liderin kendinden doğan yetenekleri ile sempati, karizma, saygı gibi kazanılmış özelliklerin tamamını ifade eder (Yazıcı, 2016).

1.4. Etkili Liderin Özellikleri

Bir liderin etkili olabilmesi için ondan beklenen ve beklenmeyen ancak katma değer olarak üreteceği işleri yapması sırasındaki verimliliği değerlendirilmez. Etkili bir lider olmak için yapılması gerekenler ve sahip olunması gereken kabiliyetler için literatür incelenmiş, çeşitli nitelendirmeler ile tavsiyeler derlenmiştir. Ortaya çıkan maddeleri yönetsel beceriler, sosyal beceriler, kavramsal beceriler ve karar verme becerileri olarak 4 başlık altında incelemek mümkündür (Baltaş, 2005; Kaya, 2006; Özü, 2013; Yalın, 2016).

Buna göre etkili bir liderin sahip olması gereken beceriler şunlardır:

1.4.1. Yönetimsel beceriler

- a. Etkili bir lider; gücünü paylaşmaktan çekinmemeli, gerektiğinde astlarına yetki vererek onlara sorumluluk duygusu kazandırmalıdır.
- b. Astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.

- c. Üstlendiği ve başında bulunduğu işte hiçbir sorumluluktan kaçmamalı, görevlerini eksiksiz ve layıkıyla tamamlamalıdır
- d. Esnek ve yenilikçi olmalı, devamlı öğrenmeye ve değişime yönelik pozitif bir bakış açısına sahip olmalıdır.
- e. Hırslı ve yüksek sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır.
- f. Farkındalığı yüksek olmalı, sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- g. Başkaları adına risk üstlenememelidir.

1.4.2. Sosyal özellikler ve iletişim becerileri

- a. Ehil olmalıdır.
- b. Liderin özü sözü bir olmalı, söyledikleriyle davranışları arasında tutarsızlık olmamalıdır.
- c. Verdiği sözleri tutmalı, yerine getiremeyeceği sözler vermemelidir.
- d. Ekip üyeleri arasında ayırım gözetmemelidir.
- e. Aykırı düşünceleri katkı olarak değerlendirmeli, ekip üyelerine karşı saygılı ve adil davranmalıdır.
- f. Liderin özgüveni ve öz saygısı yüksek olmalıdır.
- g. Bireyleri ussal, içsel ve dışsal olarak etkileme yeteneğine sahip olmalı
- h. Her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- i. Grubu etkilemek ve motivasyon yaratmak için kendi yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- j. Ekip ruhunu, iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- k. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğiticilik yapmalıdır astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- l. Örgüt mensuplarının gereksinimlerini ve isteklerini bilerek tüm gayretini bu yönde kullanmalıdır.
- m. Bireyleri kendi gönül rızaları ile onlara tüm yapılması gereken işleri yaptırabilmelidir.
- n. Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.

1.4.3. Kavramsal beceriler

- a. Etkili bir liderin zihninde sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanan geleceğe ait bir resim olmalıdır. Bu resmi bir mesaja dönüştürüp, hitabet becerisiyle ekibine aktarabilmelidir.
- b. Entelektüel ve kültürel birikimi gelişmiş, bu birikimi yorumlayacak analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.
- c. Etkili bir liderin astları, neyi neden yaptıklarının farkında olmalı, nereye doğru gittiklerini bilmelidir.
- d. Empati yapabilmeli ve öz farkındalığı yüksek olmalıdır.
- e. Astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- f. Astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- g. Astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.

1.4.4. Analiz ve karar verme becerileri

- a. Bilimsel yaklaşım ve teknikleri kullanarak analiz ve sentez yapabilmelidir.
- b. Etkin bir biçimde bilgi toplayabilmeli, geniş bir perspektif ile karar verebilmelidir.
- c. Uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak baskı altında ve yetersiz bilgiyle de doğru ve gerekli müdahalelerde bulunabilmelidir.
- d. Sağduyulu, mantıklı, tutarlı ve dengeli bir biçimde; sağlıklı, rasyonel, uygulanabilir ve isabetli kararlar almalıdır.
- e. Bencil olmamalı, ekip üyelerine karşı duyduğu yüksek sorumluluk duygusu kararlarına yansımalıdır.
- f. Amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- g. İyi bir zaman yönetimi yapmalı, hızlı planlamalı, değerlendirmeli ve karar verip harekete geçebilmelidir.
- h. Aldığı kararları cesaretle uygulamalı ve kararlarının sonuçlarını da olgunlukla üstlenmelidir.

Bu nitelendirmelerin hepsine aynı anda uyulması mümkün olmayabileceği gibi bir liderin etkili olması için gereken maddeler; yapılan işin, iş ortamının, çalışan profiline, sosyal, kültürel ve ekonomik durumun özelliklerine göre önemini yitirebilir veya zaruret haline gelebilir.

1.5. Liderlik Türleri

Liderlik türleri birçok değişkene göre farklılık gösterebilir. Bunlar yönetim ortamı veya yapılan iş olabileceği gibi liderin kişisel özellikleri de olabilir. Bu göz önüne alındığında liderlik davranışının da olabildiğince ılımlı ve yumuşak bir stilden son derece sert ve katı bir stile kadar çeşitleneceği söylenebilir. Gerek sosyopolitik gerekse sosyokültürel anlamda, farklı liderlik türlerine rastlamak mümkündür. Bu noktada, liderin çevresindeki kişilerin de nasıl bir liderlik türü benimsenmesi yönünde tercihleri ciddi anlamda etki kazanmaktadır (Yerli, 2016).

Etkili liderlik kavramının tanımı gibi; liderlik türlerinde de üzerine uzlaşmış, herkes tarafından kabul edilen, ideal bir stil yoktur. Yapılan çalışmalar liderin etkinliğine;

- a. İçinde bulunulan ortamsal koşullar,
- b. Liderliğin yaşandığı süreç,
- c. Liderin kişisel özellikleri

Dikkate alınarak karar verilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu maddelere göre tanımlanan liderlik türleri içinden en çok karşılaşılanları; bürokratik, demokratik, hümanist, karizmatik ve otokratik liderlik türleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008). Bu türlerin, liderin güç kaynaklarından öne çıkanlar üzerine şekillendiği söylenebilir. Bürokratik bir lider makam gücünü baskın olarak kullanmakta iken demokratik bir lider uzmanlık gücünü ön plana çıkarır. Hümanist bir lider ödüllendirmeye önem verir, bir liderin karizmatik olması kişilik gücüne bağlıdır ve zorlayıcı gücünü baskın kullanmayı tercih eden liderler de otokratik lider olarak anılmaktadır. Bir yöneticinin birden çok güç kaynağına başvurabileceği gibi, birden fazla liderlik stilini de uygulaması beklenebilir. Liderlik türlerinin saf halleriyle iş dünyasında bulunmasından çok, yönelim veya davranış olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

1.5.1. Bürokratik liderlik türü

Bürokrasi kelimesi Fransızca “bureaucratie” kelimesinden Türk diline girmiştir ve “devlet memurlarının iktidarı, masaların veya büroların egemenliği” anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2020). Fransızca devlet dairesi anlamında “bureau” ve egemen anlamında “cratie” sözcüklerinin birleşiminden oluşmuştur (Nişanyan, 2020).

Bürokrasi halk arasında; kâğıt işleri, uzun prosedürler, katmanlı hiyerarşi gibi tanımlamalar için kullanılsa da aslen en sade biçimde devlet teşkilatı ve memurlar topluluğu anlamına gelmektedir. Devlet kurumlarındaki orta veya üst kademe atama yoluyla gelen

Çalışanlar için de bürokrat tabiri kullanılmaktadır. Bürokrasinin başka bir tanımı da; “her kademenin hak ve ödevlerinin inceden inceye ve katı biçimde tanımlanmış bulunduğu teşkilatlanma biçimi” eklindeyir (Gdek, 2006).

Yüksek ngrlebilirlik üzerine inşa edilen bürokrasi, dakiklik ve kesinliğe ihtiyaç duymaktadır. Bürokratik yönetim, bilgiye dayalı denetim, akılcı karar alma süreci ve net i sınırları ortaya koyar. Örgütü oluşturan bireylerin karar verme hürriyetlerini ellerinden alarak örgütün önceden lider tarafından belirlenmiş amaçlar doğrultusunda düşünmeye gerek duyulmaksızın ve hatta sorgulamadan emir komuta zincirine bağımlı şekilde çalışması esasına dayanır. Bürokratik yapılanma, teknik bilgi ve liderin deneyimi kullanmadaki yeteneği sayesinde akılcı ve işlevsel olabilmektedir. Bilimsel bilgi üzerinde yükselen ve genellikle uzun süreler görevde kalabilen liderlerin, olguları yorumlama ve çıkış yolunu bulmada gösterdikleri becerileri ile yüksek verimliliğe ulaşılır. Önceden belirlenmiş kurallar ve uzmanlamayı beraberinde getiren ayrıntılı i bölümü bürokrasinin alametifarikasıdır (Akalin, 2013).

Bürokratik liderlik türü; hiyerarşik, emir-komuta zincirine bağlı, tanımlı i ve görev dağılımı olan, yazılı belgelere dayanan, i yerinde kişisel davranmama ve için ehil kişilerce yürütülmesi ilkeleri iığında tanımlanır.

nceki alışmalar incelendiğinde bürokratik liderliğin özellikleri 8 maddede derlenebilir (Akgündüz, 2004; Yılmaz, 2020). Buna göre bürokratik liderler;

- a. Hiyerariye dayanan bir emir komuta yönetimi sergilerler.
- b. Denetleyici zellikleri ile öne çıkarlar.
- c. Statükoyu koruma eğilimindedirler.
- d. Yönetim ve karar vermede normatif kuralları takip ederler.
- e. Gayri-ahsi bir yönetim benimserler ve profesyonel bir anlayışla yönetirler, içi kiiselletirmezler.
- f. Için ehli kişi tarafından yapılmasını isterler. Dar uzmanlaşmaya yönelik bir örgüt yapısı kurmak isterler.
- g. Yapılacak ilere gün-gün bakmaktadırlar.
- h. Önceden tanımlanmış ve yazılı olan i ve görev dağılımları üzerinden yönetim sağlarlar.

Bürokratik liderlik türünün özellikleri doğrultusunda çalışanlara etkisi hakkında şunlar söylenebilir;

Bürokratik liderlik türü, yapılacak işlerin sıra halinde ve sıkı bir denetimle ilerleme kaydedilmesini hedef alan süreçten gücünü almaktadır. Buna göre bürokratik liderin astları ne yapacakları ve ne zaman yapacakları konusunda karmaşaya daha az düşmektedir. Bürokratik bir liderin organizasyonunda iş bölümü yüksektir. Çalışanlar sıklıkla başkalarının işlerini yapmak zorunda kalmaz. Bu sebeple öngörülmeyen iş yükü artışlarının ortaya çıkması beklenmez. Karar verme üzerinde kapsamlı bir kontrol uygulanması sebebiyle bürokratik bir liderin astlarında inisiyatif alma ve yaratıcılık özelliklerinin gelişmesinin diğerlerine göre daha az gerçekleşeceği düşünülebilir.

Bürokratik liderler profesyonel bir yönetim sergilemeleri ve işi kişiselleştirmemeleri sebebiyle iş ile arkadaşlığı ayırmaktadır. Bu sebeple astlarının, yöneticileri ile iş dışında bir ilişki kurma ve bir insan olarak yöneticisini tanıma durumunun daha az sıklıkta olduğu çıkarımı yapılabilir. Bürokratik liderlik türünün faydaları ve sakıncalarını maddeler halinde incelemek üzere Tablo 2 oluşturulmuştur.

Tablo 2. Bürokratik liderlik türünün fayda ve sakıncaları (futureofworking.com (2020)'den değiştirilerek alınmıştır).

Faydaları	Sakıncaları
Liderin astlarından bazılarını diğerlerinden daha çok önem göstermesinin ve favoriler seçmesinin önüne geçmesi.	Motivasyonu arttırmanın diğer liderlik türlerine göre daha zor olması.
Takımdaki görevlerin yanlış anlaşılma ve aksamaya mahal vermeyecek şekilde net sınırlarla belirlenmesi.	Yaratıcılık ve yeni fikir üretme özgürlüğünün kısıtlanması.
Yönetimin belirli bir sistem üzerine kurulu olması sebebiyle yüksek bir iş güvenliği sunulması.	Değerlendirme sisteminin çoğunlukla kotalara dayanması. Çalışanın kotasına ulaşırsa daha fazlasını yapabilecekken çalışmayı durdurması veya çok çalışmasına rağmen kotasına ulaşama durumunda başarısız kabul edilmesi.
Öngörülebilir bir liderlik türü olması ve bunun sonucunda kötü sürprizlere daha az rastlanması.	Karar almada bütçe öncelikli düşünülmesi ve bunun vizyon sahibi kararlar verilmesini engelleyebilmesi.
Ölçekli büyümeye uygun olması.	Diğer liderlik türlerine göre verimliliğin daha düşük olması.
Kolay anlaşılır ve yaygın bir liderlik türü olması ve bu sebeple kurumlar arası geçişte sisteme ayak uydurma zorluğunun diğer liderlik türlerine göre düşük olması.	İleriye doğru hareketliliğin az gerçekleştiği bir yapı olması. Değişime ve gelişime diğer liderlik türlerinden daha kapalı olması.

Doğası gereği hiyerarşide birçok katman olduğu için bürokratik liderlik türünde bilgi ve komutların kat edeceği mesafeler uzayacaktır. Bu sebeple işletmede karar verme hızı düşük, kararların alınmasıyla eylemler arasındaki gecikme yüksek olabilir. Ayrıca, bu liderlik türünde düşük bir esneklik seviyesi görülür ve yaratıcılık teşvik veya talep edilmez. Bu liderlik türünü benimseyen işletmeler değişen şartlara ayak uydurmakta zorluk yaşayacaktır. Çalışanlardan çok fazla yaratıcılık talep eden ya da inovasyon gerektiren işletmelerde de etkin bir yönetim tarzı olmayacaktır.

Bürokratik liderler, bireyler ya da bölümler arasındaki meydana gelebilecek çatışma ve anlaşmazlıkları çözme konusunda başarılıdırlar. Tarafları önceden belirlenmiş çizgiler dâhilinde yatıştırır, organizasyonun günlük işlerinin aksamamasının önüne geçerler. Bürokratik liderlik türünde karar alma sürecinde kapsamlı bir kontrol uygulanır. Bu sebeple yüksek denetlemenin, daha az hata yapılmasını sağlayacağı öngörülebilir (Bayram, 2016).

1.5.2. Demokratik liderlik türü

Demokrasi kelimesi Fransızca *démocratie* kelimesinden gelmekte ve “halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki” anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2020). Eski Yunanca halk anlamında “demos” ve egemen anlamında “kratos” sözcüklerinin birleşiminden oluşmuştur (Nişanyan, 2020). Demokratik liderlik de demokrasiye uygun bir lider profili anlamında kullanılmaktadır.

Demokratik lider; karar verme sürecini başkalarıyla paylaşan, tartışma ve grup katılımını cesaretlendiren yönetici olarak tanımlanmaktadır. İdeal bir demokratik liderin arkadaş canlısı, yardımsever ve motive eden bir yapıda olması beklenir (Choi, 2007). Bu liderlik türünde, baskın merkezi bir otorite bulunmamaktadır. Bu da bürokratik liderlikte görülen kademeli ve hiyerarşiye dayanan örgüt yapısını ortadan kaldırmaktadır. Demokratik liderlik türünün benimsendiği örgütlerde kişiler arası ilişkiler olabildiğince rahat bir şekilde gerçekleşmektedir (Dökel, 2009).

Demokratik liderlik türünde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma yönelimi göstermektedir. Başka deyişle demokratik liderlik, hedeflerin lider ve astların ortaklığıyla tespit edildiği liderlik türüdür. Amaç, plan, strateji ve politikaların belirlenmesi ve iş bölümü yapılması sırasında; lider astlarının fikir ve düşüncelerini almakta ve onları da bu sürece dâhil etmektedir (Aykan, 2004). Demokratik liderlikte; çalışanların kendilerine gereken saygının duyulduğu ve değer gördüklerini hissetmelerinin, kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasının,

adil bir ödüllendirme ile terfi sisteminin kurulmasını ve karar alınmada yüksek katılım sağlanmasını sistemin işlemlerini sağlayan detaylar olarak görülmektedir. Demokratik liderlik iletişim kanallarının açık olduğu ve bu sayede örgütte katılımcı bir ortamın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Demokratik liderler astlarıyla devamlı bir iletişim içinde bulunabilen, etkili işgücü desteği ve motivasyon sağlayan, onların yeteneklerini ortaya çıkaran, etkin takımlar oluşturabilen ve örgüt içi adaleti tesis eden yöneticilerdir. Ayrıca çalışanlardan yüksek verim elde etmek için onların beklentilerine cevap verebilir, ulaşılabilir hedefler koyar, iş güvencesi sağlar, örgüt bağlılığı yaratmayı amaçlar, geri besleme almaya çalışır, yeri geldiğinde ödün vermekten kaçınmaz, itibar sağlar ve var olan yeteneklerin üzerine koyulmasının önünü açarlar (İnce, 2013). Bu nedenle demokratik liderlik türünde; yönetici ile çalışanı arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve arkadaşça bir iletişim bulunmaktadır. Demokratik liderler ile astları sosyal bir birim anlayışıyla hareket etmektedirler. Ayrıca demokratik liderler örgütün iç dinamiklerinden güç alarak yönetim görevlerini yerine getirmektedir. Bu sayede demokratik liderlik türünü benimseyen yöneticiler yüksek bireysel motivasyon sağlayabilir, çalışanların bilgi birikimini karar alma sürecine entegre edebilir, örgüt için belirlenmiş amaçlara bağlılık yaratabilir ve çift yönlü iletişimi kullanarak olası anlaşmazlıkları ortadan kaldıracırlar (Arslan ve Uslu, 2014).

Önceki çalışmalar incelendiğinde demokratik liderlik türünün özellikleri 11 maddede derlenebilir (Arıkan, 2001; Erdoğan, 2007; Evenson, 2007; Dökel, 2009). Buna göre demokratik liderler;

- a. Yetki devrine başvururlar, sorumluluğun dağıtımı ve iş bölümünün oluşturulması gibi görevleri ilk elden yapmak yerine gruba bırakırlar.
- b. Çalışanlara bilgi akışını yüksek tutarlar.
- c. Yargılama ve eleştirilerinde nesnel olmaya çalışırlar.
- d. Çalışanlarının her konuda kendilerini tamamen serbest hissetmesini sağlarlar.
- e. Kendi vizyonlarını izlemeleri için astlarına ilham verirler.
- f. Engellerle mücadele etme esnekliğini ve değişime çabuk adapte olma yeteneğini geliştirirler.
- g. Eleştiriye açıktırlar, karşı tarafı aktif olarak dinler ve zor kullanarak fikir değiştirmeye çalışmazlar.

- h. Takım çalışmasına önem verip başarıda da başarısızlıkta da sorumluluğu paylaşırlar.
- i. Başkalarının haklarına saygı duyarlar.
- j. Astlarının yeteneklerini arttırmak ya da geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlarlar.

Demokratik liderler, takipçilerine rehberlik etmekte, yol göstermekte ve böylece gelişimlerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Ayrıca demokratik bir liderin astları ile iletişim kurma konusunda üstün özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Demokratik liderlik türünün benimsenmesi ile birlikte hem çalışanlar kendilerini geliştirme şansı elde edecek, hem de liderlerin katılım sağlamaları nedeniyle örgütsel gelişim yaşanacaktır (Korkmaz, 2017).

Demokratik liderlik türünün baskın olarak kullanıldığı işletmelerde bütün üyeler grup etkinliklerine katılarak, bu etkinliklerin hedeflerini belirlenmesinde yeteneklerine uygun katkıyı sağlama hakkına sahiptirler. Liderin görevi ise, bu hareketleri koordine etmekle sınırlanmıştır. Demokratik bir lider örgüt yapısından çok, insan ilişkileri üzerine yoğunlaşır. Demokratik liderlik türünde merkezi bir otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmekte olduğundan çalışanlar, yaptıkları işin etmenleri hakkında bilgilendirilmekte, düşüncelerini ifade ederek öneriler ortaya koymaları için liderleri tarafından cesaretlendirilmektedirler (Fidanoğlu, 2016). Böylece iş tatmini artmaktadır ve alttan gelen çalışanlarda yöneticilik becerileri gelişmektedir.

İnsan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya özen gösteren demokratik liderler, her astının katılımcılığını sağlamak için çabalamaktadır. Lider önemli konularda astlarının görüşlerini alıp onlara danışmakta olduğundan liderin kararı büyük ölçüde, yönettiği grubun kararı olmaktadır (Dökel, 2009).

Demokratik liderler daha çok gruba dönük, iletişime açık, astlarına serbestlik tanıyan ve onların görüşlerine önem veren liderlerdir. Bu liderlik türü daha katılımcı ve insan merkezli işletmelerde görülmektedir. Bununla birlikte demokratik liderlik türü her işletmeye fayda sağlayabilecek özelliklere sahiptir. Yaratıcılık talebine en iyi sonuç veren liderlik türünün demokratik liderlik türü olduğu düşünülmektedir. Yüksek katma değer üreten, hizmet sektöründeki modern işletmeler başta olmak üzere yenilikçi olmak isteyen ve inovasyona önem veren her tür örgütte demokratik liderlik uygulanması faydalar sağlayacaktır. Ayrıca, karar

alma sürecinde liderin emin olamadığı ve sık sık astlarından fikir alma ihtiyacı duyduğu durumların yaşandığı işletmelerde bu liderlik stili ideal görülmektedir (Şafaklı, 2005).

Kararların grup ile birlikte alınmasından oluşabilecek zaman kayıpları nedeniyle seri çalışma gerektiren ve kriz yönetiminin işin büyük bir kısmını kapladığı işletme ve kurumlarda ise bu liderlik türü başarılı olamamaktadır (Terzi ve Çelik, 2016).

Demokratik liderlik türünün faydaları ve sakıncalarını maddeler halinde incelemek üzere Tablo 3 oluşturulmuştur.

Tablo 3. Demokratik liderlik türünün faydaları ve sakıncaları (Eren (2001)'den değiştirilerek alınmıştır).

Faydaları	Sakıncaları
Astların da lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politika ve stratejilerle ilgili öneriler getirmesi.	Karar alma ve uygulama sürecinde zaman kayıplarına neden olması.
Fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen çalışanların iş görme arzusunun olumlu etkilenmesi ve psikolojik tatmin sağlanması.	Herkesin fikrinin alınması durumunda, uzmanı olmadığı konularda fikir sorulduğunda zor durumda hisseden çalışanlar tarafından yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulması.
Grup içi gerginlik ve çatışmaların büyük ölçüde ortadan kalkması ve yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakması.	Maliyetleri arttırması.
Kararların grup tarafından alınmış olması nedeniyle bu kararlara karşı sadakatin artması.	Kendi istediği şekilde karar alınmayan kişilerde memnuniyetsizlik ve gücenme durumlarının ortaya çıkması.

Demokratik liderlik, pozitif bir işletme kültürü oluşturulması ve çalışanların yönetim sürecine katılmaları ile motive edilmelerini sağlayacağı düşüncesiyle olumlu bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Çalışanları yaratıcılığa özendiren ve onlara özgüven aşılayan demokratik lider bu sayede çalışan motivasyonunu ve aidiyetini arttıracaktır. Kendini bulunduğu yere ait hisseden çalışan amaç, karar, plan, strateji ve politikalarla ilgili karar alınırken kendini sorumlu hissederek yararlı katkılarda bulunacak ve daha isabetli kararlar alınmasını sağlayacaktır. Çalışanların kendi kaderlerini kendi ellerine alma algısını desteklemesi sebebiyle yaptıkları iyi işlerin karşılığını alacaklarına yönelik güven artmakta ve

çalışma motivasyonu olumlu etkilenmektedir. Demokratik liderler, yönetim yetkilerini astlarıyla paylaşarak, çalışanların ilgilerini ve işten aldıkları hazzı artırır. Bunun yanında çalışanlar bu süreçle birlikte tecrübe kazanmış olurlar. Demokratik bir lider, astlarının eğitimine de katkıda bulunmuş olur ve işi üstlenenleri karar sürecine dâhil ederek kendisine diğer konularda daha çok zaman ayırabilmektedir. Çalışanların yeterince donanımlı olmadığı gruplar için ise demokratik liderlik uygulamalarında sınırlılık yaşanmaktadır. Hızlı karar verilip uygulanması gerektiği durumlar meydana geldiğinde demokratik liderlik davranışı avantajını kaybetmektedir. Örneğin, batmak üzere olan bir gemide kaptanın demokratik bir tavır sergilemeye çalışması zaman kaybına neden olacağından uygun tarz olmayacaktır (Hoyras-Manyas, 2019). Herkesi memnun etmeyi amaçlayarak ortaya konan olası uzlaşmaların her zaman en iyi çözüm olamaması da demokratik liderliğin dezavantajlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bürokratik liderliğin aksine bazı durumlarda demokratik liderlik stili çalışanlar arasında kıskançlığı arttırabilmektedir. Demokratik liderliğe yönelik yapılan araştırmalar sonucunda bu liderlik tarzının bazen yüksek tatmin, çaba ve işte verimlilik ile sonuçlandığına, bazen de sonuçlanmadığına dair karara varıldığı belirtilmektedir (Dökel, 2009). Buna göre uygulanan liderlik türünün tercihi sırasında liderin kişisel özelliklerinin ve örgüt yapısının uygunluğunun önemi ortaya çıkmaktadır.

1.5.3. Hümanist liderlik türü

Hümanizm, Latince “insani” anlamında kullanılan “humanus” kelimesinden türetilmiştir (Nişanyan, 2020) ve güncel Türkçe sözlükte “İnsancılık” veya “İnsan merkezîyetçilik” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Hümanist liderlik de insan kaynağına odaklanmış bir yönetim stilini ifade etmektedir.

Hümanist liderlik türü, örgütün başındaki kişinin astlarına karşı korumacı rolünde olduğu, ağırlıkla ödüllendirme gücüne başvurduğu, insan merkezci bir yönetim stilidir. Hümanist lider astlarını insan oldukları için sever ve onlara değer verir. İlmî ve tatlı dilli bir yönetim sergiler ve çalışanlarına dostça yaklaşır (Bedir-Turhan, 2017).

Hümanist liderler ikili ilişkilere diğer liderlik türlerine göre daha fazla önem göstermektedirler. İşletme içindeki görevlerden çok çalışanların duygu ve düşünceleriyle ilgilenirler. Çalışanlar arasındaki uyum ve özgürlük dengesini kurarlar. Bu liderlik türünde liderler astlarını sadakate dayalı yönlendirirler ve astlarına karşı korumacı rolü üstlenirler. Ana motivasyon kaynağı olarak ödüllendirme gücünü kullanırlar ve zorunlu durumlar dışında

zorlayıcı güce başvurmazlar. Bu liderlik türünün uygulanabilmesi için liderin ortalama üstü duygusal zekâyâ sahip olması gerekmektedir (Ak, 2015).

Uzak doğu kültürlerinde hümanist liderler astlarıyla bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Lider kendisini astlarının ailelerinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulayabilir. Paternalizme yaklaşan bu hümanist liderlik türünde babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi sebebiyle yönetici genellikle çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilir. Ancak bu tür liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha yakın ve sadık olduğunu düşündüklerine ayrıcalık sağlayacağı da düşünülmektedir (Köksal, 2011).

Demokratik liderlikteki gibi iyi insan ilişkileri kurulan hümanist liderlik türündeki ayırt edici unsur son kararın verilmesi sürecidir. Hümanist liderlikte, astların yönetime katılımı kısmidir ve son karar lidere ait olmaktadır. Çalışanlar önerilerini dile getirirken bu durumun bilincindedirler.

Hümanist liderler cezaya başvurmadaki isteksizliği ve babacan davranışları nedeniyle astları tarafından sevilen liderlerdir. Hümanist liderlik türünün uygulandığı işletmelerde çalışanlar, işletme ortamını aile ortamı gibi algılayabilmekte ve işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmektedirler (Köksal, 2011). Çalışanlar yöneticilerine karşı bir sevgi bağı ile bağlı olduğundan çoğu zaman ilişkilerde profesyonelliği kaybedebilir ve yöneticinin isteği doğrultusunda iş tanımının dışındaki edimleri yerine getirmek durumunda kalabilir. Her ne kadar çalışan bu durumdan şikâyetçi olmayabiliyorsa da iş yeri ortamında bunların yaygınlaşması hem maruz kalan çalışanı hem de ekip arkadaşlarını yıpratıcı ve yorucu etkiler yapabilmektedir.

Hümanist liderlik türü; doğu kültürlerinde, bireyselliğin az olduğu kolektif iş yapılan işletmelerde sık görülmekle birlikte bürokratik yönetimin aksine büyük işletmelerde daha az görülür. Bir çalışanın birden çok iş yapması gereken ve çoğu zaman birbirinin işlerini yapan örgütler, dar uzmanlaşmanın seyrek olduğu işletmeler, küçük ve orta boyutlu işletmeler ile iş tanımlarının daha serbest olduğu işletmelere daha uygundur. Bunun yanında yüksek seviye çalışanların yönetilmesi ve ego çatışmalarının giderilmesinde de bu liderlik türü etkili olabilir.

Hümanist liderlik türünün faydaları ve sakıncalarını maddeler halinde incelemek üzere Tablo 4 oluşturulmuştur.

Tablo 4. Hümanist liderlik türünün faydaları ve sakıncaları

Faydaları	Sakıncaları
İç müşteri kavramının özümsemişi dolayısıyla çalışanların iş tatmininin yüksek gerçekleşmesi.	Zorlayıcı güce başvurulmaması sebebiyle bazı çalışan profillerinin yönetiminde zorluk oluşması.
Lider ve astları arasında güçlü bir iletişim ve uyum sağlanması sebebiyle işletmeye duyulan aidiyet ve sadakat hislerinin artması.	İşletme kültürüne uygun olmayabilecek, profesyonellik dışı bir işyeri ortamı oluşması.
Çalışanların motivasyonunu arttırmak açısından etkili olması.	Öncelikler sıralamasında çalışanlar daha önce geldiğinden üretim ve iş verimliliğinin azalması.

Hümanist liderlik türünde odak noktası insan olan liderin, çalışanları “müşteri” olarak göreceği ve onların ihtiyaçlarını alacağı kararlarda göz ardı etmeyeceği beklenmektedir. Bireyler arası güçlü ikili ilişkiler sağlanması ve astların kendilerine değer veren bir liderle çalışıyor olma düşüncesi çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Yüksek sadakat beklentisi sebebiyle çalışanların iş değiştirme esnekliklerinin bu liderlik türünün baskın görüldüğü işletmelerde azaldığı savunulabilir. Hümanist liderlik türü ile yüksek çalışan memnuniyeti sağlanacağı düşünülmekle birlikte cezalandırmaya başvurulmuyor olması işlerin yapılmasında etkinliği azaltabilir. Bir diğer çekince de profesyonel olmayan iş yeri koşullarının ortaya çıkabileceği yönündedir (Erben ve Güneşer, 2008).

1.5.4. Karizmatik liderlik türü

Karizma kavramının son zamanlarda çoğu zaman yalnızca pozitif anlamda kullanıldığı görülmektedir. Karizma kelimesi 1922 yılında Max Weber tarafından “sevgi ve hayranlık kazanma yeteneği” anlamında kullanıldıktan sonra bu anlamı yerleşmiştir (Nişanyan, 2020). Bu özellik doğru yöntemlerle kullanılırsa doğru sonuçlara götürebilir.

Liderlik bilminde karizma, lider ve astları arasındaki güçlü özdeşleşmeyi sağlayan tek taraflı bağ anlamında kullanılmaktadır. Liderlik türü olarak düşünüldüğünde ise, vizyon sunan, astlarının saygısını ve güvenini kazanan bir lider anlamına gelmektedir (Yavuz, 2009).

Karizmatik bir lider çevresindekiler üzerinde güçlü ve etkili bir enerji oluşturmaktadır. Bu tür liderler öngörüsü ve özgüveni yüksek, vizyoner ve örgütlere olan katkıları sebebiyle aranan kişilerdir. Ayrıca çevresindekileri kendi amaçları doğrultusunda etkileyip yönlendirme becerileri çok yüksektir. Çoğu zaman kritik anlarda ortaya çıkmakta ve günü kurtarmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Gül ve Çöl (2003) karizmatik liderliği şu şekilde tanımlamışlardır: “Genel olarak karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir.”

Karizmatik liderler kişilik özellikleri hasebiyle çekici olarak nitelendirilebilirler. Ancak bazı kişiler için çekici, etkileyici veya samimi olarak nitelendirilebilen kişilerin bazı kişiler için oldukça sıradan kimseler olarak nitelendirilebileceği unutulmamalıdır. Karizmatik liderlerin değişiklik yaratma ve dönüştürme kabiliyetleri sebebiyle dönüştürücü lider olarak anıldıkları da görülür. Dönüşüm için gereken vizyona ve harekete geçme enerjisine sahiptirler.

Örgüt içinde farklı amaçlar için oluşturulan takımlar bulunur. Bu şekilde takımlara ayrılan örgütlerde sorumluluk düzeyi yükselmektedir. Bu takımların kendi içlerinde liderler çıkarmalarına izin verilir veya stratejik değişimi planlamak ve uygulamak için tayin edilirler. Örgütün amaçlarına takım çalışmasıyla ulaşılır. Bu sistem genellikle hızlı çevresel değişimlere uyum sağlamak konusunda etkindir. Böyle durumlarda karizmatik liderler takım performansını etkileyerek, gereken değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmek konusunda diğer liderlik stillerine göre öne çıkmaktadır (Tunçer, 2011).

Karizmatik liderlik türünün özellikleri 8 maddede derlenebilir (Şahin ve diğerleri, 2004). Buna göre karizmatik liderler;

- a. Olağanüstü yeteneklere sahiplerdir ve bu yeteneklerde süreklilik sağlarlar.
- b. Yüksek özgüven sahibidirler.
- c. İnsanları etkileme ihtiyacı duyarlar, hitabet ve ikna yetenekleri yüksektir, düşüncelerini kabul ettirmede çok başarılıdır.
- d. Risk almaktan çekinmezler ve risk yönetiminde yeteneklidirler.
- e. Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmayı göze alabilirler.
- f. Çevre koşullarına ve astlarının ihtiyaçlarına karşı farkındalıkları yüksektir.
- g. Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme yetenekleri yüksektir.
- h. Bulundukları ortamda baskın karakter olmayı isterler ve dikkati kendilerine çekerler.

Karizmatik liderliğin odak noktası çalışanları etkilemek üzerinedir. Bir liderin karizmatik stilde yönetim sağlayabilmesi için çalışanlarının ona karşı güçlü bağlılık, saygı, hayranlık duyması veya kendilerini özdeşleştirmeleri beklenir. Karizmatik liderlik türünün çalışanlar üzerindeki etkileri Gül ve Aykanat (2012) tarafından şu şekilde derlenmiştir:

- a. Karizmatik bir liderle çalışmak sorumluluk bilincini arttırmaktadır.
- b. Çalışanlar örgüt misyonunu üstlenip içselleştirmekte zorluk yaşamazlar.
- c. Karizmatik lider astları üzerinde büyük bir güven ve inanç duygusu yaratır.
- d. Bu tür liderin yönetimindeki çalışanların kararlı görünüş zamanlama konusunda daha iyi olacağı düşünülmektedir.
- e. Çalışanların örgütün bir parçası gibi hissetmeleri desteklenir ve bunun sonucunda ekip ruhu ve takım çalışmasında gözle görülür iyileşmeler gerçekleşir.
- f. Çalışanlar, liderin fikirlerini şüphe götürmez kabul eder, inançlarının doğru olduğuna güvenirlir.
- g. Çalışanlar, lideri gönüllü olarak dinlerler.
- h. Çalışanlar, örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak tatmin yaşarlar.
- i. Çalışanlar, performanslarını arttırmak için kendilerine yeni sebepler bulurlar.

Karizmatik liderlik; değişime ihtiyaç duyulan kaos ve kriz durumlarında, çalışanların örgüt ihtiyaçlarına paralel olmayan hedeflerin peşinden gitmesi, örgüt içi homurdanmalar ve tatminsizliklerin görüldüğü, kullanılan liderlik yönteminin başarısızlığının açığa çıktığı durumlarda, eğer tüm bunlara rağmen astların işletmeye bağlılığını sağlayan misyonlar varsa ortaya çıkacaktır. Tarihte karizmatik liderler hep kriz ortamlarında, “batmakta olan gemilerde” ortaya çıkmıştır. Fakat böyle durumlarda demokratik talepler bir kenara bırakılabilmektedir. Bu sebeple karizmatik liderlik türünün demokrasi ile pek uyummadığı söylenebilir. Bu da günümüz şirket ve örgütleri için geçerli olan demokratik koşullarda, karizmatik liderliğe nadiren rastlanılmasına neden olmaktadır. Karizmatik liderlik davranışları; gruplar içerisinde hiyerarşi, geleceğe yönelim, misyon ve hedeflere ulaşmayı sağlamak amacıyla koşulları hazırlamak ve demokratikleşmeye giden süreci yönetmek için kullanılabilir. Bu açıdan bakıldığında karizmatik liderlik bir geçiş stildir (Aksu, 2003; Şakar, 2016).

Tablo 5. Karizmatik liderlik türünün faydaları ve sakıncaları (Koyun, (2020)’dan değiştirilerek alınmıştır).

Faydaları	Sakıncaları
Örgütte işe ve amaca ulaşmaya odaklanılması.	Hesap verebilirliğin azalması. Yapılan hatalardan ders almanın zorlaşması.
Liderin eylemlerinde olabildiğince özgür olması.	İnsanların, örgütün başarısını yalnızca lidere yüklemesi ve lidere bağımlı hale gelebilmesi.
Liderin kararlarının sorgulanmadan uygulanması.	Karar verme sürecinin lidere endeksli hale gelmesi ve organizasyonun değişim zamanlarında esnek olma yeteneğini kaybetmesi.
Liderin hızlı ve etkili biçimde kendi motivasyonunu astlarına geçirebilmesi.	Grubu oluşturan bireylerin kendi yetenek ve özelliklerinin açığa çıkmasının önüne geçebilmesi.
Lidere ve hedeflere yüksek bağlılık duyulması.	Erken tükenmişliğin ortaya çıkması.
Bürokratik basamakları geçmenin kolay olması, karar alma ve uygulamada çok hızlı olunması.	Negatif kullanımda yasal ve etik problemlerin ortaya çıkması.

Tablo 5’de de görüleceği gibi karizmatik bir lider sıra dışı davranışlar sergiler. Geleneksel yöntemlerin dışına çıkan karizmatik liderin sergilediği davranışlar astları tarafından çok hızlı kabul görmekte ve gereği yerine getirilmektedir. Karizmatik lider, kendi vizyonunu ve motivasyonunu astlarına kolay geçirebilmektedir. Yüksek ikna kabiliyeti sayesinde yapılacak işlerin süresinin düşürür ve bürokrasi basamaklarının atlanmasını sağlar. Bu açıdan hiyerarşiden gücünü alan geleneksel yöneticilere göre avantajlıdır (Kösele, 2018).

1.5.5. Otokratik liderlik türü

Otokrasi kelimesi Fransızca “autocratie” kelimesinden gelmekte ve “hükümdarın, bütün siyasal (finansal ve bürokratik) kudreti elinde bulundurduğu yönetim biçimi, tek kişi iktidarı” anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2020). Eski Yunanca “kendi” anlamında “autos” ve “egemen”

anlamında “kratos” sözcüklerinin birleşiminden oluşmuştur (Nişanyan 2020). Otokratik lider kavramı da, örgüt yönetimini tek başına elinde bulunduran yalnız ve mutlak bir yönetici profilini ifade etmektedir.

Otokratik liderlik türünde örgütün başındaki kişi karar almada tek yetkilidir ve herhangi bir güç paylaşımı veya yetki devrine başvurmaz. Otokratik lider, astlarını işe motive etmek amacını yerine getirmek için baskın olarak zorlayıcı gücünü, bunun yanında yasal ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. Çalışanlar; toplum, aile ve eğitim hayatlarından devlete kadar fazlasıyla gelenekçi bir yapıda yetişmiş, üst kademedekine veya büyüğe saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderlerinden tam yetki ve sorumluluk almalarını bekleyecektir. Bu profildeki çalışanlar otokratik liderlik uygulayan bir liderin bilgili olduğunu ve liderliği hak ettiğini varsayacaklardır. Türk toplumunda da, ağırlıklı olarak otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Yöneticilerin “bilmiyorum” ya da “çözemiyorum” demesi hoş karşılanmamaktadır (İbicioğlu ve diğerleri, 2009).

Otokratik yapıdaki liderler astlarını yönetim sürecinin dışında tutmaktadır. Yani örgütte amaçların, hedeflerin, stratejilerin ve politikaların belirlenmesinde işi yapacak kişilerin söz hakkı bulunmamaktadır. Çalışanlar sadece yöneticiden gelen emirleri yerine getirmekte ve komutları harfiyen uygulamakla yükümlüdür. Yönetimle ilgili tüm yetkiler yalnızca liderde toplanmaktadır. Bu durum; denetim, eleştiri ve övgü, ödül ve cezalandırmanın merkezî şekilde konumlandırılması anlamına gelmektedir. Bu liderlik türünde yönetim bir politika belirler. Bu politika çerçevesinde uygun örgütsel çatıyı oluşturur, faaliyet şeklini tayin eder, çalışanlardan belirlenenleri yapmalarını ister ve çalışanlar da bunu yerine getirir (Tengilimoğlu, 2005).

Bu bilgiler ışığında otokratik liderlik türünün karakteristik özellikleri 5 maddede ifade edilebilir. Buna göre otokratik liderler;

- a. Yetki paylaşımına gitmezler, bütün otoriteyi kendilerinde toplarlar.
- b. Çalışanlardan işin yapılması sırasında mutlak itaat beklerler.
- c. Çalışanlarının fikir ve düşüncelerine asgari önem gösterirler ve yöntemler hakkında katkı sağlamalarına izin vermezler.
- d. Motivasyon aracı olarak zorlayıcı güce başvururlar.
- e. Karar verme ve işlerin yapılması sırasında hıza odaklanırlar.

Otokratik liderlik türünde çalışanlar sadece işin yapılması süreciyle alakalı olmalı, kendi alanlarının dışına çıkmamalı, yukarıdan gelen emirleri uygulamalıdır. Bir çalışan eğer bunlara

uymazsa cezalandırmaya başvurulabilir. Bu sebeple otokratik liderlik türünün baskıcı ve saldırgan bir yapısı olduğu söylenebilir. Otokratik bir lider yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duymakta; fakat bunun tersini kuşkuyla karşılamaktadır. Bu şekilde işleyen bir örgüt içerisinde fikir ve düşünceleri dikkate alınmayan çalışanların yaratıcı özellikleri azalacak ve örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inecektir. Çalışanlar arasında kırgınlıklar ortaya çıkması ve çalışan sirkülasyonunun artması da otokratik liderlik türünü benimseyen bir işletmede göze alınması gerekenlerdir (Fidanoğlu, 2016).

Otokratik liderlik türü bürokrasi ve hiyerarşi ayakları üzerine kurulmuş, gelenekçi bir yönetim sergilenen örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile günümüz toplumunda çalışanlarından her konuda katkı ve yaratıcılık bekleyen modern anlayışlı işletmelere uygun görünmemektedir. Ancak daha önce belirtildiği gibi çalışanlar; toplum, aile ve eğitim hayatlarından devlete kadar fazlasıyla gelenekçi bir yapıda yetişmiş, üst kademedekine veya büyüğe saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse; liderlerinden tam yetki ve sorumluluk almalarını bekleyecektir. Bu profildeki çalışanlar otokratik liderlik uygulayan bir liderin bilgili olduğunu ve liderliği hak ettiğini varsayacaklardır (İbicioğlu ve diğerleri, 2009). Bu durum aslında eski bir yöntem olmasına karşın otokratik liderlik türünün sıklıkla karşılaşılan bir liderlik türü olmasına sebep olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Eğer yönetimdekiler, çalışanların tembel olduğuna veya motivasyonlarının düşük seviyede olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliğini ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır. Çalışanların yeterince donanımlı olmadığı, yaratıcılık ve inovasyon gerektirmeyen, hıza dayalı örgütler için otokratik liderlik türünün daha başarılı olabileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle otokratik liderlik türünün deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur (Tengilimoğlu, 2005).

Tablo 6. Otokratik liderlik türünün faydaları ve sakıncaları (Eren (2001)'den değiştirilerek alınmıştır).

Faydaları	Sakıncaları
Geleneksel, büyüğe aşırı saygılı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip toplumlarda başarılı bir sistem olması.	Kritik konularda astların neredeyse hiç dikkate alınmaması.
Tüm yetkinin toplandığı liderin kendisini etkili ve rahat hissetmesinin sağlanması	Motivasyon ile yaratıcılığın azalması.
Daha fazla iş ile ilgilenilmesi, daha etkin ve hızlı karar verilmesi.	Örgütsel yenilik faaliyetlerinin asgariye inmesi.
Liderin yapılmasını istediği işleri çabuk ve istediği gibi yaptırabilmesi.	Çalışanlar arasında kırgınlıkların gelişmesi.
Kriz yönetimi durumlarında etkili olması.	Gruba katılmalarla, ayrılmaların yüksek oranda görülmesi.

Tablo 6’da belirtilen fayda ve sakıncalara göre otokratik liderler doğrudan yapılan işle ilgilidirler ve çalışanlarına yönelik daha az düşünce mesaisi harcamaktadırlar. Çalışanlarını etkilemek için eldeki gücü kullanabilecekleri düşüncesindedirler. Bu liderlik türü en saf hali ile; bürokratik otoritenin hakim olduğu ordu, itfaiye teşkilatı gibi örgütlerde görülmektedir. Otokratik ve bürokratik toplumlarda, çalışan beklentilerine uygun bir model olması sebebiyle tercih edilmektedir. Bu liderlik türü lidere bağımsız hareket özgürlüğü ve güveni vermektedir. Ayrıca karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı asgariye inmekte olduğundan; çabuk karar vermek, eğitimsiz veya motivasyonsuz çalışanları harekete geçirmek gereken durumlarda tercih edilmektedir. Bu sebeplerden ötürü otokratik liderlik türü doğru kullanıldığında faydalı olabilmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen, liderin bencil davranması ve astların inanç ve duygularını dikkate almaması otokratik liderlik türünün ciddi sakıncalarındandır. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsemesinin önüne geçmekte ve bunun sonucunda motivasyonlarının düşmesine, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına sebebiyet vermektedir. Bütün bu nedenler otokratik liderlik türünün genel olarak olumsuz bir bakış açısına sahip olmasına sebep olmaktadır (Şafaklı, 2005).

1.6. Müşteri Kavramı

Toplam kalite yönetimi anlayışı içerisinde “müşteri” kelimesi yalnızca işletmenin çıktısını satın alan diğer üretici ve tüketicileri değil, işletmenin kendi içindeki unsurlarını da ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda toplam kalite yönetiminde geleneksel müşteri sınıfına “dış müşteri”, işletmenin içindeki müşteri sınıfına ise “iç müşteri” tanımı kullanılmaktadır (Yılmaz, 2004).

1.6.1. Dış müşteri

Bir işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan birey veya organizasyonlar için dış müşteri tabiri kullanılmaktadır. Yani iç müşterilerden farklı olarak dış müşteriler, sistemin dışında ve o işletmenin nihai mal ve hizmetini belirli bir bedel karşılığında kullanan kişi ve kurumlardır. İşletmenin asıl amacının kâr etmek olduğu varsayımıyla düşünüldüğünde dış müşteriler ve onların memnuniyeti amaca giden yolda önemi yadsınamaz unsurlardır. Bu sebeple işletme yönetimi dış müşterilerin ihtiyaçları, istekleri ve beklentilerini devamlı olarak araştırılmalı ve dikkatle incelenmelidir (Çağan, 2019).

1.6.2. İç müşteri

İç müşteriler; dış müşterilerin beklentileri doğrultusunda mal veya hizmetleri ortaya çıkartmak amacıyla bir birim veya bölümün çıktılarını, girdi olarak kullanan en üst düzey yöneticiden başlayıp en alt düzeydeki işe yeni başlamış bir işçiye kadar işletme içinde çalışan tüm bireyler olarak tanımlanabilir (Karadeniz, 2013). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde bütün çalışanlar iç müşteri kavramı dâhilinde değerlendirilmektedir. Yani her bir çalışanın diğerlerine “müşterilermiş gibi” davranması gerekmektedir. Böylece önce çalışanların tatmini sağlanacaktır.

Üretim süreci, bir hedefe ulaşmak amacıyla yapılan etkinliklerden oluşmaktadır. Bu süreç içinde herhangi bir kişi veya birim kendisinden önce gelen kişi veya birimin müşterisi, kendisinden sonra gelenin de tedarikçisi durumundadır. Bu anlayış sayesinde işletmenin her biriminde mutlu çalışanlar ortaya çıkacaktır. Böylece dış müşterilerin de mal ve hizmet kalitesi noktasındaki beklentileri karşılanmış olacaktır (Tarcan, 2001).

1.7. İç Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Literatürde “iş tatmini” veya “çalışan memnuniyeti” olarak da geçen iç müşteri memnuniyeti; çalışanların işlerine duydukları geniş kapsamlı olumlu duygular ve bu duyguların onlar üzerindeki genel etkilerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle iç müşteri memnuniyeti, işi üstlenenlerin bu işten duydukları hoşnutluktur. Bu kavram üzerine konuşulduğunda ilk olarak işin maddi getirileri, çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser ortaya koymanın verdiği haz duygusu akla gelmektedir (Taşlıyan, 2007).

Toplam kalite yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan iç müşteri memnuniyetini 3 boyutta ele almak mümkündür (Pekmezci ve diğerleri, 2008). Buna göre iç müşteri memnuniyeti:

- a. Soyut bir kavramdır ve bir reaksiyonu ifade eder. Bağımlı bir değişken olarak incelenmelidir.
- b. Birbiriyle ilişkili alt faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir.
- c. Çoğunlukla beklentiler üzerinden tanımlanmaktadır ve çalışanın verdiği emeğe karşı aldığı karşılığı kıyaslamasıdır.

1.8. İç Müşteri Memnuniyetinin Tarihsel Gelişimi

Çalışanların memnuniyeti üzerine ilk çalışmalar 1911 yılında yapılmaya başlanmıştır. Taylor ve Gilbreth tarafından; organizasyon içindeki işlerin yapılması sırasında daha az ruhsal gerilim, yorgunluk ve bitkinliğin ortaya çıkması hedeflenmiştir. Bundan sonraki aşamada 1924 yılındaki, Western elektrik şirketinin Hawthorne tesisindeki çalışması ile Elton ve arkadaşları çalışan memnuniyetini bir araştırma konusu olarak ilk inceleyenler olarak kabul edilmektedir. Şimdi içinde bulunduğumuz sürecin başlangıcının da 1935 yılında Hoppock tarafından yayınlanan “Job Satisfaction” (İş Tatmini) isimli kitap ile gerçekleştiği söylenebilir (Yoldemir, 2018). İlerleyen dönemde araştırmaların 3 ekol etrafında toplandığı söylenebilir;

Bunlardan ilki iç müşteri memnuniyetini somut, yani fiziki ve ekonomik şartlarla değerlendiren ekoldür. Bu tip araştırmaların Taylor ile başladığı söylenebilir.

İkinci ekol iç müşteri memnuniyetini insan ve insanla ilgili faktörlerle değerlendiren ve yönetim etkinliği, katılımcı ve formel yönetim stilleri üzerinde duran bir ekoldür.

Üçüncü ekol ise çalışma ortamının modernleştirilmesi ve iş yapılış sistemlerinin çalışan beklentileri ölçüsünde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Özdevecioğlu, 2003).

İç müşteri memnuniyeti gün geçtikçe önemini arttırmıştır. Bu süreçte ölçülmesi ve manipüle edilmesi gündeme gelmiştir. Bu sebeple iç müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. En yaygın kullanılmakta olanlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır (Yoldemir, 2018):

- a. Porter'in "Gereksinim ve Doyum" Ölçeği
- b. "Yüz Çizelgesi" Ölçeği
- c. "İş Tanımlama Endeksi" (Job Descriptive Index-JDI)
- d. "Genel İş Ölçeği" (Job In General- JIG)
- e. "İş tatmini ölçeği" (Job Satisfaction Survey)
- f. "Minnesota İş Memnuniyeti" Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ)
- g. "Bayfield ve Rothe'nin İş Memnuniyeti Endeksi"
- h. "İş özellikleri" Modeli (Job Characteristics Model)

1.9. İç Müşteri Memnuniyetinin Diğer Terimlerle İlişkisi

Önceki çalışmalar incelendiğinde iç müşteri memnuniyeti ile önemli ve anlamlı ilişkileri bulunan bazı kavramlar karşımıza çıkmaktadır. İç müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşan araştırmalar dış müşteri memnuniyetine olası etkisini oldukça sık göz önünde bulundurmuştur. Bunun dışında iç müşteri memnuniyetinin yakın ilişkili olduğu kavramlar 3 ana başlıkta incelenebilir (Özdevecioğlu, 2003).

- a. Moral ve motivasyon: Motivasyonu; yapılan işe dair efor, yoğunluk, sıklık ve yön belirleyici enerji ve güç olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi motivasyon, beceri ile birlikte iş performansını etkileyen temel kavramlardan biridir (Kara, 2015). İşletmenin insan kaynağını oluşturan her bir bireyin moral ve motivasyon seviyesinin, işinden duyduğu tatminle doğru orantılı olarak artmakta veya azalmakta olduğu söylenebilir. Bir çalışanın diğerleri ile aynı veya onlardan fazla miktarda çalışmasına rağmen daha düşük ücret veya ödül alması durumunda; işine, yöneticisine veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutuma sahip olabileceği düşünülmektedir. Bunun da bireyin motivasyonu, morali, enerjisi ve mutluluğu üzerine doğrudan etki yapacağı söylenebilir. Motivasyon gibi moral seviyesinin de performans üzerinde etkili olduğu göz önüne alındığında iç müşteri memnuniyetinin dolaylı veya doğrudan çalışan performansları ve verimlilik ile ilişkili olduğu da söylenebilir (Pekmezci ve diğerleri, 2008).

- b. İşletme aidiyeti: İşletme aidiyeti veya örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim biliminin önemli konuları arasına girmiş ve birçok araştırmada yer almıştır. “Genelleştirilmiş uyum” (generalized compliance) ve “özgecilik” (altruism) olarak iki başlık altında incelenmekte ve kısaca “Örgütlerin yaşamı için önemli olan, tanımlanan rol beklentilerinin üzerindeki davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Doğal bir biçimde iç müşteri memnuniyetinin işletmeye olan sadakat ve aidiyet duygusunu etkileyeceği düşünülebilir. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının da iş tatminini arttıracığına dair bulgulara rastlanmıştır (Erdal, 2020).
- c. Kişilik özellikleri: Kesin ve net bir şekilde üzerinde uzlaşılmış bir tanım olmasa da kişilik kavramı; “bir insanın bütün ilgilerini, tutumlarını, yeteneklerini, konuşma şeklini, dış görünüşünü ve çevresine uyum biçimini içeren; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu ve bireyi diğer bireylerden ayırt etmeye yarayan, tutarlı bir ilişki biçimi” olarak tanımlanabilir. Yani kişilik, bireyin tutarlı şekilde davrandığı, fizyolojik ve psikolojik açıdan uyum içinde olduğu bir bütündür (Oral, 2016). Birbiriyle bağıntılı kavramlar olan; maneviyat, duygusal zekâ, kendini gerçekleştirme davranışı ve hayat kalitesi kişilik üst başlığında incelenmektedir. Bir bireyin meşgul olduğu işten aldığı tatmin veya tatminsizliğin onun maneviyatını ve duygusal zekâsını dolayısıyla da ruhsal durumunu doğrudan etkileyeceği söylenebilir (Khadjwa, 2015).

1.10. İç Müşteri Memnuniyetinin Önemi

İç müşteri memnuniyeti yüksek seviyede olan örgütlerde çalışanların hem performanslarına hem de çevresindekilere olumlu etkileri olmaktadır. Yoğun bir iş tatminsizliği olduğu durumlarda ise kişilerin; örgüt bağlılıklarının azaldığı, işe tutumlarının olumsuz yönde etkilendiği ve işe gitmemek için rapor alma, devamsızlık yapma yolunu seçtikleri gözlemlenmektedir. Bu durum işletme için iş gücü maliyetlerinde artışa sebep olmakta ve işgören devir hızını arttırmaktadır. Böyle bir ortamda üretkenlik düşecektir (Çalışır, 2020). İş tatminsizliği; hayat kalitesinin düşmesi, çeşitli sağlık sorunlarının ortaya çıkması, tükenmişlik sendromu gibi bireysel sorunların yanında; performans düşüklüğü, aidiyet duygusunda azalma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel sorunlara da sebebiyet verebilmektedir (Gök, 2010). Dolayısıyla iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasının önemi, hem bireyler hem örgütler açısından, yadsınamaz durumdadır.

İşletmeler için iç müşteri memnuniyetin önemi, çalışanların üretime olan katkısından geçmektedir. Bir çalışanın; işletmenin faaliyet gösterdiği işe olan katkısı, o işi ne kadar iyi yaptığıyla değerlendirilmektedir. Elindeki işi en iyi şekilde yapabilmesinin yolu ise kişinin, istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla geçmektedir. Yani yönetim tarafından çalışana verilen maddi ve manevi destekler, kaynak ve bilgi üretimi seviyesinin kalitesini belirlemektedir (Kara, 2019). Çünkü işletmenin iç süreçlerinde ortaya çıkacak bir problemin sunulan ürün ve hizmetlere yansması, dış müşteri tatminini doğrudan etkileyecek ve işletmenin amaçlarına ulaşma yoluna taş koyacaktır (Karadeniz, 2013). İşletmeler için iç müşteri memnuniyetini önemli hale getiren unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Gergin, 2019):

- a. Dış müşterilere olan etkisi: Hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini belirleyen en önemli etmenlerden biridir. Müşteriye sunulan ürün ve hizmet kalitesinin de kendini geliştirmiş, donanımlı ve efektif çalışanlarla artırılabilceği düşünülmektedir. Bu sebeple yüksek dış müşteri memnuniyetinin yüksek iç müşteri memnuniyeti elde edilmesiyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir. İşinden memnun çalışanlar işletme açısından mutlu çalışanlardır. Bu kişilerin motivasyonları yüksek, iş aidiyetleri fazla gerçekleşmekte olduğundan işletme içinde etkin konumdadırlar. İşletme açısından yüksek önem verilen bazı değişim ve yeniliklere açık olurlar, başarıya ulaşma istekleri de fazla gözlemlenir. Böylece işletmenin belirlediği hedeflere ikna edilmeleri daha kolay olmaktadır. Bütün bu sebepler göz önüne alındığında, iş ile ilgili başarılar elde etmek ve belirlenen hedefleri tutturmak büyük oranda iç müşteri memnuniyetine bağlı görülmektedir (Korkmaz, 2019). İç müşteri memnuniyetinin dış müşterilere olan etkisi üzerine ortaya konmuş bazı fikirler Tablo 7’de derlenmiştir.

Tablo 7. İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri ilişkisine etkisi üzerine görüşler (Li (2010)’den değiştirilerek alınmıştır).

Blanchard ve Bowel (1993)	“Eğer çalışanlarına özen göstermezsen, onlar da müşterilerine özen göstermezler.”
Freiberg ve Freiberg (1998)	“Astlarına davranış şeklin, müşterilerine davranışlarını belirler.”
Albrecht (1992)	“Çalışanlarının hissettikleri dolaylı olarak müşterilerin de hisleri olarak gerçekleşmektedir.”
Cannie ve Caplin (1991)	“Eğer mükemmel müşteri memnuniyetini hedefliyorsan, önce mükemmel iç müşteri memnuniyeti sağlamalısın.”

- b. Tutarlılık kazandırması: İç müşteri kavramı; işletmenin çıktılarını doğrudan veya dolaylı olarak ortaya çıkarmak için çalışan kişileri ifade etmekte, işletme organizasyonunun içindeki kişi ve birimler de birbirinin sağlayıcısı ve/veya müşterisi olabilmektedir. Bu organizasyon içi ilişkiler iki sınıfta incelenebilir (Li, 2010). Bunlardan ilki olan “iş akışı ilişkileri” en basit düzeyde işletme içindeki işlerin yürüme şeklini ifade etmektedir. İş akışı, farklı kişi ve birimler tarafından yerine getirilecek birbiriyle bağıntılı etkinliklerden meydana gelmektedir. İş akışında bir aşama bitince diğerine geçilmektedir. Yani bir önceki aşamadaki performans bir sonraki aşamayı ve işin tüm kademeleri doğrudan etkilemektedir. Diğer ilişki türü olan “hizmet ilişkileri” ise bir birimin çoklu birim ve kişilerle aynı anda alışverişte olduğu bir düzeni ifade etmektedir. Yani bir aşamadaki performans çıktısı diğerlerini ve organizasyonun genelini dolaylı olarak etkilemektedir. Buradan iç müşterilerin birbiriyle olan ilişkisinin önemi anlaşılmaktadır. İşletme içi çarkların problemsiz bir şekilde dönmesi ve insan kaynağının yaptığı işlerde tutarlılık sağlanması iç müşteri memnuniyeti ile ilişkili olmaktadır. Bu düzen içerisinde iç müşteri memnuniyeti anahtar bir rol oynamaktadır. Çalışanların işletme içi unsurlarda aynı düzey ve kalitede çıktıyı ortaya koyabilmeleri aynı zamanda nihai üretimde de tutarlılık sağlayacaktır. Böylece dış müşteri beklentilerinin karşılanması dalgalanmalardan en az oranda etkilenecek ve tutarlı bir çıktı ortaya konulacaktır (Njambi, 2013).
- c. Misyon ve vizyona ulaşmaya etkisi: Belirlenen misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi büyük ölçüde işletmedeki çalışanlara ve onların performansına bağlıdır. Çalışan performansının en verimli hale getirilmesinin de yüksek iç müşteri memnuniyetinden geçtiği düşünülmektedir (Pekmezci ve diğerleri, 2008). Bu sebeple bir işletmenin, ulaşmak istediği hedeflere çalışanlarına yüksek iş tatmini sağlayarak daha kolay ulaşabileceği söylenebilir.
- d. Değişim ve gelişimde rol oynaması: İşletmelerde, hizmet ve ürün çıktılarının değiştirilmesi veya yenilenmesine dair karar, dış müşteri talepleri doğrultusunda verilmektedir. İşletme içi süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sırasında da iç müşteri talepleri dikkate alınmaktadır. İşletme içinde performans değerlendirme

aşamasında iç müşterilerden gelen talep ve değerlendirmeler dikkate alınmakta ve kararlar buna göre verilmektedir (Gergin, 2019).

İç müşteri memnuniyetinin önemi; yirmi birinci yüzyılın yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmeler tarafından dış müşteri memnuniyeti kadar göz önünde bulundurulmaktadır. Bu işletmeler iç müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin farkında olup müşterilerinin, iç ve dış ayırımı yapmaksızın, istek, ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip, karşılamayı hedefleyen işletmelerdir (Şimşek, 2005).

1.11. İç Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Bireysel Faktörler

İç müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik modellere, kişiler arası farklılara yeterince önem gösterilmemesi sebebiyle sıklıkla eleştiriler yapılmaktadır. Grupların istek ve tepkileri çoğu zaman bireylerinkinden farklı olabilir. Son zamanlarda bunu dikkate alan çalışmalar yapılmışsa da her bireyin mental, fiziksel ve yapısal özelliklerinin ölçme ve değerlendirilmesi görece zor bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Franek ve Vecera, 2008).

Her ne kadar ölçülmesi zorlayıcı olsa da, iç müşteri memnuniyeti ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki bariz ve yadsınamaz durumdadır. Buna bir örnek vermek gerekirse; agresif ve sosyal yetenekleri düşük insanların çevresine uyum sağlamakta zorlandığı ve bunun da düşük iş tatminiyle sonuçlandığı görülmektedir. Bunun yanında özel hayatında mutsuz olarak nitelendirilen kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağı gibi genel bir inanış da vardır. Her ne kadar bu hipotez bilimsel çalışmalarla doğrulanmış olmasa da iş hayatının özel hayata etkisi her bireyde belirli seviyelerde gerçekleşmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

İç müşteri memnuniyetini belirleyici özellikte olan ve çoğu zaman bağımsız değişken olarak iç müşteri memnuniyetini etkilediği varsayılan bazı demografik faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerindeki statü (unvan) ile işyerindeki çalışma süresi (kıdem) olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.11.1. Yaş

Çalışanın yaşı ile gerçekleşen iş tatmini arasında genel olarak anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların işlerinden memnun olma seviyelerinin ölçümünde farklı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Torrington ve Hall'a göre iç müşteri memnuniyeti açısından kariyer sürecini 4 devreye ayırıp incelemek mümkündür (Kitapçı ve Sezen, 2002).

- a. 18-24 yaş: “İş öncesi deneme aşaması” olarak isimlendirilen bu dönemde kişi ya ilk işine girer ya da okurken “part time” işlerde çalışır. Kazandığı tecrübeler ışığında söz konusu işletmede çalışmaya devam etmek ile başka bir işletmede çalışmak arasında karar verir. Bu yaş aralığında iş tatmini; çalışma koşulları, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret düzeyi üzerinden belirlenmektedir.
- b. 25-44 yaş: “İşe başlama ve ilerleme aşaması” olarak isimlendirilen bu dönemde 25 yaşlarındaki kişi nihai kararı doğrultusunda işletmede çalışmaya başlar ve 45 yaşlarına kadar ilerleyerek devam eder. Organizasyona olan katkısı sayesinde transfer veya terfi ettirilir. Bu dönem kariyer stratejisi belirleme, belirli bir alan özelinde uzmanlaşma ve gelişimi sürdürme dönemidir. Bu yaş aralığında iş tatmini; çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ve yönetim ile ilişkiler üzerinden belirlenmektedir.
- c. 45 yaştan 65 yaşa doğru: “Durağan dönem” olarak isimlendirilen bu aşamada 45 ve üzeri yaşlardaki kişi, şimdiye kadarki çalışmaları ile ulaştığı seviyeyi korumaya yönelmektedir. Önemli işler yapmış, işletmede saygın bir yere gelmiş ve maddi/manevi doyuma ulaşmıştır. Bu dönemde bir yol ayrımına girilmektedir. Artık kariyer yolunun önemli kısmının geride bırakıldığı ve daha fazla ilerleyebilecek yer olmadığı düşünülerek verimlilik düşebilir veya daha fazla sorumluluk alarak ilerlemeye devam edilebilir. Bu yaş aralığında iş tatminini en çok; yönetimle olan ilişkiler ve kişinin yönetime katılma oranı belirlemektedir.
- d. 65 yaş civarı: “Emeklilik aşaması” olarak isimlendirilen bu dönemde kişi emekliliğe doğru geçiş için hazırlık yapar. İş yavaşlamakta ve artık organizasyon yavaş yavaş alt nesle terk edilmektedir.

1.11.2. Cinsiyet

Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005). Kişinin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumunu etkilediğine dair bulgulara rastlanan çalışmalar olmakla birlikte literatürde bu konu üzerinde bir uzlaşma görülmemektedir. Bununla birlikte; çalışanların cinsiyete göre dağılımının dengeli olduğu işletmelerde iç müşteri memnuniyeti, tek cinsiyetin baskın olduğu işletmelere göre daha yüksek gerçekleşmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

1.11.3. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi ve iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler mevcuttur. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça işinden duyduğu memnuniyetin azaldığına dair bulgulara rastlanan çalışmalar bulunmaktadır. Bu bulgular yüksek eğitim düzeylerindeki çalışanların beklentilerinin de yükselmesiyle açıklanmaktadır. Buna karşın iş tatmini ile eğitim düzeyinin arasında anlamlı ilişki bulunamayan çalışmalar da vardır. Her iki sonuçta da yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların yüksek ücret, teşvik ve onaylanma beklentisi olduğu konusunda uzlaşılmaktadır. Yüksek beklentiler yüksek performans gösterme baskısı oluşturmaktadır. Eğer bu beklentiler karşılanırsa işletmede iç müşteri memnuniyeti seviyesinin de artacağı söylenebilir (Lam ve diğerleri, 2001).

1.11.4. Statü (Unvan)

Doğrudan işletmedeki konumun iç müşteri memnuniyetine etkisi ile ilgili çalışmalar çok yaygın olmamakla birlikte, unvanın iş tatmininin belirleyicilerinden olduğu öngörülmektedir. İşletmede üst konumlarda bulunan çalışanların iş tatminleri genellikle alt kademelerdeki çalışanlara göre daha yüksek gerçekleşmektedir. Yönetimi altında çalışan bulunan kişilerde sıradan çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini düzeyleri ölçülmektedir. İç müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olan bireysel faktörlerden en etkili olanının unvan olduğu düşünülmektedir (Franek ve Vecera, 2008).

1.11.5. Çalışma süresi (Kıdem)

Çalışanın, işletmenin mensubu olarak geçirdiği zaman ile iç müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair çalışmalar mevcuttur. Yani aynı işletmede toplam çalışma süresi fazla olan çalışanların, çalışma süresi daha az olan çalışanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Buradan kıdemin iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili bir faktör olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Eğitim düzeyinde olduğu gibi kıdemde de iş tatminini belirleyen unsur beklentilerdir. Çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları durumunda iş dünyasının gerçekleri ile karşılaştıklarında düşük iş tatmininin gerçekleşecek olması, uzun süredir işletmede çalışan birinin ne beklemesi gerektiğini bildiği için daha yüksek iş tatmini seviyelerinde olması buna bir örnektir (Sevimli ve İşcan, 2005).

1.12. İç Müşteri Memnuniyetini Belirleyen Örgütsel Faktörler

1.12.1. Ücret

Ücret kısaca: “İş görenin yaptığı işin karşılığı olarak elde ettiği maddi değerlerin toplamı” olarak ifade edilebilir (Pekmezci ve diğerleri, 2008). İyi bir yönetim-çalışan ilişkisinde anahtar iyi bir ücrettir. Bu nedenle iç müşteri memnuniyetini belirleyen dış faktörlerden ilk akla gelen genellikle ücret olmaktadır (Aykaç, 2010). Ücret, çalışanların iktisadi gücünün belirlemesini sağlayan en önemli unsurdur. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlere ulaşılmasında başroldeki araç olmasının yanında bireyler ücret seviyesine sosyal hayattaki yerlerini belirlemede önem verirler. Ücret bu özelliğiyle bir statü ve saygınlık aracıdır (Kara, 2020). Gelişmekte olan ülkelerde ücret seviyesi iç müşteri memnuniyetinin belirlenmesindeki faktörlerin en önemlisi olarak düşünülmektedir (Aykaç, 2010).

Ücret çalışanların işe bağlılıklarını da doğrudan etkilemektedir. Çünkü bir kişi eğer yaptığı işin karşılığını yeteri kadar alamadığına inanırsa içinde bulunduğu organizasyonun kendisine değer vermediğini düşünmeye başlayacak ve o da organizasyonla olan bağlarını koparma yoluna gidecektir. Bunun aksine beklentisinin üstünde ücret almakta olan bir çalışanın da organizasyonla olan bağları güçlenecek ve kendisine yüksek değer verildiği inancı doğrultusunda motivasyonu artacaktır. Ücretin miktarının yanında ücret dağıtımındaki adalet de örgütsel bağlılıkta önemli bir etkiye sahiptir. Yönetimin iyi işe iyi ücret verdiğinin bilinmesi kurumsal bağlılığı arttıracaktır (Sayar, 2015).

Ücret, her ne kadar çalışanların iş motivasyonu ve iş aidiyeti açısından oldukça önemli bir etkiye sahip olsa da iç müşteri memnuniyetini tek başına açıklamamaktadır. İyi bir ücret sağlandıktan sonra diğer dış faktörler devreye girmektedir. Çalışanların ücret dışındaki beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması da oldukça önemlidir (Pekmezci ve diğerleri, 2008).

1.12.2. Terfi ve yükselme olanakları

Hemen hemen her çalışan, içinde bulunduğu organizasyondaki seviyesini yükseltme ve daha üst kademelere ulaşma arzusunu taşımaktadır. İç müşteriler uzun süreler bulundukları konumlarda yeterliliğe ulaşmakta, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda kendilerini konumları için “gereğinden fazla kalifiye” görmeye başlamaktadırlar. Bu nedenle daha fazla sorumluluk alabilecekleri ve bilgi birikimlerine daha uygun bir konuma geçmek istemektedirler. Organizasyona yeni katılan birinin, önündeki yükselme ve kariyerini geliştirme ihtimallerinin yetersiz olduğunu düşündüğü durumda; motivasyonunun düşeceği, farklılık yaratma isteğini

bastıracağı, iş ve işletmeye karşı olumsuz bir tutum içinde olacağı düşünülmektedir. Bu durum da iç müşteri memnuniyeti düzeylerinin düşük gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Organizasyon içi kariyer yolunun belirli ve açık olması, performansa dayalı ve adil bir terfi sistemi bulunması, üst düzey pozisyonlar için dışarıdan çalışan transfer etmek yerine öz kaynağa yönelmek ve işyerinde eğitime önem verilmesi iç müşteri memnuniyeti açısından daha olumlu bir çalışma ortamı oluşturacaktır (Gök, 2010).

1.12.3. Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler

İş ile ilgili diğer unsurların hemen hepsiyle ilişkili olan, birçoğunu şekillendiren ve belki de aralarındaki en önemli faktör yönetim biçimi ve çalışanın yöneticileriyle ilişkileridir. İç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan; yönetim şekli, ast-üst uyumu, iş güvenliği, daha çok sorumluluk alma, farkına varılma, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik, iş koordinasyonu, sendikalar vb. unsurlar doğrudan yönetim kademesiyle ilişkilidir (Bakan ve Büyükebeşe, 2004). Yönetim biçimi ve yöneticilerle olan ilişkiler iç müşteri memnuniyetine olan etkisi iki başlık altında incelenebilir (Erdil ve diğerleri, 2004):

- a. Karar alma sürecine katılım: Çalışanların yönetimin sorumluluklarına katılımı kişilerin öz saygısını arttıracak, tanınma ihtiyacını karşılayacak ve motivasyonlarını arttıracaktır. Bu yönetime başvurulmadığında çalışanlar bu faydaları başka ortamlarda bulmaya çalışacaklar ve bu durum da iş tatmininin düşmesine sebep olacaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iç müşteri memnuniyetinin artırılmasıyla birlikte işletme yönetimindeki nihai kararların iyileştirilmesine de etki edecektir.
- b. Çalışan merkezli olmak: Çalışanlara yönelik olmanın ve onlarla destekleyici ilişkiler kurmanın iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Yöneticilerin astlarını sosyal anlamda desteklemesi ve onların sorunlarının çözümüne katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Böyle bir durumda oluşan karşılıklı güven ortamı, fiziksel şartlardan doğan şikâyetleri bile azaltmaktadır. Aksi durumda, yani çalışanların yöneticilerine karşı güven duymadığı durumlarda ise çalışma şartlarından bağımsız olarak iç müşteri memnuniyetinde düşüş gözlemlenebilmektedir.

1.12.4. Yan haklar

Yan haklar veya ikincil haklar, ücret dışı maddi gelirler ve işin niteliği dışında faydalanılan olanakları ifade etmektedir. Yan haklar geniş bir çerçevede incelenebilir. Sık rastlanılan bazı yan haklar şunlardır:

- a. İşletme tarafından çalışanın yemeğinin ve ulaşımının karşılanması
- b. Eğitim olanakları, hobi kursları, spor ve diğer sosyal faaliyet olanakları,
- c. Şirket hattı ile telefonu imkanı ve şirkete ait otomobilin kullanılabilmesi,
- d. Çalışan evlendiğinde veya çocuk sahibi olduğunda sunulan ikramiye veya ücretli izin olanakları,
- e. Home-office kullanım hakkı ve uzaktan çalışma olanağı,
- f. İşyeri hekimi ve anlaşmalı sağlık kuruluşlarından faydalanabilme olanağı,
- g. İşletme içinde kreş, kuaför, kurum psikoloğu, kurum diyetisyeni gibi imkanlar bulunması,
- h. İşletmenin ürün ve hizmetlerinden personelin indirimli faydalanması,
- j. Yurtiçi/yurtdışı seyahat ve fuar ziyareti olanakları.

Ücretlerin yanında yan hakların da doğru saptanması çalışanlar için önemli bir maddi çıkar konusudur (Tanrıverdi, 2006). İç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan yan haklar, iş değiştirme durumunda ücret gibi doğrudan ikame edilemeyecek unsurlar içerdiğinden örgüt bağlılığını arttırabilir.

1.12.5. Ödüllendirme

Yönetim kademesi tarafından bir sebebe bağlı olarak verilen her türlü maddi ve manevi ödül, kişinin hem bireysel mutluluğuna hem iş tatminine olumlu etkide bulunacaktır. İç müşteri memnuniyeti, çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyine göre belirlenmektedir. Bu sebeple aynı departmandaki diğer çalışanlardan daha az ödüllendirildiğini düşünen bir birey işine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştirebilir (Serinkan ve Bardakçı, 2009).

Demir ve diğerleri (2008)'ne göre: “Performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren iş görenlerin ödüllendirilmesinin bir işletme politikası olarak kabul edilmesi; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, iş gören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlayabilir.”

Sabit ücret dışındaki gelirler, prim ve hediyeler maddi ödüller olarak karşımıza çıkmaktayken, takdir edilme de manevi ödüllendirilmeye örnek gösterilebilir. Yapılan araştırmalar takdir edilmenin, iş görenler tarafından iş tatmini açısından önemli bulunduğunu göstermektedir. Bir çalışanın yerinde ve zamanında takdir edilmesi ve yaptığı iyi iş için ödüllendirilmesi iş tatminini arttıracaktır. Bu sebeple işletmenin gerçeklerine uygun bir ödüllendirme sistemi kurulması iç müşteri memnuniyetini yükseltmek için önemlidir (Erdil ve diğerleri, 2004).

1.12.6. Çalışma arkadaşları

İnsan sosyal bir varlıktır ve diğer insanlarla yaralı ilişkiler kurma eğilimindedir. Bir işletme içerisinde de birbirine yakın düşünce ve fikirlere sahip olan insanlar zamanla kendi aralarında iyi ilişkiler kurar ve arkadaş olurlar. İş arkadaşları, “ortak bir amacı gerçekleştirirken yapılan işbirliğinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanlar” olarak tanımlanabilir. Bu arkadaşlık ilişkilerinin gidişatı aynı zamanda kişinin iş tatmini düzeyini de etkilemektedir (Kaya, 2017).

Çalışanın içinde bulunduğu grup ona bir destek, rahatlama, tavsiye ve yapılan iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunmaktaysa bu ilişki olumlu olarak değerlendirilir ve iş tatmini üzerinde arttırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Böyle bir grup içerisinde çalışan, işinin özelliklerinden hoşnut olmasa bile birlikte çalıştığı kişilere duyduğu sevgi ve saygı nedeniyle işini mutlulukla yapmaktadır. İyi bir iş arkadaşlığı ortamı çalışanların işle ilgili şikâyetlerini azaltmakta ve işteki vakitlerini daha zevkli geçirmelerini sağlamaktadır. Aksi durumda yani iş arkadaşları olmayan veya verimli ilişkiler kuramamış çalışanların ise işlerinden alacakları zevk düşmekte ve iş ile alakalı şikâyetler artmaktadır. Bu sebeple yöneticinin iş yerinde iyi bir iş arkadaşlığı oluşmasını sağlaması veya buna uygun ortamı oluşturması iç müşteri memnuniyeti açısından önemlidir (Aydemir, 2013).

1.12.7. İş doğası

İş doğası; diğer etmenlerden soyutlanmış olarak yapılan işin kendisinin kişiye verdiği haz, iş yeri fiziki durumu ve çalışma koşullarının tümünü ifade etmektedir. İş doğası unsuru seçilen meslek dalı ve işletmeyle doğrudan bağlantılıdır.

- a. İşin kendisi: Yapılan işin kendine has özelliklerinin tümü bu başlıkta incelenir. Söz konusu işin ilginç olması, iş görene öğrenme, sorumluluk alabilme imkânı vermesi, iş ortamının değerli, yapılan işin anlamlı ve iş göreni geliştirici olması gibi unsurlar

iş tatmini açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla iş müşteri memnuniyetinin arttırılması için işin yapılmasıyla ilgili kararlarda çalışanın beklentileri üzerinde durulmalıdır. İş tasarımında çalışanın katılımına izin verilmeli ve yapılan iş, çalışanlara anlamlı gelecek şekilde kurulmalıdır (Yıldırım, 2018).

- b. Fiziksel şartlar: Her sektörde ve işletmede sahip olunması gereken fiziksel şartlar farklılık göstermektedir. Ancak genel olarak zorlayıcı kabul edilen şartlar; işyeri ortam sıcaklığı, nem, ortam ışıklandırması, gürültü, titreşim, toz, radyasyon, alçak veya yüksek basınç, oksijen seviyesi toksin maddeler, buharlar ve gazlar gibi etmenlerdir. Olumsuz fiziksel şartların elimine edilmesi veya olabilecek en asgari düzeye indirilmesi iş müşteri memnuniyeti açısından önem taşımaktadır (Avcı ve diğerleri, 2014).
- c. Çalışma koşulları: gerilim, monotonluk, motivasyon, yorgunluk, vardiya çalışması, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları, iş güvenliği, kazalar, otorite, yetki ve sorumluluk, denetim ve grup davranışlarını kapsamaktadır. Çalışma sürelerinin uzaması çalışanların özel hayatlarından daha fazla zaman almakta ve işyeri ortamını ne kadar sevse de çalışanın hoşnutsuzluk göstermesine sebep olabilmektedir. Çalışma sürelerinin uzunluğu kadar dinlenme sürelerinin doğru ayarlanması da önemlidir. Fiziksel ve mental yorgunluk ile uzun süre aralıksız çalışmanın yarattığı kafa karışıklığının olumsuz etkilerinin asgariye indirilmesi için iyi bir istirahat sistemi kurulması gerekmektedir.

1.12.8. İletişim

İletişim geniş anlamda; enformasyon ile bilgi arasında anlamlı etkileşim sağlama çabasıdır. Dar anlamda ise; yöneticiler ile çalışanlar arasında ve bunlar ile kurum dışı organlar arasındaki anlaşmayı ortaya koyabilmek amacıyla his, düşünce, bilgi, davranış ve tutumların iletilmesi çabasıdır. İşletme içinde ast-üst arasındaki ilişki ve iletişim iş müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Yöneticinin kontrollü davranışları ve profesyonel iletişimi baskınsa ve astlarının tam anlamıyla katılımını sağlamakta zorluk yaşıyorsa iş tatmininde düşüş gözlemlenecektir. Her hareketi izlenmekte olan, kendi başına karar alma özgürlüğü bulunmayan çalışanlar kendilerini sıkışmış hissedebilir. Aksi şekilde samimi bir iletişim kurabilen ve birbirlerini kolayca anlayan çalışanlar ve yöneticiler için çalışma ortamı çok daha rahatlatıcı ve düşük stresli olacaktır (Kaya, 2017).

2. MATERYAL VE METOD

2.1. Liman Kavramı

Deniz taşımacılığı bir limanda başlayıp yine bir limanda bitmektedir. Dolayısıyla dünya ticaretinin yüzde 90'dan fazlasını oluşturan denizyolu taşımacılığının en önemli unsurlarından biri limanlardır. Liman: gemilere ve yüklere yönelik çeşitli hizmetlerin verildiği, kıyı terminalleri, doklar ve kara alanlarında bütünleşen hizmet tesisi olarak tanımlanmaktadır (Demirci, 2011). Özaslan (2006)'a göre liman: "Gemilerin yolcu ve/veya yük indirip-bindirme, yükleme, boşaltma, bağlama ve beklemelerine elverişli, belirli su derinliğine sahip, teknik ve sosyal alt yapı tesisleri, yönetim, destek, bakım-onarım ve depolama birimleri bulunan, tabii veya suni olarak rüzgâr ve deniz tesislerinden korunmuş, kara ve deniz taşıma modları arasında dönüşüm noktaları olan kıyı yapısıdır."

Bu çalışmada ise kuru dökme yük, konteyner, genel kargo, RO-RO ve kruvaziyer türlerindeki gemilerin yanaşabileceği, en az 10 kişinin yerinde istihdam edildiği kıyı tesisleri incelenecektir. Deniz otobüsleri, şehir hatları vapurları ve tankerlerin yanaştığı iskele, şamandıra ve yüzen platformlar kapsamayacaktır.

2.1.1. Limanların işlevleri

- Gemilere; barınma alanı, bakım-onarım, yakıt ve kumanya tedariki gibi hizmetler ile destek sağlamak,
- Kıyı faaliyetleri için yaklaşma kanalı ve yeterli derinliğe sahip olmak,
- Yolcu trafiğine ve çeşitli tiplerdeki yüklerin elleçlenmesine imkan sağlamak,
- Gelen ve giden kargo için depolama alanı sağlamak,
- Kara ulaştırma sistemlerinin deniz ile entegrasyonunu sağlayarak ulaştırma zincirini tamamlamak,
- Hinterlandının ticaret, enerji ve hammadde ihtiyaçlarını karşılamak ve denize kıyısı olmayan komşu ülkeler için transit ulaştırma sağlamak (Karataş-Çetin, 2011).

Gemilerin yükleme-boşaltma faaliyetleri ve liman sahasında yüklerin depolanması gibi emek yoğun faaliyetlerde liman çalışanları önemli bir rol oynamaktadır. Liman otomasyonun

dünya limanlarındaki seviyeye henüz ulaşmadığı Türkiye’de; konteyner, genel kargo, dökme yük başta olmak üzere tüm yük çeşitlerinin yüklenmesi ve boşaltılmasında, bu malların kontrolü, muhafazası, elleçlenmesi ve bağlanması gibi pek çok operasyonda doğrudan liman işletmelerindeki çalışanlar etkili olmaktadır (Kızıldağ, 2019).

2.2. Türkiye Liman Sektörü

Türkiye’de 8.333 km kıyı şeridi bulunmaktadır. Bu kıyılarda liman, iskele, şamandıra, dolfen, platformlar dâhil yaklaşık 200 tesis faaliyet göstermektedir. Bu tesislerden Marmara Bölgesinde toplam yaklaşık 90, İstanbul İlinde yaklaşık 20 adet bulunmaktadır. İstanbul, Kocaeli şehrinden sonra Türkiye’de en fazla liman işletmesine ev sahipliği yapan şehirdir (Türkiye Liman İşletmecileri Derneği-TÜRKLİM, 2019).

Tablo 8. Dünya limanlarında 2018 yılında elleçlenen yüklerin kargo tipleri bazında dağılımı (TÜRKLİM (2019)’den alınmıştır).

Kargo Tipi	Miktar(milyon ton)	Dünya Deniz Taşımacılığı Toplamına Oranı (yüzde)	Bir önceki yıla göre artış oranı (yüzde)
Sıvı Dökme Yük	3.117	26,2	+1,2
Gaz	418	3,5	+9,1
Kuru Dökme Yük	5.206	43,7	+2,3
Konteyner	1.916	16,1	+4,5
Diğer	1.235	10,3	+3,7
Toplam	11.892		+2,7

Dünya genelinde limanlarda elleçlenen yüklere bakıldığında (Tablo 8) sektör toplamının 12 milyar tona yaklaştığı, yaklaşık 5.2 milyar ton ve yüzde 44 ile bundaki en büyük payın kuru dökme yüklerde olduğu görülmektedir. Bunu sıvı dökme yükler yaklaşık 3,1 milyar ton ve yüzde 26 ile, konteynerler ise yaklaşık 1.9 milyar ton ve yüzde 16 ile takip etmektedir. Bir önceki yıla göre artış oranlarına bakıldığında gaz taşımacılığının yaklaşık yüzde 9 ile en çok büyüyen kargo tipi olduğu görülmektedir. Gaz taşımacılığını yüzde 4,5 artış ile konteyner taşımacılığı izlemektedir.

Tablo 9. Türkiye limanlarında 2010-2019 yılları arasında elleçlenen yüklerin kargo tipleri bazında dağılımı (1.000 ton) (Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı-UDHB (2019)'den alınmıştır).

Yıl	Sıvı Dökme Yük	Konteyner	Katı Dökme Yük	Genel Kargo	Araç İçi Taşınan Yük	Toplam Elleçleme
2010	134.474	61.175	-	-	-	348.635
2011	129.992	70.381	107.167	46.507	9.297	363.346
2012	132.700	79.310	107.119	60.258	8.036	387.426
2013	122.560	84.656	103.655	66.093	7.964	384.930
2014	116.934	88.138	108.744	61.183	8.120	383.120
2015	146.554	87.025	110.701	63.505	8.249	416.036
2016	145.024	94.928	116.516	65.564	8.167	430.201
2017	152.897	107.917	128.842	72.147	9.368	471.173
2018	139.717	114.231	133.653	63.977	8.574	460.153
2019	155.253	118.768	150.344	52.672	7.128	484.168

Türkiye limanlarında elleçlenen yüklere bakıldığında (Tablo 9) 2019 itibariyle toplam 484.168.000 ton elleçleme yapılmıştır. En çok elleçlenen yük tipi yaklaşık 155 milyon ton ile sıvı dökme yük iken, bunu yaklaşık 150 milyon ton ile katı dökme yükler takip etmektedir. Konteyner 119 milyon tona yaklaşıırken genel kargo yaklaşık 52 milyon ton, araç içi taşınan yük yaklaşık 7 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde konteyner taşımacılığının 2017-2018 yılları arasında yaklaşık yüzde 5,8 büyümüş olduğu görülmektedir. Dünyada aynı dönem bu oran 4,5 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye’de son 10 yıla bakıldığında yaklaşık 2 katına çıkan konteyner taşımacılığı diğer tüm kargo tiplerinden daha hızlı bir artış göstermektedir. Bu durum dünya limanlarında konteyner entegrasyonuna yönelim (Çağlar ve diğerleri, 2015) ve küresel ticaretin gelişiminden konteynerin aldığı payın artmasına bağlanabilir (Ece, 2006).

Tablo 10. Türkiye limanlarında elleçlenen yükün rejimlere göre dağılımı (1.000 ton) (TÜRKLİM (2019)’den alınmıştır).

Yük Rejimi	2014	2015	2016	2017	2018
İthalat	194.771	208.326	215.132	233.656	218.544
İhracat	88.544	92.152	94.805	113.692	110.424
Transit	49.072	63.085	66.963	63.429	71.628
Kabotaj	50.731	52.472	53.300	60.396	59.555
Toplam	383.120	416.036	430.201	471.173	460.153

Tablo 10’da görüldüğü üzere 2018 yılında Türkiye limanlarında elleçlenen toplam yükün yaklaşık yüzde 47’sini ithalat, yüzde 24’ünü ihracat malları oluşturmaktadır. Transit yükler toplamda yaklaşık yüzde 15’e tekabül ederken, kabotaj taşımacılığın payı yaklaşık yüzde 13’tür. 2018 yılında bir önceki yıla göre Türkiye limanlarında elleçlenen ithalat malları yaklaşık yüzde 6,5, ihracat malları yaklaşık yüzde 2,8 azalmıştır. 2014 yılında ithalatın ihracata oranı yaklaşık 2.2 kat iken bu oran 2018 yılına 1,9 kata düşmüştür.

Tablo 11. 2018 yılında limanlarında en çok elleçleme yapılan ilk 10 şehir (UDHB (2019)’den alınmıştır).

Sıra	Şehir	Toplam Elleçleme(ton)	Türkiye Toplamına Oranı	Önceki Yıla Göre Değişim(yüzde)
1	Kocaeli	73.139.021	15,89	-0,13
2	İzmir	64.800.719	14,08	-3,64
3	Adana	60.730.436	13,20	-14,70
4	Hatay	57.715.999	12,54	1,62
5	İstanbul	44.213.238	9,61	-4,69
6	Mersin	36.136.961	7,85	-3,22
7	Tekirdağ	25.816.303	5,61	0,99
8	Zonguldak	21.725.711	4,72	4,09
9	Çanakkale	18.897.072	4,11	7,84
10	Bursa	14.296.862	3,11	-1,4
	TOPLAM	417.472.322	90,72	-2,63

Tablo 11’de görüleceği üzere Türkiye’deki limanlarda 2018 yılında elleçlenen toplam 460 milyon ton kargonun yaklaşık yüzde 91’i en çok elleçleme yapılan ilk 10 şehirde işlem görmüştür. Yaklaşık 73 milyon ton ile Kocaeli ilk sıradayken 65 milyon ton ile İzmir ikinci, 61 milyon ton ile Adana üçüncü, 58 milyon ton ile Hatay dördüncü ve 44 milyon ton ile İstanbul

beşinci sıradadır. İlk 10 şehirden beşinin Marmara Bölgesi şehirleri olması ve yaklaşık 175 milyon ton ile tüm Türkiye’de elleçlenen kargonun yüzde 38’inin bu bölge limanlarında işlem görmesi Marmara Bölgesinin sanayi ve ticaret için önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 12. Türkiye limanlarında 2019 yılında elleçlenen konteyner miktarının liman başkanlıklarına göre dağılımı (UDHB (2019)’dan alınmıştır).

LİMAN BAŞKANLIĞI	ADET	TEU	TON
ALİAĞA	759.706	1.132.480	10.325.286
AMBARLI*	1.934.980	3.104.882	30.967.134
ANTALYA	138.491	150.678	2.165.689
BANDIRMA	17.488	18.220	251.641
GEMLİK	557.549	861.657	8.015.423
İĞNEADA	7	7	23
İSKENDERUN	416.101	680.120	6.984.780
İSTANBUL*	27.683	43.237	274.711
İZMİR	373.895	541.679	5.311.298
KARABİGA	394	466	5.368
KARASU	18	41	229
KOCAELİ	1.083.759	1.715.193	16.854.346
MARMARA ADASI	1.319	1.319	17.521
MERSİN	1.156.424	1.854.312	21.267.163
SAMSUN	45.709	67.426	706.465
TEKİRDAĞ	964.233	1.413.962	15.526.288
TRABZON	4.645	5.783	94.450
YALOVA	187	375	195
TOPLAM	7.482.588	11.591.838	118.768.010

**İstanbul İli limanlarını ifade eder*

Tablo 12’de görüleceği üzere Türkiye’de en çok konteyner elleçlenen liman başkanlığı yaklaşık 3,1 milyon TEU ile Ambarlı liman başkanlığı olarak gerçekleşmiştir. İkinci sırada yaklaşık 1,85 TEU ile Mersin liman başkanlığı, üçüncü sırada ise yaklaşık 1,7 milyon TEU ile Kocaeli Liman başkanlığı bulunmaktadır. Buna göre İstanbul İli, Türkiye’nin en çok konteyner elleçlenen şehri olmakta ve Türkiye toplamının yaklaşık yüzde 27’sini tek başına oluşturmaktadır.

Tablo 13. Türkiye limanlarında 2019 yılı kabotaj hariç RO-RO (tır/treyler/vagon) istatistiklerinin hatlara göre dağılımı (UDHB (2019)’dan alınmıştır).

HATLAR	Gelen Araç	Giden Araç	Toplam Araç
Pendik - Trieste*	94.296	77.639	171.935
Çeşme - Trieste	28.148	30.121	58.269
Pendik - Toulon*	35.009	28.633	63.642
Mersin - Trieste	18.113	16.617	34.730
Yalova - Lavrio - Trieste	13.585	23.616	37.201
Ambarlı - Trieste*	2.543	17.081	19.624
Çeşme - Sete	5.855	7.100	12.955
Pendik - Sete*	6.447	4.585	11.032
Yalova - Sete	13.620	9.365	22.985
Yalova - Bari	464	2.921	3.385
Pendik - Bari*	372	2.106	2.478
Pendik - Patras*	10.633	1.480	12.113
Çeşme - Sakız Adası	250	841	1.091
İzmit - Zeebrugge	0	846	846
Marmara TOPLAM	229.335	222.951	452.286
Samsun - Tuapse	626	31.839	32.465
Zonguldak - Chornomorsk	7.118	5.964	13.082
Haydarpaşa - Chornomorsk*	3.839	5.744	9.583
Samsun - Novorossiysk	252	7.876	8.128
Karasu - Chornomorsk	3.600	4.775	8.375
Karadeniz TOPLAM	15.435	56.198	71.633
Mersin - Gazimağusa	10.183	19.921	30.104
Taşucu - Girne	9.512	10.574	20.086
Taşucu - Tripoli	6.014	5.967	11.981
Mersin - Hayfa	1.742	1.908	3.650
İskenderun - Duba	1.395	1.404	2.799
Mersin - Dar Es Salaam	0	524	524
Akdeniz TOPLAM	28.846	40.298	69.144
Diğer	1.500	2.253	3.753
GENEL TOPLAM	275.116	321.700	596.816

*İstanbul İli limanlarını ifade eder

Tablo 13’de görüleceği üzere 2019 yılında Türkiye limanları RO-RO taşımacılığında toplam araç 596.816 olurken, Marmara Bölgesinin 452.286 araç ile Türkiye toplamına payı yaklaşık yüzde 75 olarak gerçekleşmiştir. İstanbul limanlarında bu rakam 290.407 araç olarak gerçekleşmiştir. Böylece İstanbul limanlarının Türkiye RO-RO taşımacılığı toplamındaki payı yüzde 48,6 olarak gerçekleşmektedir. Bu da İstanbul limanlarının RO-RO taşımacılığındaki ağırlığını ortaya koymaktadır.

Tablo 14. Türkiye limanlarında 2019 yılı kruvaziyer gemi ve yolcu istatistikleri (UDHB (2019)’dan alınmıştır).

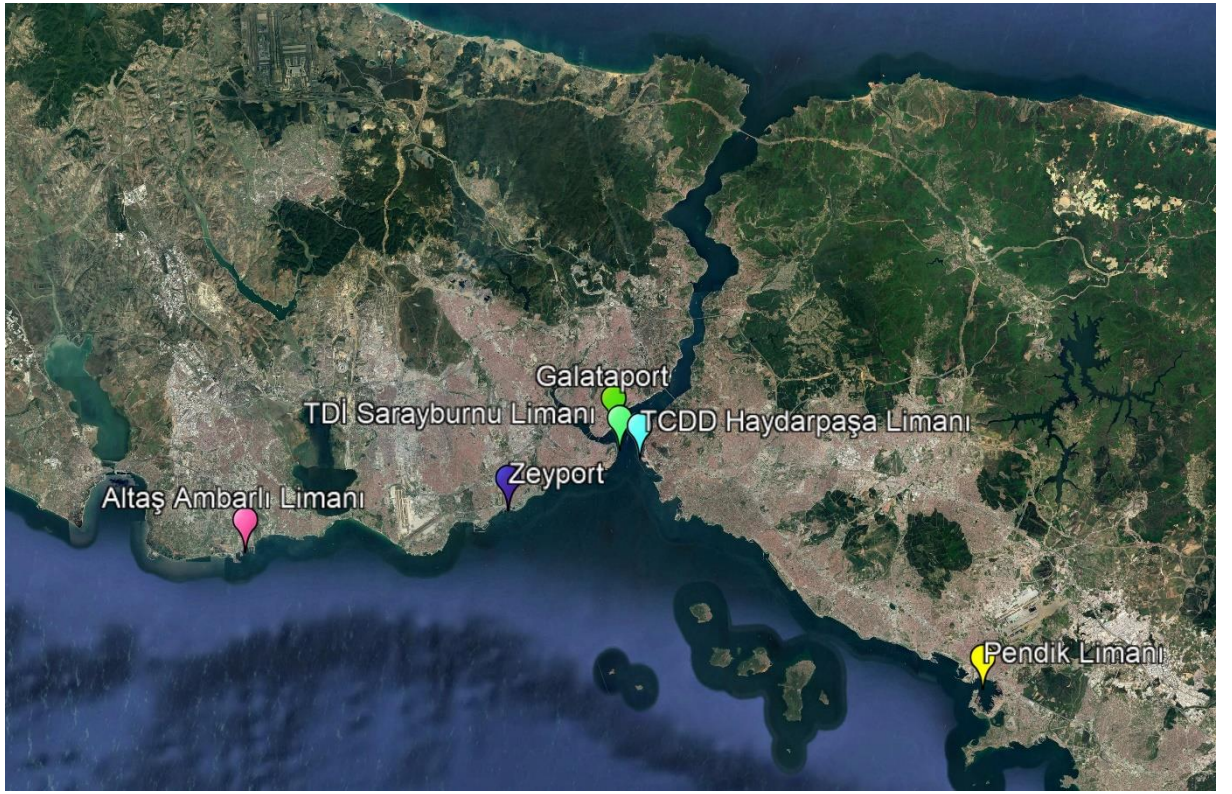
Liman Başkanlığı	Kruvaziyer Gemi Sayısı	Gelen Yolcu	Giden Yolcu	Transit Yolcu	TOPLAM YOLCU
Alanya	26	4	0	15.402	15.406
Bodrum	15	760	796	4.663	6.219
Çanakkale	6	1	0	2.818	2.819
Çeşme	31	24.761	23.940	752	49.453
Dikili	4	0	0	776	776
Finike	2	0	0	598	598
Göcek	5	0	0	1.078	1.078
İstanbul	13	588	831	6.094	7.513
Kuşadası	197	9.164	18.650	153.379	181.193
Marmaris	44	11	7	35.812	35.830
Yalova	1	0	11	0	11
TOPLAM	344	35.289	44.235	221.372	300.896

Dünyada kruvaziyer sektörü 2011 yılında yaklaşık 20 milyon yolcudan, 2019 yılında yaklaşık 30 milyon yolcuya doğru sürekli bir artış göstererek büyümüştür. Türkiye Limanlarında 2011-2013 yılları arası yıllık ortalama 2 milyondan fazla kruvaziyer yolcusuna hizmet verilirken 2014 yılından itibaren keskin bir düşüş yaşanmış ve 2016 yılında yolcu sayısı 300 bin seviyelerine düşmüştür. Türkiye Denizcilik İşletmeleri’ne bağlı Salıpazarı Limanının hizmete kapanması ve yenilenme sürecine girmesiyle yaşanan bu düşüş Türkiye’nin kruvaziyer pazarında 2011 yılındaki payının yüzde 10 seviyelerindeyken 2019 yılında yaklaşık yüzde 1 seviyelerinde gerçekleşmesine sebep olmuştur (TÜRKLİM, 2019). İstanbul limanları 2019 yılında 13 Kruvaziyer gemiye ve toplamda 7.513 yolcuya ev sahipliği yapmıştır (Tablo 14).

2019 yılında bir önceki yıla göre yüzde 22 artış göstererek, 46 milyon turist ile dünyada en çok turistin ziyaret ettiği altıncı ülke (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu-UNWTO, 2019) konumunda olan Türkiye’nin, Galataport’un hizmete açılmasıyla kruvaziyer turizminde 2020’li yıllarda yeniden gelişmesi beklenmektedir.

2.3. İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmeleri

Türkiye’de elleçlenen yükün yaklaşık % 38’i, konteynerin % 63’ü ve taşınan araçların %75’i Marmara Bölgesindeki limanlarda gerçekleşmektedir. Bu oran İstanbul için toplam yükün %9,6’sı, toplam konteynerin %27’si ve taşınan araçların %48’i olarak belirlenmektedir. Bölgede Haydarpaşa, Derince, Bandırma ve Tekirdağ limanlarının demiryolu bağlantısı mevcuttur (İstanbul Marmara Ege Akdeniz ve Karadeniz Deniz Ticaret Odası-İMEAK DTO 2019). Bu veriler Marmara Bölgesi ve İstanbul İlının Türkiye liman sektöründeki önemini ortaya koymaktadır.



Şekil 1. İstanbul ili liman yerleşim alanları

İstanbul İlinde Ambarlı, İstanbul ve Tuzla olmak üzere 3 liman başkanlığına bağlı 6 liman yerleşkesinden (Şekil 1) yıllık 1 milyon tondan fazla yük elleçleme kapasitesine sahip liman işletmesi sayısı 7 olarak gerçekleşmektedir. Bunlar; Mardaş (Ambarlı) Limanı, Marport (Ambarlı) Limanı, Akçansa (Ambarlı) Limanı, Kumport (Ambarlı) Limanı, Anadoluport (Pendik) Limanı, DFDS UN RO-RO (Pendik) Limanı ve Haydarpaşa Limanıdır.

Yıllık 1 milyon ton yükten az elleçleme kapasitesine sahip ve/veya Kruvaziyer gemilerine hizmet veren limanlar; Zeyport, TDİ Sarayburnu Limanı ve Galataport olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların dışında sayısı 10’u geçen akaryakıt/tanker tesisi, 16 İDO iskelesi, 43 Şehir Hatları iskelesi ve 8 marina ve 40 balıkçı barınağı da İstanbul’da faaliyet göstermektedir. İstanbul liman işletmelerinin hizmet verilen gemi türüne göre sınıflandırılması için Tablo 15 oluşturulmuştur.

Tablo 15. İstanbul liman işletmelerinin hizmet verilen gemi türlerine göre sınıflandırılması

Liman İşletmesi	Genel Kargo	Dökme Yük	Konteyner	RO-RO	Kruvaziyer, Mega Yat ve Diğer Gemiler
Akçansa(Ambarlı)	X	X	X	X	
Anadoluport(Pendik)	X	X		X	
DFDS UN RO-RO(Pendik)				X	
Galataport					X
Kumport (Ambarlı)	X		X		
Mardaş (Ambarlı)	X	X	X		
Marport(Ambarlı)			X		
TCDD Haydarpaşa Limanı	X	X	X	X	
TDİ Sarayburnu Limanı					X
Zeyport	X	X		X	X

2.3.1. Altaş ambarlı limanı

Ambarlı Liman başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren, 2.000.000 metrekare alan üzerine kurulu Altaş Ambarlı Liman Tesisleri AŞ. İstanbul’un Beylikdüzü ilçesi sınırları içerisinde bulunmaktadır. Kumport, Marport, Mardaş ve Akçansa olmak üzere 4 büyük liman işletmecisi, tanker tesisleri ve DFDS U.N RO-RO ile toplam 11 tesise ev sahipliği yapmaktadır. Yaklaşık 3500 kişinin istihdam edildiği Altaş Ambarlı Limanlarında 2018 verilerine göre toplam yaklaşık 3,2 milyon TEU konteyner, 2.005 milyon ton genel yük elleçlemesi yapılmış, 196 bin araç RO-RO ile taşınmıştır (TÜRKLİM, 2019).

2.3.1.1. Akçansa

Dökme yük, genel kargo, sıvı yük, konteyner ve RO-RO elleçlenebilen Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş. limanında kapasite konteyner için; 45.000 TEU, RO-RO için 450.000 Araç ve diğer yükler için 4.000.000 ton olarak gerçekleşmektedir. Toplam 89.750 m² alan üzerine kurulu limanda 41.643 m² gümrüklü alan, 48.100 m² gümrüksüz alan, 2.012 metrekaresi kapalı 50.205 m² depolama alanı bulunmaktadır. İki adet RO-RO rampası bulunan liman 930 metre uzunluğunda bir rıhtıma sahiptir ve azami derinlik 12,5 metredir. Kapasiteleri 8 ton ile 100 ton arasında değişen 6 adet elleçleme ekipmanına sahip limanda (TÜRKLİM, 2019) yaklaşık 130 kişi istihdam edilmektedir.

2.3.1.2. Kumport

Altaş Ambarlı Limanında faaliyet gösteren Kumport Liman Hiz. ve Loj. San. Tic. A.Ş. genel kargo ve konteyner alanında hizmet vermektedir. Yıllık kapasitesi 2.100.000 TEU olan limanda 2018 yılında 1.258.294 TEU yük elleçlenmiştir. Toplam 477.867 m² alan üzerine kurulu limanda 372.591 m² gümrüklü açık alan, 10.400 m² kapalı ambar bulunmaktadır. 2.226 metre uzunluğunda bir rıhtıma sahip limanda azami derinlik 16,5 metredir. Kapasiteleri 8 ton ile 104 ton arasında değişen 64 adet vinç, elleçleme ve istif donanımına sahip limanda (TÜRKLİM, 2019) yaklaşık 1000 kişi istihdam edilmektedir.

2.3.1.3. Mardaş

Altaş Ambarlı Limanında faaliyet gösteren Mardaş Marmara Deniz İşletmeciliği A.Ş., konteyner, genel yük, dökme katı yük alanlarında hizmet vermektedir. Konteyner için; 803.000 TEU, Diğer yükler için 3.000.000 ton yıllık kapasitesi olan limanda 2018 yılında 351.859 TEU konteyner elleçlenmiştir. Toplam 197.047 m² alan üzerine kurulu limanda 84.589 m² gümrüklü alan, 202.600,98 m² gümrüksüz alan, 720 m² ve 3.441 m² olmak üzere iki gümrüklü ambar, 1.200 m² konteyner yükü yükleme boşaltma alanı (CFS) ve 6.892 m² otomobil-kamyon park alanı bulunmaktadır. 877 metre uzunluğunda bir rıhtıma sahip limanda azami derinlik 16,5 metredir. Kapasiteleri 100 ton ile 140 ton arasında değişen 9 adet mobil vinç, 40 ton kapasiteli 8 adet RTG, 12 adet Stacker, 5 adet Ekskavator, 32 adet MAFI, 12 adet Forklift, 4 adet Reach Truck ve 4 adet loader ekipmanına sahip limanda (TÜRKLİM, 2019) yaklaşık 400 kişi istihdam edilmektedir.

2.3.1.4. Marport

Altaş Ambarlı Limanında faaliyet gösteren Marport Liman İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş konteyner alanında faaliyet göstermektedir. Yıllık 2.300.000 TEU kapasiteye sahip limanda 2018 yılında 1.573.600 TEU yük elleçlenmiştir. Toplam 447.431 m² alan üzerine kurulu limanda 423.665 m² gümrüklü açık alan, 6.103 m² kapalı ambar bulunmaktadır. 2005 metre uzunluğunda bir rıhtıma sahip limanda azami derinlik 17 metredir. 10 adet raylı vinç, 5 adet mobil vinç, 41 adet lastik tekerlekli vinç, 102 çekici, 118 dorse, 8 dolu ve 10 boş konteyner istif makinesine sahip limanda (TÜRKLİM, 2019) yaklaşık 880 kişi doğrudan istihdam edilmektedir.

2.3.2. Pendik limanı

İstanbul ilinin Tuzla-Pendik sahilinde tersaneler bölgesinde yer alan liman işletmelerine Pendik Limanı adı verilmektedir. Deniz alanıyla birlikte yaklaşık 8 milyon metrekarelik bir alan olan tersaneler bölgesinde yaklaşık 50 tersane işletmesi bulunmaktadır (Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği-GİSBİR, 2020).

2.3.2.1. Anadoluport

Anadoluport Pendik Kumcular Liman İşletmeleri 1983 yılında kurulan S.S İstanbul Anadolu Yakası Kumcular Üretim ve Pazarlama Kooperatifi tarafından 2013 yılında dahili kabotaj yüklerine hizmet vermek için inşa edilmiş bir liman tesisidir. Genel kargo, dökme yük, RO-RO alanlarında hizmet veren limanda yıllık dökme kuru yük elleçleme kapasitesi 6.000.000 ton olarak gerçekleşmektedir. 25.000 m² gümrüklü açık liman sahasına sahip işletmenin 205 metre uzunluğunda azami 8,5 metre derinliğe sahip bir rıhtımı, 202 metre uzunluk 12,5 metre derinliğe sahip batı ve 222 metre uzunluk 12 metre azami derinliğe sahip doğu iskeleleri mevcuttur. 22, 25, 34 metre genişliklerde üç RO-RO rampasına sahip işletmede, kapasiteleri 8-10 ton arası değişen 4 vinç, 1,5 ton ile 7 ton arası değişen kapasiteli 5 loader bulunmaktadır (Anadoluport, 2020).

2.3.2.2. DFDS RO-RO

1994 yılında kurulan UND RO-RO işletmesi tarafından 2006 yılında hizmete açılan Pendik RO-RO Limanı 2018 yılında DFDS firması tarafından satın alınmıştır. Tuzla Liman başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren DFDS UN RO-RO Limanı, tekerlekli araçların gemilere yüklenmesi ve boşaltılması üzerine hizmet vermektedir. Limanda yıllık kapasite 200.000 araç olarak gerçekleşmektedir. 110.000 m² açık depolama alanına sahip limanda hudut

kapısı ve gümrük bulunmaktadır. Ana yola 1 km uzaklıkta konumlanan limanda iki RO-RO rampası bulunmaktadır. Liman 209 metre uzunluğunda bir rıhtıma sahiptir ve azami derinlik 11 metredir. 12 Terminal Traktör ve 2 Forklift Reach Stucker ekipmanına sahip limanda (DFDS, 2020) yaklaşık 150 kişi istihdam edilmektedir.

2.3.3. Galataport

1895 yılında hizmete giren ve 2014 yılına kadar TDİ bünyesinde kruvaziyer limanı olarak hizmet veren Salıpazarı Limanı 2014 yılından itibaren yenilenme sürecine alınmıştır. 29,000 m² alan üzerine kurulan Galataport Liman İşletmeciliği ve Yatırımları A.Ş., yılda 1,5 milyon yolcuya hizmet verebilecek kapasitede inşa edilmektedir. İstanbul'un Beyoğlu ilçesi sınırları içerisinde bulunan limanda iki rıhtım bulunmaktadır. 600 metre uzunluğundaki Salıpazarı rıhtımının azami derinliği 13 metre, 380 metre uzunluğundaki Karaköy rıhtımının azami derinliği 11 metre olarak ölçülmektedir (Galataport, 2020).

2.3.4. TCDD Haydarpaşa limanı

1899 yılında Anadolu Demiryolları Şirketi tarafından inşası başlatılan liman 1927 tarihinden itibaren TCDD bünyesinde yer almaktadır. İstanbul ilinin Kadıköy ilçesi sahilinde bulunan TCDD Haydarpaşa Limanı, konteyner, dökme yük, genel kargo ve RO-RO(Harem) alanlarında hizmet vermektedir. Limanın demiryolu bağlantısı olması onu tercih edilir kılmaktadır. 343.420 m² alana kurulu işletmede, yıllık gemi kabul kapasitesi 1.944, konteyner depolama kapasitesi 426.181 TEU, dökme yük depolama kapasitesi 1.620.000 ton açık 225.115 ton kapalı olmak üzere 1.845.115 ton, RO-RO kapasitesi 149.100 tır olarak gerçekleşmektedir (İMEAK DTO, 2019).

2.3.7. TDİ Sarayburnu limanı

İstanbul'un Fatih ilçesinde "Tarihi Yarımada" içerisinde bulunan TDİ Sarayburnu Limanı ISPS koduna tabi hizmet veren bir kruvaziyer limanıdır. Sarayburnu Limanı çeşitli büyüklüklerdeki yatlar, kruvaziyer ve savaş gemilerinin demirlediği, hudut kapısı olanağı ile yabancı ülke vatandaşlarının ülkeye giriş yapabildiği bir limandır. 122 metre uzunluk, 8 metre azami derinliğe sahip ve 120 metre uzunluk, 10 metre azami derinliğe sahip 2 rıhtımı bulunmaktadır. Toplam azami 280m/12000 groston ölçülerinde bir geminin yanaşabileceği bir limandır. Yıllık gemi kabul kapasitesi 130, yolcu kabul kapasitesi ise 250.000 olarak gerçekleşmektedir. Yaklaşık 25 kişi istihdam edilmektedir. 2019 yılında Sarayburnu Limanında

28 adet gemi ve 3 adet yat olmak üzere toplam 31 adet deniz vasıtasına liman hizmeti (barınma vb.) verilmiştir. Ayrıca 10.199 yolcuya yolcu salonu hizmeti verilmiştir (İMEAK DTO, 2019).

2.3.8. Zeyport

Zeyport Zeytinburnu Liman İşlt. San. ve Tic. A.Ş 1998 yılında 7 kurumun ortak girişimi ile kurulmuş, 1999 yılında hizmete açılmıştır. Genel kargo, dökme yük, RO-RO, Kruvaziyer ve Süper/Mega Yatlara hizmet veren bir limandır. İstanbul'un Zeytinburnu ilçesinde 46.000 m² alan üzerinde kurulu liman, beş adet rıhtım ve dört adet RO-RO rampası ile toplam 1082 metre rıhtım uzunluğuna sahiptir. Azami 6 metre emniyetli yanaşma imkânı olan liman İstanbul Boğazı güney girişi demirleme yerlerindeki transit, gümrüklü gemilere hizmet vermektedir. Pasaport kontrolü ve hudut kapısı olanağına sahip liman, gemiler için bir ikmal limanı özelliğindedir. "Gemi Tedarik Sektörü" tedarik işlemlerinin %80'i Zeyport Limanı vasıtasıyla yapılmaktadır. Gemi yedek parçası, kuru kumanya ve sarf malzemelerinin depolanması için 750 m² kapalı ve 250 m² açık antrepo sahası ve 250 m² soğuk hava deposuna sahiptir. Yılda 300.000 ton LPG/LNG taşıyan tankere hizmet verilen limanda 1 adet sabit elektro-hidro vinç, 2 adet mobil vinç ve 2 adet forklift bulunmaktadır (Zeyport, 2020). Yaklaşık 50 kişi istihdam edilmektedir.

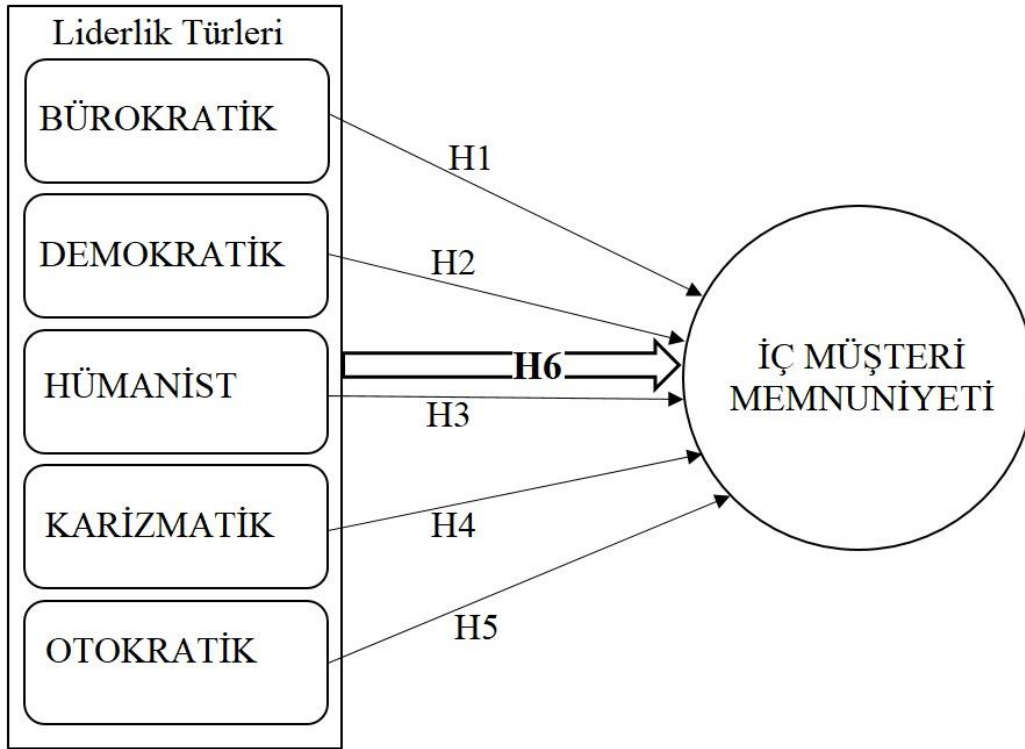
2.4. İstanbul Limanlarında Liderlik Türlerinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi

2.4.1. Araştırmanın amacı

- Liman işletmelerindeki çalışanların iş tatminini düzeylerini belirlemek.
- Liman işletmelerindeki çalışanların iş tatmini ile eğitim düzeyi, çalışan yaşı ve kıdem süresi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek.
- Liman işletmelerindeki yöneticilerin benimsediği liderlik türlerini belirlemek.
- Liderlik türleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek.
- Liderlik türlerinin iş tatminine etki düzeylerini belirlemek.

2.4.2. Araştırma modeli ve hipotezleri

Araştırma amaçları doğrultusunda uygulanacak anket ve bilgisayar analizi bulgularıyla cevap bulunması beklenen hipotezler ortaya konulmuş ve bu hipotezleri ifade eden araştırma modeli (Şekil 2) çizilmiştir.



Şekil 2. Araştırma modeli

- H1:** Bürokratik liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1a: Bürokratik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1b: Bürokratik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1c: Bürokratik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1d: Bürokratik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1e: Bürokratik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1f: Bürokratik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1g: Bürokratik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1h: Bürokratik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2:** Demokratik liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2a: Demokratik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2b: Demokratik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2c: Demokratik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

- H2d: Demokratik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2e: Demokratik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2f: Demokratik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2g: Demokratik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2h: Demokratik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3:** Hümanist liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3a: Hümanist liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3b: Hümanist liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3c: Hümanist liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3d: Hümanist liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3e: Hümanist liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3f: Hümanist liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3g: Hümanist liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

- H3h: Hümanist liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4:** Karizmatik liderlik ile i müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4a: Karizmatik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4b: Karizmatik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4c: Karizmatik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4d: Karizmatik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4e: Karizmatik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4f: Karizmatik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4g: Karizmatik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H4h: Karizmatik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5:** Otokratik liderlik ile i müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5a: Otokratik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5b: Otokratik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

- H5c: Otokratik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5d: Otokratik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5e: Otokratik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5f: Otokratik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5g: Otokratik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H5h: Otokratik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H6:** Liderlik stili, iç müşteri memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6a: Liderlik stili, ücret memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6b: Liderlik stili, yükselme ve terfi memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6c: Liderlik stili, yönetim memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6d: Liderlik stili, yan haklar memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6e: Liderlik stili, ödüllendirme memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6f: Liderlik stili, iş arkadaşları memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6g: Liderlik stili, iş doğası memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- H6h: Liderlik stili, iletişim memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

2.4.3. Araştırmanın yöntemi ve kısıtları

İlk aşamada; liman çalışanlarına Spector (1985) tarafından oluşturulan “İş Tatmini Anketi (Job Satisfaction Survey)” uygulanmasına, liman yöneticilerine de Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A.E. Coons tarafından hazırlanan, Prof. Dr. T. Ergun tarafından Türk yöneticilerinin özelliklerine uygun hale getirilmiş olan “Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi” Bayram (2016)’ın yüksek lisans tezinden alınarak uygulanması düşünülmüştür. Ancak yapılan ön çalışmada iş tatmini ile liderlik türleri arasındaki ilişkiyi ölçmenin doğru yolunun her çalışanı kendi yöneticisiyle eşleştirmekle mümkün olacağı görülmüştür.

Bu durumun Al-Ababneh (2010)’in çalışmasıyla da desteklenmesi sebebiyle yöneticilere uygulanacak anketteki ifadeler çalışanların kendi yöneticilerini değerlendirmelerini sağlayacak şekilde değiştirilmiştir. Böylece iki anket birleştirilmiş ve araştırmanın sadece çalışanlar üzerinde yapılmasına karar verilmiştir.

İş tatmini anketi Türkçeye çevrilmiş, liderlik davranışlarını belirleme anketi ile birlikte 11 liman çalışanına bir ön çalışma yapılmıştır. Bu ön çalışma sonucunda orijinal anket metinlerinde bulunan ancak bu çalışmada cevabı aranmayan ve anlaşılması güç olduğu belirlenen ifadeler çıkarılmıştır. Anketler liman çalışanlarının yapısına daha uygun hale getirilmiştir. Ayrıca iş tatmini ile çalışan yaşı, eğitim düzeyi ve kıdem arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı doğrultusunda ankete demografik sorular eklenmiştir. Böylece anket; birinci kısım olan “Kişisel Bilgiler” 5 ifade, ikinci kısım olan “İç Müşteri Memnuniyeti” 32 ifade, üçüncü kısım olan “Liderlik Stili” 25 ifade olmak üzere toplam 62 ifadeden oluşmaktadır.

Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren, en az 10 kişinin istihdam edildiği liman işletmeleriyle kısıtlanmıştır. Araştırmanın çalışanların memnuniyet seviyelerini ve yöneticilerinin liderlik türlerini değerlendirmesi İstanbul’daki liman işletmelerinin yöneticileri tarafından hassas bir konu kabul edilmiş ve bu sebeple çok sayıda ret cevabı alınmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren liman işletmelerinden yalnızca beş işletme araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılımı teşvik etmek amacıyla işletmelere verilen anket başvurusu ön yazısında tez metninde işletme isimlerinin verilmeyeceği belirtilmiştir. Bu sebeple liman işletmeleri harflere kodlanarak incelenecektir.

İşletmelere, 2019 yılının Kasım ayı ile 2020 yılının Şubat ayı arasında, elden teslim ve e-posta yöntemiyle iletilen anketlerden toplam 206 adedi doldurulmuştur. Yarım doldurulmuş,

birkaç kişinin tamamen aynı cevapları verdiği veya okunmadan doldurulduğu çapraz ifadelerle tespit edilen anketler çıkarıldığında 149 adet anketin kullanılabilir durumda olduğu saptanmıştır.

2.4.4. Verilerin çözümü ve yorumu

İstanbul'daki liman işletmelerinde çalışanlara yapılan 149 adet ankete ait veri IBM SPSS Statistics 25 adlı paket program ile analiz edilmiştir. İlk olarak ham veri girilmiş ve birbirini tamamlayan ifadeler birleştirilerek ölçekler oluşturulmuştur. Ölçeklerin kurtosis değerleri incelenerek verinin normal dağılımının sağlandığı görülmüştür. Her ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve yapılan faktör analizi sonucunda güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Korelasyon ve regresyon testleri ile önermeler arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra elde edilen bulgular, literatür verileri de kullanılarak yorumlanmış ve araştırmanın sonucu oluşturulmuştur.

3. BULGULAR

3.1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi

Araştırma güvenilirliği Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yöntemi ile test edilmiştir. Tavakol ve Dennick (2011)'e göre Cronbach's Alfa değeri 0,70 ve üzeri ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) olduğunda güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Tablo 16. Cronbach alfa değerleri

Ölçek	Cronbach's Alfa	Önerme sayısı
Ücret	,858	4
Terfi	,825	4
Yönetim	,936	4
Yan Haklar	,847	3
Ödüllendirme	,833	4
İş Arkadaşları	,807	4
İş doğası	,890	3
İletişim	,852	4
Bürokratik	,945	5
Demokratik	,924	4
Hümanist	,876	5
Karizmatik	,911	5
Otokratik	,861	5

Tablo 16'da görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değerleri 0,7'den yüksek olduğu için araştırma ölçeklerinin güvenilir düzeyde olduğu kabul edilmiştir.

3.2. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin bilinmesi iç müşteri memnuniyeti seviyeleri ile karşılaştırma yapılması açısından gerekli görülmektedir. Araştırmaya katılan liman işletmelerinin sonuçların anonim olarak paylaşılmasını talep etmesi sebebiyle belli bir sıraya göre işletmelere harf kodlanmıştır.

Tablo 17. Araştırmaya katılan çalışanların liman işletmelerine göre dağılımı

Liman	Sayı	Yüzde
A Liman İşletmesi	12	%8,1
B Liman İşletmesi	17	%11,4
C Liman İşletmesi	36	%24,2
D Liman İşletmesi	17	%11,4
E Liman İşletmesi	67	%45,0
Toplam	149	%100

Tablo 17’de görüldüğü gibi toplamda 149 çalışanın katıldığı çalışmaya; A liman işletmesinden 12 çalışan, B liman işletmesinden 17 çalışan, C liman işletmesinden 36 çalışan, D liman işletmesinden 17 çalışan, E liman işletmesinden 67 çalışan katılım sağlamıştır.

Tablo 18. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
25’den az	9	%6,0	%6,0
25-31	48	%32,2	%38,3
32-38	39	%26,2	%64,4
39-45	35	%23,5	%87,9
46-52	14	%9,4	%97,3
53 ve üzeri	4	%2,7	%100,0
Toplam	149	%100	

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığı dağılımı Tablo 18’de görülebilmektedir. Yaşı 25’den az olan çalışan sayısı 9, bunun toplama olan yüzde değeri %6’dır. Yaşı 25 ile 31 arası olan çalışan sayısı 48, bunun toplama olan yüzde değeri %32,2’dir. Yaşı 32 ile 38 arası olan çalışan sayısı 39, bunun toplama olan yüzde değeri %26,2’dir. Yaşı 39 ile 45 arası olan çalışan sayısı 35, bunun toplama olan yüzde değeri %23,5’dir. Yaşı 46 ile 52 arası olan çalışan sayısı 14, bunun toplama olan yüzde değeri %9,4’dir. Yaşı 53 ve üzeri olan çalışan sayısı 4, bunun toplama olan yüzde değeri %2,7’dir.

Tablo 19. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının cinsiyete göre dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	5	%3,4
Erkek	144	%96,6
Toplam	149	%100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımı Tablo 19'deki gibi gerçekleşmiştir. Kadın çalışan sayısı 5 ve bunun toplamda yüzde değeri %3,4 iken, erkek çalışan sayısı 144 ve bunun toplamda yüzde değeri %96,6'dır.

Tablo 20. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımları

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	26	%17,4	%17,4
Lise	65	%43,6	%61,1
Üniversite	55	%36,9	%98,0
Lisansüstü	3	%2,0	%100
Toplam	149	%100	

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları Tablo 20'deki gibi gerçekleşmiştir. Buna göre ilköğretim öğrenim seviyesindeki çalışan sayısı 26 yüzde değeri %17,4'dür. Lise öğrenim seviyesindeki çalışan sayısı 65 yüzde değeri %43,6'dır. Üniversite öğrenim seviyesindeki çalışan sayısı 55 yüzde değeri %36,9'dur. Lisansüstü öğrenim seviyesindeki çalışan sayısı 3, yüzde değeri %2'dir.

Tablo 21. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının unvanlara göre dağılımı

Unvan	Sayı	Yüzde
İşçi/Personel	96	%64,4
Ustabaşı/Amir	44	%29,5
Orta Düzey Yönetici/Müdür	9	%6,0
Toplam	149	%100

Tablo 21'de gösterilen verilere göre araştırmaya katılan çalışanların işletmelerindeki iş tanımları seviyeleri şu şekilde gerçekleşmiştir; İşçi veya personel olarak tanımlanan çalışan sayısı 96, bunun yüzde değeri %64,4'dür. Ustabaşı veya amir olarak tanımlanan çalışan sayısı 44, bunun yüzde değeri %29,5'dir. Orta düzey yönetici veya müdür olarak tanımlanan çalışan sayısı 9, bunun yüzde değeri %6'dır.

Tablo 22. Araştırmaya katılan liman çalışanlarının kıdem seviyelerine göre dağılımları

Kıdem	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1'den az	29	%19,5	%19,5
1-5	52	%34,9	%54,4
6-10	32	%21,5	%75,8
11-15	18	%12,1	%87,9
16-20	12	%8,1	%96,0
20'den fazla	6	%4,0	%100
Toplam	149	%100	

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımı Tablo 22’de gösterilmiştir. Aynı işletmede 1 yıldan az süredir çalışmakta olanların sayısı 29, bunun toplama olan yüzde değeri %19,5’dir. Aynı işletmede 1 ile 5 yıl arası süredir çalışmakta olanların sayısı 52, bunun toplama olan yüzde değeri %34,9’dur. Aynı işletmede 6 ile 10 yıl arası süredir çalışmakta olanların sayısı 32, bunun toplama olan yüzde değeri %21,5’dir. Aynı işletmede 11 ile 15 yıl arası süredir çalışmakta olanların sayısı 18, bunun toplama olan yüzde değeri %12,1’dir. Aynı işletmede 16 ile 20 yıl arası süredir çalışmakta olanların sayısı 12, bunun toplama olan yüzde değeri %8,1’dir. Aynı işletmede 20 yıldan fazla süredir çalışmakta olanların sayısı 6, bunun toplama olan yüzde değeri %4’dür.

3.3. Yeterlilik ve Küresellik Sınaması

Tablo 23. Memnuniyet ölçeklerinin KMO ve Bartlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Örneklem Yeterliliği		,859
Bartlett Küresellik Sınaması	Yaklaşık Ki-Kare	3828,885
	Serbestlik derecesi	276
	Anlamlılık	,000

Tablo 24. Liderlik türleri ölçeklerinin KMO ve Bartlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Örneklem Yeterliliği		,839
Bartlett Küresellik Sınaması	Yaklaşık Ki-Kare	4240,747
	Serbestlik derecesi	561
	Anlamlılık	,000

Tablo 23 ve 24’de KMO değerlerinin 0,60 alt değerinden yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan anketin “İç Müşteri Memnuniyeti” başlıklı ikinci bölümündeki 32 ifade doğrultusunda bilgisayar analizinde gerçekleşen gruplandırmalar Tablo 25’de gösterilmiştir. Ön çalışma sonrası anlaşılmayan ifadeler düzeltilip, sorunlu ifadeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir. Hesaplanan tüm alfa değerleri asgari değer olan 0,60’dan yüksek olduğundan ölçeklerin faktör dağılımları güvenilir kabul edilmiştir. Toplam varyansı açıklama gücü %75,863 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 25. Memnuniyet ölçeklerinin faktör analizi

Önerme	Yönetim	Ücret	İş Doğası	Terfi	Çalışma Arkadaşları	İletişim	Ödül	Yan Haklar
17	,681							
25	,667							
9	,637							
3	,618							
1		,885						
23		,743						
15		,723						
7		,695						
13			-,841					
29			-,804					
22			-,699					
16				-,888				
8				-,743				
2				-,689				
27				-,627				
20					,851			
28					,846			
12					,738			
5					,623			
30						-,817		
6						-,724		
14						-,679		
21						-,678		
26							,896	
11							,637	
19							,636	
4							,617	
24								-,683
10								-,663
18								-,654

Araştırmada kullanılan anketin “Liderlik Stili” başlıklı üçüncü bölümündeki 25 ifade doğrultusunda bilgisayar analizinde gerçekleşen gruplandırmalar Tablo 26’da gösterilmiştir. Ön çalışma sonrası anlaşılmayan ifadeler düzeltilip, sorunlu ifadeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir. Hesaplanan tüm alfa değerleri asgari değer olan 0,60’dan yüksek olduğundan ölçeklerin faktör dağılımları güvenilir kabul edilmiştir. Toplam varyansı açıklama gücü % 78,423 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 26. Liderlik türleri ölçeklerinin faktör analizi

Önerme	Bürokratik Liderlik	Hümanist Liderlik	Otokratik Liderlik	Karizmatik Liderlik	Demokratik Liderlik
21	,902				
5	,873				
17	,849				
8	,847				
4	,834				
18		,864			
13		,756			
12		,754			
24		,684			
20		,623			
15			,871		
14			,870		
1			,831		
7			,769		
19			,616		
6				-,838	
2				-,727	
9				-,726	
22				-,655	
3				-,603	
10					-,837
23					-,804
16					-,664
11					-,662

3.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Liderlik türlerini belirleyen likert ölçeklerinin bilgisayar programında değerlendirilmesiyle ortaya çıkan tanımlayıcı istatistiklerin, liman işletmelerine ve demografik verilere göre dağılımı araştırmanın sonuçları hakkında yorum yapılmasını kolaylaştıracaktır.

Tablo 27. Liderlik türleri ölçeklerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Liderlik Türü	Ortalama	Standart Sapma
Bürokratik	3,311	1,14947
Demokratik	3,390	1,31754
Hümanist	3,594	1,04389
Karizmatik	3,483	0,96004
Otokratik	3,781	0,90832

Liderlik türlerinin aritmetik ortalamaları Tablo 27’de verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalama 3,781 ile otokratik liderlik ölçeğinde görülmektedir. İkinci sırada yaklaşık 3,6 ortalama ile hümanist liderlik, üçüncü sırada yaklaşık 3,5 ortalama ile karizmatik liderlik, dördüncü sırada yaklaşık 3,4 ortalama ile demokratik liderlik, beşinci ve son sırada yaklaşık 3,3 ortalama ile bürokratik liderlik bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak İstanbul liman işletmelerinde uygulanan baskın liderlik tipinin otokratik liderlik olduğu söylenebilir.

Tablo 28. Memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları ve standart sapmaları

Memnuniyet Ölçeği	Ortalama	Standard sapma
Ücret	2,505	1,16555
Yükselme ve Terfi	2,755	1,10911
Yönetim	3,182	1,45821
Yan Haklar	2,753	1,24263
Ödüllendirme	3,015	1,05356
İş Arkadaşları	3,894	0,97094
İş Doğası	3,355	1,35935
İletişim	3,085	1,20800
Genel Memnuniyet	3,068	0,85628

İç müşteri memnuniyeti ölçeklerinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları Tablo 28’de gösterilmiştir. Buna göre en yüksek ortalama yaklaşık 3,9 ile iş arkadaşları memnuniyeti ölçeğinde gerçekleşmiştir. En düşük ortalamanın da yaklaşık 2,5 ile ücret Memnuniyeti ölçeğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm memnuniyet ölçeklerinin

ortalamasının alınmasıyla ortaya çıkan genel memnuniyet ölçeği ise 3,068 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 28 incelendiğinde liman çalışanlarının iş tatmini seviyesini en çok aşağı çeken sebeplerin ücret, terfi ve yan haklar gibi maddiyatla ilgili faktörler olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Araştırmaya katılan liman işletmelerinde liderlik türleri ölçeklerinin ortalamaları

Liman İşletmesi	Bürokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Hümanist Liderlik	Karizmatik Liderlik	Otokratik Liderlik
A	3,833	4,208	3,950	4,133	4,433
B	4,082	4,602	4,200	4,447	4,317
C	3,800	3,777	3,727	3,488	4,022
D	3,729	3,764	3,658	4,117	4,117
E	2,653	2,634	3,289	2,958	3,313

Tablo 29’da gösterilen liman işletmelerinde ortaya çıkan en yüksek aritmetik ortalama sahip liderlik türlerine bakıldığında A, C ve E liman işletmelerinde otokratik liderlik ölçeğinin en yüksek olduğu, D liman işletmesinde karizmatik ve otokratik liderlik ölçeklerinin eşit oranda yüksek olduğu ve B liman işletmesinde demokratik liderlik ölçeğinin en yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre ayrı ayrı bakıldığında da liman işletmelerinde otokratik liderlik davranışının diğerlerine göre daha baskın olarak görüldüğü söylenebilir.

Tablo 30. Araştırmaya katılan liman işletmelerinde memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları

Liman İşletmesi	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim	Genel Memnuniyet
A	2,500	3,145	4,166	3,222	2,833	3,895	4,083	3,229	3,384
B	3,588	3,014	4,338	3,843	3,661	4,014	4,313	3,852	3,828
C	2,659	3,069	3,576	3,268	3,375	4,090	3,722	3,840	3,450
D	2,676	3,000	3,661	2,705	2,955	3,911	3,921	3,676	3,313
E	2,104	2,388	2,380	2,129	2,705	3,753	2,641	2,309	2,551

Tablo 30’daki liman işletmelerinde memnuniyet ortalamalarına bakıldığında en yüksek genel memnuniyet ortalamasının 3,828 ile B işletmesinde ortaya çıktığını görülmektedir. Bununla birlikte B işletmesinde ücret memnuniyetinin diğerlerine göre fark edilir oranda yüksek olması da bu işletmedeki baskın liderlik stilinin demokratik liderlik olmasıyla (bkz.

Tablo 29) açıklanabilir. Yönetim memnuniyeti en yüksek işletme de yine B işletmesidir. Bu veriler demokratik liderliğin iç müşteri memnuniyetini arttırıcı bir etkisi olduğu varsayımını (bkz. hipotez 2) desteklemektedir. B işletmesinde en düşük memnuniyet tipi ise yükselme ve terfi olanakları memnuniyeti (3,014) olarak ortaya çıkmaktadır. En düşük genel memnuniyet ortalaması E işletmesinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte E işletmesinde de diğer işletmelerdeki gibi iş arkadaşları memnuniyeti (3,753) diğer memnuniyet tiplerine göre fark edilir seviyede yüksek gözlemlenmektedir.

Tablo 31. Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları

Yaş Grubu	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim	Genel Memnuniyet
25'den az	2,555	2,638	3,055	2,333	2,638	4,083	2,777	2,888	2,871
25-31	2,291	2,724	3,156	2,590	2,968	3,796	3,159	2,979	2,958
32-38	2,724	2,679	3,326	2,982	3,179	4,083	3,777	3,141	3,236
39-45	2,507	2,978	3,407	2,990	3,114	4,014	3,457	3,314	3,222
46-52	2,785	2,875	2,696	2,761	2,910	3,392	3,190	3,196	2,976
53 ve üzeri	1,812	1,750	2,125	1,333	2,312	3,500	2,583	1,875	2,161

Tablo 31'de araştırmaya katılan liman işletmelerinde; çalışanların ayrıldıkları yaş gruplarına göre ortaya çıkan memnuniyet ortalamaları görülmektedir. Genel memnuniyet ortalamasının yaştan artmasıyla yükseldiği ve sonra inişe geçtiği, böylece bir çan eğrisi ortaya çıkardığı görülmektedir. Genel memnuniyet ortalaması en düşük yaş grubunun 53 yaş ve üzeri (2,161) olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun her memnuniyet tipinde en düşük ortalamayı göstermesine rağmen yine de iş arkadaşları memnuniyetinin diğer memnuniyet tiplerinden fark edilir ölçüde yüksek gerçekleştiği görülmektedir. En yüksek genel memnuniyet ortalaması ise 32 ile 38 yaş arası (3,236) ve 39 ile 45 yaş arası (3,222) gruplarında görülmektedir. En genç çalışanların (25 yaş ve altı) orta yaşlı çalışanlara göre genel memnuniyet ortalaması daha düşük gözlemlense de iki yaş grubunun da iş arkadaşları memnuniyeti ortalaması diğerlerine göre yüksek görünmektedir (4,083). Bu veriler doğrultusunda iş arkadaşları memnuniyetinin diğer memnuniyet tipleri ile en az bağlantılı memnuniyet tipi olduğu çıkarımı yapılabilir.

Tablo 32. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları

Cinsiyet	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim	Genel Memnuniyet
Kadın	2,350	3,850	3,900	3,400	2,650	4,100	4,800	3,950	3,625
Erkek	2,510	2,717	3,158	2,731	3,027	3,887	3,305	3,055	3,049

Araştırmaya konu işletmelerde çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olması ve araştırmaya sadece 5 kadın çalışanın katılması sebebiyle cinsiyet faktörü üzerinden anlamlı bir değerlendirme yapmak zorlayıcıdır. Bununla birlikte ifadelere verilen cevapların genele yayılabilecek olduğu ön kabulü ile Tablo 32 incelenebilir.

Tablo 32’da kadın çalışanların ücret ve yan haklar memnuniyetinin erkek çalışanlara göre düşük olduğu görülürken yükselme ve terfi, yönetim, yan haklar, iş arkadaşları, iş doğası ve iletişim memnuniyetlerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların maddi faktörlerde daha düşük memnuniyet göstermesi ancak terfi konusunda fark edilir ölçüde yüksek memnuniyet göstermesi araştırmaya katılan 5 kadın çalışandan birinin orta düzey yönetici/müdür olması ile açıklanabilir.

Tablo 33. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları

Öğrenim Durumu	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim	Genel Memnuniyet
İlköğretim	2,778	2,826	2,884	2,487	2,990	3,884	3,064	3,096	3,001
Lise	2,342	2,838	3,215	2,789	2,973	3,946	3,456	3,092	3,081
Üniversite	2,609	2,627	3,245	2,878	3,100	3,831	3,369	3,068	3,091
Lisansüstü	1,750	2,666	3,916	2,000	2,583	4,000	3,444	3,166	2,941

Tablo 33’de araştırmaya katılan liman çalışanlarının öğrenim durumları ile memnuniyet tipleri ortalamaları arasındaki ilişki görülmektedir. Genel memnuniyet ortalamalarının öğrenim durumuna göre çok yüksek değişimler göstermediği görülmektedir. Memnuniyet tiplerine bakıldığında ise ücret memnuniyetinin en düşük gözlemlendiği öğrenim durumunun lisansüstü (1,750), en yüksek ücret memnuniyeti gözlemlenen öğrenim durumunun da ilköğretim (2,778) olduğu görülüyor. Yönetim memnuniyetinde ise bu verinin tam tersi şekilde en düşük memnuniyetin öğrenim durumu ilköğretim olan çalışanlarda (2,884), en yüksek memnuniyetin ise öğrenim durumu lisansüstü olan çalışanlarda (3,916) gerçekleştiği görülüyor. İş doğası memnuniyeti en düşük olan öğrenim seviyesinin ilköğretim olarak gerçekleşmesi bir diğer dikkat çekici sonuç olarak görülebilir.

Tablo 34. Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre oluşan memnuniyet ortalamaları

Unvan	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim	Genel Memnuniyet
İşçi/Personel	2,500	2,705	3,174	2,816	3,005	3,940	3,250	3,023	3,051
Ustabaşı/Amir	2,488	2,846	3,181	2,636	3,056	3,818	3,568	3,142	3,092
Orta Düzey Yönetici/Müdür	2,638	2,833	3,277	2,666	2,916	3,777	3,444	3,472	3,128

Tablo 34’de araştırmaya katılan çalışanların memnuniyet ölçeklerine verdikleri cevap ortalamalarının işletmelerindeki unvanlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Unvan yükseldikçe yönetim memnuniyeti, iletişim memnuniyeti ve genel memnuniyet ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Buna karşın iş arkadaşları memnuniyetinin unvanla ters orantılı olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Araştırmaya katılan çalışanların kıdem seviyelerine göre oluşan memnuniyet ölçeklerinin ortalamaları

Kıdem	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim	Genel Memnuniyet
1'den az	2,612	2,637	3,250	2,804	3,034	4,069	3,126	3,086	3,077
1-5	2,442	2,605	3,158	2,653	2,961	3,721	3,275	2,923	2,967
6-10	2,406	3,070	2,898	2,802	3,046	3,953	3,218	3,164	3,070
11-15	2,458	3,000	3,291	2,648	2,944	3,861	3,481	3,263	3,118
16-20	2,666	2,375	3,729	2,805	3,125	3,979	4,111	3,020	3,226
20'den fazla	2,875	2,958	3,166	3,333	3,208	4,166	4,000	3,666	3,421

Tablo 35’de araştırmaya katılan liman çalışanlarının söz konusu işletmede kaç yıldır çalıştıkları sorusuna verdikleri cevaplara göre yapılan gruplandırma ile memnuniyet tipleri ortalamaları görülmektedir. İş tatmini en az seviyede gerçekleşen kıdem seviyesi 1 ile 5 yıl arası (2,967) olarak görülüyor. Kıdemle birlikte iş memnuniyetinin arttığı gözlemlenirken bunun istisnası 1 yıldan az kıdem seviyesi olan çalışanlar (3,077) olarak gerçekleşiyor. Ücret memnuniyetinin ilk 10 yıllık kıdem süresinde azalışta olduğu, 10 yıldan sonra artışa geçtiği görülmektedir. Genel memnuniyet ortalaması gibi, ücret (2,875), yan haklar (3,333), ödüllendirme (3,208) ve iş arkadaşları (4,166) memnuniyeti ortalamalarının da en yüksek görüldüğü kıdem seviyesinin ‘işletmede 20 yıldan uzun süredir çalışanlar’ olduğu görülüyor.

3.6. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin doğrusallık ölçümü için kendi aralarında ve ilgileşim seviyesini ortaya koymak bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenler arasında pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 36. Memnuniyet ölçeklerinin korelasyon değerleri

	Ücret	Yükselme ve Terfi	Yönetim	Yan Haklar	Ödüllendirme	İş Arkadaşları	İş Doğası	İletişim
Ücret								
Yükselme ve Terfi	,253**							
Yönetim	,300**	,421**						
Yan Haklar	,399**	,493**	,698**					
Ödüllendirme	,367**	,258**	,612**	,560**				
İş Arkadaşları	,162*	,294**	,426**	,392**	,448**			
İş Doğası	,338**	,312**	,641**	,504**	,399**	,290**		
İletişim	,444**	,469**	,599**	,548**	,480**	,407**	,519**	
Genel Memnuniyet	,572**	,610**	,846**	,816**	,717**	,577**	,728**	,789**

** Korelasyon ($p<0,01$) seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

* Korelasyon ($p<0,05$) seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

Tablo 36’da memnuniyet tipi ölçeklerinin kendi aralarında oluşan korelasyon değerleri ve tüm bu ölçeklerin ortalamasından oluşan genel memnuniyet ölçeğinin korelasyon değerleri verilmektedir. Değişkenler arası pearson korelasyon değerleri azami değer olan 0,7’den az olduğu için doğrusallık problemi olmadığı kabul edilmiştir.

Genel memnuniyetle en fazla bağlantılı memnuniyet tipi yönetim memnuniyeti olarak görülmektedir. Her memnuniyet tipinin, bir şekilde yönetime olan memnuniyeti etkilemesi veya yönetimle olan ilişkilerden etkilenmesi mümkün görünmektedir. Memnuniyet tipleri arasında birbiriyle en çok bağlantılı olanlar yönetim-yan haklar memnuniyetleri olarak ortaya çıkmaktadır. En az bağlantılı olanlar ise ücret-iş arkadaşları memnuniyetleri olarak görülmektedir. Ayrıca daha önce Tablo 34 ve Tablo 35’de oluşabilecek; ücret ve iş arkadaşları memnuniyetinin diğer memnuniyet tipleri ile daha az bağlantılı olduğu gözlemi, Tablo 36’de de genel memnuniyete en az etki eden iki tipin bunlar olmasıyla desteklenmektedir.

Tablo 37. Liderlik türleri ölçeklerinin korelasyon değerleri

	Bürokratik	Demokratik	Hümanist	Karizmatik	Otokratik
Bürokratik					
Demokratik	,326**				
Hümanist	,102	,638**			
Karizmatik	,649**	,501**	,331**		
Otokratik	,448**	,469**	,331**	,552**	

** Korelasyon ($p<0,01$) seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

* Korelasyon ($p<0,05$) seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

Tablo 37’de liderlik türleri ölçeklerinin kendi aralarında oluşan korelasyon değerleri verilmektedir. Değişkenler arası pearson korelasyon değerleri azami değer olan 0,7’den az olduğu için doğrusallık problemi olmadığı kabul edilmiştir.

Birbiriyle en az bağlantılı görünen liderlik davranışları hümanist liderlik ile bürokratik liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki liderlik davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Birbiriyle en çok bağlantılı liderlik davranışları ise bürokratik liderlik-karizmatik liderlik ve demokratik liderlik-hümanist liderlik olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 38. Liderlik türleri ölçekleri ve memnuniyet ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri

	Bürokratik	Demokratik	Hümanist	Karizmatik	Otokratik
Ücret	,303**	,475**	,271**	,373**	,252**
Yükselme ve Terfi	,031	,460**	,378**	,092	,138
Yönetim	-,011	,693**	,510**	,186*	,295**
Yan Haklar	,068	,629**	,487**	,203*	,246**
Ödüllendirme	-,003	,471**	,344**	,089	,173*
İş Arkadaşları	-,110	,263**	,279**	,012	,126
İş Doğası	,057	,522**	,456**	,161*	,279**
İletişim	,263**	,555**	,401**	,317**	,354**
Genel Memnuniyet	,108	,728**	,558**	,258**	,335**

** Korelasyon ($p < 0,01$) seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

* Korelasyon ($p < 0,05$) seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

Tablo 38’de liderlik türleri değişkenleri ile memnuniyet tipi değişkenlerinin korelasyon değerleri verilmiştir. Demokratik liderlik ve hümanist liderlik değişkenleri tüm memnuniyet tipleri ile %99 güven aralığında çift taraflı anlamlı ilgileşim göstermektedir.

Ücret memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı otokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir. Yükselme ve terfi memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı bürokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir. Yönetim memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı bürokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir. Yan haklar memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı bürokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir. Ödüllendirme memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı bürokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir. İş arkadaşları memnuniyeti değişkeni ile en çok

bağlantılı görülen liderlik davranışı hümanist liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı karizmatik liderlik olarak gerçekleşmektedir. İş doğası memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı bürokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir. İletişim memnuniyeti değişkeni ile en çok bağlantılı görülen liderlik davranışı demokratik liderlik olarak gerçekleşirken en az bağlantılı görülen liderlik davranışı bürokratik liderlik olarak gerçekleşmektedir.

Genel memnuniyet değişkeni ile liderlik türlerinin bağlantısına bakıldığında; genel memnuniyet değişkeni ile bürokratik liderlik türü değişkeninin korelasyonu (0,108) olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç %95 güven aralığında ($p=0,118>0,05$) anlamsız görülmektedir.

Genel memnuniyet değişkeni ile demokratik liderlik türü değişkeninin korelasyonu (0,728) olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç %99 güven aralığında çift taraflı ($p=000<0,01$) anlamlı görülmektedir.

Genel memnuniyet değişkeni ile Hümanist liderlik türü değişkeninin korelasyonu (0,558) olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç %99 güven aralığında çift taraflı ($p=000<0,01$) anlamlı görülmektedir.

Genel memnuniyet değişkeni ile Karizmatik liderlik türü değişkeninin korelasyonu (0,258) olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç %99 güven aralığında çift taraflı ($p=000<0,01$) anlamlı görülmektedir.

Genel memnuniyet değişkeni ile Otokratik liderlik türü değişkeninin korelasyonu (0,335) olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç %99 güven aralığında çift taraflı ($p=000<0,01$) anlamlı görülmektedir.

Bu verilerde genel memnuniyet değişkeni ile 0,7'den yüksek korelasyon sağlayan tek liderlik türünün demokratik liderlik olduğu görülmektedir.

3.7. Regresyon Analizi

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen etki doğrultusu test edilmiştir.

Tablo 39. Liderlik türlerinin ücret memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	,722	,430		1,677	,096
Bürokratik	,109	,099	,107	1,096	,275
Demokratik	,372	,092	,421	4,035	,000
Hümanist	-,039	,107	-,035	-,362	,718
Karizmatik	,165	,131	,136	1,255	,211
Otokratik	-,072	,116	-,056	-,622	,535
R=0,510 (adj) R²=0,234 Standart Sapma=1,02030 F=10,027719 p=0,000					

Tablo 39'a bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile ücret memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,510$) ilişki olduğu görülmektedir. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ücret memnuniyeti bağımlı değişkenini %23,4 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı açıklama gücüne sahiptir ($F=10,027719$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stilinin ücret memnuniyetine %23,4 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin ücret memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,107$; $t=1,096$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin ücret memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,421$; $t=4,035$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin ücret memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,035$; $t=-0,362$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin ücret memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,136$; $t=1,255$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin ücret memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,056$; $t=-0,622$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 40. Liderlik türlerinin yükselme ve terfi memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,724	,412		4,185	,000
Bürokratik	-,016	,095	-,017	-,173	,863
Demokratik	,397	,088	,471	4,489	,000
Hümanist	,152	,102	,143	1,490	,139
Karizmatik	-,188	,125	-,162	-1,495	,137
Otokratik	-,040	,111	-,033	-,362	,718
R=0,521 (adj) R²=0,225 Standart Sapma=0,976594 F=9,578041 p=0,000					

Tablo 40'a bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,521$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkenini %22,5 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=9,578041$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stiline yükselme ve terfi memnuniyetine %22,5 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,017$; $t=-0,173$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,471$; $t=4,489$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,143$; $t=1,490$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,162$; $t=-1,495$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin yükselme ve terfi memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,033$; $t=-0,362$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 41. Liderlik türlerinin yönetim memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,055	,418		2,524	,013
Bürokratik	-,289	,096	-,228	-3,009	,003
Demokratik	,812	,090	,734	9,062	,000
Hümanist	,099	,104	,071	,954	,342
Karizmatik	-,159	,127	-,104	-1,245	,215
Otokratik	,140	,113	,087	1,237	,218
R=0,744 (adj) R²=0,538 Standart Sapma=0,991074 F=35,479596 p=0,000					

Tablo 41'e bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile yönetim memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,744$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri, yönetim memnuniyeti bağımlı değişkenini %53,8 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=35,479596$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stilinin yönetim memnuniyetine %53,8 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin yönetim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=-0,228$; $t=-3,009$; $p<0,01$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin yönetim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,734$; $t=9,062$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin yönetim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,071$; $t=0,954$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin yönetim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,104$; $t=-1,245$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin yönetim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,087$; $t=1,237$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 42. Liderlik türlerinin yan haklar memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	,935	,403		2,321	,022
Bürokratik	-,094	,093	-,087	-1,012	,313
Demokratik	,585	,086	,620	6,775	,000
Hümanist	,155	,100	,131	1,556	,122
Karizmatik	-,127	,123	-,098	-1,032	,304
Otokratik	,007	,109	,005	,068	,946
R=0,655 (adj) R²=0,410 Standart Sapma=0,954863 F=21,529796 p=0,000					

Tablo 42'ye bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,655$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkenini %41 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=21,529796$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stiline yan haklar memnuniyetine %41 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,087$; $t=-1,012$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,620$; $t=6,775$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,131$; $t=1,556$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,098$; $t=-1,032$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin yan haklar memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,005$; $t=0,068$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 43. Liderlik türlerinin ödüllendirme memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	2,103	,389		5,408	,000
Bürokratik	-,090	,089	-,099	-1,011	,314
Demokratik	,421	,083	,526	5,043	,000
Hümanist	,056	,096	,056	,583	,561
Karizmatik	-,162	,118	-,148	-1,369	,173
Otokratik	,039	,105	,034	,372	,710
R=0,510 (adj) R²=0,234 Standart Sapma=0,922013 F=10,048842 p=0,000					

Tablo 43'e bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,510$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkenini %23,4 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=10,048842$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stilinin ödüllendirme memnuniyetine %23,4 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,099$; $t=-1,011$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,526$; $t=5,043$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,056$; $t=0,583$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,148$; $t=-1,369$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin ödüllendirme memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,034$; $t=0,372$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 44. Liderlik türlerinin iş arkadaşları memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	3,246	,388		8,369	,000
Bürokratik	-,161	,089	-,191	-1,806	,073
Demokratik	,165	,083	,223	1,980	,049
Hümanist	,138	,096	,149	1,438	,153
Karizmatik	-,083	,118	-,082	-,704	,483
Otokratik	,110	,105	,103	1,049	,296
R=0,365 (adj) R²=0,103 Standart Sapma=0,919569 F=4,399374 p=0,001					

Tablo 44'e bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,365$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkenini %10,3 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=4,399374$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stilinin iş arkadaşları memnuniyetine %10,3 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,191$; $t=-1,806$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,223$; $t=1,980$; $p<0,05$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,149$; $t=1,438$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,082$; $t=-0,704$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin iş arkadaşları memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,103$; $t=1,049$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 45. Liderlik türlerinin iş doğası memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,222	,480		2,544	,012
Bürokratik	-,075	,111	-,064	-,680	,498
Demokratik	,452	,103	,438	4,389	,000
Hümanist	,249	,119	,191	2,089	,038
Karizmatik	-,206	,146	-,145	-1,406	,162
Otokratik	,178	,130	,119	1,368	,173
R=0,567 (adj) R²=0,298 Standart Sapma=1,138803 F=13,575454 p=0,000					

Tablo 45'e bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,567$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkenini %29,8 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=13,575454$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stilinin iş doğası memnuniyetine %29,8 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,064$; $t=-0,680$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,438$; $t=4,389$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,191$; $t=2,089$; $p<0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,145$; $t=-1,406$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin iş doğası memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,119$; $t=0,068$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 46. Liderlik türlerinin iletişim memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	,709	,425		1,669	,097
Bürokratik	,107	,098	,101	1,090	,278
Demokratik	,407	,091	,444	4,463	,000
Hümanist	,107	,105	,093	1,018	,311
Karizmatik	-,073	,129	-,058	-,565	,573
Otokratik	,136	,115	,102	1,180	,240
R=0,572 (adj) R²=0,304 Standart Sapma=1,007693 F=13,937295 p=0,000					

Tablo 46'ya bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile iletişim memnuniyeti bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,572$) ilişki olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri iletişim memnuniyeti bağımlı değişkenini %30,4 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=13,937295$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, uygulanan liderlik stilinin iletişim memnuniyetine %30,4 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin iletişim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,101$; $t=1,090$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin iletişim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,444$; $t=4,463$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin iletişim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,093$; $t=1,018$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin iletişim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,058$; $t=-0,565$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin iletişim memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,102$; $t=1,180$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Tablo 47. Liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Standardize Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,464	,242		6,054	,000
Bürokratik	-,064	,056	-,086	-1,148	,253
Demokratik	,451	,052	,694	8,699	,000
Hümanist	,115	,060	,140	1,914	,058
Karizmatik	-,104	,074	-,117	-1,412	,160
Otokratik	,062	,065	,066	,950	,344
R=0,753 (adj) R²=0,551 Standart Sapma=0,57354 F=37,376 p=0,000					

Tablo 47’ye bakıldığında liderlik türleri bağımsız değişkenleri ile genel memnuniyet bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü ($R=0,753$) ilişki olduğu görülmektedir. Çoklu regresyon analizi yapılması sebebiyle düzenlenmiş R^2 değeri dikkate alındığında Liderlik türleri bağımsız değişkenleri genel memnuniyet bağımlı değişkenini %55,1 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklama gücüne sahiptir ($F=37,376$; $p<0,01$). Bu doğrultuda uygulanan liderlik stiline iç müşteri memnuniyetine %55,1 oranında etki ettiği söylenebilir.

Değişkenlerin tekli regresyonlarına bakıldığında; bürokratik liderlik bağımsız değişkeninin genel memnuniyet bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,086$; $t=-1,148$; $p>0,05$) saptanmıştır. Demokratik liderlik bağımsız değişkeninin genel memnuniyet bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0,694$; $t=8,699$; $p<0,01$) saptanmıştır. Hümanist liderlik bağımsız değişkeninin genel memnuniyet bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,140$; $t=0,058$; $p>0,05$) saptanmıştır. Karizmatik liderlik bağımsız değişkeninin genel memnuniyet bağımlı değişkeni üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=-0,117$; $t=-1,412$; $p>0,05$) saptanmıştır. Otokratik liderlik bağımsız değişkeninin genel memnuniyet bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($\beta=0,066$; $t=0,950$; $p>0,05$) saptanmıştır.

3.7. Hipotez Testleri

Yukarıda verilen analizler doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir;

- H1:** Bürokratik liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1a: Bürokratik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1b: Bürokratik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1c: Bürokratik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1d: Bürokratik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1e: Bürokratik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1f: Bürokratik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1g: Bürokratik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H1h: Bürokratik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H2:** Demokratik liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2a: Demokratik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2b: Demokratik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2c: Demokratik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2d: Demokratik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**

- H2e: Demokratik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2f: Demokratik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2g: Demokratik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H2h: Demokratik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H3:** Hümanist liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **KISMEN DESTEKLENDİ.**
- H3a: Hümanist liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H3b: Hümanist liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H3c: Hümanist liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H3d: Hümanist liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H3e: Hümanist liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H3f: Hümanist liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H3g: Hümanist liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENDİ.**
- H3h: Hümanist liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H4:** Karizmatik liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**
- H4a: Karizmatik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**

- H4b: Karizmatik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H4c: Karizmatik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H4d: Karizmatik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H4e: Karizmatik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H4f: Karizmatik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H4g: Karizmatik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H4h: Karizmatik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5:** Otokratik liderlik ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5a: Otokratik liderlik ile ücret memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5b: Otokratik liderlik ile yükselme ve terfi memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5c: Otokratik liderlik ile yönetim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5d: Otokratik liderlik ile yan haklar memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5e: Otokratik liderlik ile ödüllendirme memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5f: Otokratik liderlik ile iş arkadaşları memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.
- H5g: Otokratik liderlik ile iş doğası memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. DESTEKLENMEDİ.

H5h: Otokratik liderlik ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **DESTEKLENMEDİ.**

H6: Liderlik stili, iç müşteri memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6a: Liderlik stili, ücret memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6b: Liderlik stili, yükselme ve terfi memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6c: Liderlik stili, yönetim memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6d: Liderlik stili, yan haklar memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6e: Liderlik stili, ödüllendirme memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6f: Liderlik stili, iş arkadaşları memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6g: Liderlik stili, iş doğası memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

H6h: Liderlik stili, iletişim memnuniyetini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. **DESTEKLENDİ.**

4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Liderlik, sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biridir. Psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi, spor bilimi, eğitim bilimi ve daha birçok bilim dalında ortaya konan akademik yayınlarda liderlik ve liderliğin etkileri incelenmektedir. Buna rağmen liderliğin neyi ifade etmesi ve sınırlarının nerede çizilmesi gerektiği konusunda disiplinler arası ortak bir algı ve konsensüs oluşmamıştır. Liderlik hangi amaç ve birikimle, nereden ve nasıl bakıldığına göre farklı nitelendirilebilen bir kavramdır.

Her tür organizasyon yönetiminin temelinde insan kaynağı bulunmaktadır. İnsan kaynağını oluşturan her bireyin de kendine ait amaçları ve hedefleri vardır. Toplam kalite yönetimi anlayışında organizasyonların bu amaç ve hedeflere ulaşma yolunu kolaylaştırması ve çalışanların efektif biçimde performans göstermelerinin önünü açması gerekmektedir. Bu sebeple insan kaynağı ile yönetim kademesi arasındaki ilişkinin karşılıklı güven, anlayış ve iletişime dayalı olması gerekmektedir. Bu şekilde taraflar birbirlerini daha iyi anlayacak ve iç müşteri memnuniyetinden bahsetmek mümkün olacaktır.

İstanbul İli liman işletmelerindeki çalışanlar üzerinde uygulanan anketler sonucunda çalışmanın sektördeki iç müşteri memnuniyeti seviyesi üzerine bulguları şu şekildedir:

İstanbul liman işletmelerinde çalışanların genel iş tatmini ortalaması 3,06/5 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların işlerinden orta düzeyde memnun oldukları söylenebilir. İç müşteri memnuniyetini belirleyen alt faktörlere bakıldığında ise en yüksek ortalama iş arkadaşlarına duyulan memnuniyette gerçekleşmiştir. En düşük ortalamanın da ücret memnuniyeti ölçeğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Ücret, terfi ve yan haklar ölçeklerindeki memnuniyet ortalamalarının, diğer ölçeklere göre fark edilir oranda düşük olması liman çalışanlarının memnuniyetini düşüren sorunların çoğunlukla maddiyatla bağlantılı, somut meseleler olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan liman işletmelerindeki çalışanların ayrıldıkları yaş gruplarına göre ortaya çıkan memnuniyet ortalamalarına bakıldığında genel memnuniyet ortalaması en düşük yaş grubunun 53 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun iç müşteri memnuniyetini

oluşturan tüm alt faktörlerde en düşük ortalamayı göstermesinin yanında iş arkadaşlarından duydukları memnuniyet ortalaması diğer memnuniyet alt faktörlerinden fark edilir ölçüde yüksek gerçekleşmektedir. Bu durum işinden genel olarak tatmin olmayan çalışanların da iş yerindeki arkadaşlarından memnun olabileceğini göstermektedir. En yüksek genel memnuniyet ortalaması ise 32 ile 38 yaş arası çalışanlarda görülmektedir. En genç çalışanların (25 yaş ve altı) orta yaş çalışanlara göre (32 ile 38 yaş arası) genel memnuniyet ortalaması daha düşük gözlemlense de iki yaş grubunun da iş arkadaşları memnuniyeti ortalaması diğerlerine göre yüksek görünmektedir. Bu veriler doğrultusunda iş arkadaşları memnuniyetinin diğer memnuniyet tipleri ile en az bağlantı gösteren memnuniyet tipi olduğu öne sürülebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına bakıldığında genel memnuniyet seviyesinde ciddi farklar oluşmadığı ancak öğrenim seviyesi arttıkça yönetim memnuniyetinin arttığı görülmektedir. Öğrenim durumu ilköğretim olarak belirtilmiş çalışanlarda yönetim memnuniyeti ortalamasının altında gerçekleşirken, öğrenim seviyesi lisansüstü olarak belirtilmiş çalışanlarda yönetim memnuniyeti ortalamasının üstünde gerçekleşmektedir. Bu durum yüksek seviyede eğitim geçmişine sahip çalışanların genellikle yöneticilerle daha yakın temasta olmasıyla açıklanabilir. Lisansüstü seviyesindeki çalışanlar yönetimden oldukça memnun olmakla beraber tüm öğrenim seviyelerinden çok daha düşük ücret memnuniyeti göstermektedirler. Buradan, bu çalışanların gördükleri eğitimin karşılığında oluşan ücret beklentilerinin karşılanmadığı çıkarımı yapılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki pozisyonlarına bakıldığında statü yükseldikçe yönetim, iletişim, ve genel memnuniyet ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Buna karşın iş arkadaşları memnuniyetinin unvanla ters orantılı olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarından yana en yüksek memnuniyeti gösteren grup işçi/personel unvanına sahip çalışanlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kıdem seviyelerine bakıldığında işinden en az tatmin olan grup 1 ile 5 yıl arası işletmede çalışmakta olanlar olarak görülmektedir. 20 yıldan uzun süredir işletmede çalışmakta olanlarda ise genel memnuniyet ortalamasının yanında, ücret, yan haklar, ödüllendirme, ve iş arkadaşları memnuniyeti ortalamaları da diğer gruplardan yüksek gerçekleşmektedir. Bu durum işletmeye görece yeni dâhil olmuş çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve kıdem süresi yüksek çalışanların beklentilerinin daha düşük olması ile açıklanabilir.

Beklentiler ve beklentilerin karşılanma oranı iç müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde oldukça önemlidir. İç müşteri memnuniyeti kavramı aynı zamanda çok boyutlu psikolojik etmenleri içinde barındırmaktadır. Çalışma hayatındaki memnuniyet; iş görenlerin kavrama, değerlendirme, idrak etme yetenekleri ile davranışsal ve duygusal tepkilerine doğrudan etki etmektedir (Judge ve Klinger, 2008). Kişinin işine karşı duyduğu hisler, aynı zamanda yılda ortalama 1734 saatini çalışarak geçirmekte olan (OECD, 2019) insanların hayat kalitesini de doğrudan etkilemektedir.

İç müşteri memnuniyeti insan kaynaklarının yanında liderlik çalışmalarında da dikkate değer bir yer kaplamaktadır. Bu sebeple çeşitli liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerinde olan etkisi ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Tez çalışmasının giriş kısmında özetleri verilen çalışmalardan Orpen Ertekin (2004), Karaca (2008), Chen ve Baron (2006), Dümen (2008), Kurt (2017), Özmen (2015), Al-Ababneh (2010) incelendiğinde liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetine etki oranının çalışmadan çalışmaya yüksek oranlarda farklılaştığı görülmektedir.

Modern liderlik türlerinden biri olan dönüşümcü liderliğin ele alındığı çalışmalardan; Özbek (2009) bu liderlik türü için iç müşteri memnuniyetini açıklama yüzdesini %59 seviyesinde saptarken, Dulkadir (2017) yaklaşık %16 seviyesinde açıklama yüzdesi elde etmiştir. Aynı yıl, farklı ülkelerde bankacılık sektöründe yapılan iki çalışmada Belonio (2012) dönüşümcü liderliğin iç müşteri memnuniyetine olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bunun aksine Çetin ve diğerleri (2012) dönüşümcü liderliğin iç müşteri memnuniyetine anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, etkileşimci liderliğin etkisinin ise güçlü olduğunu ifade etmektedirler. Bir diğer çalışmada ise Cinnioğlu (2018), bunun tam tersine etkileşimci liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ancak dönüşümcü liderliğin etkisinin olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü üzere liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna sıklıkla varılmaktadır. Ancak liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetini açıklama yüzdesi değişken durumdadır. Hangi liderlik stiline iç müşteri memnuniyeti açısından daha olumlu bir etkiye sahip olduğu ise işletmenin faaliyet gösterdiği sektör başta olmak üzere pek çok değişkene bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Liman işletmelerinde de bu durum sektör dinamiklerine göre değişkenlik göstermektedir. Alanında benzer derinlikte bir çalışmaya erişilemeyen bu araştırma sonucunda

ise liderlik türlerinin iç müşteri memnuniyetini %55,1 oranında ve istatistiksel olarak anlamlı ($F=37,376$; $p<0,01$) şekilde açıklama gücüne sahip olduğu saptanmıştır. İç müşteri memnuniyetini belirleyen alt faktörlere bakıldığında bu durum ücret memnuniyeti için %23,4 ($F=10,027719$; $p<0,01$), yükselme ve terfi memnuniyeti için %22,5 ($F=9,578041$; $p<0,01$), yönetim memnuniyeti için %53,8 ($F=35,479596$; $p<0,01$), yan haklar memnuniyeti için %41 ($F=21,529796$; $p<0,01$), ödüllendirme memnuniyeti için %23,4 ($F=10,048842$; $p<0,01$), iş arkadaşları memnuniyeti için %10,3 ($F=4,399374$; $p<0,01$), iş doğası memnuniyeti için %29,8 ($F=13,575454$; $p<0,01$) ve iletişim memnuniyeti için %30,4 ($F=13,937295$; $p<0,01$) oranında saptanmıştır. Görüleceği üzere liderlik davranışının iç müşteri memnuniyetinde en az etki ettiği faktör iş arkadaşları, en çok etki ettiği faktör ise yönetim memnuniyeti olarak gerçekleşmiştir. Bu durumun iç müşteri memnuniyeti alt faktörlerinin korelasyon analizinde de (Tablo 36) sağlaması yapılmaktadır. Liman çalışanlarının iş arkadaşları ile olan ilişkisinin yöneticinin liderlik davranışından yalnızca yaklaşık %10 oranında etkilenecek seviyede olması, iş arkadaşları memnuniyetinin diğer memnuniyet tipleri ile en az bağlantılı olan memnuniyet tipi olmasına bağlanabilir.

Korelasyon analizi sonucuna göre demokratik liderlik türü iç müşteri memnuniyetine en yüksek pozitif etki eden liderlik türüdür. Diğer liderlik türleri etki sırasına göre; hümanist liderlik, otokratik liderlik, karizmatik liderlik ve bürokratik liderlik olarak sıralanabilir. Bu sıralama yükselme ve terfi, yönetim, yan haklar, iş doğası ve iletişim memnuniyetleri için de aynı şekilde gerçekleşmiştir. Ücret memnuniyetinde bürokratik liderlik, hümanist ve otokratik liderlikten daha etkili görülmekteyken; karizmatik liderlik üçünden de etkili görülmektedir. İş arkadaşları memnuniyetinde ise hümanist liderlik türü demokratik liderlik türünden daha etkili görülmektedir. Demokratik, hümanist, karizmatik ve otokratik liderliğin iç müşteri memnuniyeti ile karşılıklı olarak anlamlı ilişkisi olduğu görülse de regresyon analizi sonucunda yalnızca demokratik liderlik davranışının tüm iç müşteri memnuniyeti alt faktörlerine olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı etki ettiği sonucu saptanmıştır. Bunun yanında hümanist liderlik davranışının da yalnızca iş doğası memnuniyetine istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Demokratik ve hümanist liderlik türleri dışında, iç müşteri memnuniyeti alt faktörlerinden herhangi birine istatistiksel olarak anlamlı etki eden liderlik davranışı bulunmamaktadır.

Araştırmanın yapıldığı beş limandan birinde demokratik liderlik baskın durumdayken diğer dördünde liderlerin baskın özelliğinin otokratik lider özellikleri olduğunu görülmektedir. Türkiye’de liman sektörünün emek-yoğun bir işgücüne ihtiyaç duyduğu göz önüne alındığında bu sonuç beklenebilir. Otokratik liderlik davranışının liman sektöründe tercih edilmesinin; yöneticilerin yapılması gereken işleri çabuk ve kendi talep ettiği şekilde yaptırabilme isteği ve daha etkin ve hızlı karar verilebilmesi gibi sebepleri olabilir. Aynı şekilde, mavi yakalı çalışanlarından yaratıcılık katkısı talep etmeyen liman sektöründeki yöneticiler, kriz yönetimi durumlarında etkili olması sebebiyle otokratik liderlik davranışları sergilemeyi uygun görebilir. Bu durumun işletmenin esnekliğine ve kârlılığına olan katkısı başka çalışmaların konusudur. Ancak otokratik liderliğin baskın olduğu dört liman işletmesinde iç müşteri memnuniyet seviyesi ortalaması 3,17/5 olarak gerçekleşirken, demokratik liderliğin baskın olduğu liman işletmesinde bu ortalama 3,82/5 olarak saptanmıştır. Demokratik liderliği tercih eden liman işletmesinde iç müşteri memnuniyeti seviyesinin dikkat çekici oranda yüksek olması durumunun regresyon analizi ile de sağlaması yapılabilmektedir. Otokratik liderlik davranışının çalışanların iş tatminine olan etkisi, regresyon analizi sonucunda ($\beta=0,066$; $t=0,950$; $p>0,05$) görüldüğü üzere oldukça zayıftır. Bunun yanında otokratik liderliğin tam karşısında yer aldığı kabul edilebilecek olan demokratik liderlik davranışlarının regresyon analizi sonucunda ($\beta=0,694$; $t=8,699$; $p<0,01$) iç müşteri memnuniyetine etkisinin olumlu yönde ve oldukça güçlü olduğu saptanmıştır.

Tüm bu bulgulardan hareketle, yalnızca çalışanların memnuniyeti göz önüne alındığı durumda, seçilmesi en doğru liderlik davranışının demokratik liderlik olduğu savunulabilir ve önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Ak, F. (2015). Okul Müdürleri Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akalın, K.H. (2013). Rasyonel bürokrasinin batıdaki temelleri ve etkileri. Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4, 38-56.
- Akgündüz, A. (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı. İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.
- Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Ababneh, M., Lockwood, A. (2010). The influence of managerial leadership style on employee job satisfaction in Jordanian resort hotels. 28th EuroCHRIE Annual Research Conference. Hollanda: Amsterdam.
- Anadoluport, (2020). Erişim adresi: <https://www.anadoluport.com.tr/1/hakkimizda/> (Erişim tarihi: 30.06.2020).
- Arıkan, S. (2001). Liderlik, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arslan, H., Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının öğrenme stilleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim ve Bilim, 39(173), 341-353.
- Avcı, S.B., Çubukçu, B.B., Çalmaşur, Ö. (2014). Üniversitelerde fiziki alt yapı imkanlarındaki iyileştirmelerin iç ve dış müşteriler üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Electronic Journal Of Vocational Colleges, Bürokon Özel Sayısı, 112-121.
- Aydemir, P. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Aydın, A., Sarıyer, E., Uysal, Ş. (2011). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. Sixth National Educational Administration Congress, Kuzey Kıbrıs, 2011.
- Aykaç, A. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 213-224.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004) Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 35-59.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12, 73-84.
- Baltaş, A. (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, S., Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte güç kavramının analizi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 1(3), 62-73.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi 2. SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 23-42.

- Bayram, Ş. (2016). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bedir-Turhan, N. (2017). Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Belonio, R. J. (2012). The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of bank employees in Bangkok. AU-GSB E-Journal, 5(2), 111- 116.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Chen, H. C., Baron, M. (2006). Nursing directors' leadership styles and faculty members' job satisfaction in Taiwan. Journal of Nursing Education 45(10), 404-411.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. International Journal of Leadership Studies, 2(3), 243-262.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çağan, F. (2019). Mobilya Endüstrisinde İç Müşteri Memnuniyetinin İstanbul İlinde İrdelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Çağlar, E., Esmer, S., Bilgin, A. (2015). mega konteyner gemilerinin tedarik zinciri ve limanlar üzerindeki etkileri. II. Ulusal Liman Kongresi. Doi: 10.18872/DEU.b.ULK.2015.0018.
- Çakmak, E., Öztekin, Ö., Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. Doi: 10.1007/978-3-319-14908-0_3.
- Çalışır, A. A. (2020). 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sisteminin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 49-66.
- Çetin, M., Erdilek-Karabay, M., Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on employee's job satisfaction: The case of Turkish banks. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 227–235.
- Demir, H., Usta, R., Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(2), 135-161.
- Demirci, M. (2011). İstanbul Limanları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DFDS, (2020). Erişim adresi: <http://www.dfds.com.tr/limanlar/tr/9/istanbul-pendik/51> (Erişim tarihi: 17.06.2020).
- Dökel, U. (2009). Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Dulkadir, Ç. (2017). Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: PTT A.Ş. Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dümen, G. (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ece, J. N. (2006). Değişen pazar koşullarında konteyner operatörleri. Dünya Gazetesi Perşembe Rotası Eki, Erişim adresi: <https://www.denizhaber.com/degisen-pazar-kosullarinda-konteyner-operatorleri-makale,100132.html> (Erişim tarihi: 11.04.2020).
- Erben, G. S., Güneşer A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. Journal of Business Ethics, 82, 955–968. Doi: 10.1007/s10551-007-9605-z.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdal, N. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, O., Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 198-213.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Miad Yayınevi.
- Erdoğan-Morçin, S. (2012). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Evenson, R. (2007). Award-Winning Customer Service: 101 Ways to Guarantee Great Performance. ABD: Amacom.
- Fidanoğlu, A. (2016). Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Franek M., Vecera, J., (2008). Personal characteristics and job satisfaction. Ekonomika A Management, 4, 63-76.
- futureofworking.com, (2020). Erişim adresi: <https://futureofworking.com/15-bureaucratic-leadership-style-advantages-and-disadvantages/> (Erişim tarihi: 22.03.2020).
- Galataport, (2020). Erişim adresi: <https://galataport.com/tr/liman> (Erişim tarihi: 17.06.2020).
- Gashti, M.A.H., Torbehbar, S.V., Farhoudnia, B. (2014). The relationship between leadership styles, employee satisfaction and loyalty. International Journal of Human Resource & Industrial Research, 1(2), 36-45.
- Gergin, A. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GİSBİR, Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği. (2020). Erişim adresi: <https://www.gisbir.com/tr/uyeler/> (Erişim tarihi: 12.06.2020).

- Gödek, S. (2006). Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl ve İlçe Belediyeleri Uygulaması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gök, B. (2010). İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Antalya’da Bir Yiyecek İçecek İşletmesi Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gül, H., Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 17-36.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Hoyras-Manyas, F. (2019). Otokratik ve Demokratik Liderlik Türleri ile Tükenmişlik İlişkisinin Sınırsız Kariyer Yönelimine Etkileri: Turizm Sektöründe Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İbicoğlu, H., Özmen, H.İ., Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(6), 1-23.
- İMEAK DTO, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz ve Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası. (2020). Denizcilik Sektör Raporu. Erişim adresi: <https://www.denizticaretodasi.org.tr/tr/yayinlarimiz/sektorraporu> (Erişim tarihi: 09.05.2020).
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Akademik Bakış Dergisi, 35, 1-15.
- Judge, T.A., Klinger, R. (2008). 19. Job satisfaction: Subjective well-being at work, Subjective Well-Being in the Interpersonal Domain, 393-413.
- Kara, A. (2019). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Kara, A. (2020). Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, G. (2015). An Investigation About How Team Characteristics And Job Satisfaction Influence Team Members’ Work Motivation And Subsequent Positive Work Outcomes In Technology Based Firms (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, S. (2008). Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karadeniz, S. (2013). İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş-Çetin, Ç. (2011). Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kaya, A. (2006). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaya, G.M. (2017). İç Müşteri Memnuniyetinin Şirket Başarısına Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khadjwa, A. (2015). Job Satisfaction in Terms Of Spirituality And Emotional Intelligence In Pakistan's Telecommunication Industry (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızıldağ, B. (2019). Türk Liman Sahalarında Çalışan İşçilerdeki Örgütsel Stres, Mobbing ve Mesleki Tükenmişliğin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kitapçı, H., Sezen, B. (2002). Çalışanların tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: Kariyer süreci örneği. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 219-230.
- Korkmaz, Y. (2017). Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, K.S. (2019). Havayolu İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini İle Yolcu Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Koyun, S. (2020). Erişim adresi: <https://www.sezginkoyun.com/karizmatik-liderlik/> (Erişim tarihi: 22.07.2020).
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122.
- Kösele, M. (2018). Karizmatik Liderlik Davranışlarının Kadın Ve Erkek İş Gücü Açısından Karşılaştırılması: Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kurt, S. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Lam, T., Zhang, H., Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. Tourism Management, 22, 157-165.
- Li, L. (2010). Internal Quality Management in Service Organizations: a Theoretical Approach (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karlstads Universitet Business Administration, İsveç: Karlstad.
- Nişanyan, S. (2020). Erişim adresi: <https://www.nisanyansozluk.com/> (Erişim tarihi: 15.06.2020).
- Njambi, K. P. (2013). Effects of Internal Customer Satisfaction On Service Delivery in Resolution Insurance (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nairobi Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kenya: Nairobi.
- OECD, (2019). OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work. Fransa, Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.
- Oral, T. (2016). Kişilik gelişimi. Emer Arslan, (Ed.), Erken Çocukluk Döneminde Gelişim. Ankara: Eğiten Kitap.
- Orpen-Ertekin, P. (2004). The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. (2013). Modern İşletmecilik. İstanbul: Dora Yayınları.

- Örücü, E., Esenkal, F. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler (Bandırma ve Erdek örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 141-166.
- Özaslan, B.Ö. (2006). Yeniden Yapılanma Sürecinde Liman İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Organizasyonu Ve Bir Örnek Olay (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, Ö. (2019). Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 695-710, 22-24.05.2003, Afyonkarahisar.
- Özmen, M. (2015). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pekmezci, T., Demireli, C., Batman, G. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.
- Saruhan, S.C., Yıldız, M.L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sayar, N. (2015). Kamu Hizmet Sektöründe Bir İç Müşteri Olan Çalışanların Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Bir Pilot Çalışma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serinkan, C., Bardakçı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki akademik personelin iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 115-132.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5, 55-64.
- Soran, S. (2017). 6. Bölüm. Ö. Turunç, H. Turgut (Eds.), *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım* (s. 273-309). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Commun Psychol*, 13, 693-713, <https://doi.org/10.1007/BF00929796>.
- Şafaklı, O.V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiri Kitabı, 25-26.11.2004, Eskişehir.
- Şakar, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle İşe Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, T.B. (2005). İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa'da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tanrıverdi H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 1-29.

- Tarcan, E. (2001). Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü. İstanbul: İ.Ü. Basımevi Müdürlüğü.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: Kahramanmaraş'ta bir alan çalışması. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12, 185-195.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.
- TDK, Türk Dil Kurumu. (2020). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 28.06.2020).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Terzi, A.R., Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5(2), 87-98.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. Sayıştay Dergisi, 80, 57-83.
- TÜRKLİM, Türkiye Liman İşletmecileri Derneği. (2019). Türk Limancılık Sektörü Raporu 2019.
- UDHB, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2019). Deniz Ticaret İstatistikleri. Erişim adresi: https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik_yuk.aspx Erişim tarihi: 05.05.2020.
- UNWTO, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu. (2019). International Tourism Highlights 2019 Edition. eISBN: 978-92-844-2115-2.
- Üstün, Ö. (2018). Rekreasyon Liderlik Türlerinin İstanbul Beykoz Halkının Rekreasyon Aktivitelerine Katılımları Üzerine Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Qadri, M.A. (2016). The concept of applied leadership in the contemporary world. Journal of Education and Practice, 7(4), 17-23.
- Yalçın, S. (2016). Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2), 51-69.
- Yazıcı, O. (2016). Algılanan Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yerli, O. (2016). Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi İle Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar Ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Pazarlama ve İç Müşteri Tatmininin Hasta Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yılmaz, D. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları Çerçevesinde İç Müşteri Memnuniyeti (Orta Anadolu T.A.Ş'de Bir Uygulama) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Yılmaz, M. (2020). Bürokratik Yönetimin Boyutlarının Kurum Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yoldemir, A.T. (2018). İçsel Hizmet Kalitesinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Algılanan Dışsal Hizmet Değerinin Müşteri Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zeyport, (2020). Erişim adresi: <https://zeyport.net/liman-hizmetleri/yuk-hizmetleri> (Erişim tarihi: 18.06.2020).



EK-1 Anket Formu

İSTANBUL LİMANLARINDA İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE LİDERLİK STİLLERİ ANKETİ

Sayın katılımcı, bu ankete doğrulukla vereceğiniz cevaplar İstanbul Limanlarında yaptığımız yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz ve cevaplarınız kesinlikle araştırmacı tarafından kimseyle paylaşılmayacaktır. Anket sonuçları sadece tarafımızca değerlendirilecektir. Lütfen soru ve görüşleriniz için tarafıma irtibat kurmaktan çekinmeyiniz:

Hamza Öcal, İstanbul Üniversitesi, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, Deniz İşletmeciliği Tez Öğrencisi e-posta: mhamzaocal@gmail.com GSM: 0546 636 4544

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

I. Kişisel Bilgiler

Çalıştığınız Liman:

1. Yaşınız: 25'den az ☐ 25-31 ☐ 32-38 ☐ 39-45 ☐ 46-52 ☐ 53 ve üzeri ☐

2. Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

3. Öğrenim Durumunuz: İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü ☐

4. Unvanınız:

İşçi/personel ☐ Ustabaşı/Amir ☐ Orta Düzey Yönetici/Müdür ☐ Üst düzey Yönetici ☐

5. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1'den az ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 20'den fazla ☐

Aşağıdaki ifadelere olan görüşünüz;

- a. "Hiç Katılmıyorum" ise (1)'in
- b. "Katılmıyorum" ise (2)'nin
- c. "Kararsızım" ise (3)'ün
- d. "Katılıyorum" ise (4)'ün
- e. "Kesinlikle katılıyorum" ise (5)'in

Karşısına denk gelen kutucuğu (X) ile işaretleyerek cevaplayınız. Eğer herhangi bir soruya cevap vermek istemiyorsanız boş bırakınız.

II. İç Müşteri Memnuniyeti:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Yaptığım iş için yeterli ücret aldığımı düşünüyorum.					
2.İşimde yükselme şansım çok düşük.					
3.Yöneticim işinde oldukça yeterli.					
4.İşimi iyi yaptığımda gerekli takdiri görüyorum.					
5.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
6.İşyerimde kişiler arası iletişim iyi durumdadır.					
7.Ücret zamlarının miktarı azdır.					
8.İşini iyi yapanlar adil şekilde yükselme şansı buluyorlar.					
9.Yöneticim bana karşı adil davranmıyor.					
10.Bize sağlanan yan haklar, diğer limanlardaki kadar iyi.					
11.Burada yaptığım işin kıymeti bilinmiyor.					
12.Çalışma arkadaşlarımin yetersizliği yüzünden daha çok çalışmak durumundayım.					
13.Bu işi yapmaktan keyif alıyorum.					
14.Çalıştığım işletmenin amaçlarına hakim değilim.					
15.Ücretimi göz önüne alırsak bana gerekli değer verilmiyor.					
16.İnsanlar burada da diğer işletmelerdeki kadar hızlı yükselebiliyor.					
17.Yöneticim, astlarının hislerine çok az ilgi gösteriyor.					
18.Ücret dışındaki haklarımız adil dağıtılıyor.					
19.Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var.					
20.İş arkadaşlarımdan memnunum.					
21.Sık sık limanda neler olup bittiğinden haberimiz olmuyor.					
22.İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.					
23.Ücret artışlarını tatmin edici buluyorum.					
24.Bize verilmesi gereken ama verilmeyen yan haklar var.					
25.Yöneticimi seviyorum.					
26.Çabalarım gereken şekilde ödüllendirilmiyor.					
27.Terfi imkanlarını yeterli buluyorum.					
28.İş ortamında çok fazla çekişme ve anlaşmazlık oluyor.					
29.Çalışma ortamını ve işimi seviyorum.					
30.Verilen görevler çoğu zaman tam açıklanmıyor.					
31.Bana sağlanan yan haklar beni memnun etmiyor.					
32.Bazen işimin manasız olduğunu düşünürüm.					

III. Liderlik Stili:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Yöneticim, yapılan işler hakkında kendisine devamlı bilgi verilmesini ister.					
2.Yöneticim, astlarına her konuda güven verir.					
3.Yöneticim, işlerin yapılmasında astlarına yardımcı olur ve bizi her konuda destekler.					
4.Yöneticim, astlarıyla ilişkilerinde gereken mesafeyi korumaya özen gösterir.					
5.Yöneticim, yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar, astlarından bu işleri o sıraya göre yapmalarını ister.					
6.Yöneticim, iş yerini ve astlarını eleştiriye karşı savunur.					
7.Yöneticim, astları tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.					
8.Yöneticim, astlarından iş yeri kurallarına uymalarını bekler.					
9.Yöneticim, astlarının iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf eder.					
10.Yöneticim, astlarının kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda fikirlerine danışır.					
11.Yöneticim, işle ilgili karşılaştığı problemleri çözmede astlarını cesaretlendirir.					
12.Yöneticim, astlarını işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür.					
13.Yöneticim, kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.					
14.Yöneticim, yapılacak işleri bizzat başlatır.					
15.Yöneticim, bizden ne beklediğini açıkça söyler.					
16.Yöneticim, kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.					
17.Yöneticim, iş yerinde astlarının arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.					
18.Yöneticim, çok çalışarak aslarına örnek olmak ister.					
19.Yöneticim, iş yerindeki konumunun astları tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.					
20.Yöneticim, bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.					
21.Yöneticimiz, yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.					
22.Yöneticim, başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.					
23.Yöneticim, bize geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.					
24.Yöneticim, eğitimlerimize önem verir, bizim eğitim programlarına katılmamızı destekler.					
25.Yöneticim herhangi bir karar alırken yalnızca o karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikrini alır.					

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi :

Doğum yeri :

Lise : (2010-2013), Küçükçekmece Marmara Lisesi

Lisans : (2013-2017), İstanbul Üniversitesi





T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
DENİZ BİLİMLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ ENSTİTÜSÜ
TEZ BENZERLİK RAPORU UYGUNLUK FORMU



ÖĞRENCİNİN ADI SOYADI : Hamza ÖCAL
ÖĞRENCİ NO : 3001170015
ÖĞRETİM YILI : 2020 / 2021
ANABİLİM DALI / BİLİM DALI : Deniz İşletmeciliği / Deniz Ekonomisi
PROGRAM TÜRÜ : YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA ☐
TEZ DANIŞMANI ÜNVANI ADI SOYADI : Prof. Dr. Fatih Mehmet ADATEPE
II. TEZ DANIŞMANI ÜNVAN ADI SOYADI :
TEZ BAŞLIĞI : İstanbul Liman İşletmelerinde Liderlik Türlerinin İç
Müşteri Memnuniyetine Etkisi

DENİZ BİLİMLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmanın Kapak sayfası, Türkçe ve İngilizce özet, giriş ve amaç, genel bilgiler, materyal-metot, bulgular, tartışma, sonuç ve kaynaklar bölümlerinden oluşan toplam. 105 sayfalık kısmına ilişkin, 16 / 11 / 2020 tarihinde Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsünün kullandığı TURNİTİN programı ile, *Lisansüstü Tezlere ait Benzerlik Raporlarının Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Uygulama Esaslarının* 5inci madde ikinci fıkrasında belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış nihai rapora göre benzerlik oranı % 12 'dir.

Tezimin benzerlik oranı, 06/12/2017 tarih ve 20 sayılı *Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü Yönetim Kurul Kararıyla Tezin intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için kabul edilmiş olan üst sınır benzerlik oranını* aşmamaktadır.

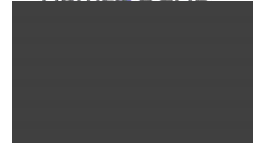
İntihal programı ile raporlanan Tezime ait Benzerlik oranım Üst sınır benzerlik oranının altında olsa dahi aksinin tespit edilmesi durumunda her türlü yasal sorumluluğu kabul ettiğimi ve hukuki sonuçlarına razı olduğumu beyan ederim.

Gereğini arz ederim.

Öğrenci Ad-Soyadı
Tarih: /1911/2020

EK: TURNİTİN Benzerlik Nihai Raporu ilk sayfa çıktısı

Hamza ÖCAL



DANIŞMAN ONAYI
UYGUNDUR / UYGUN DEĞİLDİR
Prof. Dr. Fatih Mehmet ADATEPE



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM VE ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ (08.09.2016/29825)

(Yüksek Lisans) MADDE 36 – (2) Tezle ilgili benzerlik ön incelemesi, danışmanın bilgisi dahilinde öğrenci ile birlikte Üniversitenin kabul ettiği yazılım programı kullanılarak yapılır. Enstitü, söz konusu teze ilişkin intihal yazılım programı nihai raporunu alarak danışmana ve jüri üyelerine gönderir. Rapordaki verilerde veya sınav jüri üyesi/üyelerinin somut kanıtlarla belgeledikleri verilere göre gerçek bir intihalin tespiti halinde; tez, gerekçesi ile birlikte, karar verilmek üzere enstitü yönetim kuruluna gönderilir.

(Doktora) MADDE 50 – (4) Öğrenci, doktora tezinin savunmasından önce tezini, düzeltme verilen tezlerde ise düzeltilmiş tezini danışmanına sunar. Tezle ilgili benzerlik ön incelemesi, danışmanın bilgisi dahilinde öğrenci ile birlikte Üniversitenin kabul ettiği yazılım programı kullanılarak yapılır. Enstitü, söz konusu teze ilişkin intihal yazılım programı nihai raporunu alarak danışmana ve jüri üyelerine gönderir. Rapordaki verilerde veya sınav jüri üyesi/üyelerinin somut kanıtlarla belgeledikleri verilere göre gerçek bir intihalin tespiti halinde; tez, gerekçesi ile birlikte, karar verilmek üzere enstitü yönetim kuruluna gönderilir

İstanbul Liman İşletmelerinde Liderlik Türlerinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Yazar Hamza Öcal

Gönderim Tarihi: 16-Kas-2020 12:06PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1447624922

Dosya adı: Hamza__cal__yl.docx (1.11M)

Kelime sayısı: 25987

Karakter sayısı: 182230

İstanbul Liman İşletmelerinde Liderlik Türlerinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi

ORIJINALLIK RAPORU

%**12**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**9**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**5**

YAYINLAR

%**6**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	%2
2	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	%1
3	www.denizticaretodasi.org.tr İnternet Kaynağı	%1
4	Submitted to KTO Karatay Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
5	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
6	acikerisim.baskent.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	<%1
8	www.emissc.org İnternet Kaynağı	<%1