**T.C.**
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**
**DENİZCİLİKTE EMNİYET, GÜVENLİK VE ÇEVRE YÖNETİMİ**
**PROGRAMI**
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# DENİZCİLİK LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖZ ALGILARI: MUĞLA ÖRNEĞİ

**Tacettin KARADENİZ**

**Danışman**
**Doç. Dr. Ali Cemal TÖZ**

**İZMİR - 2023**

**T.C.**
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**
**DENİZCİLİKTE EMNİYET, GÜVENLİK VE ÇEVRE YÖNETİMİ**
**PROGRAMI**
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# DENİZCİLİK LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖZ ALGILARI: MUĞLA ÖRNEĞİ

**Tacettin KARADENİZ**

**Danışman**
**Doç. Dr. Ali Cemal TÖZ**

**İZMİR - 2023**

**YÜKSEK LİSANS**
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi

**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Adı ve Soyadı** : Tacettin KARADENİZ

**Öğrenci No** : 2020800039

**Tez Başlığı** : Denizcilik Lisesi Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öz Algıları: Muğla Örneği

**Savunma Tarihi** : 03/04/2023

**Danışmanı** : Doç.Dr. Ali Cemal TÖZ

**JÜRİ ÜYELERİ**

| Ünvanı, Adı, Soyadı | Üniversitesi | İmza |
|---|---|---|
| Doç.Dr. Ali Cemal TÖZ | - Dokuz Eylül Üniversitesi | ..... |
| Doç. Dr. Burak KÖSEOĞLU | - Dokuz Eylül Üniversitesi | ..... |
| Dr. Öğr. Üyesi Yiğit GÜLMEZ | - İskenderun Teknik Üniversitesi | ..... |

Tacettin KARADENİZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği( ) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Asuman ALTAY**
**Müdür**

# YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi olarak sunduğum **"Denizcilik Lisesi Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öz Algıları: Muğla Örneği**" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Tacettin KARADENİZ

İmza

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**
**Denizcilik Lisesi Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öz Algıları: Muğla Örneği**
**Tacettin KARADENİZ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**
**Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı**
**Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Programı**

**Liderlik her sektör açısından önemli bir unsur olarak kabul görmekle birlikte denizcilik sektöründe daha farklı bir anlam ve öneme sahiptir. Denizcilik alanında liderin sorumlulukları can ve mal emniyetini de kapsadığı gibi sorunların oluşmasından önce önüne geçilmesinde önemli bir fonksiyon niteliği taşımaktadır. Bu öneme bağlı olarak denizcilik alanındaki eğitimlerde liderlik olgusunun önemi gün geçtikçe artmakta ve bu yöndeki çalışmalar da farklı örneklemlerde hayata geçirilmektedir.**

**Muğla ili denizcilik lisesi öğrencileriyle yürütülen bu araştırmada öğrencilerin liderlik öz algılarını şekillendiren unsurların saptanmasına gayret edilmiştir. Genel itibariyle yaş, cinsiyet, bölüm, staj yeri, staj süresi ve ailede denizci olup olmaması huşularının liderlik öz algısını etkilediği görülmüştür. Yaşa bağlı olarak farklılaşan liderlik öz algısı kararlı ve katılımcı liderlik için söz konusu olup genel olarak ailede denizcinin bulunmasının tüm alt boyutlarda liderlik öz algısını etkilediği görülmüştür. Ayrıca, bu araştırmaya özgü olarak spesifik sonuçlara ulaşılmıştır. Staj süresi ile liderlik öz algısının ters bir ilişki sergilediği saptanmıştır. Benzer şekilde yaş ile de liderlik öz algısı ters yönlü bir ilişki sergilemektedir. Bunlarla birlikte araştırmada liderlik öz algısının belirlenmiş demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığı varyans karşılaştırma testleri aracılığıyla betimsel bir model dairesinde gerçekleştirilmiştir.**

**Anahtar Kelimeler: Liderlik, Denizcilik Eğitimi, Denizcilikte Liderlik.**

# ABSTRACT

**Master's Thesis**
**Maritime High School Students Self-Perceptions on Leadership Behaviors: The Example of Muğla**
**Tacettin KARADENİZ**

**Dokuz Eylul University**
**Graduate School of Social Sciences**
**Department of Marine Transportation Engineering**
**Maritime Safety, Security and Environmental Management Program**

**Although leadership is accepted as an important element for every sector, it has a different meaning and importance in the maritime sector. The responsibilities of the leader in the field of maritime include the safety of life and property, as well as an important function in preventing problems before they occur. Due to this importance, the importance of leadership in maritime education is increasing day by day and studies in this direction are being implemented in different samples.**

**In this study, which was conducted with the students of maritime high school in Muğla province, an effort was made to determine the factors that shape the leadership self-perceptions of the students. In general, age, gender, department, place of internship, duration of internship and awe of whether there is a seafarer in the family have been found to affect leadership self-perception. Leadership self-perception, which differs depending on age, is in question for decisive and participatory leadership, and it has been seen that the presence of a sailor in the family in general affects leadership self-perception in all sub-dimensions. In addition, specific results were obtained specific to this study. It was determined that the duration of the internship and leadership self-perception showed an inverse relationship. Similarly, there is an inverse relationship between age and leadership self-perception. In addition to these, how the leadership self-perception differs according to the determined**

**demographic variables in the research was carried out in a descriptive model circle by means of variance comparison tests.**
**Keywords: Leadership, Maritime Education, Maritime Leadership.**

**DENİZCİLİK LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖZ ALGILARI: MUĞLA ÖRNEĞİ**

**İÇİNDEKİLER**


TEZ ONAY SAYFASI İİ
YEMİN METNİ İİİ
ÖZET İV
ABSTRACT V
KISALTMALAR X
TABLOLAR LİSTESİ Xİ
EKLER LİSTESİ Xİİİ
GİRİŞ 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVEDE LİDERLİK**

1.1. LİDERLİK KAVRAMI 3
1.2. LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ VE GÖREVLERİ 6
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ 8
1.3.1 Özellikler Teorisi 8
1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorisi 9
1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 10
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 11
1.4. MODERN LİDERLİK MODELLERİ 12
1.4.1. Etkileşimci Liderlik Modeli 12
1.4.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli 13
1.4.3. Vizyoner Liderlik Modeli 15
1.4.4. Karizmatik Liderlik Modeli 15
1.4.5. Stratejik Liderlik Modeli 16
1.4.6. Yönetsel Liderlik Modeli 17
1.4.7. Klasik Lider Yönetim Modeli 18
1.5. LİDERLİK MODELLERİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR 19
1.5.1. Entelektüel Liderlik 19
1.5.2. Pozitif Liderlik 20

1.5.3. Yenilikçi Liderlik 21
1.5.4. E-Liderlik 22
1.5.5. Paternalist (Babacan) Liderlik 23
1.5.6. Bilge Lider Yönetim 24
1.6. LİDER VE YÖNETİCİ FARKLILIKLARI 24
1.7. DENİZCİLİKTE LİDERLİK 27

**İKİNCİ BÖLÜM**

**DENİZCİLİK EĞİTİMİNİN YAPISAL VE İÇERİKSEL ÖZELLİKLERİ**

2.1. DENİZCİLİK VE GEMİ ADAMLARI 30
2.1.1. Gemi Adamlarının Görev ve Tanımları 30
2.1.2. Hiyerarşi 32
2.1.3. Denizcilik Eğitim Alanları 35
2.1.4. Denizcilik Bağlamında Liderlik Eğitiminin Gerekliliği 37
2.2. TÜRKİYE'DE DENİZCİLİK VE EĞİTİMİ 38
2.2.1. YÖK'e Bağlı Eğitim Kurumları 38
2.2.2 MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları 39
2.2.3. Özel Kurumlar 40
2.3. ULUSLARARASI MEVZUAT "STCW 78" VE 2010 MANİLA DEĞİŞİKLİKLERİ 40
2.4. TÜRKİYE'DE DENİZCİLİK EĞİTİMİNİ DÜZENLEYEN ULUSAL MEVZUAT 42
2.4.1. Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Yönetmeliği 42
2.4.2. Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Eğitim ve Sınav Yönergesi 44
2.4.3. Telsiz Operatör Yeterlilikleri ve Sınav Yönetmeliği 45
2.4.4. Denizcilik Eğitimlerinin Denetleme ve Kalite Standartları Hakkında Yönetmelik 45
2.5. MESLEKİ VE TEKNİK ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA DENİZCİLİK EĞİTİMLERİ UYGULAMALARI 46
2.6. DENİZCİLİKTE LİDERLİĞİN VE LİDERLİK EĞİTİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ 47
2.6.1.Green Lily Kazası (Yeşil Zambak) 48

2.6.2 Bow Mariner Kazası 49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## DENİZCİLİK LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖZ ALGILARININ İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU 54
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI 54
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 55
3.4. ARAŞTIRMANIN SÜREÇLERİ 55
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 56
3.5.1. Veri Toplama Aracı 57
3.5.2. Verilerin Analizi 60
3.5.2.1. Araştırmanın Hipotezleri 61
3.5.3. Bulgular 61
3.5.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 61
3.5.3.2. Katılımcı Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular 63
3.5.3.3. Kendine Güvenen Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular 67
3.5.3.4. İlkeli Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular 70
3.5.5.5. Kararlı Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular 74
TARTIŞMA VE SONUÇ 78
KAYNAKÇA 87
EKLER

# KISALTMALAR

**GAY** : Gemi Adamları Yönetmeliği

**IMO** : International Maritime Organization

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**MTAL** : Mesleki Teknik Anadolu Lisesi

**STCW** :Standards of Training Certification and Watchkeeping (Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Standartları)

**UAB** : Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

**YÖK** : Yüksek Öğretim Kurumu

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1:** Liderlik Özellikleri s. 8
**Tablo 2:** Liderlik Öz Algısı Alt Boyutları s. 58
**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri s. 62
**Tablo 4:** Yaş Gruplarına Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 63
**Tablo 5:** Cinsiyete Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 64
**Tablo 6:** Bölümlere Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 64
**Tablo 7:** Sınıfa Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 64
**Tablo 8:** Staj Yapılan Yere Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 65
**Tablo 9:** Staj Süresine Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 66
**Tablo 10:** Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyi s. 66
**Tablo 11:** Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyi s. 67
**Tablo 12:** Yaş Gruplarına Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 67
**Tablo 13:** Cinsiyete Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 67
**Tablo 14:** Bölümlere Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 68
**Tablo 15:** Sınıflara Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 68
**Tablo 16:**Staj Yapılan Yere Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 69
**Tablo 17:** Staj Süresine Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 69
**Tablo 18:**Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 70
**Tablo 19:** Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına GöreKendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 70
**Tablo 20:** Yaş Gruplarına Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 71
**Tablo 21:** Cinsiyete Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 71
**Tablo 22:** Bölümlere Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 71
**Tablo 23:** Sınıfa Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 72
**Tablo 24:** Staj Yapılan Yere Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 72

**Tablo 25:** Staj Süresine Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 73
**Tablo 26:** Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyi s. 73
**Tablo 27:** Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyi s. 74
**Tablo 28:** Yaş Gruplarına Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 74
**Tablo 29:** Cinsiyete Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 75
**Tablo 30:** Bölümlere Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 75
**Tablo 31:**Sınıfa Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 75
**Tablo 32:** Staj Yapılan Yere Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 76
**Tablo 33:** Staj Süresine Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri s. 76
**Tablo 34:** Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyi s. 77
**Tablo 35:** Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyi s. 77

# EKLER LİSTESİ

**Ek-1:** Demografik Bilgi Formu ek s.1

**Ek-2:** Liderlik Öz Algı Ölçeği ek s.2

# GİRİŞ

Öğrencilerin zihinlerini ve karakterlerini şekillendirmek, her akademik kurumun ana hedeflerinden biridir. Kendine güven ve liderlik özelliklerini öğrenmek ve geliştirmek, öğrencilerin bir birey, ekip üyesi ve ülkenin sorumlu vatandaşı olarak tam potansiyellerini ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacaktır. Kendine güven, mevcut hedeflere ve gelecekteki başarılara ulaşmak için gereklidir, çünkü insanlara doğru yönleri seçme ve tereddüt etmeden doğru karar verme konusunda iddialı olma zihniyetini sağlar ve hiç kimsenin olumsuz görüşü kişinin kararını değiştiremez. En yüksek özgüven seviyeleri, geçmiş başarılardan ve ayrıca kendine inanma yeteneğinden gelir. En yüksek potansiyelde performans gösterebilmek için yüksek özgüvenin olması gerekir (Bashore, 2010).

Liderlik, bir grup insanı ortak bir hedefe ulaşmak için harekete geçmeye motive etme sanatıdır. Lider, eylemin ilham kaynağı ve yöneticisidir. Grupta, başkalarının kendi yönünü takip etmek istemesine neden olan kişilik ve becerilerin birleşimine sahip olan kişidir. Denizcilik öğrencilerine, profesyonel denizciler olarak gelecekteki görevlerine yönelik uygun liderlik yeteneklerine sahip olmanın önemini teşvik etmek, güvenlerini, karakterlerini, özgüvenlerini ve sorumluluk duygularını yükseltmeye yardımcı olacaktır. Liderlik, yüksek niteliklere sahip nitelikler, bilgi, bilgi ve deneyime dayalı adil yargılarda bulunma yeteneği, iletişim becerileri, çoklu görev kapasitesi ve kişilerarası becerilerden oluşur (Laguador, Velasquez ve Florendo, 2013).

Her alanda başarıya ulaşmak için doğru iş değerleriyle uygun liderlik yeteneğinin teşvik edilmesi gereklidir. Denizcilik öğrencilerinin lisenin başlarında iş değerlerini ve liderlik davranışlarını geliştirmek, muhtemelen gelecekteki istihdamlarına yönelik ideal bir tutum ve atmosfer yaratmalarına yardımcı olacaktır. Bu değerleri doğru bir güvenle kullanmaya ve önemini kavramaya hazırlamak (Laguador, 2013), onları profesyonel denizci olmaya hazır uygun bilgi, değer ve becerilerle donatacaktır.

Öğrenenlerin özgüvenlerini geliştirmeye odaklanan belirli kazanımları gerçekleştirme ihtiyacı, bağımsız veya grupla birlikte sayısız görevi yerine getirmeleri için gereklidir. Sonuç temelli eğitim uygulamasının bir parçası (Reyes, 2013; Macatangay vd., 2016; Laguador, 2014; An, 2014; Borsoto vd., 2014; Laguador ve Dotong, 2014; Camello, 2014; Cabaces ve diğerleri. 2014 ), öğretme ve öğrenme sürecini kolaylaştırmak için daha uygun bir ortamda öğrenci merkezli çeşitli akademik etkinlikler yoluyla öğrenenlerin iletişim ve liderlik yeteneklerini içeren becerilerin kazanılmasıdır (Caguimbal ve diğerleri 2013; Chavez vd., 2014; Abante vd., 2014). Ayrıca yabancı gemilerde istihdam edilecek denizcilerin en önemli belirleyicileri arasında İngilizce iletişim yetkinliği yer almaktadır (Fan, Fei, Schriever & Fan 2017).

# BİRİNCİ BÖLÜM

# KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVEDE LİDERLİK

## 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik karmaşık, çok boyutlu bir olgudur (DePree, 1993). Şu şekilde tanımlanmıştır: Bir davranış; stil, beceri, süreç, sorumluluk, deneyim, yönetimin bir işlevi, etkileyici bir ilişki, bir otorite konumu, karakteristik ve bir yetenek (Northouse, 2016). John Maxwell, liderliği etki yoluyla tanımlayarak (Maxwell, 1998). Kotter (1990), "Liderlik, kolektif eylemin canlandırılması kapasitesidir" demiştir. Robert Greenleaf, etkili liderliği, diğerlerini takip ederken onlara hizmet eden insanlar olarak tanımlamış (Bennis ve Nanus, 1997), Drucker (1999) ise lideri takipçileri olan kişi olarak ifade etmiştir. Ancak bazı teorisyenler liderliğin sosyal etki süreçlerinin bir biçimi olduğuna inanmaktadır (House ve Aditya, 1997). Çeşitli liderlik tanımları olmasına rağmen, tanımların çoğu iki bileşene odaklanmıştır. Bunlar ortak bir amaç elde etmek için bir grup bireyi etkileme süreci ve bir vizyon geliştirmek şeklinde kendini göstermektedir.

Liderler motivasyona ve ilhama odaklanır (Kotter, 1990). Liderler, vizyonlarını takip etmek, uzun vadeli hedeflere ulaşmak, ortak hedeflere ulaşmak için risk almak ve mevcut statükoya meydan okumak için tutku yaratmayı amaçlar (Bennis ve Nanus, 1997).

Lider, takipçilerinin yararlarını açık tutar, bu nedenle insanlar lideri gönüllü olarak takip eder ve lider, takipçisini dönüşümsel bir stil kullanarak yönlendirir (Bass, 1990). Liderler, dürüstlük gibi bazı kritik niteliklere sahip olmalıdır; görüş; tokluk; belirleyici; güven; bağlılık; özveri, yaratıcılık; risk almak; tokluk; iletişim yeteneği ve görünürlük (Capowski, 1994). Ayrıca liderlerin karizması olmalıdır; misyon duygusu; insanları olumlu bir ortamda etkileme yeteneği; ve problem çözme becerisi (House, 1977).

Ayrıca araştırmalar, etkili bir lider olmanın aşağıdaki gibi ortak davranışlara ve özelliklere bağlı olduğunu göstermektedir: güven; hizmet anlayışı; iyi koçluk

becerileri; güvenilirlik; uzmanlık; sorumluluk; iyi dinleme becerileri; vizyoner olmak; gerçekçi; iyi öncelikler duygusu; dürüstlük; paylaşma isteği; güçlü benlik saygısı; teknik veya bağlamsal ve tanıma (Bennis ve Nanus, 1997).

Yapılan tanımlamalara bakıldığında liderliğin, bir grup ve örgüt içinde bir kişinin diğer kişilerin faaliyet ve ilişkilerini yapılandırmak üzere bilinçli olarak o kişileri etkilediği ve yönlendirdiği bir sosyal süreç olarak tanımlandığını görmekteyiz (Yukl, 1994). Diğer bir açıklamada liderlik, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sürecidir. Bu yönlendirme, liderin etkileme gücü ile alakalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Liderlik süreci, karmaşık ve dinamik bir değişim olarak düşünülebilir. Bu süreç, hem dinamik hem de etkileşimli bir süreçtir (Pierce ve Newstrom, 2000:5).

Liderlik sürecinin temelini, başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı ile liderin kullandığı güç kaynakları arasında yakın bir korelasyon bulunmaktadır. Liderler, farklı kaynaklardan aldıkları güç ile insanları belirli yönlerde davranışa sevk edebilmektedirler (Koçel, 2014). Szilagyi ve Wallace (1990:385) da liderliği süreç olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde çağdaş yaklaşımlar arasında liderlik kavramı, örgütlerin başarısında en önemli parametrelerden biridir. Lider, kendi vizyonunu yaratır; grup üyelerini bu vizyon doğrultusunda yönlendirerek örgütün olmak istediği yere ulaşmasını sağlamaktadır (Johnson, 1996:59). Liderlik sürecinde, liderler fırsatların kaçmaması için ve rekabet avantajı elde etmek için strateji belirlerler; grup üyelerini bu yönde etkileyerek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunurlar. Dolayısıyla liderlik sürecinin diğer bir önemli konusu da stratejinin belirlenmesi ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasının sağlanmasıdır (Bateman ve Snell, 1996).

Bounds ve diğerleri (1995:389) liderlik süreci, örgütlerde revizyon yapılarak örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir etken olduğunu belirtmektedirler. Örgütler, liderlik sürecini harekete geçirerek bazı revizyonlar yapabilmektedirler. Çalışanların düşünce ve yetenekleri dikkate alınmakta, çalışanlar eğitim yoluyla motive edilmektedir. Buna ek olarak örgüt içerisinde takım çalışmaları arttırılmaktadır. Yine liderlik süreci olmadan uygulanması gereken en iyi fikir ve planların başarısızlığa

mahkûm olduğu görülmektedir. Liderlik, TKY'nin uygulanmasında önemli bir olgudur. TKY'nin ihtiyaç duyduğu sürekli gelişim ve müşteri memnuniyeti için liderlik sürecinde grup üyeleri, yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda lider tarafından yönlendirilmekte ve cesaretlendirilmektedirler.

Örgütlerde liderliğin önemini genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Hiriyappa, 2009:202 ) :

- Liderlik sürecinde çalışanların, işletmenin genel iş stratejisini anlamaları sağlanmaktadır.
- Liderlik, etkin iletişim, örgütsel güven ve inanç kazanmanın anahtarıdır.
- Liderlik, grubun yönlendirilmesine katkıda bulunarak, grup üyelerinin temel iş hedeflerine ulaşmada nasıl katkıda bulunduklarını anlamalarına yardımcı olmaktadır.
- Liderlik sürecinde, grupların yönlendirilmesi ve grup üyelerinin kendine güveninin gelmesi sağlanmaktadır.
- Liderlik, yeni fikirlerin üretilmesini desteklemektedir.

Buna ek olarak liderlik, işletmelerin bütçe ve planlamasının sağlanmasında, grubun genç üyelerine yeni fırsatların sunulmasında, katılımı destekleyen örgütsel kültürün ve örgütsel aidiyetin oluşturulmasında rol oynayan önemli bir postmodern yaklaşımdır (Rowe vd,2009)

Liderlik sürecinin, örgütün verimli ve etkin çalıştırılması, örgüt üyelerinin motive edilerek performansının arttırılması, örgütün belirlenen stratejik hedeflerine ulaştırılması, örgüt içi çatışmanın önlenmesi gibi örgüte önemli etkileri bulunmaktadır. Liderlik sürecinin olumlu etkileri, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütler, önemli bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Özveren'e (2009) göre liderlik, her zaman olumlu bir kavramdır. İyi insan kötü insan varken, liderlik sürecinin olumsuz ve önemsiz olması mümkün değildir. Her liderlikte sürecinde gruplar, amaçları doğrultusunda lider tarafından yönlendirilmişler ve etkilenmişlerdir.

## 1.2 LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ VE GÖREVLERİ

Liderlik sürecinin başarıyla sürdürülebilmesi için işletmelerde etkin ve etkili liderler olması gerekmektedir. Buna göre başarılı liderin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yukl, 1994: 256) :

- Şartlara ve durumlara adaptasyon,
- Sosyal çevreye duyarlılık,
- Hırs ve başarı,
- Kendine güvenme,
- İşbirliği,
- Azim ve kararlılık,
- Güvenilirlik,
- Hükmedebilmek,
- Stresle baş edebilmek ve strese karşı toleranslı olmak,
- Enerjik olmak,
- Kalıcılık,
- Sorumluluk.

Bazı araştırmacılara göre liderliğin etkinliğinde temel faktörler, liderin kişisel özellikleridir. Buna göre bu genel özellikler aşağıdaki gibidir (Longenecker ve Pringle, 1981: 300) :

- Azim ve kararlılık,
- Zekâ,
- Enerji,
- İncelik,
- İkna yeteneği,
- Espri anlayışı,
- Cesaret,
- İyimserlik,
- Yaratıcılık.

Amerikalı ünlü psikolog Harry Levinson, Harward Business Review Dergisinde liderlerin olması gereken 20 özelliğinden bahsetmiştir (Levinson, 1981):

- Farklı verileri birleştirme, organize etme, kavramsallaştırma ve özetleme kapasitesi
- Belirsizliğe karşı toleranslı olma,
- Zekâ,
- Yargılama yeteneği,
- Sorumluluk alma kabiliyeti,
- Stratejik olarak problem çözme kabiliyeti,
- Örgütün başarısına yönelme başarısı,
- Grup üyelerinin duygularına hassas olma,
- Kendini örgütün üyesi olarak görme ve katılımcı olma,
- Olgunluk,
- Grup üyeleri ile dayanışma,
- İfade yeteneği,
- Yaşam gücü ve zihinsel enerji,
- Adapte olma yeteneğe ve stresi yönetme,
- Mizah anlayışı,
- Vizyon belirleme,
- Azim,
- Zamanı yönetme yeteneği,
- Bütünsel düşünme,
- Liderlik ve sosyal sorumluluğu üstlenme idrakı.

Birçok araştırmacı, Levinson'un önerdiği liderin özelliklerine benzer açıklamalar yaparken, bazı araştırmacılar liderde olması gereken temel özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Bu özellikleri, "kendine güven, başarı ihtiyacı, mizah anlayışı, heyecan yaratma, özgüven" gibi sıralamak mümkündür (Dubrin ve Ireland, 1993:271272).

Yukarıdaki açıklamalar ek olarak Bounds ve diğerleri (1994:396), liderliğin genel özelliklerine yaş, akıcı konuşma, cinsiyet, kilo, konuşkanlık, dışa dönüklük gibi kriterleri de eklediği görülmektedir.

## 1.3 LİDERLİK TEORİLERİ

Literatürde liderlik teorileriyle ilgili birçok araştırma yapılmış, araştırmacılar üç teori üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsallık yaklaşımı olarak sınıflandırılan liderlik teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.3.1 Özellikler Teorisi

1920 ve 1950 arasında yapılan liderlik araştırmaları, lideri diğer grup üyelerinden ayıran liderin fiziksel, psikolojik ve karakteristik özellikleri üzerinde odaklanmış, bireysel özelliklerin liderin etkinliği arasındaki pozitif korelasyon olduğu üzerinde çalışmıştır (Lau ve Shani, 1992). Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel faktörlerdir (Güney, 2007).

Liderlik, L = f (liderin özellikleri, takipçiler, ortam) biçiminde ifade edilirse, bu teoride liderin özeliklerine birinci planda önem verilmektedir (Eren, 2012). Farklı bir görüşe göre özellikler teorisi ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılmasıdır (Koçel, 2014).

Liderlerin doğuştan geldiği inancı, antik Yunan ve Roma'ya kadar uzanırken özellikler teorisi "büyük adam" teorisi olarak adlandırılmaktadır (Greenberg vd., 1996; Weihrich ve Koontz, 1993). Bu özellikler, fiziksel görünüş, akıcı konuşkanlık, zekâ, çekicilik, kilo, kendine güven vb. doğuştan gelen özelliklerdir. Lideri diğerlerinden ayıran temel özellikleri, Tablo 1'de görüeceği şekilde sınıflandırmak mümkündür (Hellriegel ve Slocum, 1992) :

**Tablo 1: Liderlik Özellikleri**

| Fiziksel Özellikler | Kişisel Özellik | Sosyal Geçmiş | İşle İlgili Özellik |
|---|---|---|---|
| Yaş | Uyum | Eğitim Seviyesi | Üstünlük Odaklı |
| Görünüş | Dominant | İyi Okullarda Eğitim | İnsiyatif Alma |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Kilo | Duygusal | İş Tecrübesi | Sonuç Odaklı |
| Zeka | Özgüven | Sosyal Olma | İşe Bağlılık |
| Uzun Boy | Atılgan | | Duygusal Zeka |
| Saç ve Göz Rengi | Yardımsever ^ | | |

Akdemir'e (2018) göre özellikler yaklaşımını bir bütün olarak değerlendirdiğimizde şu saptamaya varabiliriz:

- Bazı kişilik özellikleri ile kişilerin lider olarak algılamaları arasında bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki, durum, zaman, görev gibi değişkenler göz önüne alınarak dikkatle değerlendirilmeli ve sadece özelliklere dayalı olarak liderlik sürecinin açıklanmayacağı bilinmelidir.
- Özellikler yaklaşımının gelişimine katkı sunan araştırmaların bulgularında liderlik eğitiminde durum, görev, zaman gibi değişkenler göz önüne alınarak yararlanmak olasıdır.

Buraya kadar olan açıklamaları özetlemek gerekirse, bu teoriye göre *"lider olunmaz, lider doğulur*" demek daha doğru olacaktır. Diğer bir deyişle liderin doğuştan gelen özellikleri ön plana çıkmaktadır. Doğuştan gelen özellikler kişiyi, yaşamın her alanında gruplara liderlik etmesine neden olmaktadır.

### 1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik süreçlerini açıklama noktasında özellikler teorisinin yetersiz kalması düşüncesine bağlı olarak II. Dünya Savaşı yıllarında araştırmacılar bireyin davranışları ve liderlik konusundaki etkinlik kaynaklarını kavrayabilmek için çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar neticesinde liderliğin kişisel özelliklere bağlı bir olgu olmayıp tutum ve davranışların izleyiciler üzerindeki etkisine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu teoriye göre liderin davranışlarının, grubun verimliliğini ve grup üyelerini verimli bir şekilde etkilediği görülmüştür (Ivanchevic ve Matteson, 1993; Kreitner ve Knicki, 2008; Gordon, 2017). Davranışsal liderlik teorisinde, lideri lider yapan davranışların astları ile kurduğu iletişim biçimi, yetki devrindeki yeterliliği, karar biçimi, planlama ve kontrol konularındaki yeterliliği,

amaç ve vizyon oluşturmadaki etkinliği, sorunlara yaklaşımı gibi davranışlar olarak kabul görmüştür (Koçel, 2014).

Liderin başarılı ve etkin olması için liderin davranışları haricinde, liderin tutum ve becerileri de önemli bir etkendir (Akdemir, 2018; Dubrin, 1997). Bu teorinin özellikler teorisinden farkı, kişilerin lider olabilmek için eğitilmesi gerektiğidir. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde bir liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır (Şimşek ve Eroğlu, 2013). Davranışsal liderlik teorisine yönelik literatürde liderlerin davranış ve tutumlarını belirleyen uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en çok bilenen iki çalışma aşağıdaki gibidir.

#### 1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisini destekleyen önemli araştırmalardan biridir. 1945'li yıllarda Ohio State Üniversitesinde yapılan bir çalışmada liderlerin davranışını saptamak ve grup üzerindeki etkisini göstermek için "Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi" kullanılarak anket yapılmıştır. Anket sonucuna göre liderin iki tür davranış biçimi sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2016).

Araştırmada yapılan faktör analizi bulgularına göre kişiyi dikkate alma ve inisiyatif gibi iki değişkene ulaşılmıştır (Özveren, 2009; Daft, 2002:52, Koçel, 2014). Araştırmacılar, bu değişkenleri birbirini dışlayan ya da birbiri ile çelişen boyutlar olduğunu belirtmemiş, aksine etkili liderler her iki boyutu da kombine etmektedir; çünkü bu iki boyut birbirinin tamamlayıcısı olarak önerilmiştir (Duncan, 1999:103).

- ***Kişiyi dikkate alma:*** Bu değişken astlarına karşı hassas, onları duygu ve düşüncelerine saygı göstermesi, karşılıklı güveni inşa etmesi gibi davranışları kapsamaktadır. Takdir etme, problemleri dinleme, astlarından önemli kararlara ilişkin fikirlerini alma gibi örnekler davranışına örnek olarak gösterilebilir (Daft, 2002; Bartol ve Martin, 1991; Koçel;2014; Bounds vd,1994).

- ***İnisiyatif (Yapıya yönelik):*** Örgüt yapısını harekete geçirmeye yönelik bu değişken, liderlerin hedefleri belirlemesi, astlara görevlerinin dağıtılması, grup üyelerinin çalışmasının yapılandırılması ve grubun örgütsel amaçları

gerçekleştirmeleri için yönlendirme yapması gibi davranışları içermektedir (Rue ve Byars, 1992; Mondy ve Premeaux, 1993; Hannagan, 2008). Kısacası bu davranış biçimi işe yönelik, diğer bir ifadeyle iş merkezli bir davranış biçimidir (Sims, 2002:225; Dessler, 1998).

Araştırmalarda, liderlerin kişiyi dikkate alma ve inisiyatif davranışları sonucunda bazı bulgular elde edildiği görülmüştür. Liderin kişiyi dikkate alan, kişiyi önemseyen davranış biçimleri yaygınlaştıkça çalışan devriyle birlikte işe devamsızlık da azalmaktadır. Liderin yapıya yönelik davranışı arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı görülmüştür (Koçel, 2014)

#### 1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorilerinden biri de Ohio State Üniversitesiyle benzer zamanda yapılan Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. 1947 yılında yapılan araştırmanın amacı, grupsal tatmin ve verimliliği hangi faktörlerin beslediğini tespit etmektir. Bu araştırmada kullanılan faktörler, iş tatmini, verimlilik, devamsızlık, personel devir hızı, şikâyetler, maliyet ve motivasyon şeklinde ifade edilmiştir (Şimşek vd, 2014). Michigan Üniversitesi araştırma bulgularına göre lider davranışları, "kişiye" ve "işe" yönelik olarak iki grupta toplanmıştır.

***Kişiye yönelik davranış:*** Bu davranışı sergileyen liderler, karar verme sürecinde, yetki devrini esas alan ve izleyicilerini destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve onların tatmin edilmesine yönelik hareket ederler. Çalışan merkezli lider, takipçilerin kişisel gelişimi, büyümesi ve başarısı ile ilgilenmektedir (Ivanchevic ve Matteson, 1993). Bu tip liderin esas amacı, grup üyelerinin (çalışanların) kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktır (Özkalp ve Kırel, 2016).

***İşe yönelik davranış:*** İş merkezli liderler, katı çalışma standartları koyan, görevleri en son ayrıntısına kadar düzenleyen ve izlenecek çalışma metotlarını belirleyen davranış sergilerler. Bu değişkende en önemli davranış, liderlerin astlarını yakından denetlemesidir. Böylelikle astlar, belirtilen amaçları görevlerini kullanarak yerine getirirler. Bu tür liderler, takipçilerin davranışını ve performansını etkilemek

için zorlayıcı, ödüllendirici, meşru bir güce bel bağlar (Ivanchevic ve Matteson, 1993).

Bu araştırmadan çıkan bulgulara göre kişiye yönelik davranış sergileyen liderlerin daha verimli ve etkili olduğu yönündedir. İzleyicilerine önem veren, onları motive eden ve dikkate alan liderlerin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlayabiliriz. Mullins'e (1999:7) göre hem OSÜ hem de MÜ tarafından yapılan çalışmaların, tek bir üstün davranışsal liderlik kategorisi olmadığı fikrini desteklediği görülmektedir. Herhangi bir durumdaki değişkenlere bağlı olarak birçok liderlik davranışı türü ve etkinliği vardır.

## 1.4. MODERN LİDERLİK MODELLERİ

Örgütsel ve çevresel değişimler, teknolojinin hızla gelişmesi, dünyanın küreselleşmesi, örgütlerin eski ve geleneksel yönetim anlayışını terk etmesine neden olmaktadır. Geleneksel liderlik modelleri, örgütün isteklerine cevap verememesi nedeniyle geleneksel liderlik modellerinin yerini modern liderlik modelleri almaktadır. Modern liderlik yaklaşımları, 1978 yılı itibariyle J.M. Burns ve B.M. Bass'ın tarafından yapılan çalışmalarla yeni boyutlar kazanmış, liderliğe ilişkin olarak bu çalışmalarla yeni modeller ortaya çıkmıştır (Bektaş, 2016). Modern liderlik modellerine ilişkin alt başlıklara etkileşimci, dönüşümsel, vizyoner, karizmatik, stratejik, yönetsel ve klasik liderlik olarak sayılabilmektedir.

### 1.4.1. Etkileşimci Liderlik Modeli

Etkileşimci liderler, takipçilerinin ihtiyaçları ve isteklerinin farkında olan ve amaçlara ulaşmak noktasında bu istek ve ihtiyaçları karşılamak suretiyle motivasyon oluşturan bir yaklaşıma sahiptirler. Böylece, izleyiciler performansından ötürü ödüllendirilirken, lider de görevin yerine getirilmesinden faydalanır. Bu liderlik tarzına sahip kişiler, örgütün sorunsuz ve verimli çalışmasını sağlamak için bugüne ve mükemmelliğe odaklanırlar. Etkileşimci liderlik, oldukça etkili olabilir. Beklentileri açıklığa kavuşturmak suretiyle liderler, takipçilerin güvenini artırmaya yardımcı olurlar; takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayarak üretkenliği ve maneviyatı

geliştirebilirler. Etkileşimci lider, değişimi teşvik etmek yerine örgüt içinde istikrarı korur (Daft, 2002).

Etkileşimci liderlik, yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanır. Lider, kendisi ve takipçileri arasında nitelikli bir etkileşimi sağlayan davranışlar sergiler (Kreitner ve Knicki, 2008). Bass (1990:22) etkileşimci liderliği açıklamak için aşağıdaki dört karakteristik özelliği ele almıştır:

**Koşullu ödül:** Liderler, izleyicilerini motive etmek için çabaları ve gösterdikleri iyi performans için ödüllendirme yapmaktadır.

**İstisnalarla yönetim-aktif:** Takipçiler, iyi performans gösteremediği ve başarısız olduğu durumda liderler, düzeltici önlemler almaktadır.

**İstisnalarla yönetim-pasif:** Liderler, takipçilerin performansları standartları karşılamadığı durumda araya girerek düzeltici önlemler alırlar.

**Tam serbesti:** Liderler, takipçileri üzerindeki yetkisini kaldırarak takipçilerini kendi haline bırakır. Buna paralel olarak sorumluluk almaktan ve karar vermekten genelde kaçınır.

Etkileşimci liderlik, bireysel çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmalarına katkıda bulunurken bireysel çıkarlarını kendi çıkarlarına uydurmalarını sağlamak için koşullu ödüller ve yaptırımların kullanılmasını gerektiren bir liderlik modelidir. Bu, uygun teşviklerle bireysel çalışanların kişisel çıkarlarının örgüt çıkarlarına uygun olabileceği varsayımına dayanır. Çalışanlar ödüllendirildiğinde veya onlara yaptırım uygulandığında bu işlemler, doğrudan çalışanların özel çabası veya performansı ile ilişkili olmalıdır. Aksi takdirde etkileşimin etkili olması beklenemez (Jensen vd., 2019).

### 1.4.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli

Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin inanç, ihtiyaç ve değerlerindeki değişimleri etkileme ve şekillendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Burns, 1978:4).

Dönüşümcü liderler, örgütte ortak vizyon ve hedef oluşturmada astlarına ilham verip onların problemleri çözmelerinde yenilikçi yaklaşımlara yönelmelerini

teşvik eder ve bu süreçte astlarına mentorluk, koçluk yapmak ve destek olmak suretiyle onların da liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Bass ve Riggio, 2006:4). Kısacası dönüşümcü liderlik, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütlerin yüksek performans seviyelerine ulaşmada önemli bir yöntem olarak ortaya çıkan süreci ifade etmektedir (Koçel, 2014).

Dönüşümcü liderler, dört temel bileşenden birini veya birkaçını kullanarak üstün sonuçlar elde etme yollarını kullanırlar. Dönüşümcü liderlerin kendinde topladığı bu unsurlar idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde aşağıda açıklanmaktadır (Bass ve Riggio, 4) :

**İdealleştirilmiş etki:** Liderler, takipçilerinin onlarla özdeşleşmesine neden olan karizmatik şekilde davranmaktadır. Liderler, takipçilerinin kendilerine saygı ve hayranlık duyacak, güvenecek şekilde takipçilerini etkilerler. Takipçiler, liderleri ile özdeşleştiği için onları taklit ederler.

**Telkinle güdüleme:** Dönüşümcü liderler, takipçilerinin çalışmalarını anlamlandırmak ve değer vermek suretiyle takipçilerini motive eder ve ilham verir, takipçileri arasında takım ruhu uyandırırlar; gelecekte ulaşılabilir hedefleri öngörme konularındaki müzakerelere takipçilerin katılımını sağlar. Takipçilerin karşılamak istedikleri ve açıkça hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılıklarını göstermek istediklerine dair açıkça iletilmiş beklentiler yaratırlar.

**Entelektüel uyarım:** Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden ele alırlar; eski durumlara yeni bakış açılarıyla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik ederler. Liderler, takipçilerin yeni fikirler yaratmalarını desteklerler. Yaratıcı problem çözümleri, problemlere çözüm bulma sürecine katılan takipçilerden talep edilmektedir. Takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edildiği için takipçilerin fikirleri liderinkinden farklı olmasından dolayı eleştirilmez.

**Bireysel destek sağlama:** Dönüşümcü liderler, koç veya mentor gibi davranarak her bir izleyicinin başarı ve büyüme konusundaki gereksinimlerine özel önem verirler. Takipçiler ve meslektaşlar, sahip oldukları potansiyel seviyelerine göre geliştirilirler. Bireysel değerlendirme, destekleyici bir iklim ile birlikte yeni

öğrenme fırsatları yaratıldığında uygulanır. Bireylerin farklı ihtiyaç ve istekleri lider tarafından kabul görmektedir. Bundan dolayıdır ki liderin davranışı, bireysel farklılıkların kabul edildiğini göstermektedir.

### 1.4.3. Vizyoner Liderlik Modeli

Takipçilerinin ortak hayalleri çerçevesinde geleceği hazırlayan ve geleceğin büyük resmini tasvir eden, ulaşılması gereken hedefi işaret edip bu hedefe ulaşabilecek yollar hakkında bilgi vermeyen, takipçilerinin yeni fikirler üretmesine imkân veren ve risk almalarını teşvik eden liderlik modelidir (Günlü, 2012; 190). Diğer bir tanıma göre vizyoner liderlik, liderlerin takipçilerini bütünsel olarak etkileyebilen ve harekete geçirebilen vizyonları oluşturup takipçilerine iletebilmeyi içeren bir liderlik sürecidir (Erdoğan, 2015:44).

Vizyoner liderlik sürecinde liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Crosby, 1999:107) :

- Vizyoner liderler, belirsizlik ve zorluklara karşı tercüman olma ve yönlendirici olma fırsatlarını değerlendirirler.
- Vizyon sahibi liderler, gerçek ihtiyaçları ve gerçek koşulları ortaya çıkarırlar ve adlandırırlar.
- Vizyoner liderler, sorunların üstesinden gelmek için yeni fikirler geliştirirler.
- Vizyoner liderler, geleceğe dair ilgi uyandıran vizyonlar sunarlar.

Özetle vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, çalışanları en iyi şekilde motive ederek performanslarını üst seviyelere getiren, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak suretiyle örgüt genelinde bu kültürü yayan ve bu aşamalarda gelişim ve değişimin gerekliliğini de dikkate alan kişiler olarak ifade edilebilmektedirler (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

### 1.4.4. Karizmatik Liderlik Modeli

Kelime olarak karizma eski Yunanca’da "bağış" yada "armağan" anlamlarına gelen günümüz İngilizcesinde “gift” kavramından türetilmiş olan, ancak literatürde Max Weber tarafından liderlik terminolojisinde kullanılmaya başlanan bir liderlik biçimini nitelendirmektedir. Karizmatik liderliği genellikle krizin yarattığı kaotik

dönemlerde ortaya çıkarak kontrolü eline alan; durumunda ortaya çıkıp kontrolü elinde tutan; kurtarıcı, statüko karşıtı, sıra dışı ve güçlü kişilik gibi özelliklere sahip kişilerin sergilediği bir liderlik biçimidir. Karizmatik liderlerde görülen ortak ve güçlü kişilik özellikleri cesaret, özgüven, izleyicilerinde hayranlık uyandırma, motivasyon kabiliyeti ve ikna gücü olarak ifade edilmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008). Karizmatik liderlik, resmi güçten ziyade bireysel ilham verici niteliklere dayanan diğerleri üzerinde etkili olan bir kişinin liderliğidir (Black ve Porter, 2000).

Berlew'e göre, izleyicilerinin gözünde heyecan uyandıran karizmatik liderler, üç liderlik davranış şeklinin sergilenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu davranışlar "örgütün vizyonunu oluşturma ve geliştirme, bu çerçevede değer odaklı fırsat ve eylemleri yaratma (ön test ile fırsatlar sağlama, toplumun faydasına olacak eylemlerle ilgilenme fırsatları sağlama, bir görevi özellikle iyi bir şekilde başarma şansı sağlama gibi) ve örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama şeklinde sıralanmıştır. House'a göre karizmatik liderlerin sahip olması gereken üç temel kişisel özelliği bulunmaktadır: Bunlar, "özgüveni yüksek, etkileme gücünün en üst düzeyde olma durumu, baskın olma ihtiyacı ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme olarak" ifade edilebilir (Kılınç,1996).

Karizmatik liderlerin kişisel nitelikleri arasında vizyon veya çekici ideolojik hedefler, güven uyandıran davranış, ilham verici ve / veya ilham verici aktiviteler yaratma ve / veya ilham verme aktiviteleri, öz güven, baskınlık, nüfuz etme ihtiyacı, retorik veya berrak bir ifade etme yeteneği yer almaktadır (Conger ve Kanungo, 1987).

### 1.4.5. Stratejik Liderlik Modeli

Operasyonel becerileri nedeniyle birçok lider, başarılı olabilseler de günümüz şartlarında operasyonellik tek başına yeterli olamamaktadır. Hızlı değişen şartlara uyum sağlayabilme gerekliliği gün geçtikçe daha elzem bir hal almakta ve liderlerin gelecek odaklı, değişim eğilimli ve stratejik davranabilen kimseler olması ihtiyacı daha belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra liderler örgütsel taktik ve

stratejilerini gelecek odaklı olarak değerlendirip kurgulayabilmek ve örgütün başarılarının kalıcılığını tesis etmek gibi bir misyon da üstlenmişlerdir. Bu misyonu yerine getirebilmek için ise bütüncül ve vizyoner stratejiler oluşturmaları günümüz şartlarının gerekliliği olarak kendini göstermektedir. (Beatty ve Hughes, 2012:13).

Stratejik liderlik, geleceği inşa ederken geçmiş deneyimler ve verilerden hareketle günün gerekliliklerini analiz edip gelecekte örgütün olması gereken yeri belirleyerek bu doğrultuda örgütsel vizyonu şekillendirirler. Bunun yanı sıra örgütsel bütünlüğü sağlayarak topyekun harekete geçmeyi tetikler ve bu süreçte izleyicilerinin motivasyonlarını sürekli yüksek tutarlar (Kumkale, 2015.58). Stratejik liderlik, felsefi yönetim yaklaşımlarını (genel vizyon, sezgi, inançlar ve değerler odaklı) işletme gerçekleriyle (maddi ve maddi olmayan mevcut kaynaklar) birleştirebilen ve bu doğrultuda eylem planı oluşturabilen liderler olarak da ifade edilirler (Malewska ve Sajdak, 2014).

Stratejik liderliğe ilişkin bir diğer tanım ize örgütsel faaliyetlerin uzun vadeli uygulanabilirliklerini mümkün kıla ve kısa vadede finansal istikrarı koruyarak günlük kararları da bu perspektifte oluşturan bir yönetim yeteneği olarak yapılmıştır (Rowe, 2001). Ireland ve Hitt (2005:63) stratejik liderliği, bir kişinin örgütü için uygun bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak üzere öngörme, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışma yeteneği olarak tanımlamaktadır.

### 1.4.6. Yönetsel Liderlik Modeli

Etkili yönetim, liderlik gerektirir. Yöneticilik ve liderliğin davranışsal işlevlerini ayırmak nadiren mümkün değildir. Bir yönetici, işletmenin belirli amaçlara yönelik çeşitli faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder. Öte yandan lider, astlarına güven verir, onlarla azami işbirliği yapar ve faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütür. Yönetsel liderlik, bir yöneticinin becerilerini ve liderin niteliklerini birleştiren bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yönetsel liderlik örgütsel etkinlik, etkili görev performansı ve bireylerin memnuniyeti için yönetim ve liderlik fonksiyonlarının birleştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir (Sinhuja, t.y.).

Çoğu yönetici, yönetsel liderlik uygulamaktadır. Çeşitli nedenlerden ötürü işletmeler, yöneticilerini dolaylı olarak ya da açıkça yönetsel lider olmaları yönünde eğitmektedirler. Yönetsel liderler işi, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için bazı fikirlerin ve insanların bir araya gelmelerini sağlayan bir süreç olarak görür. Bu süreçte müzakere eder, pazarlık yapar ve ödülleri, cezaları veya diğer zorlama biçimlerini kullanırlar. Yönetici liderler, karar alma sürecinde rollerine göre insanlarla ve işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirler (Rowe, 2001).

Yönetsel liderlik, reaktif bir sürece sahiptir; hedeflere yönelik pasif tutumu benimsemektedir; hedefler, isteklerden ve hayallerden değil, gerekliliklerden doğar. İzleyicilerin faaliyet ve kararlarını etkileyen, fonksiyonel alanlarda uzmanlık gösteren, finansal performans rakamlarını arttırmak için kısa vadeli, en düşük maliyetli davranışlarda bulunan ve destekleyen bir liderliktir. Bu tarz liderliğe sahip kişiler, mevcut düzenin koruyucuları ve düzenleyicileri olarak görürler; açık bilgi değişiminin ve birleşiminin yönetilmesine ve standart çalışma prosedürlerine uygunluğun sağlanmasına odaklanmaktadırlar. Bu liderler, determinizme inanmakta diğer bir deyişle yaptıkları seçimler iç ve dış ortam tarafından belirlenmektedirler (Rowe ve Nejad, 2009).

### 1.4.7. Klasik Lider Yönetim Modeli

Klasik lider yönetim tarzında motivasyona dayalı liderlik yapmak şeklindeki yönetim anlayışını içermektedir. Bu tarz yöneticilerin odağında yenilik yapmak, düzen kurmak ve en önemlisi çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutmak bulunmaktadır. Yöneticiler bunları yaparken, liderliğin gerektirdiği inisiyatif alma ve teşvik etme gibi araçları kullanmaktadır. Bu davranışları sergileyen lider yaklaşımlı yöneticilerin amaçlarını yeni bir düzen kurmak, sistemi değiştirmek ve üretimi çoğaltmak olarak söyleyebiliriz. Klasik lider yöneticilerin izleyicileri/çalışanları motive edildiklerinde işlerini istekli yapmakta, takım çalışması içinde bütünün parçası olma mutluluğunu hissetmekte ve üstüne bağlılığı devam etmektedir. Bu tarz yönetimde ise oluşacak sonuçlarında çalışan başarmayı isteyerek yapacak ve ortak amaçlar için çalışmayı sürdürecektir (Özgür, 2011).

## 1.5. LİDERLİK MODELLERİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Günümüzde sosyo-ekonomik dengelerde değişimler, geleneksel ve modern liderlik tarzlarının izleyici ve örgütlerine yeterli cevabı verememesi sebebiyle liderlikte yeni paradigmalar oluşmaya başlamıştır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte işletmelerin en önemli entelektüel kaynağı insanın ön plana çıkmasıyla liderlerin davranışlarında değişiklikler meydana gelmiş ve yeni lider modelleri ortaya çıkmıştır. Buna göre aşağıda, liderlikle ilgili yeni yaklaşımlara yönelik modeller üzerinde durulmaktadır.

### 1.5.1. Entelektüel Liderlik

İnsan unsuru, işletmelerin iş merkezlerinde önemli bir entelektüel sermaye unsuru olarak yerini almıştır. İnsan unsuruyla birlikte işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmada düşünce ve bilginin öneminin artmasıyla, liderlik anlayışının boyut değiştirdiği gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte var olan liderlik modelleri yetersiz kalmakta, liderlerin uzmanlık, karizma, otorite gibi özellikleri etkili olamamaktadır. Bu nedenle, liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli "entelektüel liderlere" gereksinim duyulmaktadır (Akgemci, 2007).

TDK'ye göre entelektüel, bilim, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş, aydın kimse olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Entelektüel, belirli görüşleri, fikirleri ve doktrinleri seslendirip temsil etmeyi kendine iş edinme ve bunları sadece kendisi veya salt bilim aşkına yapmamaktır. Ekonomik, yönetsel, ideolojik kaygıya sahip olmaksızın mesleki ve toplumsal konularda okuma, yazma, eleştirme, düşünme işleriyle ilgilenmek olarak tanımlanabilir. Yine diğer bir tanımda çağının bilgisiyle donanmış, sahip olduğu bilgi düzeyi ile düşünceleri ve davranışları tutarlı olan kişidir. Bilim, teknik ve kültürün değişik alanlarında eğitim görmüş, kendini özenle yetiştirmiş ve kamusal sorunlara ve konulara ilgi duyan kimsedir (Akdemir, 2018).

Entelektüel liderler, uzmanlıklarının ve deneyimlerinin yanı sıra iyi bir yönetim bilgisine sahiptirler. Yüksek teknik yeteneği, üstün bir yönetsel beceri ve

kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelerde açıklık, geleceğe yönelik yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile barış ve sevgiyi her an gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadelik entelektüel liderlerin sahip olduğu özellikler olarak gösterilebilir. Entelektüel lider, yönetsel eylemler ve süreçlere analitik yaklaşabilen, bilgiden güç alarak değer üretme odaklı, sorumluluk paylaşımını benimsemiş olan, takımını ve kendini motive edecek ortamı oluşturarak bir yönetim becerisi sergileyen kimselerdir. Ayrıca, stratejik ve kritik durumlarda sağlıklı bir karar mekanizmasını işletebilen ve karar alabilen kimseler olarak da ifade edilmektedirler. Entelektüel liderler geçmişten gelen kalıplaşmış uygulamaları, alışkanlıkları, yönetici ataletini ve yetinmeciliği dışlayan kimseler olup yüksek performans, esneklik, üretkenlik ve öngörülülük gibi davranış kalıplarını tercih ederler. Teknoloji, değişim, gelişim, süreklilik gibi kavramları yönetim anlayışına uyarlayarak gerekliliklere ayak uydurabilen ve yeri geldiğinde stratejisini revize edebilen bir anlayışa sahiptirler (Akgemci, 2007).

### 1.5.2. Pozitif Liderlik

Pozitif liderlik, bireyler ve örgütlerin motivasyon odaklarını, örgütsel yaşamını olumlu dinamiklerini ve ilham kaynaklarını belirleyerek hedeflere pozitivist bir yaklaşımla ulaşmaya çabalayan liderlik süreci olarak ifade edilebilmektedir. Pozitif liderler, işletmelerde kişilerarası gelişen, erdemli davranışlar, olumlu duygular ve enerji veren ağlar gibi çıktıları teşvik ederler (Cameron, 2012:10).

Bazı araştırmalarda, pozitif liderliğin liderlik ve performans arasında olumlu yönde aracı değişken olduğu iddia edilmektedir. Pozitif liderliğin, performans dâhil örgütlerin sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır. Pozitif liderlik, liderlik ve performans ilişkisinde arabuluculuk rolü olan çalışanlarda olumlu duygular yaratır. Pozitif liderlik, çalışanların performanslarını güçlendirmeye yol açan kurumsal iklimde güven, esneklik, içsel motivasyon, olumlu duygular ve inanç yaratır (Barua vd., 2019).

Pozitif liderliği aşağıdaki maddelerle özetlemek mümkündür (Gordon, 2017:15-31) :

- Pozitif liderler, pozitif kültürleri yönlendirirler.
- Pozitif liderler, pozitif bir vizyon yaratır ve o vizyonu paylaşırlar. Daha açık bir ifadeyle pozitif liderlik, daha parlak ve daha iyi bir gelecek görmek ve yaratmakla ilgilidir.
- Pozitif liderler, iyimserlik, pozitif bir bakış ve inançla liderlik yapmaktadırlar.
- Pozitif liderler, gerçeklerle yüzleşirler ve olumsuzluğu ortadan kaldırırlar.
- Pozitif liderler, bir arada olan ve birbirine bağlı takımlar yaratırlar.
- Pozitif liderler, mükemmellik için çabalarlar.
- Pozitif liderler, metanetli ve cesaretli olurlar.

### 1.5.3. Yenilikçi Liderlik

Yenilikçi liderliğin en belirgin özelliği değişime ayak uydurarak yeni gelişimlere paralel ürünler, fikirler, çözümler ve hizmetler üretmek şeklinde ifade edilmektedir. Bu yenilikçi yaklaşımla örgüt içerisinde liderlik süreçlerinde de yeni sentezler oluşturmak, yaklaşımlarda değişime açık olmak gibi davranışlar da yenilikçi liderliğin öne çıkan nitelikleri arasında sayılmaktadır (Adjei, 2013). Yenilikçi liderlik, yeniliğin gerçekleşmesi için şartları oluşturma süreci olarak tanımlanır. Yenilikçi düşünme ve uygulamayı destekleyen takım, ağ, fiziksel alan, ortak hareket etme, karar verme yapıları gibi şartları oluşturma ve yaratma gibi süreçler bu şartları meydana getirmektedir (Alsolami vd., 2016). Yine farklı bir yaklaşımla yenilikçi liderlik uygun çalışma ortamı oluşturma, kişilerarası iletişimi ve motivasyonu destekleme, çağın getirdiği yeniliklere paralel olarak orijinal fikirler, ürün ve hizmetlerle birlikte kurumsal kültürü de şekillendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Murselovic vd., 2016).

Bu tanımlamalardan farklı olarak yenilikçi liderlik, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel sorunları çözmek için inovasyon veya inovasyon yoluyla köklü değişiklikler yapma sürecidir şeklinde tanımlanmaktadır. Radikal değişiklikler sağlayan lider, yenilikçi lider olarak

adlandırılmaktadır (Şen ve Eren, 2012). Yine farklı bir bakış açısıyla yenilikçi liderlik, yenilik kültürünü geliştirmek ve çalışanlar arasında yenilik konusunda güveni artırmak suretiyle stratejik yön belirleyerek yeniliği geliştirme sürecidir (Sultana ve Rahman, 2012).

Bu tanımlamalara göre yenilikçi liderlerin, rutinlerini gerçekleştirirken sürekli yenilikçi bir yaklaşım ve teşvik formunda oldukları, çalışanlarını yenilikçilik yönünde destekledikleri ve bunda etkin ve yetenekli oldukları ifade edilmektedir (Fortmueller vd., 2019). Yenilikçi liderliği, olumlu sonuçlara doğru ilerlemek için "yeni ve daha iyi" fikirler oluşturmak için başkalarını düşünme ve etkileme yeteneği olarak tanımlandığında aşağıdaki beş unsuru görmekteyiz (Couros, 2014):

- Farklı düşünce ve yaklaşım yeteneği,
- Yenilikçi yaklaşımlarla üretme ve şekillendirme,
- Başka liderlik yaklaşımlarını kendi uygulamalarına modelleyebilme, liderlik niteliklerini geliştirebilme yeteneği,
- Amaçlar doğrultusunda etkileme yeteneği,
- Aksiyonlarını yalnızca yeni olarak değil yeni ve daha iyi olarak şekillendirebilme yeteneği

### 1.5.4. E-Liderlik

Küreselleşme, demografik değişmeler, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler yeni ekonomik düzenin ortaya çıkmasına neden olmuş, işletmeler müşterilerine daha hızlı cevap verebilmek için bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ticarete başlamıştır. Elektronik ortamda ticaretin başlaması işletmelerin verimlilik ve etkinliğini de arttırmıştır. Yer ve zamandan bağımsız bir şekilde sanal örgüt veya sanal takımların ortaya çıkmasıyla elektronik işletmeler, piyasada yerini almış ve buna bağlı olarak liderlik boyut değiştirerek elektronik liderlik (e-liderlik) olgusu ortaya çıkmıştır (Naktiyok, 2006). Sonuç olarak dijital çağın etkisiyle, liderlik, e-liderlik olarak literatürde ve uygulamada yerini almıştır.

E-Liderlik kavramını literatüre kazandıran Avolio, e-liderliği birey, grup ve örgütlerin tutum, davranış, performans, duygu ve düşüncelerini değiştirmek

maksadıyla ileri bilgi teknolojilerini kullanarak izleyicilerini etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Avolio vd., 2000).

E-liderlik, ileri bilgi teknolojisinin yeni bağlamında faaliyet göstermekte, ileri bilgi teknolojisinin liderlikle nasıl etkileşime geçtiğine, liderliğin ileri bilgi teknolojisi ile uyumuna ve bunun örgütler üzerindeki sonuçlarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır (Hunt, 2004: 43). Liderlik ve e-liderlik arasındaki temel fark, e-liderliğin, faaliyetlerin bilgi teknolojisi tarafından yönlendirildiği bir bağlamda gerçekleşmesidir. Böyle bir bağlamda, liderin sadece takipçilerle olan iletişimi bilgi teknolojisi yoluyla gerçekleşmekle kalmaz, aynı zamanda bilginin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojisi yoluyla gerçekleşmektedir (Bansal ve Singh, 2005).

### 1.5.5. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist liderlik, doğu kültürüne özgü olan ve batı kültürünün geliştirdiği liderlik teorileri ve modellerinden farklı bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Kökenleri Çin kültürüne dayalı olan paternalist liderlik, hukukçu "otoritecilik" kavramını Konfüçyüsçülüğün "hayırseverlik" ve Taocu "ahlak" kavramları ile birleştiren bir liderlik yaklaşımı özelliği sergilemektedir (Hou vd., 2019). Paternalist liderlik, kolektivist kültür değerleri ile (Orta Doğu, Asya, Latin Amerika gibi) uyumluluk sergilemekle birlikte Uzakdoğu ülkelerinde var olan kolektif kültürlerdeki gibi bireylerde sadakatle gelen bir korunma ve bu yönde oluşan güçlü ilişkili gruplara karşın ABD gibi bireyselci kültürlerde kişisel seçimler ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple paternalist liderli kolektif kültürlerde daha belirgin biçimde kendisine zemin bulabilmektedir (Pellegrini vd., 2010).

Paternalistik liderlik; otorite ve disiplini babacan bir atmosferde tesis edilen yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir liderlik tarzı şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlamadan hareketle, paternalistik liderliğin önemli üç unsurdan oluştuğu söylenebilmektedir. Bu unsurlar otoriter yönetim, iyilikseverlik ve ahlaki liderlik olarak tanımlanmaktadır. Otorite yönetim, mutlak lider otoritesini ve astların kontrolünü ifade ettiği gibi astlar tarafından sorgulanmayan bir itaat söz konusudur. Yardımseverlik, liderin astlarının ailevi ve kişisel refahı konularında ihtimam

göstermesi ve onlara bu konularda yardım eder bir davranış biçimi sergilemesini ifade etmektedir. Ahlaki liderlik, liderin erdem, öz disiplin ve fedakârlık davranışlar taşıması olarak ifade edilebilir. (Cheng vd., 2004).

Paternalist liderler, astlarına tıpkı bir baba evlat ilişkisinde olduğu gibi davranırlar ve bundan ötürü çalışanlarının hayatlarının her alanında derinlemesine bir ilgi sahibidirler. İş ilişkileri ile sosyal ilişkilerin azami ölçüde ayrıştırılmaya çalışıldığı profesyonel iş yaşamında paternalist liderlerin gösterdikleri bu yakınlık bazı toplumlarda mahramiyet sınırlarına müdahale olarak algılandığı için çelişkili durumlar ortaya çıkarabilmekte ve bu nedenle her toplum biçimi için kabul gören bir liderlik biçimi olmamaktadır (Aycan, 2001).

### 1.5.6. Bilge Lider Yönetim

Bilgece liderlik şeklindeki yönetim biçimi klasik liderlikte yer alan normlara ek olarak işin anlamlılığı ve sevgi gibi duyguları da içermektedir. Görev duygusu taşıyanlar işlerini anlamlı kılacak davranışlar sergilemekle birlikte sevgi duygusu işe, üstlere ve mesai arkadaşlarına olan gönül bağlılığını ifade etmektedir. Bilge liderler, işlerini bir görev olarak kabullenmişlerdir ve diğer personelle keyifli bir işbirliği ile çalışırlar. Sevgi duygusu hissedenlerin bu duyguları, işlerine, üstlerine ve/veya kurumlarınadır. Bunlara kalpten bağlılık hissederler ve potansiyellerini en üst seviyede sergileme çabası ile hareket ederler. Yaptığı işin yüce bir anlamı olduğunu hissedenler ise en verimli, en üretken ve en yaratıcı gruptur (Özgür, 2011: 65).

## 1.6. LİDER VE YÖNETİCİ FARKLILIKLARI

Hizmet sunumunda ve organizasyon devamlılığında yönetim ve liderlik olguları önemli olan alanları ifade etmektedir. Her iki kavram bazı açılardan benzer olsa da, farklı bakış açıları, beceriler ve davranışlar itibariyle farklılaşabilmektedirler. Liderler, neyin başarılabilir olduğuna dair bir değerlendirme yeteneğine sahiptir ve bunu izleyicilerine ileterek belirlediği vizyonun gerçekleşmesi için stratejiler üretirler. Bu süreçte izleyicilerini motive ederek hedeflere ulaşmak için kaynakların en verimli biçimde kullanılması yönünde çabalarlar. Yöneticiler ise en iyi sonuçların elde edilmesi için mevcut kaynakların kullanılmasını ve organizasyonunu sağlarlar.

Gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde kısıtlı kaynakları ve zorlu iş ortamlarının varlığı nedeniyle yöneticilerin verimli bir biçimde optimum sonuçlara ulaşabilmeleri için liderlik davranışlarını edinmeleri ve yönetmekten ziyade öncülük etmeleri büyük önem taşımaktadır (Northouse, 2016).

Liderlik ve yöneticilik ayrımı dikkate alındığında tüm yöneticiler için lider oldukları yönünde bir kanaat söz konusu olmamaktadır. Çünkü yöneticilerin tamamı liderlik enstrümanlarını kullanmadıkları gibi liderler yönetici olmasalar dahi kitleleri bir amaç doğrultusunda yönlendirebilmekte ve yönetebilmektedirler. Dolayısıyla yönetici lider farklılığı süreklilik içeren bir tartışmanın konusu olmuştur. Bir kısım araştırmacılar yönetim ve liderliği aynı bağlamda ele alsalar da önemli bir kısım bu iki kavram arasındaki farklılıktan yanadır (Bass, 2010). Ayrıca, iki kavram arasındaki örtüşme hususu kabul görse de bu noktada da örtüşmenin düzeyi tartışma konusu olmuştur (Yukl, 1989) ve hatta bir kısım çevreler liderlik ve yöneticilik olgularının taban tabana zıt kavramları olduğunu savunmaktadırlar (Ricketts, 2009).

Liderlik ve yönetim, bir dizi benzersiz işlev veya faaliyet gerektirir. Liderler ve yöneticiler, amaçlar doğrultusunda belirlenmiş hedeflere ulaşmak için benzer enstrüman, güç ve kaynakları kullanarak diğerlerini etkilediklerinden bazı benzerliklerin varlığından söz etmek mümkün olsa da temelde iki yönetim biçiminin belirgin farklılıklar sergiledikleri açıkça görülebilmektedir (Northouse, 2016). Yöneticiler bir işletme veya örgütün sorunsuz işleyişinin devamlılığına odaklanırken liderler mevcuttaki durumu analiz ederek yeni yaklaşımları ve gelişimi teşvik eder ve bu sebeple de uzun vadeli hedeflere odaklanırlar (Yukl, 1989). Günümüzün hareketli iş ortamında, organizasyonlar, optimal başarı için hem etkin yönetime hem de etkili liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Kotterman, 2006).

Katz (1995) yönetimi yönetici, idareci ve denetleyici şeklindeki pozisyonlar aracılığıyla organizasyonun veya grubun amaçlara yönlendirilmesi olarak tanımlamıştır. Araştırmacı, yönetim sorumluluklarının genel itibariyle görev odaklı olduğunu ve personel geliştirmenin de yüksek iş potansiyeline sahip kişilere rehberlik etme ve etik ve disiplini korurken çatışmaları çözmeyi içerdiğini düşünmüştür (Katz, 1955). Kappa, iyi bir yönetimin amacının topluma verimli ve

sürdürülebilir bir şekilde hizmet sunmak olduğunu belirtmektedir (Kappa, 1991). Ayrıca Kotter, yönetimi, grup veya organizasyon için planlama, organizasyon, bütçeleme, koordinasyon ve izleme faaliyetlerini yürüten bir iş olarak tanımlamıştır (Kotter, 2001). Northouse, yönetimi, kaynakların etkin kullanımı yoluyla belirli hedeflere ulaşıldığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, genel olarak Yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan bir süreçtir(Northouse, 2016).

Aşağıdakiler de dahil olmak üzere, iyi bir yönetim oluşturmak için belirli koşulların varlığı önem taşımaktadır (Northouse, 2016):

- Yöneticiler ve ekip üyeleri liyakate göre seçilmelidir;
- Yöneticilerin personelinin ve amirlerinin saygısını kazanmaları gerekir;
- Yöneticilerin sundukları hizmetlerin rolü, görevleri ve amacı hakkında bilgi, beceri ve anlayışa sahip olmaları gerekir;
- Temel destek sistemleri iyi çalışır; açık personel yönetimi kuralları ve düzenlemeleri; iyi planlanmış ve zamanında teslim ve şeffaf finansal süreçler; iyi planlanması gerekir.

Kotterman (2006) liderlikle yönetimin benzer olduklarını ancak aynı şey olmadıklarını savunmaktadır. Hem liderlik hem de yönetim, etkilemeyi, insanlarla çalışmayı ve ortak hedeflere ulaşmak için çalışmayı içerir (The Guardian, 2013). Ancak liderlik ve yönetim alanları çok farklı kabul edilir (Kotterman, 2006). Katz (1995) liderliğin çok yönlü bir etki ilişkisi olduğunu, yönetimin ise tek yönlü bir otorite ilişkisi olduğunu ileri sürer.

1977'de Abraham Zaleznik, liderler ve yöneticiler arasındaki fark hakkında ilk bilimsel ve dönüm noktası olan makalesini kaleme almıştır (Zaleznik, 1977). Zaleznik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için hem etkili yöneticilere hem de etkili liderlere ihtiyaç duyduğundan bahsetmekte ancak yöneticilerin ve liderlerin farklı katkıları olduğunu savunmaktadır (Zaleznik, 1977). Liderler değişimi, yeni yaklaşımları ve bağlılıklarını kazanmak için insanların inançlarını anlamak için çalışmayı teşvik ederken, yöneticiler istikrarı teşvik eder, yetki kullanır ve işleri başarmak için çalışır. Bu nedenle yönetim ve liderlik, farklı insan tiplerine ihtiyaç duyar (Zaleznik, 1977).

Watson (1983), yöneticilerin yapı ve sistemle ilgilendiğini, ancak liderlerin iletişim, motivasyon ve paylaşılan hedeflere odaklandığını söyler. Ayrıca Watson, yöneticilere kıyasla liderler için 7S stratejisinin içerdiğinden bahsetmiştir; strateji (strategy), yapı(structure), sistemler(systems), paylaşılan değerler (sharing worths), beceriler (skills) ve tarz (style). Bryman (1985) liderliğin stratejik motivasyonla ilgili olduğunu ifade etmekle birlikte Bennis ve Nannus (1985), liderler ve yöneticiler arasındaki farkları tek bir cümleyle kısaca açıklar: "*Liderler doğru şeyleri yapar; yöneticiler işleri doğru yapar*." Ayrıca, Bennis (1989), yirmi birinci yüzyılda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yöneticilerden ziyade yeni nesil liderlerle yola devam etmelerinin bir zaruret niteliğinde olacağını savunmaktadır.

## 1.7. DENİZCİLİKTE LİDERLİK

İşletmeler, günümüzde iki paradigma değişikliğiyle karşı karşıyadır: Birincisi, sürdürülebilirlik şirketlerin, endüstrilerin ve ulusların çalışma ve işlev görme biçiminde temel bir paradigma değişikliği oluşturur. Diğeri ise verimlilik ve artan üretkenlik olarak kendini göstermektedir (Gladwin vd., 1995).Uluslararası denizcilik endüstrisi, sürdürülebilirliğin dünya genelindeki ticari faaliyetlere ve ekonomilere yerleştirilmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Yuen vd., 2019). Örneğin, Wang ve ark. (2020), denizcilik endüstrisinin bir geçiş aşamasında olduğunu ve Birleşmiş Milletler (BM, 2015) tarafından belirlenen sürdürülebilirlik geliştirme hedeflerini verimliliği tehlikeye atmadan karşılamaya çalıştığını ve bu da denizcilik endüstrisindeki liderlerin, denizcilik endüstrisinin karmaşık gerçekleriyle karşılaşan liderlere meydan okuduğunu iddia ediyor. (Metclaf ve Benn, 2013). İkincisi, yetenek ve yönetimi, geleneksel insan kaynakları uygulamalarına ve istihdam düşüncesine meydan okuyor. “Yetenek savaşlarının” varlığı ve bir kaynak olarak yeteneğin nadirliği konusunda çok az anlaşmazlık vardır (Gallardo-Gallardo vd., 2015). Örneğin, Fortune'un editörü Geoffrey Colvin, "500 yıl kadar sonra, iş dünyasındaki en kıt ve en değerli kaynağın artık finansal sermayenin olmayacağını vurgulamıştır. Hem yetenek savaşlarında hem de sosyal sürdürülebilirlikte insanlar ve insan kaynakları kilit bir rol oynamasına rağmenbu iki güç, denizcilik iş modelinin her iki

tarafını da etkiler. İlk olarak talep tarafında, sürdürülebilirlik değer denklemini, ikinci olarak tedarik zincirinde, yetenek ve liderlik kıt, paha biçilmez kaynaklar olarak. Bir gemide görevlendirilen zabitlerin pozisyonu için etkin bir liderlik tarzı esastır. Göreve başladıkları andan itibaren genç zabitlerin çoğu, çalışanların çalışma ve sağlık durumlarını, yorgunluk düzeylerini veya ilgili konulara bakış açılarını dikkate almadan, genel olarak astlarına karşı sert bir davranış sergileme, belki de onları demir bir elle yönlendirme, emir verme ve itaat bekleme eğilimi gösterirler. Bazen bir gemide verilen ceza, bir gemide art arda yirmi saat çalışan yorgun bir denizciye fazladan iş emri vermek gibi uzmanlık alanları dışındaki görevlerde bile astların uymasını sağlamak için en uygun mekanizma olarak kabul edilir. ISPS Kodu (2002), ISM Kodu, STCW Sözleşmesi (1978), SUA (1988) veya SOLAS Sözleşmesi (74) gibi ilgili IMO yönetmelikleri tarafından izin verildiğinde bile, yetki devri bazen genç zabitleri için yasaklanabilir. Bu sorunlu konu, muhtemelen gemi kaptanlarının genç zabitlerin gemide kısa süre kalmaları nedeniyle yetenek ve deneyimlerine karşı duydukları güven eksikliğini yansıtıyor.

Liderler olarak zabitlerin genel olarak otokratik bir liderlik tipi ile karakterize edilmeleri gerekse de, genç zabitlerin davranışları bazen uygunsuz ve etkisizdir; çünkü bir gemide lider olarak görülmesi gereken yalnızca kıdemli zabit değil, aynı zamanda stajyerler ve diğer denizcilerin de gemi bir bütün olarak istisnai performans gösterecekse iyi bir liderlik sergilemesi gerekir (Richard, 2007).Üstelik, Eisenhower'ın belirttiği gibi, insanların kafasına vurarak liderlik edemezsiniz - bu bir saldırıdır, liderlik değildir (Lewis, 2006). Richard (2007) ayrıca iyi bir lider tarafından 'büyük sopa'dan kaçınılması gerektiğini ve bunun yerine mürettebat üyeleri arasında tanınma, saygı ve teşvikin teşvik edilmesi gerektiğini ileri sürer. Ek olarak, mükemmel liderlik temel olarak kurucu işbirliği ve desteğe, yetkinin başarılı bir şekilde devredilmesine ve iletişimin etkinliğine bağlıdır (Platow vd., 2007; Ingstrup ve Crookall, 1998).

İyi bir liderlik için olgunluk, tavır, adil fikir, incelik, adalet, bütünlük, güven, soğukkanlılık, iyi niyet ve açık yüreklilik gibi özellikler yol gösterici ışık olmalıdır (Clark, 2008). Bellefontaine (2008), bu konuda duygusal istikrar, zeka ve tutkunun

üstün bir liderlik için kilit özellikler olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, Koontz ve Weihrich, (1990) temel insan anlayışını ve liderin geliştirdiği iklimi liderliğin temel bileşenleri olarak ele almaktadırlar. Son olarak, Northouse (2016), iyi liderlerin başkalarına saygı duyduğunu ve başkalarına hizmet ettiğini, iyi bir işbirliği inşa ettiğini ve tarafsızlığı desteklediğini ileri sürer. Bu bağlamda, tüm bu önemli özelliklerin zabitlerin liderlik tarzları için gerekli olduğu ileri sürülmektedir.

Bununla birlikte, yukarıdaki tartışmadan, belki de her türlü duruma uygun olabilecek mükemmel bir liderlik tarzının olmadığı sonucuna varılabilir. Bu nedenle, liderlik tarzının etkinliği özellikle yüksek kaza riski, sert hava ve çalışma koşulları, ekstra sorumluluk, artan yorgunluk ve stres ve sosyal izolasyon anlamına gelen denizcilik çalışma ortamında durumun talebine bağlıdır. Bu nedenle, Otokratik liderlik tarzı, yalnızca kararların hızlı ve kararlı bir şekilde alınması gerektiğinde ve ayrıca astlar arasında tam bir disiplin yokluğunda uygun olabilir. Öte yandan, baskın görüş, demokratik tarzın iyi liderlik için daha uygun göründüğü (Dixon, 2003), ancak değişen durumlarda hızlı karar vermede etkisiz olabileceği yönündedir (Bellefontaine, 2008). Benzer şekilde, Laissez Faire tarzının iyi bir liderlik için gerekli olan etkili özellikleri kapsayabilmesine rağmen, bu yaklaşım özellikle acil durumlar için yine minimum yönlendirme ve disiplin sunabilir.

# İKİNCİ BÖLÜM

# DENİZCİLİK EĞİTİMİNİN YAPISAL VE İÇERİKSEL ÖZELLİKLERİ

## 2.1. DENİZCİLİK VE GEMİ ADAMLARI

Denizcilik eğitiminde gemi adamlarının tasnifi uluslararası bir standart dairesinde şekillenmekte ve hiyerarşik yapısına bağlı olarak sırayla, "kaptan, güverte zabiti, makine zabiti, gemi elektronik ve haberleşme zabiti" ana kademeleriyle görev tanımları yapılmaktadır. Türkiye'de gemi adamlarını görev tanımlarına ilişkin olarak "Gemi Adamları ve Kılavuz Kaptanlar Yönetmeliği (GAKKY)"nde açıklamalar bulunduğu gibi uluslararası gemicilik alanında da "Standards of Training Certification and Watchkeeping (STCW)" standartlarında tanımlamaya gidilmiştir. Gemi adamları her ne kadar ifade itibariyle gemide görev yapan kimseleri işaret etse de bu kimseler karada ve gemide görev almaktadırlar.

### 2.1.1. Gemi Adamlarının Görev ve Tanımları

Gemi adamlarına ilişkin olarak yapılan görev tanımları, yönetim kademesi ve ana kadrolar itibariyle aşağıda verilmiş ve bu tanımlamalarda GAKKY'ne bağlı kalınmıştır.

- Kaptan: Gemideki en üst düzey yönetim kademesini ifade etmekle birlikte geminin bir noktadan başka bir noktaya sevk ve idaresindeki ana yetkilidir. Bununla birlikte kaptan, bayrak devletini, yükle ilişkili olan kimseleri ve gemi sahibini ulusal ve uluslararası mecralarda temsil eden kişi statüsüne de sahiptir. Kaptan geminin tüm hukuki, operasyonel, ticari ve teknik işlerinin tek sorumlusu konumundadır. Yetki ve sorumlulukları itibariyle gemide liderliğin temel mevkiinin kaptanlık olduğunu söylemek mümkündür. Gemi ve mürettebatın amaçlar doğrultusunda seyrini sağlamak sorumluluğunun yanı sıra mürettebatın da seyirde gereklilikleri yerine getirmeleri için kaptana tabi olmaları elzemdir. Bu noktada kaptanın gemi adamlığı yeteneklerinin yanı sıra liderlik yetenekleri de büyük önem arz etmektedir. Öngörülü,

motive edici, soğukkanlı, hızlı ve sağlıklı kararlar alabilen bir kaptan aynı zamanda iyi bir lider olmakla birlikte gemi mürettebatı için de bir güvence kaynağı olacaktır.

- Zabit: Kaptanın gemideki yardımcısı/yardımcıları zabit ünvanı ile anılmakla birlikte kıdemlerine göre sayısal sıralama (birinci, ikinci zabit gibi) ifade edilmektedirler. Zabit kaptanın yardımcısı olmanın yanı sıra mürettebatın üstü yani yöneticisi konumunda da bulunmaktadır. Dolayısıyla kaptandan sonraki gemi lideri olarak ifade etmek mümkündür. Bu sebeple zabitlerin liderlik vasıfları da kaptan kadar ehemmiyet arz etmekte ve diğer taraftan zabitlerin liderlik özelliklerinin şekillenmesinde kaptanın büyük önemi olduğu düşünülmektedir.
- Yardımcı zabit: Gemilerin büyüklüğüne ve kapasitelerine bağlı olarak bazı zorunlu personel bulundurulması söz konusu olabilmektedir. Yardımcı zabitler doktor, sağlık memuru, hemşire, telsiz zabiti, teknik zabitler ve geminin vasfına göre varsa (araştırma gemilerinde) bilim insanları ve yardımcıları da yardımcı zabitler olarak tanımlanmaktadırlar.
- Yardımcı hizmet personeli: Gemilerde yönetim kademesinin yanı sıra hizmet kademesinde çalışan gemi adamları da bulunmaktadır. Bu kimseler, geminin bulunduğu faaliyet alanına göre gemide temel hizmet görevlilerinin yanında ek olarak istihdam edilen personel sınıfını oluştururlar. Örnek olarak gemilerde servis ve yardımcı servis personeli bu gruptaki gemi personeli olarak tanımlanabilecektir.
- Stajyer: Gemi adamları eğitimleri teorik olmanın yanı sıra pratik yani uygulamalı eğitimi de içermektedir. Bu uygulamalar öğrencinin eğitim alanına göre staj şeklinde olup bu stajlar da gemide yapılmakta ve uygulamalı eğitim alan bu lise veya lisans seviyesindeki öğrenciler de stajyer olarak tanımlanmaktadırlar. Stajyerlerin gemide aldıkları eğitim sürecinde liderliğin büyük öneme sahip olduğu düşünülmelidir. Nitekim gelecekte gemi kaptanlığına dek uzanabilecek olan görev sürelerinde bu stajyerlerin liderlik özellikleri ile donanmaları ve liderliğin gemideki farklılığını algılamaları staj

dönemlerinden başlayacak ve uygulamaya geçtikleri dönemde bu aldıkları eğitim kendi davranış ve yönetim biçimlerini de doğrudan etkileyecektir.

- Tayfa: Gemide hemen her alanca çalışan ve kaptan, zabit ve stajyer dışındaki gemi adamlarını ifade etmektedir. Tayfalar, ilgili bölüm amirleri emrinde çalışırlar, yönetmelik ve mevzuatlarla belirlenmiş görevleri yerine getirirler. Geminin temizlik, yükleme-boşaltma, yemek pişirme ve vardiya işlerinde kaptan ve zabitlerin görevleri haricindeki işler tayfalar tarafından yapılmaktadır.

### 2.1.2. Hiyerarşi

Gemilerde, işleyiş itibariyle hiyerarşik bir yönetim mekanizması ile düzenlenmiş olan sistematik bir yapı söz konusudur. Bu yapının yönetsel olarak kaptan bulunmaktadır. Kaptan, geminin en üst emir amiri konumunda olup tüm işleyişin planlama ve kontrolünden birinci derecede sorumlu kişidir. Geminin işleyişinde kaptana bağlı yardımcı kademeler de kaptanın ve sistemin kendilerine atadığı görevleri yerine getirerek hareket ederler. Böylelikle bir komuta zincirine bağlı olarak gemilerde hareket edilir ve ast-üst ilişkisinde sorumluluklar yerine getirilir. Gemilerde idari ve mekanik işler şeklinde iki yönetsel kademeden bahsetmek mümkündür. İdari yapı köprü üstünde yer alan kaptan ve ona bağlı zabitler olup mekanik tarafta makine dairesi ve ilgili birimlerin baş sorumluları bulunmaktadır. Tüm kademeler emirleri kaptandan alır ve alt kademelere kendi emirlerini oluşturur. Ancak, mekanik tarafta yer alan telsiz ve elektronik zabiti doğrudan kaptana bağlı hareket eder ve kaptana karşı olan genel sorumluluk, kaptanın birinci zabite görev devretmesi halinde ona karşı yerine getirilir. Aksi durumlarda emir mercii kaptandır.

Hiyerarşik yapının en üst kademesinde bulunan kaptan geminin tüm operasyonel işlerinden sorumlu olup emir-komuta zincirinin başında yer almaktadır. Kaptandan sonraki yetkili kişi “1.Zabit” olup emirleri kaptandan alır. Gemide ikinci kaptan olarak da bilinen 1.Zabit güverte idaresinden sorumlu amir konumundadır. Birinci Zabit’ten sonra gelen hiyerarşik kademe “2.Zabit” olup gemide üçüncü

kaptan olarak belirtilir ve sağlık işleriyle personel işlerinden sorumlu kişidir. Bir sonraki hiyerarşik kademe ise “3.Zabit”tir. Geminin dördüncü kaptanı olarak ifade edilmekle birlikte en kıdemsiz zabit kademesi olmanın yanı sıra geminin emniyet ve vardiya işlerinden sorumlu yöneticisidir.

Geminin idari yönetim kademesinin yanı sıra teknik yönetim kademesi de söz konusu olup makine bölüm ve ekibi bu kademenin başında yer alan Başmühendise (baş çarkçı) bağlıdır. Başmühendis doğrudan kaptana bağlı olup operasyonel işlemler, makine dairesindeki işleyişle ilgili işlemler, soğutma, makine verimi gibi konulardan sorumlu kişidir. Başmühendis sorumluluklarını hiyerarşik alt kademeleriyle birlikte yerine getirir ve kendisinden sonra gelen hiyerarşik kademe ikinci mühendis olarak ifade edilir. Makine bölüm amiri olan ikinci mühendis personelle ilgilenmenin yanı sıra makine bakım onarım işlerinin de sorumlusudur. Sorumluluğundaki işleri başmühendise bağlı olarak yerine getirir ve ondan emir alır.

Hiyerarşik kademede ikinci mühendisten sonra gelen kademe üçüncü mühendis olup makineye bağlı yan teçhizatın işleyişi ve evrak işlemleriyle ilgilenir. Alt kademesinde yer alan dördüncü mühendis ise en kıdemsiz makine bölüm amiri olup yağ ölçümleri ve ana makine yardımcı ekipmanının kontrollerini yerine getirir.

Mekanik işlerin yanı sıra elektrik işleri için sorumlu kademe ise elektrik zabiti olarak ifade edilmektedir. Teknik işlerin yanı sıra mürettebatın düzen ve nizamının sağlanması da hiyerarşik bir işleyişle sağlanmaktadır. Bu noktada mürettebata kaptan veya üst amirlerin verdiği görevleri ileten ve mürettebatın sevk ve idaresinden sorumlu olan kişi güverte lostromosudur. Mürettebat içerisinde en deneyimli gemi personeli olup birini zabite bağlı olarak hareket eder. Birinci zabitin sorumluluk alanı olan işleri ilgili personele dağıtmak ve kontrol etmekle sorumludur. Bununla birlikte birinci zabitle birlikte manevrada baş taraf demir manevralarında bulunmaktadır.

Güverte lostromosuna bağlı olarak görev yapan kademedeki gemi personeli gemici olarak ifade edilir ve gemideki boya işleri, güverte temizliği halat ve zincirlerin bakımı, güverte üstü hareketli parçaların bakım onarımı gibi işlerle sorumludurlar. Bunların yanı sıra diğer personelle birlikte gemi erzak, sarf

malzemeleri gibi ihtiyaçların limandan yüklenmesi sürecinde yardımcı olmak, tüketim malzemelerinin güvenli biçimde muhafazasını sağlamak ve işleyişleriyle ilgili ihtiyaçları gemi lostromosuna bildirmek gibi görevleri vardır.

Makine tarafında gemi lostromosunun karşılığı olarak görev yapan hiyerarşik kademeyi ise makine lostromosu oluşturur. Makine lostromosu ikinci mühendise bağlı olarak hareket eder ve ikinci mühendisten aldığı emirleri ilgili personele iletir. Bununla birlikte sintinelerin bakımını yapmak/yaptırmak, makine dairesindeki raspa boya işlerini yapmak/yaptırmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır.

Makine lostromosuna bağlı olarak hareket eden yağcı, makine dairesinin önemli kademelerinden birisini oluşturmaktadır. Makinelerin yağlarının kontrol edilmesi, değiştirilmesi ve olası sorunları makine lostromosuna bildirmesi gibi görevleri vardır.

Hizmet işlerini yapan kademelerden biri olan aşçı birinci zabite bağlı olarak görev yapar ve gemideki yemeklerin hazırlanmasından sorumludur. Birinci zabitle birlikte günlük menüleri ayarlamak, eldeki malzemeyi ve ihtiyaçları takip etmek mutfak işlerini yaptırmak ve kumanya listeleri oluşturmak gibi görevleri vardır.

En alt hizmet kademelerinden olan kamarot ise gemi personelinin yaşadığı ortak alanların temizliği, çay saatlerinde çay hazırlanması ve servis edilmesi, zabitan salonunu temizlik ve düzeninin sağlanması, kaptan odasının temizliği ve kaptana yapılacak olan servislerin yapılması gibi görevleri vardır. Aynı zamanda aşçı yardımcısı olarak da görev yapar ve bulaşıkların yıkanmasından sorumludur.

Netice itibariyle gemilerde işleyişi düzenleyen hiyerarşik yapı aynı zamanda düzen ve nizamın aksamamasını ve sorunların çıkmamasını temin etmektedir. Dolayısıyla ast-üst ilişkisinin varlığı aşikardır. Buna bağlı olarak üstlerin liderlik özellikleri astların motivasyonlarını ve verimliliklerini doğrudan etkileyecektir. Gemide liderliğin hiyerarşik anlamda önemi personelin pozitif yaklaşımını tesis etmekle ilgilidir. Her ne kadar işleyiş hiyerarşik bir emir komuta zincirinde gerçekleştiriliyor olsa da emirlerin yerine getirilmesinde personelin sorumluluğu severek isteyerek üstlenmesi, görevlerini ve fazlasını şevkle yerine getirmeleri üstleriyle olan ilişkileriyle doğrudan ilintilidir. Bu sebepten gemide liderin tavrı

personelin tavrını da belirleyecek ve bütüncül bir iklimde hareket ederek daha sağlıklı bir işleyişin tesisi liderin yaklaşımlarıyla mümkün olabilecektir.

### 2.1.3. Denizcilik Eğitim Alanları

Denizcilik eğitiminde eğitim alanları "Gemi Yöneticiliği (Güverte Zabitliği)", "Gemi Elektroniği ve Haberleşme Zabitliği" ve "Makine Zabitliği" şeklinde üç temel başlık altında oluşmaktadır.

Gemi Yöneticisi (Güverte Zabiti) eğitim içeriği **"**Gemi Adamlarının Vardiya Standartları, Belgelendirme ve Eğitim Hakkında Uluslar Arası Sözleşmede (STCW-78/95)" ile belirlenmiş olan ve zorunluluk içeren eğitimler şeklinde düzenlenmektedir. Bu eğitimleri alan denizcilik alan öğrencisi eğitim sürecinin sonunda açık denizde 12 ay süren stajını tamamlamış olarak okul sınavlarından başarılı olmuş, yönetmeliklerle belirlendiği biçimde liman ve vardiya nöbetleri tutabilen, güvenli bir biçimde geminin yükleme-boşaltma işlerini yürüten ve bunların yanı sıra gemi personelinin güvenliği, sosyal hakları gibi konulara hakim olan gemi adamı olarak mezun olmaktadır. Gemi yöneticisi eğitimi alan denizcilerin bu eğitimle edindikleri beceriler ve sorumlulukları aşağıdaki şekliyle ilgili yönetmelikler ve STCW'de ifade edilmektedir:

- Köprüüstünde demir ve seyir vardiyası tutmak
- Gemi manevrasında gerekli işlemleri yerine getirmeli
- Limanda yükleme boşaltma işlemlerini gözetmek ve vardiya tutmak
- Gemide ve denizde haberleşmeyle ilgili işlerin sorumluluğunu yerine getirmek
- Deniz emniyeti konusundaki işlemlerden sorumlu olmak ve bunlara ilişkin talimler yaptırmak.
- Gemide doktorun olmadığı hallerde sağlık müdahalelerinde bulunmak.

Gemi yöneticisi eğitimi geminin idari işlerinin yanı sıra lojistik konuları da ihtiva eden bir içeriğin yanı sıra personel sevk ve idaresini de kapsamaktadır. Bu eğitimlerden mezun olan öğrenciler zabit olarak atanır ve zaman içerisinde kaptanlığa kadar kıdem alırlar.

Denizcilik eğitiminin bir diğer alanı olan elektronik ve haberleşme alanında "Gemi Elektroniği ve Haberleşme Zabiti" eğitimleri de yine lise ve üniversite eğitim programları içerisinde yer almaktadır. Bu bölümlerden mezun olan öğrenciler gemide görev almaları itibariyle günlük haberleşmeleri ve beraberinde acil haberleşmeleri yapar, köprüüstünde yer alan haberleşme cihazlarının dönemsel bakımlarından sorumlu olurlar. Haberleşme ekipmanlarında arz olması durumunda bu ekipmanların sökümü, bakımı, onarımı veya yapılacak bir onarım programının bağlı olduğu zabitle birlikte planlanması gibi konular da eğitim almış olan bu personel sorumludur. Eğitimini gemi elektroniği ve haberleşme zabiti olarak tamamlayıp mezun olan personelin gemide üstlendiği görevler ise eğitim içerikleriyle ilgili olarak aşağıdaki şekliyle sayılabilecektir.

- Köprüüstüneki iletişim cihazlarının arıza tespitleri ve modifikasyonlarını, rutin testlerini yapmak,
- Arıza durumlarında oluşan arızanın gemi üstünde tamirinin mümkün olup olmayacağını belirlemek ve buna göre onarım planını oluşturmak,
- Arıza hallerinde varsa yedek cihazları devreye almak,
- Gemi elektroniğiyle ilgili yedek parçaların tespitini ve tedarikini yapmak veya yaptırmak,
- Gemi haberleşmesinin uluslararası kurallara uygunluğunu sağlamak ve iletişimi bu dairede gerçekleştirmek.

Gemicilik eğitiminde gemi mekaniğinin kalbini oluşturan alan olan makine dairesine yetkili amir yetiştirme ile ilgili olarak verilen "Gemi Makine Zabiti" Eğitimi **"**Gemi Adamlarının Vardiya Standartları, Belgelendirme ve Eğitim Hakkında Uluslararası Sözleşmede (STCW-78/95) AIII/1" koduyla tanımlanmış olan eğitim içeriğini ihtiva etmektedir. Bu eğitimi tamamlayıp aynı sözleşme ile ifade edilen sınavdan başarılı olan öğrenciler daha sonra gemide 6 aylık açık denizde staj görmek durumundadırlar. Bu stajlarda, ana ve yardımcı makinalar, bu makinaların elektrik sistemleri ve bu alanda çalışan personelin idaresi gibi konuları uygulamalı olarak öğrenir ve yeterlilik kazanan öğrenciler gemilerde gemi makine zabiti olarak

görev alabilirler. Bu alandan mezun olan öğrencilerin eğitimleriyle ilişkili sorumlulukları aşağıdaki şekliyle özetlenebilmektedir

- Ana ve yardımcı makinelerin bakım ve onarımlarını yapmak
- Geminin makine ağırlıklı elektrik sistemlerinin işleyişini sağlamak,
- Makine personelinin emniyetinin sağlanması için gerekli koşulları kontrol etmek ve kuralları uygulatmak
- Personelin işleyişinde uyum ve görevlendirmeyi yapmak.

Netice itibariyle gemi makine zabiti eğitimi alan denizcilik öğrencileri gemilerde makine dairesinin üst amiri olacak şekilde teknik ve idari konularda yetiştirilmektedir.

### 2.1.4. Denizcilik Bağlamında Liderlik Eğitiminin Gerekliliği

Barnett, Gatfield & Pekcan (2006), Warsash Maritime Centre'da teknik olmayan beceriler üzerine yapılan araştırmada, denizcilik kolejlerinin öğrencilerin öğrenmelerini geliştirmeleri için çok fazla alan olduğu sonucuna varmışlardır. Öğrencilere, derslerin yalnızca tek yönlü ve pasif olarak değil, aktif olarak keşfederek öğrenme fırsatları verilmelidir. Öğrenciler ayrıca deneyimlerin yorumlanması konusunda cesaretlendirilmeli ve yönlendirilmelidir. Deneyimin yansıtılması, yetişkinlerin öğrenmesi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Onları alıntılamak gerekirse, "öğrencilerimizi bu süreci kursun bitiminden sonra da devam ettirmeye teşvik ederek, normalde eğitim müdahaleleriyle ilişkilendirilen balayı dönemini aşma ve kalıcı tutum, davranış ve bilişsel değişim getirme potansiyeline sahibiz" (Barnett, Gatfield & Pekcan, 2006:10) demiştir.

Yabancı okullar (örn. Varna Denizcilik Fakültesi gibi) liderlik ve takım çalışması dersini müfredatlarına soktuğu görülmüştür. Ayrıca liderlik ve takım çalışması kursları gemilere çıkacak güverte zabitlerine verilmektedir ve bu da STCW olarak gemi adamı cüzdanlarına işlenmektedir. Yani liderlik dünya üzerinde herkesin önem verdiği bir konu olmuştur.

STCW Sözleşmesini ve kurallarını gözden geçirme sürecinde, IMO'nun küresel üyeliği içinde kapsamlı istişareler yapılmıştır. Buna rağmen (veya belki de bundan dolayı) ifadeler, tanımlar ve yeterlilik kriterleri oldukça geniştir; bu nedenle, IMO paydaşlarının etkin liderliği ve yönetimi neyin oluşturduğu konusunda farklı

bakış açılarına sahip olmalarını sağlamıştır. Bu, STCW'nin ulaşmayı amaçladığı yetkinlik ölçümü hedefinin yenilgisiyle sonuçlanabilecek çok fazla esnekliğin olduğu kadar, yorumlarda tutarlılık ve belirsizliğe de yol açabilmektedir. STCW'nin hem operasyonel hem de yönetim seviyeleri için liderlik ve ekip çalışması becerileri gerekli olmakla birlikte, bu iki seviye için değerlendirme kriterleri konusunda herhangi bir ayrım yapılmamaktadır.

## 2.2. TÜRKİYE'DE DENİZCİLİK VE EĞİTİMİ

Uluslararası Denizcilik Örgütü (International Maritime Organization-IMO)'ne üye olan devletlerde denizcilik eğitimlerinin içeriği IMO tarafından belirlenen kurallar ve model kurslar şeklinde uygulanmaktadır. Türkiye'de ise denizcilik alanındaki eğitimler mesleki ve teknik eğitim olarak denizcilik eğitimi veren meslek liselerinde, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitimler de YÖK'e bağlı üniversitelerle meslek yüksekokullarında ve özel kurs merkezlerinde verilmekle birlikte müfredatta yine IMO standartlarına bağlı olarak hareket edilmektedir. Bu doğrultuda Türkiye'de denizcilik eğitim veren kuruluşları YÖK'e bağlı kurum ve kuruluşlar, MEB'e bağlı eğitim kurumları ve özel eğitim kurumları ayrımında ele almak yerinde olacaktır.

### 2.2.1. YÖK'e Bağlı Eğitim Kurumları

Türkiye'de yüksek eğitim kurumuna bağlı denizcilik eğitimi veren üniversite ve meslek yüksekokullarında eğitim programları lisans ve ön lisana düzeylerinde düzenlenmiştir. Ön lisans düzeyindeki eğitimlerin bir kısmı lojistik alanında yer alan bir eğitim programı şeklinde verilmektedir. Bu eğitimler liman ve denizcilik işletmeleri gibi alanların ihtiyacı olan istihdamı karşılamaya yöneliktir. Bu programlarda güverte veya makine dallarında öğrenci yetiştirme programları vardiya zabiti (3000GRT) ve makine zabiti (3000kw) odaklıdır ve bu alanlarda uluslararası yeterliliğe sahip denizci yetiştirilmesi hedeflenmiştir. Eğitimler, ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak şekillendirilmektedir. Lisans programları ise denizcilik fakültelerinde yer alan bölümlerde uzakyol vardiya ve makine zabitleri yetiştirmek amaçlı eğitim vermektedirler. Bu kurumlarda eğitim veren eğitimcilere

yönelik olarak “Eğitim ve Sınav Yönergesi” m.39.ifadesinde belirtilen şartları bulundurmaları koşulu getirilmiştir. Diğer taraftan denizcilik alanındaki bazı mesleki derslerin verilebilme şartı da yine yönergede belirtilen koşullar dairesinde oluşturulmaktadır. Eğitim ve sınavlar konusunda daha detaylı bilgi 12/02/2018 tarihli ve 12159 sayılı Bakanlık Makamı oluru ile yürürlüğe girmiş olan “Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Eğitim ve Sınav Yönergesi”nde yer almaktadır.

### 2.2.2 MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde denizciliğe ilişkin eğitimler Mesleki Teknik Anadolu Liseleri’nde ayrılan kontenjanlar veya sınavlarla alan okullarda görülmektedir. Bu okullarda denizcilik eğitimi alacak olan kimseler, ikinci kademe eğitimlerini tamamlamış olup kabul sınavlarında gerekli puanı alan veya puansız olarak kendilerine ayrılmış kontenjanlardan yararlanma hakkı olan öğrencilerdir. Mevcut uygulamada müfredattaki meslek dersleri 10’uncu sınıf itibariyle görülmeye başlanıp 11’nci sınıfa geçme hakkı kazanan öğrenciler bu aşamada alan tercihi yaparak eğitimlerini o alanda devam ettirmektedirler ve 11. sınıfa geçen öğrenciler dal seçimi yaparlar. Bu okullar Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından denetlenerek onaylanmak suretiyle denizcilik alanında eğitim verebilmektedirler.

Okullardaki öğretmenlerin statüsü de yine eğitim ve sınav yönergesiyle belirlenmiş ve yönergenin 42’nci maddesinde “Denizci Eğitimci Belgesi” almaya hak kazanmış kimselerin eğitimci olabileceği ve bunun yanı sıra eğitimcilerde bulunması gerekli olan özellikler sayılmıştır. Bunun yanı sıra bazı özel şartlara haiz derslerin verilmesinde yine eğitimcilerin yönerge ile belirlenen özel şartları taşımaları gerektiğine değinilmiştir. Öğretmen atamalarının ise MEB mevzuatına göre yapılacağı ancak denizcilik okullarındaki öğretmenlerin yeterliliklerinin ise Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından değerlendirilerek yeterli görülen öğretmenlere eğitimci belgesinin verileceği ifade edilmiştir.

Eğitimler uygulama ağırlıklı olup okullardaki uygulama atölyelerinde görülmektedir. Öğrencilerin gerekli eğitimi almaları ve yeterlilik kazanmaları adına detayları yönerge ile belirlenmiş olan köprüüstü simülatörleri, matafora filika

donanımları, yangın eğitim üniteleri ve havuzlar gibi eğitime yönelik araçlar her okulda bulunmak zorundadır. Bu okullarda güverte işletme alanında en alt sınırdaki vardiya zabitliği yeterliliği (500 GRT) ve makine işletme dallarında ise sınırlı makine zabitliği (750 KW) düzeyinde yeterlilik verilmektedir. Okulların bazıları yalnızca denizcilik alanında eğitim verirken bazılarında başka alanlarda da eğitimler olup denizcilik bir alan ayrımı olarak ele alınmaktadır. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi olarak eğitim veren bu okullarda eğitim öncesinde İngilizce hazırlık sınıfları bulunmakta ve öğrenciler hazırlık sınıfını tamamlamaları halinde eğitimlerine devam edebilmektedirler.

### 2.2.3. Özel Kurumlar

Denizcilik alanında eğitim veren özel kurum ve kuruluşlar da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak ve yeterlilikleri onaylanması halinde gemi adamı yetiştirebilmektedirler. MEB ve YÖK'e bağlı okullar gibi aynı mevzuata tabi olan bu özel kurumlarda eğitimci olabilmek için bağlı özel kurumlar da, sağladıkları yeterlilikte gemi adamı yetiştirmektedirler. Mevzuata göre faaliyetlerini yürüten bu kurumlarda da öğretmen olabilmek için aranan şartlar devlet okulları ile aynı minvalde yönergede ifade edilen esasları içermektedir.

## 2.3. ULUSLARARASI MEVZUAT "STCW 78" VE 2010 MANİLA DEĞİŞİKLİKLERİ

1978 yılında IMO Koordinatörlüğünde Londra'da 73 ülkenin katılımıyla gemilerde çalışacak personelin eğitim ve belgelendirilmelerine ilişkin esaslar "Gemi Adamlarının Eğitimi, Belgelendirilmesi ve Vardiya Tutma Esasları Hakkında Uluslararası Sözleşme-STCW/78 ile belirlenmiştir. İlk olarak 1978 yılında kabul edilen sözleşme maddeleri zaman içerisinde revizyona uğramış ve değişen şartlara bağlı olarak sözleşme maddeleri de yeniden şekillendirilmiştir. Sözleşme maddelerindeki son revizyon 2010 yılında yapılmış olup (STCW 78)2018 yılında Uluslararası Deniz Ticaret Odası 21'nci yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bu maddelerde revizyona gidilmesi yönünde bir basın bildirisi yayınlamıştır (denizticaretodası.org).

Sözleşmenin temel amacı, dünya genelindeki gemi personeli için standartlaştırılmış nitelikler oluşturmak ve gemi adamlarının bu niteliklerle donatılmasını sağlamaktır. Eğitimlerle kazandırılması hedeflenen bu nitelikler, gemilerde can ve mal güvenliğinin en verimli şekilde sağlanması, çevrenin korunması ve gemi personelinin işin ortamına ve mahiyetine uygun nitelikler kazanması için gerekli bilgi birikiminin edindirilmesi şeklinde olup yapılan eğitimler neticesinde bu niteliklere haiz olabilenler sertifikasyona tabi tutulmaktadırlar. İçeriği A ve B şeklinde iki kısma ayrılmış olan sözleşmenin A kısmı ile belirtilen eğitim zorunlulukları Türkiye'de denizcilik eğitimi veren bütün liseler bünyelerinde bulundurmaktadırlar.

1978 tarihli STCW Sözleşmesinin gerekliliklerine liderlik becerilerine yönelik bir eğitim yapısı da eklenmiştir. İlgili değişiklikler, hem operasyonel hem de yönetim seviyelerinde liderlik ve yönetim becerileri için yetkinlik gereklilikleri getirmiştir. Jeffery (2007), herhangi bir programda maksimum sayıda katılımcıya fayda sağlamak için liderlik gelişiminin deneyimle harmanlanması gerektiğini belirtmektedir. Son zamanlarda, Denizcilik Enstitüsü ve Videotel tarafından sağlananlar gibi, çoğunlukla video biçiminde denizcilere sunulan çeşitli öğrenme materyalleri bulunmaktadır. Ancak, eğer denizciler liderlik gelişiminden gerçekten faydalanacaksa, eğitim daha geniş bir dizi uygulama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmelidir. Gemi işletmecileri topluluğu ve bunların çeşitli meslek kuruluşları ile işbirliği içinde etkili liderlik geliştirmeyi üstlenme sorumluluğu denizcilik eğitim ve öğretim kurumlarına düşmektedir. Liderlik becerileri, gelecek için STCW Sözleşmesinin bir parçası ve kıyı tabanlı zabit eğitiminin önemli bir özelliği olmalıdır (Jeffery, 2007). Wake (2004) ayrıca kalite, emniyet ve başarının birbiriyle bağlantılı olduğunu ileri sürer; bu nedenle, liderlik eğitimi, riski azaltıyorsa ve kazalardan kaynaklanan iddiaları ve olumsuz tanıtımları azaltıyorsa, değeri yüksek bir yatırım olarak görülebilir.

Bu durum, liderlik becerilerinin kısa vadeli eğitim programları yoluyla kazanılmasının tartışmasız zor olduğunu göstermektedir. Bu tür beceriler için eğitim, en iyi şekilde, gerçek yaşamda gemide veya karada çalışma deneyimi yoluyla sürekli

bir öğrenme sürecini içeren uzun vadeli bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilir. Barnett'in (2011) belirttiği gibi, astsubayların liderlik ilkesini ve farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının nasıl etkili olabileceğini anlamaları gerektiği takdir edilmelidir. Bu gerçek yaşam bağlamları, iyi iletişim ilkelerini de anlamak için gereklidir. Ek olarak, operasyonel düzeydeki görevlilerin, atılganlık ve iyi ekip çalışması için pratik stratejiler geliştirmesi gerekir. Yönetim düzeyinde, etkili liderlik davranışları sergilemeleri gerekir. Gerçek bağlamlarda uygun davranışı sergileme konusunda biraz güvene sahip olmak için rol yapma, simülasyon veya gemide gerçek deneyimler gibi diğer öğrenme ve değerlendirme yaklaşımları üstlenilebilir.

Uluslararası mevzuat olarak STCW hükümleri hukukumuzda "Gemi Adamları ve Kılavuz Kaptanlar Yönetmeliği" ve "Eğitim ve Sınav Yönergesi" olarak dönüştürülmüş ve halen uygulamada ilgili eğitim kurumlarının düzenlemesi bu yönetmelik ve yönergeye göre yapılmaktadır.

## 2.4. TÜRKİYE'DE DENİZCİLİK EĞİTİMİNİ DÜZENLEYEN ULUSAL MEVZUAT

Türkiye’de denizcilik eğitimi veren okullardaki müfredat ve eğitim esasları bazı yönetmelik ve yönergelerle düzenlenmiştir. Bunlar “Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Yönetmeliği”, “Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Eğitim ve Sınav Yönergesi”, “Telsiz Operatör Yeterlilikleri ve Sınav Yönetmeliği” ve “Denizcilik Eğitimlerinin Denetleme ve Kalite Standartları Hakkında Yönetmelik” olarak karşımıza çıkmaktadır

### 2.4.1. Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Yönetmeliği

Yönetmelik (10.02.2018 Tarih ve 30328 Sayılı Resmi gazetede yayınlanmıştır ), denizcilik eğitimiyle yetiştirilecek personelden gemilerde istihdam edilecek olanların gemide çalışma usul ve esasları, sistem kayıtları, eğitim belgeleri, sağlık yoklamaları gibi koşulları düzenlemektedir. Gemideki görev alanları ve bu görevlerin sorumlularının çalışma kural ve koşullarını düzenlemekle birlikte hiyerarşik gemi yönetiminde görevde yükselme usul ve esasları da yine bu yönetmelikle açıklanmıştır.

Yönetmeliğe 26/9/2011 tarih ve 655 sayılı "Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"nin 9/1 maddesinin (b), (c), (d), (f) ve (k) bentlerinin yanı sıra 28'inci maddesi ve 20/4/1989 tarih, 3539 sayılı Kanun ile düzenlenen "Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirilme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası Sözleşme" dayanak teşkil etmektedir.

Gemide çalışacak personelin taşıması gereken nitelikler yönetmelikle net olarak ifade edilmiştir. Bu doğrultuda güverte sınıfı zabitanların yeterlilikleri STCW içeriğine bağlı olarak dört sınıfta ele alınmaktadır. Yeterlilik kriterleri esas itibariyle geminin gros ton olarak ağırlığı ve sefer bölgesi parametrelerine bağlı olarak belirlenmektedir. Bu noktada 500 GRT' a kadar gemilerde çalışacak olan personelin yeterliliği hem 500 GRT hem de geminin sefer bölgesinin yakın kıyısal sefer bölgesi olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla bir gemi adamı çalışabileceği gemiyi seçerken yeterliliğinin GRT ve sefer bölgesi kriterlerine uygun olduğu gemileri tercih edebilecektir. Bu kısıtlama makine zabitleri için 750 KW' ya kadar olan yeterlilikleri için de söz konusudur. Yönetmeliğin 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14'üncü maddelerinde, bahsedilen bu sınıflandırmalara uygunluk şartları izah edilmiştir.

Yönetmeliğin İkinci Kısım Birinci Bölüm Madde 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14'te 500 GRT'a kadar yeterlilikteki (sınırlı yeterlilik) güverte zabitleri, Sınırlı Vardiya Zabiti ve Sınırlı Kaptan; 3000 GRT' a kadar yeterliliğe sahip olan vardiya zabitleri vardiya zabiti, birinci zabit ve kaptan; uzakyol (sınırsız) yeterliliğe sahip zabitler; Uzakyol vardiya zabiti (gemilerde 3. ve 4. kaptan), Uzakyol birinci zabiti ve uzakyol kaptan olarak sınıflandırılmış ve idareye başvuranların bu yeterlilik belgelerini almaya hak kazanabilmeleri için sağlamaları gereken şartlar açıklanmıştır.

Makine sınıfında istihdam edilebilecek olan personelin sağlaması gerekli olan şartlar ise yine aynı bölümde Madde 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24'üncü maddelerle açıklanmıştır.

Yönetmeliğin üçüncü bölümü STCW ile düzenlenmiş olan yeterlilik sertifikaları doğrultusunda personelin sahip olması gereken sertifika eğitimleri ve bu

eğitimlerden başarı düzeyini ifade eden belgeler düzenlenmiş, ikinci kısım dördüncü bölümde ise kazanılmış haklar başlığına yer verilmiştir.

Yönetmeliğin üçüncü kısım başlığı "Yetki ve Sorumluluklar, Gemiadamları Eğitim Kalite Standartları, Gemiadamları Komisyonu" olarak belirlenmiş ve bu kısım altında birinci bölüm öğrencilerin eğitimlerinin mahiyeti, başarı düzeylerini ölçecek olan sınavların düzenlenme usul ve esasları, mezunların yetkilendirilmeleriyle ilgili belgelendirme kriterleri, denetim ve değerlendirmeye yönelik kalite standartları hususları ile ilgili düzenlemeleri içermektedir.

Gemi adamı olabilmek için gerekli eğitim ve diğer şartların belirlendiği dördüncü kısım başlığı "Gemiadamı Olma Şartları, Başvuru, Kayıt, Sınav, Belgelendirme İşlemleri ve Sağlık Koşulları" şeklinde düzenlenmiş ve bu kısmın birinci bölümünde gemi adamı olma ve belgelendirme şartları düzenlenirken ikinci kısımda gemi adamı olma sınavlarına ilişkin kurallar esaslar ele alınmıştır.

Yönetmeliğin beşinci kısmında eğitimle ilgili düzenleme olarak eğitim kurumlarına ilişkin idari tedbirlere yer verilmiştir. Yönetmeliğin beşinci kısım üçüncü bölümünde ele alınan "Gemiadamları eğitimi veren gerçek veya tüzel kişilere ilişkin idari yaptırımlar" hususunda yönetmelikçe belirlenen kural ve kaidelere uymayan deniz adamları eğitimi vermeye hak kazanmış özel veya tüzel kişilerin karşılaşacağı idari tedbirler ve yaptırımlar düzenlenmiştir.

Yine eğitimle ilişkili olarak yönetmeliğin yedinci kısmında stajların hangi sürelerde, hangi koşullarda yapılacağı ve değerlendirileceği hususlarına yer verilmekle birlikte İngilizce yeterliliğe ilişkin kriterler de bu bölümde ele alınmıştır.

### 2.4.2. Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Eğitim ve Sınav Yönergesi

Denizcilik eğitimine ilişkin düzenlemeler Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Yönetmeliği'nin yanı sıra Gemi Adamları ve Kılavuz Kaptanlar Eğitim ve Sıvan Yönergesi'nde de düzenlenmiştir. Bu yönerge STCW sözleşme hükümlerine dayalı olarak hazırlanmış ulusal ve hukuki niteliğe sahip bir metin olup uyarlanmış önemli bir ulusal hukuk metnidir. 12/02/2018 tarihli ve 12159 sayılı Bakanlık Makamı Oluru ile yürürlüğe sokulmuştur.

Yönerge; gemiadamları ve kılavuz kaptanlar için eğitim ve sınavlara yönelik asgari gereklilikleri, eğitim esaslarının yanı sıra sınav usulleri ve belgelendirme esaslarını düzenlemektedir. Bunun yanı sıra eğitim veren devlet ve özel kurumların bulundurmaları gereken asgari koşullar, eğitim yapı ve ekipmanları, eğitim malzemeleri ve bulundurulması gereken eğitimci sayı ve nitelikleri ile birlikte müfredatın mahiyetini düzenlemektedir (Eğitim ve Sınav Yönergesi, 2018)

### 2.4.3. Telsiz Operatör Yeterlilikleri ve Sınav Yönetmeliği

Denizcilik eğitim alanlarından bir diğeri haberleşme ihtiyacına yönelik olarak şekillendirilmiş telsiz operatörlüğü telsiz zabitleri yetiştirmek ve gemilerde iletişim araçlarını kullanabilecek ve bunu sürdürecek personel yetiştirme odaklı eğitimler vermektedir. Bu eğitimlerden birisi olan telsiz operatörlüğünden yeterlilik almak için telsiz operatörlüğü yeterlilik sınavlarına girmek ve sınavdan belirlenen ölçütlerde başarılı olmak gerekmektedir. Telsiz operatörlüğü için girilen sınavın nasıl düzenleneceğine, kimlerin başvurabileceğine ve diğer usul esaslara yönelik olarak çıkarılmış olan "Telsiz Operatör Yeterlilikleri ve Sınav Yönetmeliği" STCW 78 ve ekleriyle birlikte, Dünya Radyo Konferansı WRC-97'nin Com 4-4 no'lu kararından hareketle hazırlanmış ve 04.06.2004 tarihli resmi gazetede yayımlanıp yürürlüğe sokulmuştur. Yönetmeliğin amacı, GMDSS kapsamında veya kapsamı dışında, tüm deniz araçlarında bulunan telsiz donanımları ve bunları kullanacak personelin yeterliliklerinin belirlenmesi olarak amaç maddesinde bildirilmektedir.

Bunların yanı sıra yönetmelik, bu yeterlilikleri almak isteyen personelin taşıması gerektiği nitelikler, eğitim koşulları, sınav usulü ve müfredat içeriği de yine yönetmelikte belirtilmiştir. Ayrıca, bakanlık denetiminden geçip akredite olmuş tüm denizcilik eğitimi kurumlarından mezun olanların ders başarı durumlarına göre alma hakkı kazandıkları yeterlilik sınıfları da yine bu yönetmelikte ifade edilmiştir.

### 2.4.4. Denizcilik Eğitimlerinin Denetleme ve Kalite Standartları Hakkında Yönetmelik

Denizcilik eğitimleri daha önce de değinildiği üzere Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nca denetlenmektedir. Bu denetlemelerin usul ve esasları STCW 78

sözleşme koşulları ve değişikliklerine bağlı olarak hazırlanmış olan yönetmelik dairesinde şekillendirilmiştir. Denetime tabi olan kurumların kalite kontrol ve eğitim denetimlerinin koşulları, mali düzenlemeler, denetçilerin görev biçimleri de yine yönetmelikte ifade edilmiştir. Yapılan denetimler iç ve dış denetim şekilde iki başlık altında ele alınmıştır.

## 2.5. MESLEKİ VE TEKNİK ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA DENİZCİLİK EĞİTİMLERİ UYGULAMALARI

Denizcilik eğitim alanları; Güverte İşletme (Vardiya Zabitliği), Gemi Makineleri İşletme (Makine Zabitliği), Gemi Elektroniği ve Haberleşme (Elektroteknik Zabitliği), Balıkçılık ve Su Ürünleri üretimi (Balıkçı Gemisi Kaptanlığı ve Su Ürünleri Teknisyeni) başlıkları ile ifade edilen konularda yeterlilik kazandırma amaçlı eğitim programlarının uygulandığı alanlar olup temelde bu eğitim alanını gemi adamları ve su ürünleri şeklinde iki başlıkta ele almak mümkün olmaktadır. Gemi adamları, gemilerde görev alan kaptandan tayfaya kadar tüm kademelerdeki personeli ifade etmekle birlikte su ürünleri alanı ise deniz ve tatlı su canlılarının ekonomik mahiyette olanlarının avlanma, üretim, yetiştirme, işleme ve pazara sunma gibi ticari işlerini ifade etmektedir.

Türkiye'de meslek liselerinin tamamı "Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi" adı altında toplanmıştır. Okullarda sahip oldukları olanaklar ve bulundukları bölgeye bağlı olarak farklı bölümler bulunabilmektedir. Sınavla veya genel puanla ölrenci alan bu okullarda tüm öğrenciler dokuzuncu sınıfta ortak kültür derslerini alırlar ve tüm MTAL'ler için dokuzuncu sınıf müfredatı ortaktır. Onuncu sınıf itibariyle meslek dersleri ağırlık kazanmaya başlar her branş için mesleki ders ağırlığı farklılık göstermektedir.

Denizcilik eğitimi veren meslek liseleri bu alanda diploma programı uygulamaktadırlar. Bu programın mahiyeti öğrencilere tercih ettikleri alanda yeterlilik kazandırmak şeklindedir. Yani denizcilik meslek liselerinden mezun olan öğrenciler lise eğitimiyle birlikte aldığı diploma ve alan yeterliliğine sahip olmuş olurlar. Bu yeterlilik, mezunları doğrudan gemi adamı yapmayıp gemi adamı cüzdanı

almaya hak kazanmak için açılacak olan sınavlara girme hakkı kazandırmaktadır. Girdiği sınavda başarılı olan öğrenci sınav konusu alandaki yeterliliğini de belgelendirmiş olur ve böylelikle o konuda gemide çalışabilme imkanına kavuşur. Diğer bir ifadeyle denizcilik meslek lisesi mezunu bir öğrenci doğrudan kaptan veya gemi adamı olma imkanı kazanmayıp bu alandaki sınavlara girme hakkı kazanmış olmaktadır. Bu kapsamda, yönetmelikte belirlenmiş sürelerde gemide hizmet süresini doldurmuş olan gemi adamları İngilizce yeterlilikle birlikte yine açılacak olan sınavlardan başarılı olmak kaydıyla daha üst idare kademelerinde görevlendirilebilmektedirler. Meslek liselerinden mezun olan öğrenciler yüksek öğrenim prosedürlerine diğer lise öğrencileri gibi dahil olabilmekte ve YKS sınavından gerekli puanı alarak lisans programlarına devam edebilmektedirler. Bunun yanı sıra denizcilik ön lisans programlarına meslek lisesi ek puanı ile yerleşebilme imkanları da mevcuttur. Öte yandan yine yüksek öğretim prosedürü olan dikey geçiş sınavına girme hakkı olan ön lisans öğrencileri bu sınavlardan başarılı olmaları halinde lisans eğitimine devam edebileceklerdir.

Türkiye'de, bakanlık tarafından gerekli denetimleri geçip akredite olmuş olan denizcilik meslek liselerinde, STCW-78 sözleşme ve eklerine uygun olarak uluslararası standartlarda eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler sözleşmede yer alan "Denizcilik Eğitimi Veren Ortaöğretim Okul/Kurumlarının STCW Sözleşmesi Gerekleri Kapsamında Sürekli İzlenmesine ve Değerlendirilmesine Yönelik Protokol" gereğince sürekli olarak denetime tabi tutulmaktadırlar.

MEB çerçeve eğitim programlarında verildiği üzere "Denizcilik Alanı Çerçeve Öğretim Programı'nda; Güverte İşletme, Gemi Elektroniği ve Haberleşme, Gemi Makineleri İşletme, Balıkçılık ve Su Ürünleri eğitim dalları bulunmaktadır." (MEB, Çerçeve Öğretim Programları).

## 2.6. DENİZCİLİKTE LİDERLİĞİN VE LİDERLİK EĞİTİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Denizcilik alanında lider konumunda bulunan kaptan, hem can hem de mal taşımacılığında bu iki unsurun güvenliğini temin edecek en önemli mercii olmakla

birlikte gemi mürettebatının ve geminin güvenliği de yine kaptanın yeterliliğine yüksek oranda bağlıdır. Bu sebeple denizcilik alanında liderlik can ve mal emniyeti açısından son derece önemli bir konumda yer almaktadır. Buna ilişkin olarak denizcilikte liderlik eksikliğinden kaynaklı kazalara değinmek ve bu kaza raporlarındaki lider kaynaklı kusurlara değinmek belirleyici ve aynı zamanda denizcilikte liderliğin önemine işaret edici mahiyette olacaktır.

### 2.6.1.Green Lily Kazası (Yeşil Zambak)

Araştırmada örnek olarak ele alınan deniz kazalarından birisi olan Green Lily adlı Bahamalar bandralı soğutmalı genel kargo gemisi olup Kasım 1997'de, şiddetli havalarda yola çıktıktan sonra Shetland Adaları açıklarında karaya oturdu. Operasyon sırasında kurtarma helikopterindeki bir vinççi kaybolmuş ve olaya ilişkin olarak düzenlenen kaza raporunda (MAIB, 2000) liderlikle ilgili olarak kaptan kaynaklı sorunlara aşağıdaki ifadelerle yer verilmiştir:

Kaptan sefere çıkmak için hiçbir dış baskı görmedi. Geminin olumsuz havaya gireceğinin ve ilerlemenin yavaş olacağının farkındaydı. Ayrıca, birkaç gün boyunca olumsuz hava koşullarının beklendiğinin ve seyre çıkmazsa geminin önemli ölçüde gecikeceğinin de farkındaydı. Karadan yeterince uzaklaştığında, rüzgarın geminin hızı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için gemiyi daha güneye doğru bir yöne çevirmeyi amaçladı.

18 Kasım'da seyre çıkmaya karar veren kaptan, Lerwick dışındaki hakim ve tahmin edilen hava koşullarının geminin ilerlemesini gereksiz yere engellemeyeceği konusunda iyimserdi ve tahmin edilen en kötü koşulları ve etkilerini düşünmeliydi. Zabitlerden biri, kaptanın seyre çıkma kararından endişe duysa da, kimse onu açıkça sorgulamadı. Bressay'i temizledikten sonra, gemi etkili bir şekilde güneydoğu yönünde 9 bofor rüzgarlarına maruz kaldı. Kaptan, hava koşullarının beklediğinden daha kötü olduğunu ve ilerlemenin umduğundan çok daha yavaş olacağını fark etti. Lerwick'e dönme fırsatı buldu, ancak havanın düzeleceği umuduyla bunu yapmamayı seçti. Denize açılmaya karar vermesinin, limana dönmeme kararının, tahmin edilen en kötü koşulları göz önünde bulundurmada başarısız olarak görülmek istememesinden kaynaklanmış olması muhtemeldir. Gemideki herhangi birinin,

kaptanın Lerwick'ten ayrılma kararını sorgulama konusundaki isteksizliği ve tahmin edilen en kötü hava koşullarını dikkate almadığını fark ettikten sonra geri dönmeme kararı, otokratik bir yönetim tarzını akla getiriyor. Daha az otoriter bir tarz, sorunların daha fazla tartışılmasını teşvik edebilir ve karar verme eksikliklerinin başlangıçta tespit edilmesini sağlayabilirdi (Marine Accident Investigation Branc/Deniz Kazaları Araştırma Şubesi-MAIB, 2000).

Bu kazada, kaptanın otokratik liderlik tarzı, muhtemelen kazaya yol açan önemli faktörlerden biriydi. Lerwick'e dönme fırsatı olmasına rağmen, ilk kararın düzeltilmesinin başarısızlığa işaret edebileceğini düşündü. En az bir zabit kaptanın kararından endişe duymuş ama kimse onu sorgulamamıştır (MAIB, 2000).

Rapor detayında hareketle kaptanın bir liderlik tarzının olduğu ancak bunun denizcilik sektörü açısından geçerli bir yaklaşım olmadığına işaret edildiğini söylemek mümkün olacaktır. Otokratik liderlik yaklaşımının denizcilik açısından geçersizliği ise mevcut olaydan hareketle, geminin tek bir kişinin idare edemeyeceği düzeyde kompleks bir yapı olduğu ve bu idarede ilgili birimlerin koordineli çalışmaları gerektiği gerçeğidir. Dolayısıyla Green Lily kaza raporunun denizcilikte otokratik, baskıcı, tek adamcı bir liderlik anlayışının yerine görev devrini ve denetimini esas alan, diğer paydaşları sürece dahil eden ve onlara güvenmenin yanı sıra kontrol eden bir liderlik anlayışının gerekliliğini ortaya koyduğunu söylemek mümkün olacaktır.

### 2.6.2 Bow Mariner Kazası

Şubat 2004'te, kimyasal tanker Bow Mariner, mürettebat tank temizliği yaparken alev aldı ve patladı. Gemi Virginia açıklarında battı. Kaza, önemli miktarda etil alkol ve yakıt dökülmesiyle 3 mürettebatın ve 18 kayıp kişinin kaybıyla sonuçlandı. Bir sonraki USCG araştırma raporu (2005) (https://www.dco.uscg.mil/Portals/9/DCO%20Documents/5p/CG-5PC/INV/docs/documents/bowmar1.pdf, Erişim Tarihi: 14.07.2022) şunları gösterir:

Bu zayiata, operatör Ceres Hellenic Enterprises, Ltd. ve Bow Marıner'in üst düzey görevlilerinin Şirket ve Gemi Güvenlik, Kalite ve Çevre Koruma Yönetim

Sistemini (SQEMS) düzgün bir şekilde uygulamadaki başarısızlığı etkide bulunmuştur" (s. 1 ).

Bir takım sebepler olmasına rağmen, gemideki kültürün bu olay üzerinde önemli bir etkisi olmuş olabilir. Filo Operasyon Prosedürü El Kitabının (FOPM) 2.1.1 Bölümü, kaptanın yetkisini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Kaptan, gemisinde bulunan tüm kişiler (personel ve yolcular) üzerinde tam yetkiye sahiptir. Kaptanın yetkisi sorgulanmaz ve gemideki personel tarafından desteklenmeli ve sürdürülmelidir. Emirler söylendiği gibi, harfiyen ve ruhen yerine getirilmeli ve bunlara uyulmalıdır. Bunu yapmayı reddetmek, olası iş akdinin feshi de dahil olmak üzere derhal disiplin cezası verilmesine neden olur (s.42).

Bu tür mutlak yetki, gemilerde nadir değildir. Pek çok kişi bile böyle bir yetkinin iyi bir düzen ve disiplini sürdürmek için gerekli olduğunu söyleyebilir, ancak Bow Marıner örneğinde, Yunan kıdemli zabitler ile Filipinli mürettebat arasındaki kültürel ayrım dikkat çekici niteliktedir. Filipinli personele personel yemekhanesinde yemek yemelerine izin verilmedi, neredeyse hiçbir sorumluluk verilmedi ve her görevde yakından denetlendi. FOPM'nin 2.4.2 Bölümü, ikinci mühendis için önemli görevler tanımlasa da, ikinci mühendis yardımcısına, kendisine her gün sözlü olarak iş emri verileceği ve herhangi bir idari görevi olmayacağı söylenmiştir. SQEMS'in içeriği ile Bow Marıner'daki fiili uygulama arasındaki fark, güverte bölümüne kadar yayılmıştır.

Birinci zabit, yönetim ve idari görevler için tüm sorumlulukları kendisi üstlendi, alt zabitleri görevlerden herhangi birini yerine getirmeleri için devretmemiş veya eğitmeye çalışmamıştır.

Sonuç olarak Filipinli mürettebat, işleriyle ilgili çok az teknik bilgiye sahip olduğundan, güvenli olmayan eylem veya prosedürleri sorgulayamamışlardır. Soruşturma raporu (2005) gemideki durumu şu şekilde açıklamaktadır:

Bir mürettebat, Yunanlıların emirlerinin "Tanrı'nın sözleri gibi" olduğunu söyledi. Bu teknik bilgi eksikliği ve kıdemli zabitlerden korku, mürettebatın kaptanın tüm boş tankları açmak için verdiği emniyetsiz emri neden sorgulamadığını

açıklıyor; ya tehlikeyi bilmiyorlardı ya da kaptanın emrini sorgulamaya meyilli değillerdi(s.43).

Özellikle Yunan zabitlerden korkusu kamarotlara da sıçramıştır. Bir kamarot, Yunanlıların sözlü olarak kendisine kötü davrandığını, daha çok ve daha hızlı çalışmadığı takdirde genellikle onu eve göndermekle tehdit ettiğini ifade etmiştir. Böyle bir korkunun, emniyetin bireysel geçim kaynağını koruma korkusunu ikinci sıraya alacak bir etki oluşturacağı ve birinci sırada etnik saldırının sebep olduğu korkunun yer alabileceği kabul görmektedir.

Bow Mariner mürettebatı arasındaki uyum eksikliğinin en açık kanıtı, patlamaya verdikleri tepki olmuştur. Gemide kullanılan resmi dil İngilizce iken, kaptan ve başmühendis mürettebatla bir araya geldiklerinde yunanca iletişim kurmuşlardır. Buna karşılık Filipinli mürettebattan biri, sadece kendilerine verilecek emirleri beklediklerini dile getirmiştir. Ancak birinin onlara ne yapmaları gerektiğini söyleyen talimat onlara ulaşmamıştır. Son darbe geldiğinde, kaptan, üçüncü zabit'in bir imdat sinyali gönderilip gönderilmediği sorusunu görmezden gelmiş ve bu gelişmeler doğrultusunda düzenlenen soruşturma raporunda gemi kültürüne ilişkin aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir:

Ceres yetkilileri, patlamalar, yangın ve acil listenin tetiklediği duygusal travmayı gerekçe göstererek Kaptan Kavouras'ın eylemlerini ve mürettebatın patlamadan sonraki tepkisini savundu. Bununla birlikte, böyle bir travma beklenir ve tam olarak mürettebatın kapsamlı bir şekilde eğitilmesi ve sık sık tatbikat yapılmasının nedeni budur - böylece acil bir durumda eğitildikleri gibi içgüdüsel olarak tepki verebilirler. Çok daha az deneyimli mürettebat üyelerinin duygularını kontrol ettikleri ve profesyonelce tepki verdikleri göz önüne alındığında, "travma açıklaması" da şüphelidir. Kaptan Kavouras, bir imdat sinyali göndermeden veya toplanma yapmadan gemiyi terk etti ve hayatta olduğunu bildiği mürettebat üyelerini geride bıraktı. Böyle bir davranış, tam da böyle bir tepkiyi önlemek için düzenli, gerçekçi tatbikatlar yapmadaki başarısızlığını yansıtır (USCG), 2005: 43).

Gemi, Giglio Adası açıklarında "Scole Kayası" na çarpmış, ardından hemen itiş gücünü kaybetmiş ve sonuç olarak bir elektrik kesintisi olmuştur. Gemi sancak

tarafa yatmış ve sonunda Giglio Adası'nda karaya oturmuştur. SAR operasyonu yapılmasına rağmen, kazazede sayısı 32 (26 yolcu ve 4 mürettebat ve bunlardan 1'i hala kayıp) olarak belirlenmiştir. Soruşturma raporuna göre, bir takım nedensel faktörler olmasına rağmen, kaptanın liderlik eksikliği, olayların en kritik kaza nedeni olarak değerlendirilmiştir (Altyapı ve Ulaştırma Bakanlığı (MIT), 2013). Aynı raporda, "Çarpmadan önceki seyir aşamaları, kazaya neden olan nedenlerle ilgili oldukları için çok önemli bir husus olarak düşünülmelidir. Özellikle, Kaptan'ın davranışına ve sığ sularda tehlikeli geçişi yapma kararına odaklanılmıştır" şeklindeki ifade ile kazanın kaza nedenleri içerisinde birincil sırada ele alındığı görülmektedir. Buna bağlı olarak kaptanın davranışları raporda acil durumda koordinasyon eksikliği (ilgili SMS prosedürlerinin uygulanmaması ve ciddi bir olayla karşı karşıya kalındığında en iyi kılavuz olarak kaptanın izlenememesi) gemi yönetimi açısından önemli bir faktör olup kaptanın bu fonksiyonları yerine getirmediğine işaret edilmiştir. Bununla birlikte kaptan ve bazı personel güverte zabitleri ile birlikte liderlik sorumluluklarını ve fonksiyonlarını yerine getirmede başarısız oldukları ve buna bağlı kazanın gerçekleştiğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, DPA, senaryonun ciddi gelişimi hakkında sürekli olarak uyarılmasına rağmen (bu arada kaptan köprüdeyken, aslında diyalogları 21:57:58'de başlamış ve 23:14:34'te bitmiş), zamanında ilan edilmesi gereken tahliye planını hiç gündeme getirmemiş veya aklından geçirmemiş olması da kaptanın bir diğer liderlik eksikliği olarak ortaya çıkmıştır. Bu, Kaptan DPA'ya yönelik durumun ciddiyeti hakkındaki bilgileri en aza indirmiş olsa bile (Saat 22:27'ye kadar) dolaylı olarak kaptan kaynaklı ve kazaya sebebiyet veren bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Burada kaza raporunda yapılan değerlendirmede kaptanın bu sayılan fonksiyonları bir lider ve diğer taraftan insani bir sorumluluk olarak gerçekleştirmesi gerektiğine ve tahliyeyi hızlandırarak insanların yaşamları kurtarması gerektiğine (s.5, 8) vurgu yapılmıştır.

Yukarıdakiler, liderlik eksikliğinin veya yetersiz liderliğin kazalara nasıl sebep olabileceği ve bunlara verilen yanıtı olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. IMO' ya göre, "denizde can güvenliği ve emniyeti, deniz çevresinin ve dünya ticaretinin korunması, denizcilerin profesyonelliğine ve yeterliliğine

bağlıdır" (IMO, 2014e). IMO, insan unsuru için vizyonunu, ilkelerini ve hedeflerini belirleyen bir kararı bu şekilde yayımladı. İnsan unsuru, gemi mürettebatı, kıyı yönetimi, düzenleyici kurumlar ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen insan faaliyetlerinin tüm yönlerini içeren deniz emniyeti, güvenliği ve deniz çevresinin korunması üzerinde etkisi olan karmaşık bir konudur. 1980'lerden bu yana IMO, çalışmalarında denizcilikle ilgili kişilere kademeli olarak hitap etmektedir. 1989'da IMO, gemilerin emniyetli işletimi ve daha sonra Uluslararası Emniyet Yönetimi (ISM) Kodu yönetime ilişkin yönergeleri uyarlamıştır. Bu nedenle IMO, deniz emniyeti ve kirliliğin önlenmesinin ana konusu olarak insan unsuruna odaklanmıştır (IMO, 2014c).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# DENİZCİLİK LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖZ ALGILARININ İNCELENMESİ

Araştırmanın ilk iki bölümünde konuya ilişkin literatür taramasına yer verilmiş üçüncü bölümde ise çalışmanın konusu, amaç ve kapsamı, önemi, araştırma modeli, hususları açıklanmıştır. Bu bölümde altında ise veri toplama araçları, verilerin analizi, hipotezler, ve bulgular başlıkları altında araştırmanın nicel analiz yapısı ve sonuçları oluşturulmuştur.

## 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu, Muğla ilinde eğitim alan denizcilik öğrencileri özelinde denizcilik lisesi öğrencilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öz algılarının değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir.

## 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı denizcilik öğrencilerinin liderlik öz algılarını demografik özelliklerine bağlı olarak nasıl değiştiğinin belirlenmesidir. Nicel ve betimsel bir çalışma niteliğinde olan bu tez çalışmasında, denizcilik lisesi öğrencilerinin liderlik algılarına etki eden bireysel özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte liderlik algısının demografik değişkenlere ait gruplar arasında farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti de yine bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında Muğla ilinde eğitim veren denizcilik liselerinde 2021-2022 eğitim öğretim döneminde eğitimine devam eden öğrenciler ele alınmış ve bunlar dışındaki öğrenci ve dönemler kapsam dışı tutulmuştur.

## 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Denizcilik liselerinde verilen eğitim hem içeriği hem de edindirmeye çalıştığı bireysel özellikler itibariyle meslek ve örgün eğitim veren liselerden farklılaşmaktadır. Denizcilik eğitiminin amaçları, deniz adamı ve gemi idarecisi yetiştirmenin yanı sıra bu idarecilerin açık denizlerde gemiye ve mürettebata liderlik edebilecek donanıma sahip kimseler olarak alana kazandırmaktır. Öte yandan denizcilik eğitiminin hiyerarşik bir yapıya sahip olması yani kendi iç dinamiklerinin ast üst ilişkisi oluşturması itibariyle bu alanda yetişecek olan liderlerin gemide işleyişin belirli bir düzende devam ettirilmesini sağlamaları da gerekmektedir. Yani denizcilik liseleri eğitiminde liderlik unsuru oldukça önemlidir. Bu öneme bağlı olarak bu araştırmada öğrencilerin liderlik algılarını şekillendiren unsurların tespiti akademik alanda bir kaynak olma özelliği taşıyacak olmasının yanı sıra uygulamada denizcilik lisesi öğrencilerinin liderlik vasıflarının şekillendirilmesinde de bir kaynak olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu hususlar araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

## 3.4. ARAŞTIRMANIN SÜREÇLERİ

Araştırma süreci, literatür taraması ile başlatılmış bu süreçte konunun ana hatlarının oluşturulmasına çalışılmıştır. Öte yandan liderlik öz algısına ilişkin literatür taramasıyla araştırmada kullanılacak olan ölçeğin oluşturulması süreci başlatılmıştır. Bu süreçte özellikle eğitim alanında liderlik öz algısına ilişkin çalışmalar taranmış bunun yanı sıra denizcilik eğitiminde liderliğin temel noktalarını ortaya koyabilecek çalışmalar değerlendirilmiştir. Araştırma ölçeğinin oluşturulmasında Vakıl (2019) tarafından yapılan "*Denizcilik Eğitimi Üzerine Takım Çalışması ve Liderlik*" başlıklı çalışmadan yararlanılmış ve ölçek ifadeleri bu doğrultuda denizcilik lisesi alanına uygun olarak düzenlenmiştir. Bunun yanı sıra STCW liderlik eğitiminden hareketle STCW eğitimleri içinde liderlikle ilgili kısımlar incelenmiş ve bu incelemelerden anket ifadelerinin oluşturulması noktasında referans niteliğinde yararlanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenmesi noktasında ise çalıştığı sektör (ticari gemi, araştırma gemisi vb.), deniz tecrübesi, eğitim seviyesi ve

liderlik pozisyonunun genel olarak seçilen kriterler arasında olduğu görülmüş ve araştırma anketinin oluşturulmasında bu kriterler kullanılmıştır. Bunlara ek olarak "Denizcilik Sektöründe Sürdürülebilir Performans Üzerinde Yetenek Ve Liderlik Etkileri" çalışmasında kullanılmış ölçekten faydalanılmak suretiyle araştırma ölçeği ifadelerine yön verilmiştir.

Ölçeğin oluşturulması süreci sonrasında geçerliliğin ve güvenilirliğin tespiti için ilgili analizler yapılmış ve ölçek ifadelerinin, biçimselliğinin ve elde edilen geçerlilik güvenilirlik sonuçlarının değerlendirilmesi için aşağıdaki uzmanların görüşüne başvurulmuştur. Bu süreçte alınan onayla birlikte ölçeğe nihai hali verilerek araştırma kapsamını oluşturan öğrencilerde uygulanması sürecine geçilmiştir.

| Akademik Unvan | Yeterlilik | Uzmanlık Alanı | Deniz Tecrübesi | Akademik Tecrübe |
|---|---|---|---|---|
| Doç.Dr. | Uzakyol Vardiya Zabiti | Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü(İng) Gemi Yönetimi Anabilim Dalı | 3 Yıl | 18 Yıl |
| Dr.Öğr.Üyesi | Uzakyol Kaptan | Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü (İng) Seyir Anabilim Dalı | 12 Yıl | 10 Yıl |
| Dr. | Uzakyol Vardiya Zabiti | Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü(İng) Yönetim Ve Strateji | 1 Yıl | 10 Yıl |

## 3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. Betimsel tarama ile yapılan araştırmalarda amaçlar genellikle soru cümlesi ile ifade edilir. Tarama araştırmaları geniş kitle kullanılarak araştırılan olgular, araştırmacının belirlediği sorular üzerinden yola çıkılarak veriler toplanır. Geçmişte veya günümüzde var olan bir durumun betimlemesini amaç edinilir. Bu doğrultuda, araştırmada yanıtı aranan sorular veya

belirlenen hipotezlerin doğrulanması için veri oluşturulması söz konusudur. Bu verilerin oluşturulmasında yüz yüze derinlemesine görüşme veya anket yöntemlerinden yararlanılabilir. Elde edilen veriler belirlenen analiz yöntemi ile analiz edilerek araştırma odağında bulunan hususlara ilişkin bulgular elde edilir. Bu bulguların yorumlanması ve literatür ışığında değerlendirilmesi suretiyle de araştırma sonucuna ulaşılmış olunur (Karasar, 2009).

Betimsel araştırma modeli ilkeleri doğrultusunda bu araştırmada anket aracından yararlanılmış ve elde edilen veriler oluşturulan hipotezlerin testi için bir yazılım aracı olan SPSS 22 ile analiz edilmiştir. Kullanılan analiz yöntemlerinin belirlenmesinde ise verilerin analizi başlığı altında detaylıca yer verilen yöntemler kullanılmıştır.

### 3.5.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, anket olup değişkenler literatür taraması ve uzman görüşü alınmak suretiyle oluşturulmuştur. Araştırma süreçleri başlığı altında yer verilen literatür tarama süreçleri neticesinde beşli likert yapıda ve 33 ifadeden oluşan veri toplama aracı oluşturulmuştur. İki bölüm halinde düzenlenen ölçeğin birinci bölümünde demografik bilgiler yer almaktadır. Sekiz ifadeden oluşan demografik bilgi formunda katılımcının yaşı, bölümü, sınıfı, cinsiyeti, denizcilik stajını nerede yaptığı, staj süresi, ailede denizci olup olmadığı ve bu bölümü kendi isteğiyle seçip seçmediğine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

Ölçeğin liderlik öz algısına yönelik olan ikinci kısmı ise 25 maddeden oluşmakta ve beşli likert yapıdadır. Liderlik öz algısı ölçeği oluşturulurken ölçek ifadelerinin nihai halinin belirlenmesinin ardından 30 kişilik bir örneklem grubu ile ön geçerlilik çalışması yapılmıştır. Bu süreçte yapılan 30 anket ile elde edilen veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve bu süreçte Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı öne test neticesinde α=,796 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, literatürde kabul gören 0,70 değerinin üzerindedir (Büyüköztürk, 2014).

Öte yandan ölçeğe faktör analizi yapılıp yapılamayacağını değerlendirmek için “Hottelling’s T Square” testinden yararlanılmıştır. Test neticesinde Hotelling’s T

Kare test sonucu değerlendirilmiş ve elde edilen değerler doğrultusunda (T=72,44; F=36,464; p>,001) ölçeğin birden fazla boyut içerdiği görülmüştür ve buna bağlı olarak faktör analizine tabi tutulabileceğine karar verilmiştir. Ölçeğin geçerliliğine ilişkin testler neticesinde oluşan kanaatle birlikte anket uygulamaya konulmuştur. Yapılan uygulama neticesinde 324 anket uygulanmıştır. Anketler içerisinden hatalı veya büyük oranda eksik işaretlenmiş olan 9 anket çıkarıldıktan sonra kalan 315 anket analize tabi tutulmuştur.

Elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve yapılan analiz neticesinde Tablo 2 ile verilen liderlik öz algısı boyutları elde edilmiştir. Faktör analizinde KMO katsayısı ve Bartlett's Küresellik (p) test sonuçları değerlendirildiğinde KMO=,908 ve p=,000 değerlerine ulaşılmıştır. Bu değerler faktör analizinin geçerliliğine işaret etmekle birlikte KMO değerine bağlı olarak faktör yapısının güvenilir ve uygulanabilir olduğu da ifade edilebilmektedir. Öte yandan elde edilen bu dört faktörlü yapının ölçülmek istenen varyansın toplamda %58,9'unu karşıladığı yani ölçeğin liderlik algısına ilişkin varyansın %58,9'unu açıklayabildiği tespit edilmiştir. Bu oran, sosyal bilimlerde istatistiksel araştırmalarda %30'un üzerindeki değerlerde kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2014) Bunların yanı sıra yapılan faktör analizi neticesinde ölçekte yer alan 23 nolu ifadenin iki ve üçüncü boyutlarda sergilediği yük değerleri dikkate alındığında binişiklik/complexity (aralarında %10'dan az fark) özelliği sergilediğinden analizden çıkarılmıştır. Bununla birlikte araştırma 24 ifade ile devam ettirilmiştir. Liderlik öz algısı ölçeğinden elde edilen alt boyutlarda yer alan ölçek maddeleri, alt boyut ortalamaları ve her bir alt boyut için elde edilen güvenilirlik katsayıları Tablo 2 ile verilmiştir.

**Tablo 2: Liderlik Öz Algısı Alt Boyutları**

| **Boyutlar ve ifadeler** | **Madde Ağırlıkları** | $\bar{X}$ | **Güvenilirlik Katsayısı** |
|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider (1-6) | | 4,19(±,67) | α=,833 |
| İfade_1 | ,556 | | |
| İfade_2 | ,590 | | |
| İfade_3 | ,642 | | |
| İfade_4 | ,667 | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| İfade_5 | ,458 | | |
| İfade_6 | | | |
| Kendine Güvenen Lider (7-12) | | 4,03(±,66) | α=,804 |
| İfade_7 | ,735 | | |
| İfade_8 | ,650 | | |
| İfade_9 | ,711 | | |
| İfade_10 | ,574 | | |
| İfade_11 | ,622 | | |
| İfade_12 | ,759 | | |
| İlkeli Lider (13-18) | | 4,24(±,70) | α=,854 |
| İfade_13 | ,731 | | |
| İfade_14 | ,598 | | |
| İfade_15 | ,745 | | |
| İfade_16 | ,737 | | |
| İfade_17 | ,740 | | |
| İfade_18 | ,463 | | |
| Kararlı Lider (19-25) | | 4,17(±,66) | α=,847 |
| İfade_19 | ,649 | | |
| İfade_20 | ,646 | | |
| İfade_21 | ,733 | | |
| İfade_22 | ,653 | | |
| İfade_24 | ,711 | | |
| İfade_25 | ,480 | | |

Ölçek alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde tüm boyutların birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte ilkeli liderlik diğer liderlik türlerine nazaran daha yüksek bir ortalamaya sahipken ikinci sırada katılımcı liderlik, üçüncü sırada kararlı liderlik ve en düşük ortalama ile de kendine güvenen liderlik boyutunun oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcı öğrencilerin ilkeli liderlik konusunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları ve en düşük düzeyde ise kendine güvenen liderlik algısının oluştuğu söylenebilecektir. Bu

durum, henüz eğitim aşamasında oldukları ve görev alanına çıkarak sorumlulukları kapsamında kendilerini gerçekleme fırsatının oluşmamış olmasına dayalı olarak yorumlanabilir.

### 3.5.2. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılması gerekliliği belirlenmiştir. Bu noktada kullanılacak olan analiz yönteminin tespiti için dağılımın normalliğinin testi neticesine bağlı olarak hareket edilmiştir. Elde edilen test sonuçlarına göre dağılımın normalliği tespit edilmiş ve buna bağlı olarak parametrik testler kullanılabilmiştir.

Bu doğrultuda Kolmogorov-Smirnov testi ile dağılımın normalliği test edilmiş; basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak dağılımın normalliği değerlendirilmiştir. Verilerin dağılımının aritmetik ortalama, mod, medyan, basıklık ve çarpıklık katsayıları gibi istatistiklere bağlı olarak değerlendirilmesi "Betimsel yöntemler" olarak ifade edilmekle birlikte (Abbott, 2011) dağılımın normalliğini belirlemek için aşağıdaki koşullar incelenmektedir.:

- Aritmetik ortalama, mod ve medyanın birbirlerine eşit veya çok yakın olması,
- Basıklık ve çarpıklık katsayılarının ±1 aralığında ve mümkün mertebe 0'a yakın olması,
- Basıklık ve çarpıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesiyle hesaplanan index değerlerinin ±2 aralığında 0'a yakınlık düzeyi,
- Standart sapmayla ortalama oranını yüzdesel olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20-25 aralığında bulunması

Bu koşullar dikkate alınmak suretiyle dağılımın normalliğine karar verilebilmektedir (Howitt & Cramer, 2011, Tabachnick & Fidell, 2013).

Dağılımın normalliğinin tespitiyle birlikte araştırmada parametrik varyans karşılaştırma testlerinin kullanılabilirliği belirlenmiştir. Bu doğrultuda liderlik öz algısı alt boyutlarının demografik değişkenlere bağlı olarak değerlendirilmesinde ikili gruplar için t-testi, ikiden fazla gruba sahip değişkenler için ise tek yönlü

ANOVA testlerinin kullanılacağı belirlenmiş ve analizler bu testler ile gerçekleştirilmiştir.

#### 3.5.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacına bağlı olarak oluşturulan ve yanıt aranan hipotezler aşağıdaki şekliyle belirlenmiştir. Buna göre;

$H_1$: Katılımcı liderlik öz algısı demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

$H_2$: Kendine güvenen liderlik öz algısı demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

$H_3$: İlkeli liderlik öz algısı demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

$H_4$: Kararlı liderlik öz algısı demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

### 3.5.3. Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular demografik bulgular ve liderlik öz algısı alt boyutlarına göre düzenlenerek bu başlık altında alt başlıklar halinde verilmiştir.

#### 3.5.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan denizcilik lisesi öğrencilerine ilişkin demografik özellikler Tablo 3 ile verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde katılımcıların %8,6'sının 15 yaş ve altı yaşlardaki öğrencilerden oluştuğu görülürken %58,4'ünün 16-17 yaş aralığında ve %33'ünün de 18 ve üzeri yaşlarda oldukları görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde ise %7,3'ünün kız öğrenciler olduğu ve %92,7'sinin de erkek öğrencilerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcı öğrencilerin bölümlerine göre dağılımları incelendiğinde %89,8'inin güverte, %5,1'inin gemi elektroniği ve haberleşme, %5,1'inin Balıkçılık ve su ürünleri bölümlerinde okudukları görülmektedir. Katılımcı öğrencilerin sınıflara göre dağılımı ise %55,2'sinin 11'nci sınıf ve %44,8'inin de 12 sınıf şeklinde olduğu görülmüştür. Anket uygulanırken sınıflara göre dağılımın kontrol edilebilir

bir durum olması itibariyle mümkün olduğunca yakın oranlarda olmasına gayret edilmiştir.

Katılımcıların staj süreleri incelendiğinde stajını yapmamış olanların oranının % 28,6olduğu görülmektedir. Bununla birlikte stajını 1-6 ay aralığında yapanların oranı %3,5; 2-5 ay aralığında yapanların oranı %34,6; 6-9 ay süre aralığında yapanların oranının %30,5 ve 10 ay ve üstü sürelerde staj yapanların oranının da %2,9 olduğu saptanmıştır. Staj yaptıkları yer bakımından katılımcıların dağılımı incelendiğinde ise %57,8'inin stajını yalnızca denizde yaptığı ve %7,6'sının da karada yaptığı görülmüştür. Hem denizde hem karada staj yapanların oranı %8,3 olmakla birlikte bunlar dışındaki %26,3'lük dilim ise stajını henüz yapmamış olan katılımcıların içermektedir.

Ailede denizci var mı? Sorusuna katılımcıların %28,3'ü evet cevabı verirken %71,7'si hayır demiştir. Ayrıca denizcilik lisesini kendi isteğiyle mi seçtiği yönündeki anket sorusuna verilen yanıtlar ise %82,5 evet ve %17,5 hayır şeklinde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| | | N (315) | % |
|---|---|---|---|
| **Yaş** | 15 ve altı | 27 | 8,6 |
| | 16-17 | 184 | 58,4 |
| | 18 ve üstü | 104 | 33,0 |
| **Cinsiyet** | Kız | 23 | 7,3 |
| | Erkek | 292 | 92,7 |
| **Bölüm** | Güverte işletme | 283 | 89,8 |
| | Gemi elektroniği ve haberleşme | 16 | 5,1 |
| | Balıkçılık ve su ürünleri | 16 | 5,1 |
| **Sınıf** | 11.sınıf | 174 | 55,2 |
| | 12.sınıf | 141 | 44,8 |
| **Staj Süresi** | Yapmadım | 90 | 28,6 |
| | 1 ay ve altı | 11 | 3,5 |
| | 2-5 ay | 109 | 34,6 |
| | 6-9 ay | 96 | 30,5 |
| | 10 ay ve üstü | 9 | 2,9 |
| **Staj Yeri** | Denizde | 182 | 57,8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Karada | 24 | 7,6 |
| | Hem karada hem denizde | 26 | 8,3 |
| | Yapmadım | 83 | 26,3 |
| **Ailede Denizci var** | Evet | 89 | 28,3 |
| **mı?** | Hayır | 226 | 71,7 |
| **Bölümü isteyerek** | Evet | 260 | 82,5 |
| **mi tercih etti?** | Hayır | 55 | 17,5 |

### 3.5.3.2. Katılımcı Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel amacı olan denizcilik lisesi öğrencilerinin liderlik öz algılarının belirlenmesine yönelik olarak liderlik alt boyutlarından katılımcı liderliğe ilişkin demografik özelliklere bağlı bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

Katılımcı liderliğin yaş gruplarına göre oluşturduğu algıya ilişkin yapılan analizler neticesinde p<,05 düzeyinde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Tablo 3). Yapılan çoklu karşılaştırma testi neticesinde ise bu ilişkinin 16-17 yaş grubunda yer alan öğrencilerle 18 ve üstü yaş grubundakiler arasında olduğu ve 16-17 yaş grubundaki öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı ortalamalarının 18 ve üzeri yaş grubundaki öğrencilere nazaran anlamlı biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Yaş Gruplarına Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **F** | **p** | **İlişkili Gruplar** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | 15 ve altı | 27 | 4,1049 | ,46259 | 3,934 | ,021 | 2>3 |
| | 16-17 | 184 | 4,2781 | ,57111 | | | |
| | 18 ve üstü | 104 | 4,0562 | ,84106 | | | |
| | Total | 315 | 4,1900 | ,67152 | | | |

P<0,05

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan cinsiyete göre katılımcı liderlik öz algı düzeyleri değerlendirildiğinde ise kız öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin erkek öğrencilere nazaran anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5: Cinsiyete Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Cinsiyet | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | Kız | 23 | 4,2391 | ,63331 | 3,364 | 313 | ,004 |
| | Erkek | 292 | 4,0861 | ,67532 | | | |

p<0,05

Araştırmanın demografik değişkenlerinden olan bölüme bağlı olarak katılımcı liderlik öz algı düzeyleri karşılaştırılmış ve öğrencilerin bölümlerine göre katılımcı liderlik öz algı ortalamalarının anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 6). Bu tespit neticesinde yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden elde edilen sonuca göre balıkçılık ve su ürünleri bölümünde okuyan öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin diğer tüm bölümlerden anlamlı biçimde daha düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo 6: Bölümlere Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | Güverte işletme | 283 | 4,2162 | ,64417 | 3,148 | ,044 | 3<1,2 |
| | Gemi elektroniği ve haberleşme | 16 | 4,1250 | ,71621 | | | |
| | Balıkçılık ve su ürünleri | 16 | 3,7917 | ,96896 | | | |
| | Total | 315 | 4,1900 | ,67152 | | | |

p<0,05

Araştırmanın demografik değişkenlerinden bir diğeri olan sınıfa göre katılımcı liderlik öz algı ortalamaları karşılaştırıldığında bu değişkene bağlı olarak katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 7: Sınıfa Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Sınıf | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | 11.sınıf | 174 | 4,2452 | ,58472 | 1,582 | 257,982 | ,115 |
| | 12.sınıf | 141 | 4,1219 | ,76187 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin staj yaptıkları yere göre katılımcı liderlik öz algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen analiz sonuçları Tablo 8 ile verilmiştir.

**Tablo 8: Staj Yapılan Yere Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | Denizde | 182 | 4,2080 | ,69080 | ,497 | ,684 | - |
| | Karada | 24 | 4,1319 | ,61577 | | | |
| | Hem karada hem denizde | 26 | 4,0513 | ,85864 | | | |
| | Yapmadım | 83 | 4,2108 | ,57799 | | | |
| | Total | 315 | 4,1900 | ,67152 | | | |

p<0,05

Araştırmada öğrencilerin staj sürelerine göre katılımcı liderlik öz algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilmiştir. Elde edilen analiz bulguları incelendiğinde staj süresinin katılımcı liderlik öz algısında farklılık unsuru oluşturan bir değişken olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle öğrencilerin staj sürelerine bağlı olarak katılımcı liderlik öz algı düzeyleri istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık sergilemektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkini yapılan çoklu karşılaştırmalar testi neticesinde staj yapmamış olanlar ile 1-6 ay aralığında, 6-9 ay aralığında ve 10 ay ve üzeri sürelerle staj yapanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup staj yapmamış olanların katılımcı liderlik düzeyleri diğer gruplara nazaran daha yüksektir.

Bir diğer ilişki de 2-5 ay aralığında staj yapanlar ile 1-6 ay aralığında, 6-9 ay aralığında ve 10 ay ve üzeri sürelerle staj yapanlar arasında tespit edilmiştir. Bu ilişkide 2-5 ay sürelerle staj yapanların katılımcı liderlik öz algı düzeyleri diğer gruplara nazaran anlamlı biçimde daha yüksektir.

Öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin değerlendirildiği bir diğer değişken olan staj için yapılan analizler Tablo 9 ile verilmiştir. Tablo 9 verileri incelendiğinde gruplar arasında katılımcı liderlik öz algı düzeyinin anlamlı bir

biçimde farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılığın tespiti için yapılan çoklu karşılaştırma testi neticesinde staj yapmamış olanların katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin 1 ay ve altı, 6-9 ay ve 10 ay ve üstü sürelerle staj yapanlara nazaran anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte 2-5 ay süre ile staj yapanlar ile 1 ay ve altı, 6-9 ay ve 10 ay ve üstü sürelerle staj yapanlar arasındaki katılımcı liderlik öz algı düzeyleri anlamlı biçimde farklılık sergilemekte olup bu farklılıkta 2-5 ay arası staj yapmış olan öğrencilerin katılımcı liderlik düzeyleri diğer gruplardan daha yüksek düzeydedir.

**Tablo 9: Staj Süresine Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | Yapmadım | 90 | 4,2222 | ,56864 | 3,311 | ,011 | 1>2,4,5 3>2,4,5 |
| | 1 ay ve altı | 11 | 4,1061 | ,51247 | | | |
| | 2-5 ay | 109 | 4,3073 | ,51629 | | | |
| | 6-9 ay | 96 | 4,0922 | ,76538 | | | |
| | 10 ay ve üstü | 9 | 3,5926 | 1,57919 | | | |
| | Total | 315 | 4,1900 | ,67152 | | | |

p<0,05

Ailede denizci olup olmamasının katılımcı liderlik öz algısını etkileyip etkilemeyeceğine ilişkin olarak verilen yanıtlar analiz edilmiş, elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 10'da yer verilmiştir. Tablo verileri doğrultusunda denizci bir aileden gelen öğrencilerin katılımcı liderlik öz algılarının ailede denizci olmayan öğrencilere nazaran anlamlı biçimde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Tablo 10: Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyi**

| | Ailede Denizci var mı? | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | **Sd.** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | Evet | 89 | 4,3315 | ,60223 | 2,282 | 312 | ,023 |
| | Hayır | 225 | 4,1438 | ,67685 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin denizcilik lisesinde okuma tercihlerinin mahiyetine bağlı olarak katılımcı liderlik öz algı düzeyleri değerlendirildiğinde kendi tercihi olanlar ile aile veya yakın çevre tavsiyesiyle bu okulda okuyanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 11).

**Tablo 11: Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına Göre Katılımcı Liderlik Öz Algı Düzeyi**

| | Bölümü İsteyerek Tercih Etti | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katılımcı Lider | Evet | 260 | 4,2007 | ,65398 | ,219 | 312 | ,827 |
| | Hayır | 54 | 4,1790 | ,70029 | | | |

p<0,05

### 3.5.3.3. Kendine Güvenen Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Kendine güvenen lider öz algısının demografik değişkenlere bağlı olarak nasıl bir davranış sergilediğinin tespitine yönelik olarak yapılan analizlere bu başlık altında yer verilmiştir.

Kendine güvenen liderliğin yaş gruplarına göre oluşturduğu algıya ilişkin yapılan analizler neticesinde p<,05 düzeyinde anlamlı ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır (Tablo 10).

**Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | 15 ve altı | 27 | 3,9321 | ,65251 | 1,574 | ,209 | - |
| | 16-17 | 184 | 4,0806 | ,60633 | | | |
| | 18 ve üstü | 104 | 3,9503 | ,75430 | | | |
| | Total | 315 | 4,0249 | ,66374 | | | |

p<0,05

Kendine güvenen liderlik öz algı düzeyinin değerlendirildiği bir diğer demografik değişken olan cinsiyete göre yapılan analizler neticesinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir (Tablo 11; p>,05)

**Tablo 13: Cinsiyete Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Cinsiyet | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | Kız | 23 | 4,0652 | ,61492 | ,302 | 313 | ,763 |
| | Erkek | 292 | 4,0217 | ,66832 | | | |

p<0,05

Araştırmada kendine güvenen liderlik öz algısı öğrencilerin okudukları bölüme göre değerlendirilmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 12 de yer verilmiştir. Yapılan analizler neticesinde kendine güvenen liderlik alt boyutlarının bölüme göre farklılaştığı görülmekle birlikte bu farklılık balıkçılık ve su ürünleri bölümü öğrencileri ile güverte işletme ve gemi elektroniği ve haberleşme bölümleri arasında olup balıkçılık ve su ürünleri bölüm öğrencilerinin kendine güvenen lider algı düzeylerinin diğer bölümlere nazaran anlamlı biçimde daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Bölümlere Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **F** | **p** | **İlişkili Gruplar** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | Güverte işletme | 283 | 4,0353 | ,66439 | 3,665 | ,003 | 3<1,2 |
| | Gemi elektroniği ve haberleşme | 16 | 4,0729 | ,61152 | | | |
| | Balıkçılık ve su ürünleri | 16 | 3,7917 | ,69788 | | | |
| | Total | 315 | 4,0249 | ,66374 | | | |

p<0,05

11 ve 12'nci sınıf öğrencilerinin kendine güvenen liderlik öz algı düzeyleri karşılaştırılmış ve elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 15'te yer verilmiştir. Tablo verileri doğrultusunda sınıfa göre kendine güvenen liderlik öz algısı düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

**Tablo 15: Sınıflara Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | **Sınıf** | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | **Sd.** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | 11.sınıf | 174 | 4,0335 | ,62180 | ,253 | 279,471 | ,800 |
| | 12.sınıf | 141 | 4,0142 | ,71422 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin staj yaptıkları yerin kendine güvenen liderlik öz algısı düzeyi için bir fark unsuru olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analiz neticesinde staj yapılan yerin kendine güvenen liderlik öz algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır (Tablo 16).

**Tablo 16:Staj Yapılan Yere Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | Denizde | 182 | 4,0403 | ,64602 | | | |
| | Karada | 24 | 4,0069 | ,72977 | | | |
| | Hem karada hem denizde | 26 | 3,9231 | ,88347 | ,241 | ,867 | |
| | Yapmadım | 83 | 4,0281 | ,61200 | | | |
| | Total | 315 | 4,0249 | ,66374 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin staj sürelerine göre kendine güvenen liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmişi elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 17'de yer verilmiştir. Tablo değerleri incelendiğinde 1 ay ve altı süre ile staj yapan öğrencilerin kendine güvenen liderlik öz algı düzeylerinin 6-9 ay ile 10 ay ve üstü sürelerde staj yapan öğrencilere nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, kısa süreli stajın yapılan işin zorluklarına ilişkin yeterli tecrübeyi kazandırmadığı, daha uzun süreli staj yapan öğrencilerin ise işin ehemmiyeti ve riskli durumlara ilişkin daha fazla tecrübeye sahip olmaları ile yorumlanabilecektir.

**Tablo 17: Staj Süresine Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine GüvenenLider | Yapmadım | 90 | 4,0611 | ,60710 | 3,754 | ,004 | 2>4,5 |
| | 1 ay ve altı | 11 | 4,1515 | ,62563 | | | |
| | 2-5 ay | 109 | 4,0688 | ,60570 | | | |
| | 6-9 ay | 96 | 3,9740 | ,69093 | | | |
| | 10 ay ve üstü | 9 | 3,5185 | 1,30289 | | | |
| | Total | 315 | 4,0249 | ,66374 | | | |

p<0,05

Katılımcıların ailelerinde denizci olup olmamasının kendine güvenen liderlik öz algısını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ailesinde denizci olan katılımcıların kendine güvenen liderlik öz algı düzeylerinin anlamlı biçimde ailesinde denizci olmayan öğrencilere nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, ailesinde denizci olan bireylerin denizcilikle okul öncesinde tanışmış olabilmeleri ihtimaline bağlı olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 18:Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre Kendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Ailede Denizci var mı? | N | $\overline{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | Evet | 89 | 4,2105 | ,57622 | 4,333 | 312 | ,000 |
| | Hayır | 225 | 4,0022 | ,67471 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin okudukları bölümü tercih etme biçimlerine göre kendine güvenen liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizlerden elde edilen verilere Tablo 19'da yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde öğrencilerin bölüm tercihlerini kendi isteklerine bağlı olup olmamasının kendine güvenen liderlik öz algısı için anlamlı bir fark unsuru olmadığı görülmektedir (Tablo 19).

**Tablo 19: Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına GöreKendine Güvenen Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Bölümü İsteyerek Tercih Etti | N | $\overline{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kendine Güvenen Lider | Evet | 260 | 4,0359 | ,63604 | ,179 | 312 | ,858 |
| | Hayır | 54 | 4,0185 | ,71570 | | | |

p<0,05

### 3.5.3.4. İlkeli Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer liderlik alt boyutu olan ilkeli liderliğe ilişkin katılımcı öz algılarının demografik değişkenlere bağlı olarak sergiledikleri ortalamalar ve değerlendirmelere bu başlık altında yer verilmiştir.

Öğrencilerin yaşlarına bağlı olarak ilkeli liderlik öz algı düzeylerini farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre yaşa bağlı olarak ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir (Tablo 20). Nitekim ilkeli liderlikle ilgili ölçek ifadeleri de incelendiğinde ilkeli liderliğin bireyin kişilik yapısıyla daha yakın ilişki sergileyen

bir liderlik türü olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle yaşın etkisinin olmaması kişilik farklılıkları ile izah edilebilir niteliktedir.

**Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **F** | **p** | **İlişkili Gruplar** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | 15 ve altı | 27 | 4,1605 | ,66904 | ,545 | ,580 | |
| | 16-17 | 184 | 4,2708 | ,62033 | | | |
| | 18 ve üstü | 104 | 4,1971 | ,82855 | | | |
| | Total | 315 | 4,2370 | ,69873 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin cinsiyete bağlı olarak ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 21'de yer verilmiştir. Tablo verilerinden hareketle ilkeli liderlik öz algısının cinsiyete bağlı olarak anlamlı biçimde farklılık sergilediği görülmektedir. Bu farklılıkta kızların ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Cinsiyete Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Cinsiyet | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | Kız | 23 | 4,4130 | ,68141 | 2,256 | 313 | ,021 |
| | Erkek | 292 | 4,2232 | ,69933 | | | |

p<0,05

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan bölüme bağlı olarak ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş, elde edilen analiz sonuçları incelendiğinde bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ilişkisinin olmadığı saptanmıştır(Tablo 22).

**Tablo 22: Bölümlere Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **F** | **p** | **İlişkili Gruplar** |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | Güverte işletme | 283 | 4,2597 | ,68946 | 1,473 | ,231 | |
| | Gemi elektroniği ve haberleşme | 16 | 4,0313 | ,62722 | | | |
| | Balıkçılık ve su ürünleri | 16 | 4,0417 | ,89132 | | | |
| | Total | 315 | 4,2370 | ,69873 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin devam ettikleri sınıf değişkenine göre ilkeli liderlik öz algıları incelendiğinde ise sınıfa bağlı olarak ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür (Tablo 23).

**Tablo 23: Sınıfa Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Sınıf | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | 11.sınıf | 174 | 4,2414 | ,63243 | ,122 | 313 | ,903 |
| | 12.sınıf | 141 | 4,2317 | ,77505 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin staj yaptıkları yere bağlı olarak ilkeli liderlik öz algıları değerlendirilmiş, elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 24'te yer verilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda staj yapılan yerin ilkeli liderlik öz algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık sebebi olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan çoklu karşılaştırma testi neticesinde denizde staj yapanların ilkeli liderlik öz algılarının hem karada hem de denizde staj yapanlara nazaran anlamlı bir biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 24: Staj Yapılan Yere Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | Denizde | 182 | 4,2921 | ,62898 | 5,322 | ,000 | 1>3 |
| | Karada | 24 | 4,1667 | ,82825 | | | |
| | Hem karada hem denizde | 26 | 4,0256 | 1,03676 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Yapmadım | 83 | 4,2028 | ,67276 | | | |
| | Total | 315 | 4,2370 | ,69873 | | | |

p<0,05

Ayrıca, staj sürelerinin ilkeli liderlik öz algısının staj süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edildiğinde ise bu değişkenler arasında da anlamlı bir farklılığın varlığı görülmektedir. Gruplar arası karşılaştırma neticesinde 2-5 ay sürelerde staj yapan öğrencilerin ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin staj yapmamış olanlardan ve 10 ay ve üzeri sürelerde staj yapanlardan anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 25: Staj Süresine Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeliLider | Yapmadım | 90 | 4,0146 | ,66145 | 3,984 | ,001 | 3>1,5 |
| | 1 ay ve altı | 11 | 4,1667 | ,52175 | | | |
| | 2-5 ay | 109 | 4,3089 | ,56009 | | | |
| | 6-9 ay | 96 | 4,1997 | ,76839 | | | |
| | 10 ay ve üstü | 9 | 3,8704 | 1,56963 | | | |
| | Total | 315 | 4,2370 | ,69873 | | | |

p<0,05

Ailede denizci olup olmamasına bağlı olarak ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen analiz sonuçları Tablo 26 ile verilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde, ailesinde denizci olan öğrencilerin ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin ailesinde denizci olmayanlara nazaran anlamlı biçimde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 26: Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyi**

| | Ailede Denizci var mı? | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | **Sd.** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | Evet | 89 | 4,4007 | ,54513 | 2,872 | 211,378 | ,005 |
| | Hayır | 225 | 4,1852 | ,71878 | | | |

p<0,05

Bölüm tercihini kendi isteğiyle yapan öğrencilerle diğerleri arasında ilkeli liderlik öz algısının farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve yapılan analiz neticesinde ilkeli liderlik öz algısının bölüm tercih biçimine bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür.

**Tablo 27: Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına Göre İlkeli Liderlik Öz Algı Düzeyi**

| | Bölümü İsteyerek Tercih Etti | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İlkeli Lider | Evet | 260 | 4,2346 | ,68231 | -,666 | 312 | ,506 |
| | Hayır | 54 | 4,3025 | ,67376 | | | |

p<0,05

### 3.5.5.5. Kararlı Liderlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmada liderlik alt boyutlarından bir diğeri olan kararlı liderliğe ilişkin katılımcı özellikleri doğrultusunda yapılan betimsel analizlere bu başlık altına yer verilmiştir.

Öğrencilerin yaş gruplarına bağlı olarak kararlı liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edildiğinde yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir farklılığın oluştuğu saptanmıştır. Bu farklılığın çoklu karşılaştırma testi ile 16-17 yaş grubu ile 15 ve altı ve 18 ve üstü yaş grupları arasında olduğu, 16-17 yaş grubundaki öğrencilerin kararlı liderlik öz algı düzeylerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 28: Yaş Gruplarına Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kararlı Lider | 15 ve altı | 27 | 4,0741 | ,53576 | 4,641 | ,000 | 2>3,5 |
| | 16-17 | 184 | 4,2446 | ,59723 | | | |
| | 18 ve üstü | 104 | 4,0705 | ,78232 | | | |
| | Total | 315 | 4,1725 | ,66312 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin cinsiyetlerine bağlı olarak kararlı liderlik öz algı düzeyleri incelendiğinde kız öğrencilerin kararlı liderlik öz algılarının erkeklere nazaran anlamlı biçimde daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 29).

**Tablo 29: Cinsiyete Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | Cinsiyet | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kararlı Lider | Kız | 23 | 4,3116 | ,51075 | 4,045 | 313 | ,000 |
| | Erkek | 292 | 4,1615 | ,67313 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin bölümlerine göre kararlı liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 29'da yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde bölümlere bağlı olarak öğrencilerin kararlı liderlik öz algılarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

**Tablo 30: Bölümlere Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **F** | **p** | **İlişkili Gruplar** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Güverte işletme | 283 | 4,1808 | ,66237 | | | |
| Gemi elektroniği ve haberleşme | 16 | 4,1771 | ,68979 | | | |
| Balıkçılık ve su ürünleri | 16 | 4,0208 | ,67461 | ,439 | ,645 | |
| Total | 315 | 4,1725 | ,66312 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin sınıflarına göre kararlı liderlik öz algıları değerlendirildiğinde bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ilişkisinin oluşmadığı saptanmıştır (Tablo 31).

**Tablo 31:Sınıfa Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | **Sınıf** | **N** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | **Sd.** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kararlı Lider | 11.sınıf | 174 | 4,1954 | ,62474 | ,681 | 313 | ,497 |
| | 12.sınıf | 141 | 4,1442 | ,70885 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin staj yaptıkları yere bağlı olarak kararlı liderlik öz algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo 32 ile verilmiştir. Bu verilere göre denizde staj yapmış olan öğrencilerin kararlı öz liderlik algı düzeylerinin hem denizde hem de karada

yapanlarla stajını yapmamış olanlara nazaran anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 32: Staj Yapılan Yere Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kararlı Lider | Denizde | 182 | 4,3143 | ,62743 | 3,800 | ,000 | 1>3,4 |
| | Karada | 24 | 4,1528 | ,64253 | | | |
| | Hem karada hem denizde | 26 | 4,0192 | ,98807 | | | |
| | Yapmadım | 83 | 4,1345 | ,62331 | | | |
| | Total | 315 | 4,1725 | ,66312 | | | |

p<0,05

Staj süresine bağlı olarak kararlı liderlik öz algı düzeylerinin farklılığına ilişkin yapılan analizlere bağlı olarak elde edilen verilerden hareketle 2-5 ay arası staj yapmış olan öğrencilerin kararlık liderlik öz algı düzeylerinin diğer grupların tümünden anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 33)

**Tablo 33: Staj Süresine Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyleri**

| | | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | İlişkili Gruplar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kararlı Lider | Yapmadım | 90 | 4,1796 | ,61262 | 3,293 | ,038 | 3>1,2,4,5 |
| | 1 ay ve altı | 11 | 4,0455 | ,65866 | | | |
| | 2-5 ay | 109 | 4,2875 | ,57729 | | | |
| | 6-9 ay | 96 | 4,0851 | ,68867 | | | |
| | 10 ay ve üstü | 9 | 3,7963 | 1,39885 | | | |
| | Total | 315 | 4,1725 | ,66312 | | | |

p<0,05

Ailede denizci olup olmaması durumuna bağlı olarak kararlı liderlik öz algısının farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde ailede denizci olmasının kararlı liderlik öz algı düzeyine etki ettiği ve bu bağlamda ailesinde denizci olan öğrencilerin kararlı liderlik öz algı ortalamalarının ailesinde

denizci olmayan öğrencilere nazaran istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 34).

**Tablo 34: Ailede Denizci Olup Olmamasına Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyi**

| | Ailede Denizci var mı? | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kararlı Lider | Evet | 89 | 4,2884 | ,51109 | 2,103 | 215,351 | ,037 |
| | Hayır | 225 | 4,1393 | ,68654 | | | |

p<0,05

Öğrencilerin bölüm tercihini kendi istekleri doğrultusunda yapıp yapmadıklarına bağlı olarak kararlı liderlik öz algı düzeylerini farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan analiz neticesinde bölüm tercih kriterinin kararlı liderlik öz algı düzeyi için bir fark unsuru olmadığı saptanmıştır (Tablo 35).

**Tablo 35: Bölüm Tercihinin İsteyerek Olup Olmadığına Göre Kararlı Liderlik Öz Algı Düzeyi**

| | Bölümü İsteyerek Tercih Etti | N | $\bar{X}$ | SS | t | Sd. | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KararlıLider | Evet | 260 | 4,1660 | ,65506 | -,935 | 312 | ,350 |
| | Hayır | 54 | 4,2562 | ,59056 | | | |

p<0,05

# TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada yapılan analizler neticesinde elde edilen bulguların literatürde benzer çalışmalarda ele alınmış olanları ile literatür bulguları karşılaştırılmış ve tartışılmıştır. Diğer taraftan, araştırmanın kendine özgü değişkenleri bağlamında elde edilen bulguların literatürde benzerlik gösteren alan dışı çalışmalarla karşılaştırılmasına gayret edilmiş, bu yönde başka çalışmalarla benzerlik içermeyen bulgular ise araştırmaya özgü bulgular olarak tartışılmıştır.

Araştırmada demografik özelliklere ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda cinsiyet dağılımının erkek ağırlıklı bir profil sergilediği görülmektedir. Bu bağlamda, örneklemin %7,3'ünün kız öğrenciler olduğu ve %92,7'sinin de erkek öğrencilerden oluştuğu görülmektedir. Alan itibariyle denizciliğin yaşamsal şartları ve iş koşulları dikkate alındığında zorlu koşulların varlığı açıkça kendini göstermektedir. Açık denizde geçirilen süreler, gemi çalışma şartlarının ağırlığı gibi hususlar kadınların bu alanı tercihinde etkili hususlar olup kız öğrenci popülasyonu bu nedenlere bağlı olarak hem denizcilik sektöründe hem de denizcilik eğitiminde erkeklere nazaran son derece düşüktür. Araştırmada cinsiyete bağlı olarak elde edilen dağılım da bu duruma işaret eder niteliktedir. Alanda yapılmış diğer çalışmalarda da bu durumun varlığı (Yorulmaz ve Alkan, 2017; Gölbol, 2018; Fidan ve Nas, 2019); cinsiyet dağılımının benzer oranlarda olduğu görülmektedir. Öte yandan dünya genelinde denizcilik sektör özellikleri dikkate alındığında bu oranın denizcilik sektöründe kadın istihdamı ile paralellik sergilediği de söylenebilecektir. Nitekim BIMCO/ICS 2021 Denizci İşgücü Raporuna göre, kadınlar küresel denizci işgücünün yalnızca yüzde 1,2'sini oluşturmaktadırlar. Bu oran, 2015 raporuna kıyasla %45,8'lik bir artışa rağmen bu seviyelere ulaşmıştır.

Öğrencilerin bölümleri dikkate alındığında ise güverte bölümünde okuyan öğrencilerin oranlarının (%89,8) gemi elektroniği (%5,1) ve balıkçılık ve su ürünler (%5,1) bölümlerinde okuyanlara nazaran çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu oransal görünüm, denizcilik lisesi algısının daha çok güverte bölümü ile ilişkili olduğu ve gemi elektroniğinin teknik yeterlilikle ilişkili olmasından dolayı daha az

sayıda bu yeterliliğe sahip öğrenci barındırdığını söyleyebilmek mümkündür. Öte yandan balıkçılık ve su ürünleri alanının denizcilik lisesi dışında da eğitim veren lisans derecesinde tercih edilebilirliği söz konusu olduğundan bu alanda eğitim almak isteyen öğrencilerin lise sonrası üniversite eğitimlerini bu alanda yapabilme olanaklarından ötürü lise döneminde tercih edilirliğinin daha az olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Katılımcıların %71,6'sının stajını yaptığı ve bunların da %34,6'sının 6-9 ay sürelerde staj yaptıkları görülmektedir. Öte yandan %3,5'i de 10 ay ve üstü sürelerde staj yapmış olmakla birlikte daha kısa sürelerde staj yapanların oranı %3,5 olup 10 ay üstü staj yapanlar da %2,9 oranındadır. Bu oranlardan hareketle denizcilik lisesi öğrencilerinin yoğunlukla 2-10 ay aralığında staj yaptıkları görülmektedir. Öğrencilerin staj yapanlarının büyük çoğunlukla denizde (%84) yaptıkları diğerlerinin de hem denizde hem karada ve sadece karada şeklinde stajlarını tamamladıkları görülmektedir.

Öğrencilerin ailesinde denizci olmayanları oranı %71,7 olarak tespit edilmiştir. Bu oran dikkate alındığında öğrencilerin denizciliği tercihlerinde bir aile mesleği olarak gösterdikleri eğilimin %29 seviyelerinde kaldığı söylenebilecektir. Bunun yanı sıra bölüm tercihini kendi isteğiyle yapan öğrenci oranının %82,5 olması da dikkate alındığında ailenin bölüm tercihindeki etkisinin %15-20 aralığında olabildiği söylenebilecektir. Öte yandan literatürdeki araştırmalarda aile mesleğinden ziyade aile beklentisinin denizcilik lisesi veya denizcilik mesleği tercihinde diğer etkenler içerisinde daha belirgin bir yere sahip olduğunu bildiren araştırma bulgularına da rastlanmıştır (Fidan ve Nas, 2019). Bunun yanı sıra bu eğitimi kendi isteğiyle değil aile veya çevre yönlendirmesiyle tercih ettiğini ifade eden araştırma bulguları da literatürde yer almaktadır (Yorulmaz ve Alkan, 2017).

Katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak liderlik alt boyutlarına yönelik öz algıları incelendiğinde yaşlarına göre liderlik öz algılarının farklılaştığı saptanmıştır. Katılımcı liderlik öz algısının düşük yaş grubundaki öğrencilerde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu hususa ilişkin olarak Sevim (2017) katılımcı liderliği konu edindiği çalışmasında katılımcı liderliği özellikleri itibariyle ele almış

ve alt yaş gruplarında katılımcı liderlik özelliklerinin daha belirgin olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra katılımcı liderlik özelliği olarak katılımcı liderliğin tecrübe gerektiren boyutları için ise daha üst yaş grup ortalamalarının anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı liderlik bağlamında iletişimin önemi de dikkate alındığında yaştaki anlamlılığın yanı sıra iletişim yeteneklerinin de yine katılımcı liderlik özelliklerini farklı perspektiflerden şekillendirebilecek bir kriter olarak değerlendirilebilecektir.

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan cinsiyete göre katılımcı liderlik öz algı düzeyleri değerlendirildiğinde ise kız öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin erkek öğrencilere nazaran anlamlı biçimde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğrencilerin bölümlerine göre liderlik öz algı düzeyleri gruplar arası anlamlı bir farklılık söz konusudur. Balıkçılık ve su ürünleri bölümünde okuyan öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin diğer tüm bölümlerden anlamlı biçimde daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra sınıfa göre ise liderlik öz algılarının farklılaşmadığı saptanmıştır.

Öğrencilerin staj yaptıkları yere göre katılımcı liderlik öz algılarının farklılaşmaktadır. Staj yapmamış olanların katılımcı liderlik öz algısının1 aydan az, 6-9 ay aralığında ve 10 ay ve üzeri sürelerle staj yapanlara nazaran daha yüksektir. Bu durum, staj yapmamış olan öğrencilerinin uygulama alanını deneyimlememiş olmaları ve stajın kendilerine edindirecekleri deneyimler ve bu deneyimlerin etkilerinden henüz uzak olmalarının bu yüksek ortalamanın sebebi olarak yorumlanması mümkündür. Ayrıca, 2-5 ay aralığında staj yapan öğrencilerin katılımcı liderlik öz algı düzeylerinin 1 aydan az süreyle staj yapanlar, 6-9 ay ve 10 ay ve üzeri sürelerde staj yapanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle tespit edilen sonuç, staj süresi ile katılımcı liderlik düzeyinin ters yönlü bir ilişki sergilediği şeklindedir. Bu durum, staj süresinin artması ile birlikte öğrencilerin liderlik biçimlerinin otokratik liderliğe doğru evrilmesi olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürle karşılaştırılabilir nitelikte olmayıp bu araştırmaya özgü bir bulgu olarak ortaya konmuştur. Bu bulguya bağlı

olarak öğrencilerin gemide geçirdikleri süreye bağlı olarak aldıkları sorumluluk ve yetkilere bağlı olarak liderlik algılarının farklılaştığı, değiştiği söylenebilecektir.

Ailede denizci olup olmamasının katılımcıların liderlik öz algılarına etkisinin varlığının katılımcı liderlik boyutunda varlığı tespit edilmiş ve bu katılımcıların liderlik öz algı düzeylerinin ailede denizci olmayan katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, bireyin denizcilik mesleği ve ortamıyla aileden tanışıklığının olmasına sebep sayılabileceği gibi buna bağlı olarak aşinalıktan kaynaklı bir özgüvenin varlığından da söz edilebilir. Bu da bireyin aşina olduğu bir ortamda liderlik özellikleri sergileyebilmesini daha kolay olacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Öğrencilerin denizcilik lisesini tercih etmelerinde belirgin olarak kendi öncelikleri doğrultusunda hareket ettikleri saptanmıştır. Ancak, tercih etkenlerine bağlı olarak öğrencilerin liderlik öz algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, öğrencilerin bireysel veya kişilik özellikleri itibariyle değerlendirilebileceği gibi liderliğin bireysel özellik olduğundan hareketle tercih etkenlerinin liderlik öz algısını etkilemediğini söylemek mümkün olacaktır.

Yaş gruplarına bağlı olarak liderlik alt boyutlarından kendine güvenen liderlik öz algısının yaşa ve cinsiyete göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Özgüven, bireyin çocukluk yaşları itibariyle oluşan bir kişilik özelliği olup temelleri de erken dönemlerde atılmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların yaş grupları arasında belirgin farklılıklar olmaması itibariyle olası bir yaşa bağlı farklılığın saptanamaması da bu sebebe dayandırılarak yorumlanmaktadır. Ancak kendine güvenen liderlik öz algısı bölümlere göre farklılık göstermekle birlikte güverte işletme ve gemi elektroniği ve haberleşme bölüm öğrencilerinin kendine güvenen liderlik öz algılarının balıkçılık ve su ürünleri bölüm öğrencilerine nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılık, gemicilik algısında güverte ve işletme bölümünün daha ağır bir etken olarak öne çıkması ile ilişkili olarak yorumlanabilecektir. Bunun yanı sıra sınıflara bağlı olarak kendine güvenen liderlik öz algı düzeyleri anlamlı bir farklılık sergilememiştir. Bu durumda yine yaşla benzer şekilde yorumlanmış, sınıflar

arasında belirgin bir seviye farklılığı olmamasının bu bulguya sebebiyet verdiği düşünülmüştür.

Staj yerine bağlı olarak da kendine güvenen liderlik öz algısı farklılaşmamış ancak staj süreleri bu liderlik algısının farklılaşmasında bir etken olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgu, 1 ay ve daha az süre ile staj yapan öğrencilerin kendine güvenen liderlik öz algılarının daha yüksek sürelerde staj yapanlara göre anlamlı biçimde yüksek olması şeklindedir. Kendine güvenen liderlik öz algısının şekillenmesinde staj süresinin artması ile liderlik öz algı düzeyinin artması beklenmiştir. Ancak, karşımıza çıkan bu ters orantı, staj süresinin azlığına bağlı olarak öğrencilerin belirgin bir liderlik stili oluşturamadıkları bu sebepten mevcut şartlardan ziyade düşünsel şartlarla oluşan liderlik öz algısının daha ağır bastığı şeklinde bir değerlendirmeyi ortaya çıkarmıştır.

Kendine güvenen liderlik öz algı ortalamalarını anlamlı biçimde farklılaştıran bir diğer demografik özellik ise bireylerin ailelerinde denizci olup olmadığıdır. Ailede denizci olan katılımcıların kendine güvenen liderlik öz algıları anlamlı biçimde ailede denizci olmayan katılımcı öğrencilere nazaran yüksek çıkmıştır. Bu durum da yine bu öğrencilerin denizcilikle daha erken tanışmış olmaları ve aşinalıkları ile yorumlanmıştır. Bölüm tercihinde kendi öncelikleri doğrultusunda hareket eden öğrenciler ile diğerleri arasında liderlik öz algısı bağlamında bir farklılık oluşmadığı görülmüştür.

İlkeli liderlik öz algısının yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilememesine karşın cinsiyet bakımından ilkeli liderlik öz algısı anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Nitekim ilkeli liderlikle ilgili ölçek ifadeleri de incelendiğinde ilkeli liderliğin bireyin kişilik yapısıyla daha yakın ilişki sergileyen bir liderlik türü olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle yaşın etkisinin olmaması kişilik farklılıkları ile izah edilebilir niteliktedir. Cinsiyet bağlamında ise kız öğrencilerin ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da kız öğrencilerin alanda çok düşük oranlarda var olmaları ve kendilerini gösterme veya alanı algılama biçimleri ile açıklanabilecektir.

İlkeli liderlik ile bölüm ve sınıf değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık ilişkisinin bulunmadığı görülmüş olup staj yapılan yerin bu konuda bir fark unsuru olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkta denizde staj yapanların ilkeli liderlik düzeylerinin karada ve hem denizde hem karada staj yapanlara nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İlkeli liderliği etkileyen bir diğer değişken ise staj süresi olup daha kısa süreli staj yapan öğrencilerin ilkeli liderlik düzeyleri daha yüksek olarak saptanmıştır. Bu durum, uzun süreli staj yapan öğrenciler açısından değerlendirildiğinde literatürde de değinildiği üzere denizde geçirilen uzun sürelerin ve deniz şartlarının liderlik tipini otokratik liderliğe doğru şekillendirmesi olarak yorumlanmıştır (bkz. Green Lily kazası). Bununla birlikte ailede denizci olmasının da ilkeli liderlik öz algısının yüksekliği açısından bir etken olduğu görülmektedir. Bölüm farklılıkları ise ilkeli liderlik açısından bir fark unsuru olmadığı saptanmıştır.

Kararlı liderlik öz algısının öğrencilerin demografik özelliklerine bağlı olarak değerlendirilmesi neticesinde düşük yaş gruplarının yüksek yaş gruplarına nazaran daha yüksek kararlı liderlik öz algısına sahip oldukları saptanmıştır. Bu durum, yaşın ilerlemesiyle karar kriterlerinin çeşitlenmesi bağlamında değerlendirilmektedir. Cinsiyete bağlı olarak ise erkeklerde kararlı liderlik öz algısının kız öğrencilere nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bölüm farklılıkları katılımcı liderlik haricinde liderlik boyutları için bir farklılık unsuru olmadığı gibi kararlı liderlik boyutu için de bu farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte sınıf farklılıkları da yine kararlı liderlik açısından bir fark unsuru oluşturmamaktadırlar.

Staj yapılan yere göre kararlı liderlik öz algısı farklılaşmakta ve denizde staj yapmış olan öğrencilerin hem deniz hem de karada staj yapanlara nazaran daha yüksek düzeyde bir kararlı liderlik öz algısına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan staj sürelerinde de benzer durum ortaya çıkmış ve düşük staj süresinin yüksek staj sürelerine nazaran karalı liderlik öz algısını daha yüksek düzeyde şekillendirdiği görülmüştür. Bu durum, uzun süreli stajların zorlukları ve bireyin bu konuda yaşadığı zorluklara bağlı olarak ortaya çıkabilecek çelişkili karar süreçleri ile

yorumlanabilecektir. Ayrıca, ailede denizci olması kararlı liderlik öz algısını daha yüksek kılmaktadır. Ancak, bölüm tercihinde ailenin veya çevrenin etkisinde kalıp kalmamanın karalı liderlik öz algısı üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Muğla ili özelinde denizcilik lisesi öğrencileri ile yürütülen bu araştırma bulgularından hareketle ulaşılan sonuçlar bu başlık altında ele alınmıştır. Denizcilik mesleğinde yönetim kademesini ifade eden pozisyonlar için liderliğin önemi hem uygulamada hem de literatürde genel kabul gören bir olgu niteliğindedir. Öyle ki denizcilik açısından liderlik mal ve can emniyetinin de bir teminatı olarak kabul edilebilmekte ve yapılan araştırmalar ve araştırılan olaylar neticesinde denizcilikte liderliğin katılımcı bir mahiyette şekillenmesi gerektiği yönünde genel kanaatin varlığından söz edilebilmektedir.

Yapılan bu araştırmada denizcilik lisesi öğrencilerinin liderlik öz algılarına ilişkin olarak katılımcı liderlik, kendine güvenen liderlik, ilkeli liderlik ve kararlı liderlik alt boyutlarının öğrencilerin demografik özelliklerine göre düzeyleri incelenmiştir.

Katılımcı liderlik öz algısını etkileyen unsurlar olarak yaş, bölüm, staj yapılan yer, staj süresi ve ailede denizci olup olmaması olarak tespit edilmiştir. Yaşa göre katılımcı liderlik düşük yaş grubunda daha yüksek ortalamaya sahipken bölüme göre katılımcı liderliğin balıkçılık ve su ürünleri bölümünde en düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Denizde staj yapan öğrencilerin katılımcı liderlik öz algıları daha yüksek olup staj sürelerine bağlı olarak özellikle düşük sürelerde staj yapan öğrencilerin katılımcı liderlik öz algıları diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ailede denizci birinin olup olmaması katılımcı liderlik öz algısını etkilerken ailesinde denizci olanların daha yüksek katılımcı liderlik öz algısına sahip oldukları saptanmıştır.

Kendine güvenen liderlik öz algısını etkileyen unsurlar ise bölüm, staj süreleri ve ailede denizci olması olarak ortaya çıkmaktadır. Güverte işletme ve gemi elektroniği ve haberleşme bölümlerindeki öğrencilerin kendine güvenen liderlik öz algıları yüksek olup balıkçılık ve su ürünleri bölüm öğrencilerin kendine güvenen liderlik öz algı düzeyleri düşüktür. Staj süresine bağlı olarak ise staj süresi arttıkça

kendine güvenen liderlik öz algısının düştüğü görülmektedir. Ailede denizci olması kendine güvenen liderlik öz algısını yükselten bir unsur olarak kendini göstermektedir.

İlkeli liderlik öz algısını şekillendiren unsurlar ise cinsiyet, staj yapılan yer, staj süresi ve ailede denizci olması olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet bağlamında kız öğrencilerin ilkeli liderlik öz algı düzeyleri erkeklerden daha yüksektir. Staj yapılan yer itibariyle denizde stajını yapmış olanların ilkeli liderlik öz algı düzeyleri daha yüksek olup staj süresi bakımından kısa süreli staj yapan öğrencilerin ilkeli liderlik öz algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ailede denizci olması ilkeli liderlik algısını pozitif yönlü etkileyen bir diğer unsurdur.

Kararlı liderlik öz algısını etkileyen hususlar yaş, cinsiyet, staj yapılan yer, staj süresi ve ailede denizci olması şeklinde saptanmıştır. Yaşa bağlı olarak düşük yaş grubundaki öğrencilerin kararlı liderlik öz algı düzeyleri daha yüksek olup cinsiyet bağlamında erkeklerin kararlı liderlik algı düzeyleri daha yüksektir. Staj yapılan yere göre denizde staj yapan öğrenciler daha yüksek kararlı liderlik öz algısına sahiptirler. Staj süreleri için ise kısa süreli staj yapan öğrencilerin kararlı liderlik öz algıları daha yüksek olarak saptanmıştır.

Netice itibariyle denizcilik alanında liderliğin önemi diğer sektörlerde olduğu gibi tartışılmaz olsa da sektörün özellikleri itibariyle liderin yalnızca işletme faaliyetleriyle ilgili sorumlulukları bulunmayıp aynı zamanda mal ve can emniyeti bakımından da sorumlu olması bu alanda liderliğin önemini farklılaştırmaktadır. Bu itibarla, denizcilik eğitimi veren liselerde liderlik eğitimlerinin daha ehemmiyetli bir biçimde ele alınması gerektiği ve otokratik bir yapıdan daha katılımcı, etkileyici ve paylaşımcı liderlik tarzlarının bu alanın gelecekteki yöneticilerine edindirilmesinin büyük önem taşıdığı kabul görmelidir. Buna bağlı olarak verilecek olan eğitimlerde liderlik tarzlarından belirlenmiş olan en uygun içeriğin örnek vakalar ve ehemmiyetinin belirginleştirilmesi suretiyle hazırlanması büyük önem taşımakla birlikte bu araştırmanın önerisi olarak sunulmaktadır.

Araştırma, Muğla ili sınırları içerisinde eğitim veren Denizcilik Liseleri'nde gerçekleştirilmiştir. Yapılan anketlerde katılım için gönüllülük ilkesi doğrultusunda hareket edilmiş bu sebeple araştırma ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden öğrencilerle yürütülmüştür. Gönüllülük ilkesi bu araştırmanın kısıtlarından birisini oluşturduğu gibi Muğla ili de araştırma çevresi bakımından belirlenen bir diğer kısıttır.

Elde edilen araştırma sonuçlarına dayalı olarak denizcilik mesleğinde mesleki bilgi ve tecrübenin yanı sıra liderlik özelliklerinin de son derece önemli olduğu ve gemi idarecilerinin liderlik özelliklerinin akademik donanımlarını daha etkin kullanabilmelerine katkı sağladığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak akademik araştırmalar için;

- Bu çalışmanın farklı örneklemler için tekrarlanmasının farklı sonuçlar ortaya çıkarması ihtimaline bağlı olarak önerilmektedir.
- Belirlenmiş bir liderlik modeli için araştırmanın öğrenciler ve gemi adamları örnekleminde mukayeseli olarak yapılması önerilmektedir.
- Denizcilik lisesi eğitimcileri için araştırma sonuçları paralelinde öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirecek ve liderliğin denizcilikte önemini daha belirgin biçimde algılamalarını sağlayacak ders içeriği, öğretim teknikleri geliştirilmesi önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Abbott, M. L. (2011). Understanding Educational Statistics Using Microsoft Excel And SPSS. United States: John Wiley ve Sons, Inc.

Adjei, D. (2013). "Innovation Leadership Management. International Journal ofIct and Management", 1(2), 103-106.

Akdemir, A. (2018). Liderlik ve Vizyon Yönetimi.1.Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Akgemci, A. (2007). 21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları. https://www.kso.org.tr/duyuru/96/21-yuzyilda-liderlik-kavrami-ve-is-dunyasina-yansimalariyansimalari, (21.07.2019).

Alsolami, AH. , Cheng, G.T.K. , Twalh, M.A.A. (2016). "Revisiting Innovation Leadership. Open Journal of Leadership", 5(2), 31-38.

Avolio, J.B. , Kahai, S. , Dodge, E.G. (2001). "E-Leadership: Implications For Theory, Research, and Practice. Leadership Quarterly", 11(4), 615-668.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1(1), 11-31.

Bansal, M. ve Singh, K. (2005). "From Leadership to E-Leadership: A Paradigm Shift. Indian Journal of Industrial Relations", 40(3), 394-409.

Barnett, M., Gatfield, D., & Pekcan, C. (2006). Non-Technical Skills: The Vital İngredient in World Maritime Technology. In Proceedings of The International Conference on World Maritime Technology.

Bartol M.K. , Martin, C.D. (1991). Management. 1st ed. New York: McGraw Hill.

Barua B. , Muchiri, M., Muenjohn, N. , Burgess, J. (2019). "A Model Exploring Relationships Between Positive Leadership, Meditation, Flow and Task Performance", The Journal of Developing Areas,53(2), 229-238.

Bashore, Z. (2010). Importance of Self-Confidence. http://www.buzzle.com/editorials/3-21-2006-91547.asp, (24.11.2022).

Bass B.M. , Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership. 2nd ed. New York: Taylor & Francis Group.

Bass, M.B. (1990). From Transactional to Transformational to Leadership: Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bateman S.T. , Snell, A.S. (1996). Management: Building Competitive Advantage. 3rd ed. Chicago: Richard D. Irwin.

Beatty K. , Hughes, L.R. (2012). Strategic Aim: Making The Right Moves in Leadership. S.Rush (Ed.). On Strategic Leadership içinde. 1st ed. Greensboro: Ccl Press.

Bektaş, C. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi. 2(7): 4353.

Bellefontaine, N.A. (2008). Human Resource Management: Becoming an Effective Leader. Unpublished Lecture Handout, World Maritime University, Malmo, Sweden.

Bennis, W. and Nanus, B. (1997). Leaders: Strategies for Taking Charge, 2nd ed. New York: Harper Business.

Black J.S. , Porter, W.L. (2000). Management: Meeting New Challanges. 1st ed. New Jersey: Prentice Hall.

Borsoto, L. D., Lescano, J. D., Maquimot, N. I., Santorce, M. J. N., Simbulan, A. F., &Pagcaliwagan, A. M. (2014). Status of Implementation and Usefulness of Outcomes-Based Education In The Engineering Department of an Asian University. Asian Journal of Management Science and Economics Vol, 1(1).

Bounds M.G. , Dobbins, H.G. , Fowler S.O. (1995). Management: A Total Quality Perspective. Cincinnati: South Western College Publishing.

Burns, M.J. (1978). Leadership. 1st ed. New York: Harper & Row.

Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Cabaces, J., Blanco, A. J. S., Cabañas, J. E. A., Casapao, C. G., De Guzman, J. P., De Villa, M. A. C., & Derla, R. V. R. (2014). Perception and Awareness of Nigerian Students Towards Outcomebased Education.International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. 3(1): 208-219.

Caguimbal, D. A., Delacion, D. C., Medina, A. O., Mendoza, M. S., Mendoza, R. J. M., & Sanchez, M. M. (2013). Level of Awareness of the Maritime Students on the Outcomes-Based Education. Educational Research International. 2(1): 7-12.

Camello, N. C. (2014). Factors Affecting the Engineering Students' Performance in the OBE Assessment Examination in Mathematics. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. 3(2): 87-103.

Cameron, K. (2012). Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Chavez, N. H., Dotong, C. I., &Laguador, J. M. (2014). Applied Cooperative Learning Approach Employed on Industrial Engineering Laboratory Courses. Asian Journal of Educational Research. https://goo.gl/ZDYVzW, (10.07.2022).

Cheng, S.B. , Chou, F.L., Wu, Y.T. , Haung, P.M. , Farh, L.J. (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations", Asian Journal of Social Psychology. 7(1), 89-117.

Clark, D. R. (2008). Leadership – Character and Traits. http://nwlink.com/~donclark/leader/leadchr.html, (11.08.2022).

Conger, A.J. ve Kanungo N.R. (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", Academy of Management Review. 12(4), 637-647.

Couro, G. (2014). What is lnnovative Leadership? https://georgecouros.ca/blog/archives/5921, (14.11.2022).

Crosby, C.B. (1999). "Leadership for Global Citizenship: Building Transnational Community", 1st ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(3): 49-66.

Daft, L.R. (2002). The Leadership Experience. 2nd ed. Ohio: South Western.

De Pree, M. (1993). Leadership Jazz. Newyork: Dell Publishing.

Dessler, G. (1998). Management: Leading People and Organizations in The 21st Century. 1st ed. New Jersey: Prentice- Hall.

Dixon, R. (2003). The Management Task. (3rd Ed.). Boston, MA; Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: Harperbusiness.

Dubrin J.A. , Ireland, D.R. (1993). Management and Organization. 2nd ed. Cincinnati: South Western Publishing.

Dubrin, J.A. (1997). Essentials of Management. 4th ed. Cincinnati: South Western College Publishing.

Duncan, J.W. (1999). "Management: Ideas and Actions", New York: Oxford University Press.ed. New York: Harper Collins Publishers. Szychta, A. (2010). Time-Driven Activity-Based Costing in Service Industries. Social.

Erdoğan, İ. (2015). Eğitimde Değişim Yönetimi. 4.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Fan, L., Fei, J., Schriever, U., & Fan, S. (2017). The Communicative Competence of Chinese Seafarers and Their Employability in the İnternational Maritime Labour Market. Marine Policy. 83: 137-145.

Fidan, V. & Nas, S. (2019). Denizcilik Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Seçim Yeterliliği ve Meslek Seçimlerini Etkileyen Faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi. 11 (2): 271-296.

Fortmueller A. , Arp, K.A. , Kiehne, J. , Duennweber, M. (2019). Innovative Leadership and Marketing In The Styrian Volcanic Region. Ecoforum Journal. 8.1.http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/886, (13.06.2019).

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. Human Resource Management Review. 25: 264–279.

Gemiadamları ve Kılavuz Kaptanlar Eğitim ve Sınav Yönergesi, (2018), 10.02.2018 Tarih ve 30328 Sayılı Resmi Gazete.

Gladwin T.N., T-S Krause & J.J.Kennelly (1995). Beyond Eco-Efficiency: Towards Socially Sustainable Business. Sustainable Development. 3: 35-43.

Gordon, J. (2017). The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World. UK: Willey.

Gölbol, İ. (2018). Liselerdeki Denizcilik Güverte Eğitiminin Analizi ve Bir Müfredat Programı Önerisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Greenberg J. , Baron, A.R. , Sales, A.C. , Owen, A.F. (1996). Behavior in Organizazations. Scarborough: Prentice Hall Canada.

Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon. 2.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Günlü, E. (2012). Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon. (Editör: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel.

Hannagan, T. (2008). Management: Concepts and Practices. 5th ed. Essex: Pearson Education.

Hellriegel D. , Slocum, W.J. (1992). Management. 6th ed. Boston: Addison-Wesley Publishing.

Hiriyappa, B. (2009). Organizational Behavior. 1st ed. New Delhi: New Age Publishers.

Hou, B. , Hong, J. , Zhu, K. ve Zhou, Y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. European Journal of Innovation Management. 22(3), 562-582.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis? Journal of Management. 23(3): 409–473.

Howitt, D. & Cramer, D. (2011). Introduction to Research Methods in Psychology. New York: Prentice Hall.

Hunt, G.J. (2004). "The Nature of Leadership", Antonakis, J. , Cianciolo, T.A. , Sternberg, J.R. (Ed.). What is Leadership içinde. 1st ed. London: Sage Publications.

IMO. (2014c). International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW). Retrieved June 20, 2014. http://www.imo.org/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-on-Standards-of-Training,-Certification-and-Watchkeeping-for-Seafarers-(STCW).aspx. (07.10.2022).

IMO. (2014e). Human Element. Retrieved June 18, 2014. http://www.imo.org/OurWork/HumanElement/Pages/Default.aspx. (10.10.2022).

Ingstrup, O. & P. Crookall (1998). The Three Pillars Of Public Management: Secrets Of Sustained Cuccess. Kingston: McGill-Queen‟s University Press.

Ireland, D.R. ve Hitt, A.M. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive. 19(4), 63-77.

Ivanchevic M.J. , Matteson, T.M. (1993). Organizational Behavior and Management. 3rd ed. Boston: Richard D.Irwin.

Jeffery, R. (2007). Leadership Throughout: How to Create Successful Enterprise. London: Nautical Institute.

Jensen, T.U ve Diğerleri. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. Administration & Society. 51(1): 3-33.

Johns, G. (1996). Organizational Behavior. 4th ed. New York: Harper Collins College Publishers.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınları.

Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. 33: 33-42.

Kılınç, T. (1996). Liderlik Üzerine Bir Analiz. Hastane Dergisi. 3(15):1-4.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. b.). İstanbul: Beta.

Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Simon & Schuster.

Kotterman, J. (2006). Leadership vs. Management: What’s the difference? Journal for Quality & Participation. 29(2): 13-17.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2008). Organizational Behaviour. (8th ed). Newyork: McGraw-Hill/Irwin.

Kumkale, İ. (2015). Kadın Girişimciliğinin Stratejik Liderlik Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Laguador, J. M. (2014). Cooperative Learning Approach in an Outcomes-Based Environment. International Journal of Social Sciences, Arts and Humanities. 2(2): 46-55.

Laguador, J. M., & Dotong, C. I. (2014). Knowledge versus Practice on the Outcomes-Based ducation Implementation of the Engineering Faculty Members in LPU. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. 3(1): 63-74.

Laguador, J. M., Velasquez, M. E., &Florendo, K. C. (2013). Leadership Capability Assessment of Senior Industrial Engineering Students. International Journal of Basic Applied & Social Sciences. 1(3): 7-12.

Lau B.J. , Shani, B.A. (1992). Behavior in Organizations: An Experiental Approach leadership meaning and styles. California: san luis publishers.

Levinson H (1981). When executives burn out. Harvard Business Review. 59: 73–81.

Longenecker, J.G.; Pringle C.D. (1981). Management (5. bs.). Charles E. USA: Merril Publishing Company.

Macatangay, A. O., Braza, L. D., Gamboa, M. N., Gonzales, A. D., Fuentes, R. A. P., Macalalad, J. A., ... & Mendoza, F. M. (2016). Status of Implementation and Usefulness of Outcomes–Based Education in Customs Administration Program of one Asian University. Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences, 3(3). https://goo.gl/iUxq0W. (20.11.2022).

MAIB, (2000), "Green Lily Marine Accident Report". https://assets.publishing.service.gov.uk/media/547c71b7e5274a428d000131/green__lily_pub_1999. (14.07.2022).

Malewska, K. ve Sajdak, M. (2014). "The Intuitive Manager and The Concept of Strategic Leadership", Management 2014. 18(2), 44-58.

Maxwell, C.J. (1998). The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You. Nashville: Thomas Nelson.

MEB (2020). "Çerçeve Öğretim Programları". http://meslek.eba.gov.tr/?p=duyuru&duyuru=Mesleki%20ve%20Teknik%20Anadolu%20Lisesi%20Anadolu%20Teknik%20Program%C4%B1%2012.%20S%C4%B1n%C4%B1f%20Akademik%20Destek%20Dersleri. (22.09.2022).

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. Journal of Business Ethics. 112(3): 369–384.

Mondy W.R. , Premeaux, R.S. (1993). Management- Concepts, Practices, and Skills. 6th ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.

Mullins, J.L. (2005). Management and Organizational Behaviour. 7th ed. Harlow: Prentice Hall.

Murselovic, L. , Sinanovic, N. ve Hasanovic, H. (2016). "Model of Key Competences for Innovative Leadership", International Journal of Economics and Law. 6(18), 63-70.

Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İşletme Fakültesi Dergisi. 7(1): 19-40.

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice (7th Edition). SAGE Publications, Inc.

Özbek, O. ve Kızılyallı, M. (2017). Lisans Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öz Algıları: Ölçek Geliştirme Çalışması. International Journal of Human Sciences. 14(4): 4112-4122.

Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzlar ve Etkileri. Maliye Dergisi. 161: 215-230.

Özkalp E. , Kırel, Ç. (2016). Örgütsel Davranış. 7.Baskı. Bursa: Ekin Basım.

Özveren, M. (2009). İşletme Yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Pellegrini, E. , Scandura, A.T. ve Jayaraman, V. (2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader- Member Exchange Theory", Group & Organization Management. 35(4), 391420.

Pierce L.J. , Newstrom, W.J. (2000). Leaders and The Leadership Process: Reading, Self-Assessments, and Applications. 2nd ed. New York: McGraw Hill Higher Education.

Platow et al. (2007). The New Psychology of Leadership. Scientific American Mind, August 2007 Issue.

Reyes, P. B. (2013). Implementation of a Proposed Model of a Constructivist Teaching-Learning Process–A Step Towards an Outcome Based Education in Chemistry Laboratory Instruction. Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research| Vol, 1(1). https://goo.gl/uQA5zL. (28.09.2022).

Ricketts K. G. (2009) Leadership vs. Management, Agriculture, Lexington, KY, 40546. In http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf, 14.11.2022.

Rowe G.W. ve Nejad. M. (2009). Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-Term Viability. Ivey Business Journal. 73(5): 1-7.

Rowe J.A. , Mason, O R. , Dickel, E.K. , Mann, B.R. , Mockler, J R. (1994). Strategic Management: A Methodological Approach. 4th ed. Boston: Addison-Wesley Puplishing Company.

Rowe, G.W. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership", Academy of Management Executive. 15(1), 81-94.

Rue W.L. , Byars, L.L. (1992). Management: Skills and Application. 6th ed. Boston: Richard D. Irwin.

Sabuncuoğlu Z. , Tokol, T. (2001). İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sevim, Y. (2017). Çalışanların Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Belirlenmesi: Kardemir A.Ş. Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sims, R.R. (2002). Managing Organizational Behavior. Westport: Greenwood Publishing.

Sinhuja, S. Managerial Leadership: Meaning and Styles (t.y.) http://www.businessmanagementideas.com/leadership/managerial-, (10.05.2022).

STCW (1978). International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping 1978, as amended IMO.

Sultana, N. & Rahman M.A. (2012). Innovative Leadership (People). The Jahangirnagar Journal of Business Studies. 2(1): 1-17.

Şen, A. ve Eren, E. (2012). "Innovative Leadership for The Twenty-First Century. Procedia-Social and Behavioral Sciences", 41, 1-14.

Şimşek Ş.M. , Çelik, A. , Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Dvranış. 8.Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (edt.) (2013). Davranış Bilimleri. Konya: Eğitim Kitabevi.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th ed.). Pearson. Boston: MA.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. Journal of Yaşar University. 24(6), 4007-4023.

The Guardian, (2013). Leadership and Management. https://www.theguardian.com/public-leaders-network/leadership-management/2013/jun/12/all. (16.09.2022).

United State Coast Guard-USCG, (2005). Bow Mariner. https://www.dco.uscg.mil/Portals/9/DCO%20Documents/5p/CG-5PC/INV/docs/documents/bowmar1.pdf. (07.2022).

Wake, P. (2004). The Master's Leadership Role in the Safety Culture - A Training Need. Alert! (5). London: The Nautical Institute.

Wang, X., Yuen, K.F., Wong Y. D. & Li K.X. (2020). How Can the Maritime İndustry Meet Sustainable Development Goals? An Analysis of Sustainability Reports from the Social Entrepreneurship Perspective. Transportation Research Part D: Transport And Environment. 78, 102173: 1-39.

Weihrich H. , Koontz, H. (1993). Management: A Global Perspective. 10th ed. New York: Mc Graw Hill.n

Yorulmaz, M. ve Alkan G. (2018). Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçiliğin Rolü. Business and Economics Research Journal. 9(3): 631-350.

Yuen, E. K., Goetter, E. M., Stasio, M. J., Ash, P., Mansour, B., McNally, E., Sanchez, M., Hobar, E., Forte, S., Zulaica, K., & Watkins, J. (2019). A Pilot of Acceptance and Commitment Therapy for Public Speaking Anxiety Delivered with Group Videoconferencing and Virtual Reality Exposure. Journal of Contextual Behavioral Science. 12: 47-54.

Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard: Harvard Business Reviev.

# EKLER

**Ek-1:** Demografik Bilgi Formu

| | |
|---|---|
| **Yaşınız:** | ( ) 15 ve altı ( ) 16-17 ( ) 18 ve üstü |
| **Bölümünüz:** | ( ) Güverte İşletme ( ) Gemi Makineleri İşletme ( ) Gemi Elektroniği ve Haberleşme ( ) Balıkçılık ve Su Ürünleri |
| **Sınıfınız:** | ( ) 11. Sınıf ( ) 12. Sınıf |
| **Cinsiyetiniz:** | ( ) Kız ( ) Erkek |
| **Stajınızı nerede yaptınız?** ( ) Denizde ( ) Karada ( ) Hem karada hem denizde ( ) Staj yapmadım | |
| **Staj süreniz:** ( ) Yapmadım ( ) 1 ay ve altı ( ) 2-5 ay ( ) 6-9 ay ( ) 10 ay ve üstü | |
| **Ailenizde(Anne-Baba-Kardeş) denizcilik mesleğiyle uğraşan var mı?** ( ) Evet ( ) Hayır | |
| **Bölümünüzü kendi isteğiniz ile mi seçtiniz?** ( ) Evet ( ) Hayır | |

**Ek-2:** Liderlik Öz Algı Ölçeği

| **Aşağıda verilen ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.**<br>**1 – Kesinlikle Katılmıyorum,**<br>**2 – Katılmıyorum,**<br>**3 – Kararsızım,**<br>**4 – Katılıyorum,**<br>**5 – Kesinlikle Katılıyorum** | | **KESİNLİKLE KATILMIYORUM** | **KATILMIYORUM** | **KARARSIZIM** | **KATILIYORUM** | **KESİNLİKLE KATILIYORUM** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Personel (Tekne çalışanı) için her türlü fedakârlığı yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Personelin (Tekne çalışanının) doğru davranışını takdir ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Olumsuz deneyimlerimden ders çıkarırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ekip çalışmasına önem veririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Değişime kolay ayak uyduran biriyim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Personelin (Tekne çalışanının) ihtiyaçlarını önemser, gerçekleştirmek için çaba sarf ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Personelde (Tekne çalışanında) saygı ve hayranlık uyandırdığımı düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Verdiğim direktifler açık ve anlaşılırdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Personele (Tekne çalışanına) rol model olurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Denizde acil durumlarda soğukkanlılığımı korurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Kararlarımın sorgulanmasına açığım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Personele (Tekne çalışanına) karşı adil davranırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Yapılan işleri takdir ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Açık sözlüyümdür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Personelin (Tekne çalışanının) emniyeti her şeyden önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Deniz örf ve adetlerine önem veririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İletişime her zaman açığım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | İkna kabiliyetim yüksektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Hedeflerim doğrultusunda azimle hareket ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Personelin karar sürecine katılımını desteklerim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | İş arkadaşlarımın görüş ve önerilerini dikkate alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Personele (Tekne çalışanına) emir vermek yerine inisiyatif kullanmalarına yardımcı olurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Verdiğim talimatların sorgulanmasından rahatsızlık duyarım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Denizde disiplinin tesis edilmesi için elimden geleni yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Hiyerarşik yapı mesleğim için önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |