

## LİMAN OPERASYON MÜDÜRÜ SEÇİM KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

**Murat YORULMAZ<sup>1</sup>**  
**Mert Çağlar KIRAL<sup>2</sup>**

### ÖZ

Dünya ticaret hacminde gerçekleşen artışla birlikte dünya ticaretinin büyük çoğunluğunun yürütüldüğü deniz yolu taşımacılığının önemini de her geçen gün artmaktadır. Artan hacimle birlikte deniz yolu taşımacılığının kara ve deniz bağlantısındaki düğüm noktasını oluşturan ve en önemli bileşeni olan limanlarda da yük hacmi ile rekabet artışı meydana gelmektedir. Gerçekleşen artış limanlarda verilen hizmetlerinde artmasına neden olmaktadır. Limanlarda, gemi ve yükün operasyonel işlemleri, planlanması, çalışan personelin idame edilmesi gibi karmaşık hizmetler verilmektedir. Verilen hizmetler sırasında gerçekleştirilecek herhangi bir aksama hem taşımacılığın aksamasına hem de limanların ulaşmak istedikleri rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilecektir. Limanlar işletme çevresi ile iyi bir ilişki ile birlikte, günümüz teknolojilerini de kullanarak rekabet avantajı ve verilen hizmetlerden müşteri memnuniyeti sağlamak istemektedirler. Bu kapsamda çalışmanın amacı, liman işletmelerinin faaliyetlerinin yürütülmesinde kritik öneme sahip olan liman operasyon müdürü seçim kriterleri belirlenmesidir. Araştırmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Ağ Süreci (AAS) kullanılmış olup, toplanan veriler Super Decisions programı ile çözümlenmiştir. Çalışmada önem derecesi yüksek olan ana kriter olarak “Mesleki Yetkinlikler”, alt kriter olarak ise “Sektörel Tecrübe” kriteri bulunmuştur. Literatürde liman yöneticileri seçimi ile ilgili çalışmalara rastlanılmamış olup, yapılan çalışmalar genellikle personel düzeyinde çalışanların seçimi ile ilgilidir. Dolayısıyla bu çalışma,

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr, (ORCID: 0000-0002-5736-9146)

<sup>2</sup> Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, mertcaglarkiral@gmail.com, (ORCID: 0000-0002-6461-1148)

liman işletmelerinde liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi konusunda literatüre katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liman, Liman Operasyon Müdürü, Personel Seçimi, Analitik Ağ Süreci

## **DETERMINING THE SELECTION CRITERIA OF THE PORT OPERATIONS MANAGER**

### **ABSTRACT**

With the increase in the world trade volume, the importance of maritime transport, where the majority of world trade is carried out, is increasing day by day. With the increasing volume, there is an increase in competition with the cargo volume in the ports, which are the most important component and the nodal point in the land and sea connection of maritime transport. This increase causes an increase in the services provided at the ports. Complex services such as operational processes of ships and cargo, planning, and maintenance of working personnel are provided at the ports. Any disruption that may occur during the services provided may cause both the disruption of transportation and the loss of the competitive advantage that the ports want to achieve. Ports want to provide competitive advantage and customer satisfaction from the services provided by using today's technologies, together with a good relationship with the operating environment. In this context, the aim of the study is to determine the port operations manager selection criteria, which have critical importance in the execution of the activities of port enterprises. In the research, Analytical Network Process (ANP), one of the multi-criteria decision-making methods, was used and the collected data were analyzed with the Super Decisions program. In the study, "Vocational Competencies" was found as the main criterion with a high degree of importance, and "Sectoral Experience" as a sub-criterion. Studies on the selection of port managers have not been found in the literature, and the studies are generally related to the selection of personnel at the personnel level. Therefore, this study contributes to the literature on the determination of port operations manager selection criteria in port enterprises.

**Keywords:** Port, Port Operation Management, Analytical Network Process, Personnel Selection.

JELCodes: M10, M19

## 1.GİRİŞ

Küreselleşen dünyada deniz yolu taşımacılığı uluslararası taşımacılık modları arasında en çok tercih edilen taşıma modu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının verileri incelendiğinde 2020 yılında dünya üzerinde taşınması yapılan yüklerin hacimsel olarak %89, ülkemizde ise ithalat amaçlı yüklerin %94'ü,ihracat amaçlı taşımalarınsa hacimsel olarak yaklaşık %82'si deniz yolu taşımacılığı ile taşınmıştır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı [UAB], 2021:358). Deniz Ticaret Odası 2021 verilerinde ise dünya deniz yolu ticaretinde 2020 yılında 11,51 milyar tonun deniz yolu ile taşındığı bilgisine yer verilmiştir. Ayrıca 2021 ve 2022 yıllarında tahmini olarak taşınacak yük miktarlarıysa 11,99 milyar ton ve 12,35 milyar ton olarak hesaplanmıştır. Bu verilerden yola çıktığımızda dünya taşımacılığında deniz yolu taşımacılığının kullanım oranının %90 seviyelerinde olduğu görülmektedir (Deniz Ticaret Odası[DTO], 2021:109).

Deniz yolu taşımacılığında bu derece önemli yapan, yük taşıma kapasitesinin büyük olması, diğer taşıma modlarına göre avantajlarının daha fazla olması ve dünyanın  $\frac{3}{4}$ 'ünün denizlerle çevrili olması ile nedeniyle alternatifinin olmamasıdır. Deniz yolu taşımacılığının avantajları, aynı anda taşınacak yük miktarının fazla olması, kıtalararası ve diğer taşıma modlarının ulaşımının olmadığı deniz aşırı bölgelere taşımacılık imkânı sunması, ülkeler arasında oluşabilecek ve sınırlarda yaşanabilecek sorunlardan daha az etkilenmesi ile taşıma maliyetlerinin demiryolu taşımacılığına göre 3,5 kat, karayoluna göre 7 kat ve havayolu taşımacılığına göre 22 kat daha ucuz olmasıdır (Kol, 2010: 21).

Günümüzde uluslararası taşımacılıkta büyük bir öneme sahip ve en çok kullanılan deniz yolu taşımacılığı, taşınacak eşyaların taşıma araçları olan deniz araçlarına yüklenmesi, yüklerin elleçlenmesinden başlayarak emniyetli bir

şekilde teslim edileceği noktaya kadar taşınmasını sağlayan taşıma türüdür (Bozkurt vd., 2018: 432). Bu özellikleriyle karşımıza çıkan deniz yolu taşımacılığı içerisinde gemiler limanlar, terminaller, tersaneler ve taşınacak yük gibi bileşenleriyle büyük bir endüstriyi oluşturmaktadır (Yorulmaz, 2009; Demircan, 2021: 91). Deniz araçlarıyla gerçekleşen bu taşımacılık türünün ise en önemli unsuru limanlardır. Bu kapsamda deniz yolu taşımacılığının önemli altyapısını oluşturan limanlarda gerçekleştirilecek hizmetler, planlamalar, operasyonlar ve süreçler büyük bir titizlikle gerçekleştirilmesi gerekecektir. Bunun için limanların yönetim, planlama ve operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren liman operasyon müdürünün seçimi önem arz etmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında, liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlendiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ulusal literatürde liman çalışanlarının seçim kriterlerinin belirlendiği kısıtlı sayıdaki çalışmalardan; Efe ve Kurt (2018), liman işletmesinde insan kaynakları uzmanı seçimi kapsamında personel seçimi, Acer ve İnci (2020), liman saha operasyon elemanı seçim kriterlerinin belirlenmesi, Tezcan (2019), liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından liman operasyon müdürü yetkinliklerinin belirlemiş ve değerlendirmiş, Özarıslan (2016) liman işletmelerinde yeniden yapılanma sürecindeki insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonunu ve değerlendirmesi üzerine çalışma yapmıştır, Tezcan ve Kuleyin (2022), Liman yöneticisinin sürdürülebilirlik performansı ile ilgili ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ortaya çıkarılmıştır. Yetkinliklerin liman yöneticilerinin seçimine ve işe alınmasına, dolaylı olarak da liman sürdürülebilirlik performansına katkısını belirlemiştir. Uluslararası literatürde ise, Papadimitriou vd. (2005), deniz yolu taşımacılığında gemi işletenlerin personel alımında dış kaynak kullanımını etkileyen kriterleri, Kulundu (2013), limanlarda eğitim ve çalışan bağlılığı arasında ki ilişkiler hakkında, Tsai (2014), limanlarda örgütsel iklim ve çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, Tanui (2016), bir liman idaresinde

etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi, Hawary ve Al-Ajmi (2017), insan kaynakları yönetim uygulamasının bir liman güvenlik işlemlerinin örgütsel bağlılığı üzerine etkisinin belirlendiği, Nyangweso (2018), stratejik personel seçim uygulamasının liman çalışanlarının performansları üzerindeki etkiyi ölçmüş, Mira vd. (2019) insan kaynakları uygulamalarının çalışan iş memnuniyetine ve performansına etkisini liman çalışanları üzerine bir vaka çalışması olarak incelemiş ve Gitonya (2018), limanda çalışanların performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi için araştırmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Ele alınan çalışmalarda liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürde liman işletmeleri dışında ki sektörlerde yönetici/müdür seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalar bulunmuş olup; Özbek (2014), sivil toplum kuruluşları için yönetici seçim kriterlerini, Akça vd. (2018) bir hastane için finans yöneticisi seçimi kriterlerini, Çelikbel (2018), sağlık sektöründe yönetici seçim kriterlerini, Erdin (2019), bir sitede yönetici seçimi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışma ile liman işletmelerinde yönetici/müdür seçim kriterlerinin belirlenmesi amacıyla literatüre katkı sağlanmıştır.

Çalışmada liman operasyon müdürünün seçim kriterleri Analitik Ağ Süreci ile belirlenmiş olup literatürden belirlenen 3 ana kriter ile 18 alt kriter alanında uzman 7 katılımcıya yapılan ikili karşılaştırmalar ile bir karar modeli oluşturulmuş, veriler Super Decisions programı ile analiz edilmiştir.

## **2. LİTERATÜR İNCELEMESİ**

### **2.1.Liman İşletmeleri ve Faaliyetleri**

Limanlar, deniz yolu taşımacılığında kullanılan deniz araçlarının yüklerini yükleyip/boşalttıkları, barındıkları, kumanya, yakıt, personel ve atık verme gibi ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ayrıca deniz yolu taşımacılığı ile ard bölgeler arasında kesintisiz bir bağın kurulduğu, taşıma modlarının değiştiği,

ürünlerin özel alanlarda depolandığı ve katma değerli hizmetlerin verildiği tesislerdir. Türk Dil Kurumu (TDK, 2002) limanları en basit tanımıyla; deniz araçlarının barındıkları, ürünleri yükleyip boşalttıkları, yolcu indirip bindirmelerine yarayan doğal veya yapay korunaklı alanlar olarak tanımlamıştır.

Deniz yolu taşımacılığında önemli bir yere sahip olan limanlar hakkında yapılan diğer tanımlar incelediğinde;

Altınçubuk (2000) limanları, deniz araçlarının rıhtım ve iskelelerine yanaştığı, bağlayabildiği ve demirleyebileceği olanakları sağlayan, deniz araçlarından karaya, deniz aracına veya karadan deniz aracına yük ve insanın yükleme/nakli işlemlerinin gerçekleştiği, teslim edilen yüklerin belirli alan ve tesislerde muhafazasının yapıldığı alanlar olarak tanımlamıştır.

Esmer (2019) ise deniz ulaştırma sisteminde önemli faaliyetlerin gerçekleştirildiği limanları, *“yükleme/boşaltma, römorkaj, depolama gibi temel işlevlerinin yanında, yükletenler, ihracatçılar, ithalatçılar, lojistik şirketleriyle devlet otoriteleri, bankalar, sigorta şirketleri gibi birçok sayıda örgüt ya da kişilerin ilişki içinde olduğu, yüklerin aktarılmasının yanı sıra birçok ticari ve yasal işlemlerinin koordinasyonunu da sağlayarak ülke ekonomisine, makro/mikro açıdan önemli fonksiyonları bulunan ve bu fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştiği alanlar”* olarak tanımlamıştır. Yapılan tanımlardan yola çıkarak limanlarda gerçekleşen faaliyetlerin; barınma, yanaşma, römorkaj/palamar hizmeti, yükleme, boşaltma, elleçleme, depolama, gemiye verilen ikmal hizmetleri (yakıt, su kumanya vb.), yüke verilen hizmetler (konteyner dolmuş-boşaltımı vb.) ve basit bakım onarım gibi işlevlerin olduğu söylenebilir.

Limanların uluslararası taşımacılıkta ve deniz yolu taşımacılığındaki önemini veriler üzerinden incelediğimizde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının 2021 yılında yapmış olduğu çalışmada Eylül 2021 itibariyle limanlarımızda 390 Milyar Ton yük elleçlendiği görülmektedir (UAB, 2021: 368). Küreselleşen

dünya ticaretinde yaşanan önemli gelişmeler deniz yolu taşımacılığının da önemini arttırmıştır. Deniz yolu taşımacılığının bu noktada düğüm noktasını oluşturan limanların etkinliği de yapılan taşımacılık türünde çok önemli bir yere sahip olmuştur.

Taşımacılık zincirinde yüklerin hinterland ile deniz yolu taşımacılığı yapan araçlarla buluşmalarını sağlayan limanların taşımacılığın diğer unsurlarına karşı görevleri ve katma değer katacak faaliyetleri bulunmaktadır. Genel anlamda limanlarda verilen en temel hizmet olarak, gemilerin dış etkenlerden ve olumsuz hava koşullarından korunmaları amacıyla verilen barınma hizmeti akla gelmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte deniz araçlarının yanaşmaları ayrılmaları, yükleme boşaltmaları gibi operasyonel işlemlerinde zamanında ve süratli bir şekilde yerine getirilmeli, bu hizmetleri sürdürülebilir, teknolojik imkânlarla güvenli bir şekilde yerine getirilmelidir. Bu hizmetler verilirken kullanıcıların memnuniyeti öncelik olarak hedeflenmesi limanların rekabet avantajını elde edebilmeli için zorunlu hale gelmiştir (Kartal, 2022:47). Buldukları ülke ve bölgelerdeki ticaret ve endüstri kaynaklarına hizmet sağlayıp ticaret kapılarıdır (Akten, 1992:27). İlk zamanlarda temel görevleri gemilerin barınma ihtiyaçlarını gidermek için kullanılan limanlar günümüzde işlevsel değişimlere uğrayarak hizmet üreten işletme konumuna dönüşmüştür (Bayraktutan ve Özbilgin, 2013:16). Günümüzde barınma hizmeti ikinci öncelik derecesine sahip olup, limanlardan beklenen ana görevler hızlı, düşük maliyetli, güvenli ve kesintisiz hizmetlerle yüklerin taşıma modları arasında aktarılması olmuştur (Esmer, 2019:11). Bu kapsamda liman işletmesi seçiminde, limanların hinterlandlarıyla kesintisiz bir bağlantısının olup olmadığı, fiziki koşulları, elleçleme donanımlarının durumu ve verdiği hizmet kalitesi gibi unsur dikkate alınmaktadır (Ateş vd. 2010:88). Uluslararası taşımacılığın büyük bir kısmının gerçekleştiği deniz yolu taşımacılığının ana unsurlar olan limanlarda her geçen

gün gerçekleştirilen faaliyetler artmaktadır. Bu artışla birlikte limanlarda kapasite ve operasyonel anlamda yoğunluklar yaşanmaktadır (Yorulmaz ve Patruna, 2021: 129). Gerçekleşen gelişmelerle birlikte limanlardaki faaliyetlerin hacimsel olarak artmasına ve daha fazla sorunlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Limanlarda elde etmek istedikleri rekabet avantajı ve uluslararası ticaretten daha fazla pay alabilmek için verdikleri hizmetleri iyileştirmek istemektedirler (Karlı ve Tanyaş, 2020: 614). Yükleri hızlı bir şekilde art bölgelere ulaştırmak için operasyon sürecini kısaltabilmeyi ana amaç haline getirmişlerdir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2013:15). Altyapı, üstyapı tesisleri, elleçleme ekipmanlarıyla dağıtım ve depolama işlevlerinin gerçekleştirildiği lojistik üsler olarak değerlendirilen limanlar, yüklerin dağıtımını, depolanması, taşıma modları arasında aktarılmasına olanak sağlayan katma değerli hizmetler sunmaktadır. Gemiye ve yüke verilen hizmetler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Limanlarda Verilen Hizmetler

| <b>Yüke Verilen Hizmetler</b>      | <b>Gemiye Verilen Hizmetler</b> |
|------------------------------------|---------------------------------|
| Yükleme/Boşaltma                   | Ambar Kapağı Açma/Kapama        |
| <b>Antrepo Hizmeti</b>             | Barınma                         |
| Tehlikeli Yük Elleçleme            | Yükleme/Boşaltma, İstifleme     |
| <b>İstifleme</b>                   | Kumanya ve Tatlı Su Tedarik     |
| Ekipman ve Araç Kiralama           | Yakıt İkmalı                    |
| <b>İç Nakliye</b>                  | Kılavuzluk, Römorkaj ve Palamar |
| Yük Aktarma                        | Atık Alım                       |
| <b>Depolama</b>                    | Bakım Onarım                    |
| Puantaj                            | İletişim                        |
| <b>Tartım</b>                      | İaşe Hizmetleri                 |
| İzleme ve Takip                    | Ofis Hizmetleri                 |
| İç Dolum/Boşaltma                  | Güvenlik Hizmetleri             |
| <b>Yük Ayrıştırma/Birleştirime</b> | Limbo                           |

Kaynak (Esmer, 2020: 27; Çetin, 2021: 40)



Ayrıca limanların yüklerin tahliyesi, elleçlenmesi, muayenesi, depolanmasını sağlamak limanların başlıca görevleridir. Bu görevler dışında limanların (Çetin, 2021: 4-6);

*Ulaştırma görevi*, yüklerin limanlara taşınmasını tüm taşıma modları kullanılarak gerçekleştirilmesi veya giden yüklerin ard bölgelerle olan bağlantısının sağlanması, liman içindeki depolanan yüklerin taşınması ve aktarılması faaliyetleri,

*Depolama görevi*, deniz yolu taşımacılığındaki zaman sınırları ve düzensizlikler, yüklerin limanlarda belirlenen alanlarda depolama ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır. Taşımacılık sırasında bazı yükler limana girdiklerinde direkt olarak gemilere yüklenemez veya limandan çıkarak alıcıya ulaştırılamazlar. Böyle durumlarda limanların yükleri muhafaza edebilecekleri ardiye, depolama alanı ve tanklarıyla hizmet vermesi temel görevlerindedir.

*Yük elleçleme görevi*, limana gelen yüklerin özellikleri değiştirilmeden gemiden limana, gemiden gemiye, limandan gemiye veya gemiden diğer taşıma araçlarına aktarılmasıdır görevidir. Limanların görevleri bu üç öge ile sınırlı olmayıp gümrük işlemleri, iş sağlığı ve güvenliği, bakım/onarım, operasyon ve liman saha güvenliği ile lojistik gibi görevleri de bulunmaktadır.

Rekabetin her alanda kendini gösterdiği günümüzde küreselleşmenin etkilerinden dünya deniz yolu taşımacılığının düğüm noktasını oluşturan limanlarda yaşanan gelişmelerden fazlasıyla etkilenmiştir. Bu gelişmelere ayak uyduran limanlar başarılı bir şekilde işletilmeye devam etmiştir. Bu devamlılığı devam ettirmek isteyen limanlar işletme çevresinde meydana gelen ve olası değişimleri sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir. Yapılan değerlendirmelerle birlikte liman işletmelerinin karar verici ve politika belirleyici yöneticilerine liman işletmesinin işletme çevresi ile pazardaki gelişmelere etkin bir şekilde uyum sağlaması gibi yararlı faydaları olacaktır (Şengönül, 2009: 46). Dünya

üzerinde yaşanan teknolojik gelişmeler liman işletmelerinde de bir takım değişim ve gelişmelerin yaşanmasına neden olmuş ve üçüncü, dördüncü nesil liman olarak adlandırılan yeni liman işletmeleri ortaya çıkmıştır. Liman işletmeleri uluslararası nitelik taşıyan hizmetler sunması nedeniyle uluslararası çevre şartlarından etkilenirler. Yaşanan bu gelişmeler liman işletmelerini gemilerin barınma hizmeti sağladığı veya yükleme/boşaltma alanları olması dışında birer lojistik üs haline getirmiştir. Bu gelişmelerle birlikte liman işletmelerinin operasyonları, olanakları, yönetimleri, hizmetleri ve teknolojik alt yapılarında değişimler yaşanmıştır.

## **2.2.Liman Operasyon Müdürü**

Ulusal Meslek Standardı kitapçığında liman operasyon müdürü; çevre, kalite ve İSG standartları ile mevzuat ve iş yönetmeliklerine uygun saha, rihtım ve ekipman planlaması yapan, operasyon sürecini yerine getiren, maliyetlendirmesini, satın alma ve alt yüklenicilerle alakalı işlemleri ilerleten, iş ve süreç geliştirme çalışmalarına destek veren, personeli uygun mevzuat ve çalışma talimatlarına göre karar verme yetkisini kullanarak yöneten kişi olarak tanımlamıştır. Liman operasyon müdürü gümrük, çevre ve denizcilik gibi konulardaki işleyişler kapsamında ilgili resmi kurumlara karşı sorumlu olan kişidir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015:7).

## **2.3.Personel Seçimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Yönetici ve personel kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan literatür incelemesinde; Yorulmaz ve Yanık (2021), Gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin belirlenmesinde kriter olarak *“Kişisel Özellikleri Liderlik Özelliği ve Mesleki Uzmanlık”* alt kriter olarak *“Dürüstlük, özgüven, tarafsızlık, gönüllülük, karakter, güvenilirlik, risk yönetimi, vizyon, takım bilinci, görev bilinci, karar verme yeteneği, iletişim yeteneği, anlama ve anlatma yeteneği, tecrübe, sahip olduğu yeterlilik, eğitim seviyesi, mezun olduğu okul ve çalıştığı gemi türü”* kriterlerini kullanmış, Efe ve Kurt (2018), bir liman işletmesinde personel seçim

uygulamasında *“Bilgisayar yeteneği, geçmiş tecrübe, sözlü iletişim becerisi, eğitim düzeyi, iş kanunu bilgisi, yabancı dil, organizasyon ve planlama yeteneği”* kriterlerini dikkate almış. Tezcan (2019), liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi çalışmasında liman operasyon müdürü yetkinlik ana kriterlerini *“Teknik Yetkinlikler”, “İş” “Liderlik”* ve *“Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri”*, alt kriterleri ise *“acil durum uygulamaları, emniyet yönetimi, güvenlik yönetimi, mevzuat ve prosedürler, temel mesleki bilgi, alan bilgisi/uzmanlık, yeniliklere açıklık, yönetim becerisi, analitik düşünme, problem çözme, eylem odaklılık, hedef odaklılık, karar alabilme, takım çalışması ve yönetimi ile yetki verme”* kriterlerini incelemiştir. Özbek (2014), çalışmasında sivil toplum kuruluşlarında yöneticilerin ÇKKV yöntemi ile belirlenmesinde *“Dürüstlük ve güvenilirlik, eğitim, genel kültür, gönüllülük, görev bilinci, inisiyatif ve karar verme, sorumluluk, sosyal ve beşeri ilişkiler, sözlü ve yazılı ifade, takım bilinci, tarafsızlık ve uyumluluk”* kriterlerini değerlendirmiştir. Ilgaz (2018), Lojistik sektöründe işe alınacak operasyon elemanlarının işe alım sürecini AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak değerlendirmiş ve çalışmasında ana kriterler olarak *“Teknik yeterlilikler, mesleki yeterlilikler, fiziksel yeterlilikler ve sosyal yeterlilikler”* kriterlerini, alt kriter olaraksa *“Referans, yabancı dil bilgisi, aktif bilgisayar kullanımı, tecrübe yılı, lojistik bilgi teknoloji bilgisi, raporlama becerisi, mesleki eğitim, prezantabl görünüm, fiziki dayanıklılık, aktif olma, takım çalışması ve uyum, etkili iletişim becerisi ve yardımseverlik”* kriterlerini göz önünde bulundurmıştır. Akça vd., (2018), kamu hastanelerinde analitik ağ süreci yöntemi ile finans yöneticisi seçimi çalışmasında, *“Kişisel Donanım”, “Güncel Takip”* ve *“Teknik Özellik Bilgisi”* kriterlerini yönetici seçimi ölçümünde kullanmıştır. Öztürk ve Keleş (2020), ilaç sektöründe AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak motorlu kurye seçimi uygulamasında, *“Teknik*

*Yeterlilik*”, *“Fiziksel Yeterlilik*”, *“Sosyal Yeterlilik*”, *“Mesleki Yeterlilik*” ve *“Kişisel Özellikler*” kriterleri incelenmiştir. Doğan ve Önder (2014), insan kaynakları temin ve seçiminde ÇKKV yöntemlerinin kullandığı çalışmada personel seçiminde, *“Tecrübe/İş Deneyimi*”, *“Eğitim*”, *“Mesleki Yeterlilik*” ve *“Bireysel Özellikler ve Dış Görünüm*” kriterlerinin değerlendirmesini yapmıştır. Polat ve Kara (2021), personel seçiminde Bulanık DEMATEL ve Bulanık VIKOR yöntemlerini kullanarak, bir imalat işletmesinde insan kaynakları müdür seçimi uygulamasını gerçekleştirmişler ve *“İletişim*”, *Karar Verme*”, *“Takım Çalışması*” *“Liderlik*”, *“Kişiler Arası Beceriler*” ile *“Teknik ve Fonksiyonel Özellikler*” kriterlerini ele almışlardır. Ersoy(2021), tekstil sektöründe en uygun mühendis seçiminin AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak belirlemek istemiş ve *“İş Deneyimi*”, *“Bilgisayar Becerisi*”, *“Analitik Düşünme*”, *“İletişim Becerisi*”, *“Takım Çalışması*”, *“Öğrenme ve Gelişme İsteği*” ile *“Yabancı Dil*” kriterleri ile değerlendirmiştir. Acer ve İnci (2020), Trabzon limanı örnekleminde saha operasyon elemanı seçim kriterlerini AHP ve MOORA yöntemlerini kullanarak belirlemiş, çalışmada *“Başvuru Sonrası Ölçütler (mülakat, sınav sonuçları ve referansların”* en önemli kriterler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada ana kriterler olarak *“Kişisel Özellikler*”, *“Anlama*”, *“Liderlik ve Göreve Özgü Yeterlilik*”, *“Psikolojik Özellikler*”, *“Bilimsel Yeterlilik ve Eğitim*” ve *“Diğer”* kriterlerini, alt kriterler olarak *“Analitik düşünme*”, *“Fiziksel Görünüm*”, *“Sağlık Durumu*”, *“Aile ve Sosyal Durum*”, *“Adayın Yaşı*”, *“Kendine Güven ve Kendini İfade Edebilme*”, *“Sözlü/Yazılı Anlama*”, *“Anlama ve Anlatma Yeteneği*”, *“Disiplin*”, *“Vizyon*”, *“İnisiyatif Alma*”, *“Görev Bilinci*”, *“İletişim ve Sosyal Uyum*”, *“Olgunluk Seviyesi*”, *“Gönüllülük*”, *“Motivasyon ve İstek*”, *“İçine Kapanık Olmama*”, *“Yaratıcılık*”, *“Mesleki Yetkinlik ve Deneyim*”, *“Eğitim Durumu*”, *“Mezun Olduğu Bölüm*”, *“Bilgisayar Bilgisi*”, *“Yabancı Dil*”, *“Mülakat*”, *“Referanslar*” ve *“Değerlendirme Testi*” kriterleri kullanılmıştır.

Tablo 2. Personel Seçimi ile İlgili Çalışmalar

| Yazarlar                            | Çalışma   | Yöntem          | Kriterler   |
|-------------------------------------|---|-----------------|---|
| <b>Akyurt,(2021)</b>                | Otel İşletmelerinde Personel Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi         | AHP             | Yabancı Dil Bilgisi, Deneyim, Örgütsel Bağlılık, Sorumluluk, Eğitim, Disiplin, Fiziksel Görünüm   |
| <b>Orhan, (2009)</b>                | Personel Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi                             | AHP             | Yaratıcılık Düzeyi, Bilgide Donanımlı, Yeteneklilik, Kişilik, Mülakat   |
| <b>Vural, Köse ve Bayam,(2020)</b>  | İşletme İçin Personel Seçimi  | AHP ve VIKOR    | Eğitim Düzeyi, Yabancı Dil Bilgisi, Deneyim, Yazılı ve Sözlü İletişim Becerisi, Temel Bilgisayar Becerileri, Ekip Çalışmasına Uygunluk ve Yaratıcılık |
| <b>Aksakal ve Dağdeviren,(2010)</b> | Uluslararası Bir Firma İçin Personel Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi | ANP ve DEMATE L | Tecrübe, Yazılı Ve Sözlü İletişim, Yabancı Dil, Bilgisayar Bilgisi, Takım Oyunculluğu, Stratejik Düşünme.   |
| <b>Erdin,(2019)</b>                 | Yönetici Seçimi   | Bulanık TOPSIS  | Karar Verme, Öz Güven, Sorun Çözme, Eğitim, Eleştirel Yaklaşım, İnsan İlişkileri, Deneyim   |

#### 2.4.Liman Operasyon Müdürü Seçim Kriterleri

Çalışmada kullanılacak kriterlerin belirlenmesinde, liman operasyon müdürünü tanımlama ve nitelikleri dikkate alınmış, limanlarda personel/yönetici seçim kriterlerinin belirlendiği, deniz yolu taşımacılığı kapsamında yapılmış olan

personel/yönetici seçim kriterlerinin ve son olarak genel düzeyde yapılmış olan yönetici/personel seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalar incelenmiştir.

Tezcan (2019)'a ait liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirildiği çalışmadan Liman Operasyon Müdürü Yetkinlikleri kriterlerinden “*Teknik Yetkinlikle*”, “*İş*” ve “*Liderlik*” kriterleri, Akça vd., (2018)'nin Analitik Ağ Süreci kullanılarak kamu hastanelerinde finans yöneticisi seçiminin yapıldığı çalışmada yönetici kriterleri olarak belirlenen “*Kişisel Donanım*” ve “*Teknik Özellik Bilgisi*”, Efe ve Kurt (2018)'in liman işletmelerinde personel seçimi kriterlerinden “*Geçmiş Tecrübe*”, “*Eğitim Düzeyi*”, “*Organizasyon ve Planlama Yeteneği*” ile “*Yabancı Dil*” kriterleri, Yorulmaz ve Yanık (2021)'in gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin belirlendiği çalışmadan “*Kişisel Özellikler*”, “*Liderlik Özelliği*”, “*Mesleki Uzmanlık*”, “*Tarafsızlık*”, “*Görev Bilinci*”, “*Karar Verme Yeteneği*”, “*İletişim*” ve “*Eğitim Seviyesi*” kriterleri, Öztürk ve Keleş (2020)'in AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanarak motorlu kurye seçiminin yapıldığı çalışmadan “*Mesleki Yeterlilik*” ile “*Kişisel Özellikler*”, Polat ve Kara (2021)'ya ait personel seçiminde DEMATEL ve Bulanık VIKOR'un kullanıldığı çalışmadan “*Karar Verme*”, “*Takım Çalışması*”, “*Liderlik*” ve “*Kişiler Arası Beceriler*”, Ersoy (2021)'un tekstil sektöründe personel seçimi yaptığı çalışmadan “*İş Deneyimi*”, “*Analitik Düşünme*”, “*İletişim Becerisi*”, “*Takım Çalışmasına Yatkınlık*” ve “*Yabancı Dil Bilgisi*” kriterleri, Ilgaz (2018) lojistik sektöründe personel seçim kriterlerinin AHP ve TOPSIS yöntemleriyle belirlendiği çalışmadan “*Mesleki Yeterlilik*” kriteri, Özbek (2014) yapmış olduğu çok kriterli karar verme yöntemleriyle yönetici kriterlerinin belirlendiği çalışmadan, “*Eğitim*”, “*Görev Bilinci*”, “*İnisiyatif ve Karar Verme*”, “*Sosyal ve Beşeri İlişkiler*”, “*Takım Bilinci*” ile “*Tarafsızlık*” kriterleri, Çelikbel (2018) AHP-MOORA yaklaşımı kullanarak sağlık sektöründe yönetici seçiminin yapıldığı uygulamadan, çalışmasından “*Deneyim*”, “*İletişim Yeteneği*”, “*Yabancı Dil Seviyesi*”,

“Teknoloji Adaptasyonu”, “Sektör Deneyimi”, “Liderlik”, “Problem Çözme”, “Risk Alma ve Karar Verme”, “Analitik Düşünme”, “Stratejik Yönetim”, “Kriz Yönetimi” ve “Koordinasyon” Kriterleri dikkate alınmış. Erdin (2019)’in Bulanık TOPSIS yöntemiyle yönetici seçiminin yaptığı çalışmasından “Karar Verme”, “Sorun Çözme”, “Eğitim” ve “Deneyim” kriterleri incelenmiştir.

Literatür taraması aşamasında belirlenen kriterler ile Mesleki Yeterlilik Kurumunun liman operasyon müdürü broşüründeki liman operasyon müdürü tanımı, görev ve sorumlulukları incelenerek yazarlar tarafından oluşturulan ana kriterler ve alt kriterler alanında uzman akademisyene sunulmuş ve liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi amacıyla çalışmada kullanılacak kriterler Tablo 3’te olduğu gibi belirlenmiştir.

Tablo 3. Liman Operasyon Müdürü Seçim Kriterleri

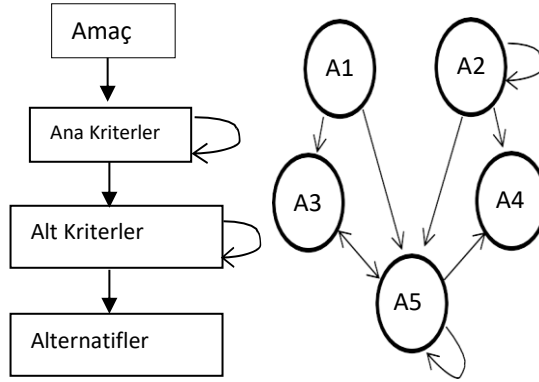
| Ana Kriterler                  | Alt Kriterler  |
|--------------------------------|--|
| Kişisel Yetkinlikler (K1)      | İletişim Becerisi (K11)                                      |
|                                | Uyumlu Kişilik (K12)   |
|                                | Sektörel Tecrübe (K13)                                       |
|                                | Sorumluluk Bilinci (K14)                                     |
|                                | Problem Çözme Becerisi (K15)                                 |
|                                | Mezun Olduğu Bölüm (K16)                                     |
| Mesleki Yetkinlikler (K2)      | Operasyon Yönetimi (K21)                                     |
|                                | Planlama ve Organizasyon (K22)                               |
|                                | Teknoloji Kullanımı ve Adaptasyon (K23)                      |
|                                | Risk Analizi ve Karar Verme (K24)                            |
|                                | Stratejik Yönetim (K25)                                      |
|                                | İSG, Çevre Koruma ve Kalite Gerekliliklerini Uygulamak (K26) |
| Yöneticilik Yetkinlikleri (K3) | Liderlik (K31)   |
|                                | Yenilikçi İş Davranışı (K32)                                 |
|                                | Personel Yönetimi (K33)                                      |
|                                | Tarafsızlık (K34)  |
|                                | Kriz Yönetimi (K35)  |
|                                | Personelin Kariyer Yönetimi (K36)                            |

### 3.ANALİTİK AĞ SÜRECİ (AAS)

Yaşamımızın belirli dönemlerinde karşılaştığımız problemler ve ulaşmak istediğimiz amaçlar karşısında elimizde bulunan seçenekler arasında seçimler yapmak zorunda kalırız. Bu seçimler sırasında da bir karar verme durumuyla karşı karşıya kalırız. Karar verme ise, gerçekleştirmek istediğimiz amaç ve hedefler doğrultusunda belirlediğimiz seçenekler arasından en uygun olanı seçmek olarak tanımlanabilir (Tezcan,2019;106). Hayatımızda vereceğimiz kararların hızlı ve etkin bir şekilde verilmesi önümüze çıkabilecek fırsatları doğru bir şekilde değerlendirmemizi sağlayacaktır. Bu kararları alabilmemiz için ise karar verme sürecinde nitel ve nicel faktörlerin tamamını bir arada değerlendirmemiz gerekmektedir (Dağdeviren,vd.,2004:91). Günlük hayatta uyguladığımız karar verme aşamalarında az kriter ve alternatif arasından kişisel tercihlerimizle karar vermek daha kolay olurken, kriter ve alternatiflerin artması durumunda kişilerin bireysel deneyim ve bilgi işleme kapasiteleri yetersiz kalabilir. Bu tarz karmaşık yapıları problemlerin çözümünde uygulayacağımız basit adımlar ve problemleri adım adım değerlendirmek karar vermeyi kolaylaştıracaktır. Çok kriterli karar verme yöntemi ise karşılaşacağımız karmaşık yapıları karar verme aşamalarında, ulaşmak istediğimiz amacı birden fazla kriterle tanımlanmasında, derecelendirilmesinde, sıralanmasında ya da seçilmesinde yardımcı olan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2008:45). Bu yöntem karar verme sürecinde karar sonucunun kolay ve çabuk elde edilmesini sağlar (Subaşı, 2011: 20). Çok kriterli karar verme problemlerinde bir çok kriter birbirini etkilemekte ve en uygun kararın verilebilmesi de kriterler arasındaki bu etkilerin dikkate alınması gerekmektedir. Satty, bu kapsamda karar verme sürecinde kriterlerin birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alan ve amaca ulaşmada bir yöne bağlı kalmadan karar verme modeli olarak 1996 yılında Analitik Ağ Süreci (AAS) yöntemini geliştirmiştir (Ergin, 2011;6). Analitik Ağ



Süreci sonlu sayıda alternatifin olduğu bir karar verme probleminde sonlu sayıda faktörü ele alarak belirlenen amaç doğrultusunda karar verilmesi gereken zamanlarda en uygun alternatifin seçilmesi için yardımcı olan bir yöntemdir (Yaran,2009;33). Analitik Ağ Süreci, kriterlerin birbirleri üzerindeki etkisini inceleyen bir yapıdır. Analitik Hiyerarşi Proses yönteminin bir uzantısı olup daha genel bir yapıya sahip modelidir. ASS'de karar verme problemlerinde verilecek kararı etkileyen kriterler ve alt kriterler arasındaki etkileşim ve geri bildirimler karar vericiye sistemselsel olarak sunulan bir yöntemdir. Yang (2012)'de, AAS yöntemini karar verme problemlerinde varsayımlardan çok kriterlerin birbiri üzerindeki etkisi ve bağımlılıklarının belirlenmesi için oluşturulan bir model olarak tanımlamıştır(Aydın,2018;119). AAS'de karar verme problemi kriterler, kümeler ve bunların birbirleri üzerindeki etkilerden oluşmaktadır. Bir araya getirilen uygun kriterler ise kümeleri oluşturmaktadır. AAS yöntemi kümelerin her birinin kendi içindeki bağımlılığını ve etkisini temel almaktadır (Karabacak, 2012: 47). AAS yönteminde karar verme probleminin ağ modeli ile oluşturulması, her faktörün kendi içindeki ve diğer faktörlerle olan bağımlılığının dikkate alınması hiyerarşik olarak düzenlenmeyen çok kriterli problemlerde de basit, etkin ve daha gerçek kararların verilmesini sağlamaktadır (Ergin, 2011: 44). AAS yönteminde faktörlerin birbirleriyle olan bağımlılığı ve geri bildirim özelliğiyle kriterlerde bir birleriyle ve diğer kriterle bağımlıdırlar (Aydın, 2018;119).



Şekil 1’ de AAS yapısı ile ağ modeli gösterilmiştir. AAS karar verme yapısında aynı düzeydeki öğeler ile gruplar arasında ve aynı grup içerisindeki öğeler arasında da etkileşim olmaktadır. Şekilde gösterilen ağ yapısında ise karar verme yöntemin de karşılaşabileceğimiz bağlantılara yer verilmiştir. AAS temelini oluşturan kavram etkidir. Şekilde yer verilen okların yönleri ise öğelerin bileşenlerle olan bağımlılıklarını göstermektedir. Ok yönleri etkilenen elemandan etkileyen elemana doğrudur. Bu yöntemde çift yönlü etkileşimlerde görülmektedir bu tarz bir etkileşim bileşenin kendi öğeleri arasında bir etki olduğunda görülmektedir (Yaran, 2009: 35).

Satty (1999) Analitik Ağ Sürecini, karar problemlerini oluşturan faktörlerin bağımlılıklarını dikkate alan bir yöntem olarak tanımlamış ve odak noktası olarak bağımlılık, geri bildirim ve etkileri dikkate almıştır. Kullanılan diğer ÇKKV metotlarından farklı olarak, faktörlerin birbirleriyle olan bağımlılık ve geribildirimler dikkate alınmaktadır. Karar verme problemlerinde alternatifler arasında seçim yaparken sadece alternatif ve kriterler değil bu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerinin olumlu ve olumsuz sonuçları da dikkate alınmaktadır. AAS iki temel bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, kriter ve alt kriterlerin etkileşimlerinin olduğu ağ yapısı olan “kontrol hiyerarşisi”, ikinci bölümünde ise kümeler ve faktörlerin arasındaki etkilerin

gösterildiği etki ağı bulunmaktadır. Satty (1999) AAS'nin temelini oluşturan düşünceleri aşağıda olduğu gibi sıralamıştır (Şengönül, 2017: 85-86);

- AAS, AHP üzerine kurulmuş bir modeldir.
- AAS modeli oluşturan faktörler arasındaki bağımlılıkları dikkate alır.
- AAS'de iç bağımlılık ve dış bağımlılık odak noktası olarak kabul edilir.
- AAS'de kullanılan ağ yapısı, hiyerarşik yapıdaki gibi belli bir sıralama kaygısı olmadan karar problemlerinin oluşturulmasını sağlar.
- Karar problemlerinde kurulan hiyerarşide amaç, kriter, alt kriter ve alternatiflere doğru giden doğrusal bir yapıyla kurulurken, AAS döngüler, hedefler ve kaynaklar olarak döngüsel olmayan bir modeldir.
- AAS'de sadece kriterler değil kriterlerin ait olduğu kümelerde önceliklendirilir.
- AAS'de kullanılan “kontrol ağı ve kontrol hiyerarşisi” ile farklı kriterler değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda faydalar, maliyetler, riskler ve fırsatlar açık bir şekilde analiz edilecektir.

AAS 5 temel adımdan oluşmaktadır (Akça, vd., 2018: 136);

Problemin Tanımlanması ve Ağ Yapısının Oluşturulması; Karar vericinin problem modelini analiz ederek alternatiflerin belirgin hale getirdiği, alternatiflerin değerlendirileceği kriterlerin belirlendiği adımdır. Ayrıca problem yapısını çeşitli öğelere ayırarak karar verme probleminin ağ yapısı oluşturulur.

Faktörler Arasındaki İlişkilerin Kurulması; Öğelerine ayrılan karar verme probleminin yapısının açık bir şekilde ifade edilip elemanlar arasındaki etkilerin dikkate alındığı safha olup bu aşamada kriter özellikleri öne çıkarılarak hiyerarşik modelden ayrılır.

İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması; Belirlenen uzmanların oluşturduğu problem yapısıyla ilgili kriterlerin değerlendirildiği adımdır. Bu adımda kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılarak birbirlerine olan üstünlük dereceleri belirlenir. Yapılan karşılaştırmalarda Tablo 4’de gösterilen Satty tarafından oluşturulan 1-9 puanlı tercih skalası kullanılır.

Tablo 4. 1-9 Puanlı Tercih Skalası

| Önem Derecesi   | Tanım                        | Açıklama   |
|---|------------------------------|--|
| 1   | Eşit Derecede Önemli         | Her İki Kriter Aynı Öneme Sahiptir.                                    |
| 3   | Orta Derecede Önemli         | Bir Kriter Diğereine Göre Biraz Daha Önemlidir.                        |
| 5   | Kuvvetli Derecede Önemli     | Bir Kriter Diğereine Göre Kuvvetle Daha Önemlidir.                     |
| 7   | Çok Kuvvetli Derecede Önemli | Bir Kriter Diğereine Göre Yüksek Derecede Kuvvetle Tercih Edilmelidir. |
| 9   | Mutlak Derecede Önemli       | Bir Kriter Diğereine Göre Çok Yüksek Derecede Önemlidir.               |
| 2,4,6,8   | Ara Değerler                 | İki Kriter Arasında Küçük Farklar Olduğunda Kullanılır.                |
| i,j karşılaştırırken bir değer x atanmış ise; j, i ile karşılaştırırken atanacak değer 1/x olmalıdır. |                              |  |

Kaynak (Şengönül, 2017)

#### Süper Matrislerin Oluşturulması ve Limit Matrisinin Elde Edilmesi;

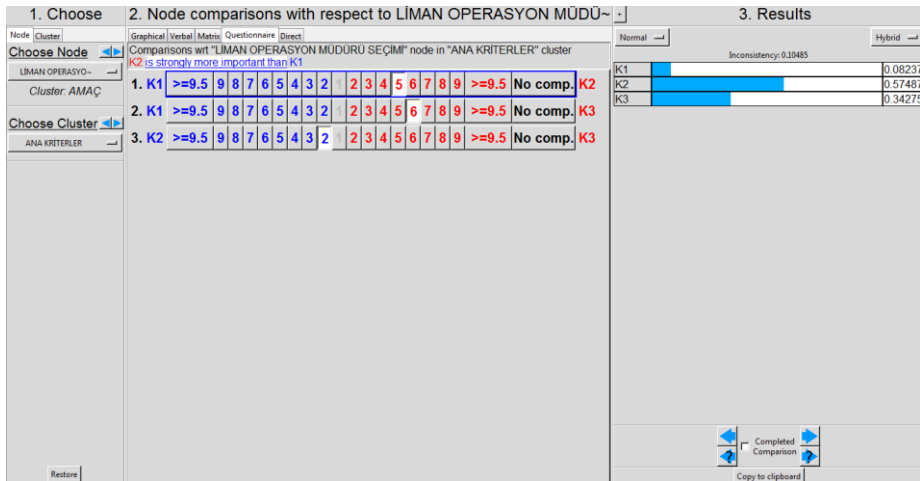
Oluşturulan karar verme modelinde yer alan kriterler arasındaki etkileşimlerin gösterildiği süpermatris parçalı bir yapıya sahiptir. Oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinin değerlerinden oluşturulmaktadır. Satty süpermatris için, “*belirli bir kontrol değişkenine göre matrisin sol tarafındaki bir elemanın matrisin tepesindeki bir eleman üzerindeki etki önceliğini*” gösterdiğini belirtmiştir. Süper matrisin oluşturulmasıyla her bir sütunun toplamı 1’e eşitlenerek ağırlıklandırılmış süper matrise ulaşılır. Bu aşamadan sonra ağırlıklandırılmış süper matrislerin limitleri alınarak kriterlerin önem dereceleri elde edilir (Tezcan, 2019: 114).

En İyi Alternatifi Belirlenmesi: Limit süper matris ile ikili karşılaştırma yapılan kriterler ve alternatiflerin önem dereceleri belirlenir. Karar probleminde en yüksek önem derecesine sahip olan alternatif seçilebilecek en iyi alternatif olarak, ağırlıklandırma probleminde en yüksek önem ağırlığına sahip olan öge ise karar problemini etkileyen faktör olarak belirlenir (Ergin, 2011: 46).

#### 4. BULGULAR

Analitik Ağ Süreci kullanılarak yapılan anket katılımcıları Kocaeli ilinde bulunan limanların ve terminallerin operasyon departmanında görev alan Tesis Müdürü, Tesis Şefi, Operasyon Şefi, Vardiya Amiri ve Operasyon Departmanında görev yapan uzman 7 kişiye uygulanmıştır. Kriterlerin önem dereceleri ve ağırlık değerleri Super Decision programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kriterler arasındaki üstünlük derecelerinin belirlenmesi amacıyla Saaty'nin oluşturduğu 1-9 skalası kullanılmıştır. Birbiriyle ilişkili tüm kriter ve alt kriterler kendi aralarında ağırlıklandırılmıştır. Kriterlerin ağırlıklandırılmalarıyla ilgili örnek Şekil.2'de gösterilmiştir. Ana Kriterler 0,1 ve Alt Kriterlerin ikili karşılaştırmaları tutarlılık oranları 0,04 olarak bulunmuştur.

Şekil 2. Ana Kriterlerin Ağırlıklandırılması



Çalışmanın analizinde ana kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılmış ve en yüksek önem derecesine sahip kriter olarak "Mesleki Yetkinlikler" (0,57) kriteri bulunmuştur. İkinci önemli kriter "Yöneticilik Yetkinlikleri" (0,34) olurken, "Kişisel Yetkinlikler" (0,08) diğer kriterlere göre daha az önem derecesine sahip olmuştur. Alt Kriterlerin ikili karşılaştırmalarından bulunan sonuçlarda ise "Stratejik Yönetim" (0,159) önem derecesi en yüksek alt kriter olarak tespit edilmiştir. "Liderlik" (0,158) ikinci en önemli kriter olarak bulunurken, "Planlama ve Organizasyon" (0,157) kriteri üçüncü önem derecesine sahip alt kriter olarak bulunmuştur. Kullanılan ana ve alt kriterlere ait önem derecesi ve ağırlıkları Tablo.5 ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5. Ana ve Alt Kriter Ait Önem Düzeyi, Tutarlılık Oranı ve Sıralama

| Kriterler                               | Önem Düzeyi | Sıralama                       |
|---|-------------|--------------------------------|
| <b>Ana Kriterler</b>                    |             |                                |
| Kişisel Yetkinlikler (K1)               | 0,08237     | 3                              |
| Mesleki Yetkinlikler (K2)               | 0,57487     | 1                              |
| Yöneticilik Yetkinlikleri (K3)          | 0,34275     | 2                              |
|   |             | Tutarlılık Oranı:0,08 (CR<0,1) |
| <b>Kişisel Yetkinlikler (K1)</b>        |             |                                |
| İletişim Becerisi (K11)                 | 0,05424     | 5                              |
| Uyumlu Kişilik (K12)                    | 0,07198     | 4                              |
| Sektörel Tecrübe (K13)                  | 0,32713     | 1                              |
| Sorumluluk Bilinci (K14)                | 0,36308     | 1                              |
| Problem Çözme Becerisi (K15)            | 0,13252     | 3                              |
| Mezun Olduğu Bölüm (K16)                | 0,05104     | 6                              |
|   |             | Tutarlılık Oranı:0,03 (CR<0,1) |
| <b>Mesleki Yetkinlikler (K2)</b>        |             |                                |
| Operasyon Yönetimi (K21)                | 0,06847     | 6                              |
| Planlama ve Organizasyon (K22)          | 0,27350     | 2                              |
| Teknoloji Kullanımı ve Adaptasyon (K23) | 0,19664     | 3                              |

|  |         |   |
|--|---------|---|
| Risk Analizi ve Karar Verme (K24)                            | 0,10875 | 4 |
| Stratejik Yönetim (K25)                                      | 0,27693 | 1 |
| İSG, Çevre Koruma ve Kalite Gerekliliklerini Uygulamak (K26) | 0,07570 | 5 |
| Tutarlılık Oranı:0,06 (CR<0,1)                               |         |   |
| <b>Yöneticilik Yetkinlikleri (K3)</b>                        |         |   |
| Liderlik (K31)   | 0,46138 | 1 |
| Yenilikçi İş Davranışı (K32)                                 | 0,22971 | 2 |
| Personel Yönetimi (K33)                                      | 0,10553 | 3 |
| Tarafsızlık (K34)  | 0,05364 | 6 |
| Kriz Yönetimi (K35)  | 0,08206 | 4 |
| Personelin Kariyer Yönetimi (K36)                            | 0,06768 | 5 |
| Tutarlılık Oranı:0,03 (CR<0,1)                               |         |   |

Tablo 5'te ana kriterler altında incelenen her alt kriterin önem dereceleri ve ağırlıklar gösterilmiştir. Ayrıca yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlık oranları belirtilmiş olup, tutarlılık oranlarının araştırma yönteminin izin vermiş olduğu 0,1 oranının altında olduğu, böylece yapılan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlı olduklarını ve yöntemin doğru kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.Alt Kriterlerin Nihai Önem Derecesi ve Ağırlıkları

| Önem Derecesi | Alt Kriter   | Önem Ağırlığı |
|---------------|--|---------------|
| 1             | Stratejik Yönetim (K25)                                      | 0,1591        |
| 2             | Liderlik (K31)   | 0,1581        |
| 3             | Planlama ve Organizasyon (K22)                               | 0,1572        |
| 4             | Teknoloji Kullanımı ve Adaptasyon (K23)                      | 0,1130        |
| 5             | Yenilikçi İş Davranışı (K32)                                 | 0,0787        |
| 6             | Risk Analizi ve Karar Verme (K24)                            | 0,0625        |
| 7             | İSG, Çevre Koruma ve Kalite Gerekliliklerini Uygulamak (K26) | 0,0435        |
| 8             | Operasyon Yönetimi (K21)                                     | 0,0393        |
| 9             | Personel Yönetimi (K33)                                      | 0,0361        |
| 10            | Sorumluluk Bilinci (K14)                                     | 0,0299        |

|    |                                   |        |
|----|-----------------------------------|--------|
| 11 | Kriz Yönetimi (K35)               | 0,0281 |
| 12 | Sektörel Tecrübe (K13)            | 0,0269 |
| 13 | Personelin Kariyer Yönetimi (K36) | 0,0231 |
| 14 | Tarafsızlık (K34)                 | 0,0183 |
| 15 | Problem Çözme Becerisi (K15)      | 0,0109 |
| 16 | Uyumlu Kişilik (K12)              | 0,0059 |
| 17 | İletişim Becerisi (K11)           | 0,0044 |
| 18 | Mezun Olduğu Bölüm (K16)          | 0,0042 |

Tablo 6'da alt kriterlerin kendi aralarındaki ikili karşılaştırmaları sonucunda nihai önem dereceleri ve ağırlıkları gösterilmiştir. Alt kriterlerden en yüksek önem derecesine sahip kriter olarak "Stratejik Yönetim", "Liderlik" ikinci önem derecesine, "Planlama ve Organizasyon" ise üçüncü önem derecesine sahip kriter olarak tespit edilirken, "Uyumlu Kişilik", "İletişim Becerisi" ve "Mezun Olduğu Bölüm" kriterleri önem derecesi düşük kriterler olarak tespit edilmiştir.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Deniz yolu taşımacılığı, üretim ve tüketimin hızla arttığı günümüz dünyasında eşyaların yer değiştirmesi/taşınması kapsamında diğer taşıma modlarına göre elinde bulundurduğu avantajlarla birlikte en çok tercih edilen taşıma türü olmuştur. Bu taşımacılık türünün düğüm noktasını oluşturan, deniz araçlarına güvenli bir şekilde barınabilecekleri iskele, rıhtım ve demir yerlerine, yükleme/boşaltma işlemlerini yapacakları açık/kapalı depolama alanları, gemiye ve yüke hizmetlerin verildiği liman işletmelerinde de hacimsel ve faaliyetlerde artışlar olmaktadır. Limanlarında artan faaliyetler karşısında işletmelerini etkin bir şekilde idame edebilmeleri için günümüz ilerlemelerini yakından takip etmeli ve işleyişlerine uyumlu bir şekilde birleştirmelidir. Bu kapsamda liman işletmelerindeki organizasyon yapısında limanın operasyonel ve yönetimi açısından önemli bir yere sahip olan liman operasyon müdürlerinin seçim kriterleri belirlenmiştir.



Çalışmada ulaşılan sonuçla en yüksek önem dereesine sahip olan ana kriter "Mesleki Yetkinlikler" kriteri olmuştur. Deniz yolu taşımacılığında deniz/kara bağlantısını sağlayan, yüklerin diğer taşıma modları arasında elleçlenmesini ve yüklerin muhafaza edilmesi konusunda en kritik rolü üstlenen limanlarda yaşanabilecek bir aksaklık ve gelişme liman etkinliği, verimliliği ile taşımacılık sisteminde olumsuz yönde etkilere neden olacaktır. Rıhtım, ekip ve ekipman planlaması, saha planlaması yapan, operasyonları gerçekleştiren, maliyetlendirme, satın alma ve alt yüklenicilerle alakalı süreçleri yürüten ve geliştirme çalışmalarına destek veren, operasyon personelini, İSG, çevre ve kalite standartları ile mevzuat ve iş talimatlarına uygun olarak üst düzey inisiyatif olarak yöneten nitelikli kişiler olarak tanımlanan liman operasyon müdürü, limanların müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajını yakalayabilmeleri için tüm liman içerisinde gerçekleşecek operasyon ve örgütsel organizasyonlarını en verimli, süratli, emniyetli bir şekilde gerçekleştirmelidir. Liman işletmesinde görev verilecek Liman Operasyon Müdürünün sektör bazında mesleki tecrübesinin ve bu alanda kendisini ispatlamış kişilerden seçilmesinin uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Alt kriterlerden ise en yüksek önem derecesine sahip "Stratejik Yönetim" kriteri olmuştur. Rekabet avantajını elinde bulundurmak isteyen liman işletmeleri liman kullanıcılarına süratli ve zamanında sunacakları operasyon hizmetlerinin yanında, işletme çevresinde meydana gelebilecek değişimlerinde farkında olmalıdır. Seçilecek olan liman operasyon müdürünün de stratejik yönetim konusunda yeterli yetkinliklerle donatılmış olması gerekmektedir. Bu yetkinliklere sahip yöneticiler sayesinde liman işletmeleri, işletme çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyip rakiplere karşı bir üstünlük elde edebileceklerdir. Ayrıca stratejik yönetim sayesinde işletmenin ve örgütün ne yapması gerektiği ile nereye gitmesi gerektiği üzerine kararlara kolaylıkla ulaşacaktır. Stratejik

yönetim ile bir liman işletmesi kendisine yön kazandıracak, etkili kararlar vererek ve işletme çevresini değerlendirerek öngörülebilir bir gelecek elde edecektir.

Özbek (2014) STK'larda yönetici seçimi üzerine yaptığı çalışmada en önemli kriteri "Dürüstlük ve Güvenilirlik" olarak tespit etmiş, Akça vd. (2018) ise bir hastane için finans yöneticisi seçim kriterlerini belirlediği çalışmasında en çok önem derecesine sahip kriter ve alt kriter olarak "Kişisel Donanım" ile "Deneyim" kriterlerine ulaşmış, Çelikbel (2018) sağlık sektöründe personel seçimi üzerine yaptığı çalışmada ana kriter olarak "Acil Durum Kriterleri" alt kriter olarak "Deneyim", "Liderlik", "Yenilikçi" ve "Sektör Deneyimi" kriterlerini tespit edilmiştir. Erdin (2019) yapmış olduğu yönetici seçiminde en önemli kriteri "Eğitim" olarak tespit etmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, literatür araştırmasında bulunan yönetici seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışmada tespit edilen kriterler ile literatürde yapılmış olan yönetici seçimi ile ilgili çalışmalarda tespit edilen kriterlerin farklı olduğu görülmektedir. Buradaki farklılıkların her sektör için yöneticilerde aranan kriterlerin çalışılacak alan, sorumluluk ve görevlerindeki farklardan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada, literatürde yapılan liman işletmelerinin personel seçim kriterlerinin belirlendiği çalışmalardan farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Efe ve Kurt (2018) bir liman işletmesinde işe alım sürecinde en önemli kriteri kendine güven ile organizasyon ve planlama yeteneği olarak tespit etmiş, Acer ve İnci (2020), bir liman için saha operasyon elemanı seçim kriterlerini belirlediği çalışmasında en önemli kriteri başvuru sonrası diğer ölçekler ve alt kriter olarak referans kriteri olduğunu belirlemiş, Tezcan (2019) liman yönetici yetkinliklerini belirlediği çalışmada ise liman operasyon müdürü için önemli kriterin yönetim kriteri olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada tespit edilen sonuçların literatürdeki çalışmalardan farklılıkların olmasının nedeni seçim kriterleri belirlenirken

kullanılan analiz yönteminin farklı olması ile çalışma konusunun liman operasyon müdürü olarak kısıtlanmasından dolayı olmuştur.

Bu çalışma, literatürdeki diğer çalışmalarda kullanılan yöntem ve konu bakımından özgün niteliktedir. Literatürde liman yöneticileri seçimi ile ilgili çalışmalara rastlanılmamış olup, yapılan çalışmalar genellikle genel ve orta düzey çalışanların seçimi üzerine yapılmıştır. Liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi üzerine yapılan bu çalışmada genellikle personel ve yönetici seçiminde kullanılan AAS yöntemiyle değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmayla birlikte liman işletmelerinde yönetici ve liman operasyon müdürü seçim kriterlerinin belirlenmesi konusunda literatüre katkıda bulunulmuştur. Bununla birlikte literatürdeki çalışmaların kısıtlı sayıda olması nedeniyle çalışmanın sonuçları geliştirilmeye açık olup, ileriki çalışmalarda farklı liman ve terminaller özelinde de liman operasyon müdürü seçimi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

#### **KAYNAKÇA**

Acer, A.& İnci, H. (2020). Personel seçim sürecinin AHP tabanlı MOORA yöntemi ile değerlendirilmesi: Liman saha operasyon elemanı seçimi üzerine bir uygulama. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 16(Özel Sayı), 3689-3713.

Akça, N., Sönmez, S., Gür, Ş., Yılmaz, E., & Eren, T. (2018). Kamu hastanelerinde Analitik Ağ Süreci yöntemi ile finans yöneticisi seçimi. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi 5(2), 133-146.

Aksakal, E.& Dağdeviren, M. (2010). ANP ve DEMATEL yöntemleri ile personel seçimi problemine bütünleşik bir yaklaşım.(Yüksel Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ankara.

Akten, N. (1992). Liman planlaması: Liman üniteleriyle kapasitesi arasındaki ilişki ve elleçleme maliyetlerinin hesaplanması. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Altınçubuk, F. (2000). Liman idare ve işletmesi. İstanbul: Deniz Ticaret Odası Yayınları. İstanbul

Aydın, G. (2008). Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve bir sanayi işletmesinde uygulanması. (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Kocaeli.

Akyurt, H. (2021). Ordu ilindeki otel işletmelerinde personel seçim kriterlerinin AHP yöntemi ile belirlenmesi. Uluslararası Turizm ve Teknoloji Araştırmaları Dergisi 2(2), 59-71.

Ateş, A., Karadeniz, Ş. & Esmer, S. (2010). Dünya konteyner taşımacılığı pazarında Türkiye'nin yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi 2(2), 83-89.

Aydın, Z. (2018). Kocaeli körfezinde denizyolu yolcu taşımacılığının AHP ve ANP yöntemleri kullanılarak değerlendirilmesi. (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Bayraktutan, Y., & Özbilgin, M. (2013). Limanların uluslararası ticarete etkisi ve Kocaeli limanlarının ülke ekonomisindeki yeri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 28, 11-41.

Bozkurt, C., Pelit, İ. & Irmak, E. (2018). Türkiye ve Dünya'da denizyolu taşımacılığı. 3. Uluslararası Sosyal Beşeri ve Eğitim Bilimleri Kongresi.

Chaur-luh, T. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung Port. The Assian Journal Of Shipping And Logistics 30(3), 373-392.

Çelikkbel, Y. (2018). Personel seçimi için bütünleşik Gri AHP MOORA yaklaşımının kullanılması: Sağlık sektöründe yönetici seçimi üzerine bir

uygulama. The Journal of Operations Research, Statistic, Econometrics and Management Information Systems 6(1), 69-82.

Çetin, M. (2021). Limanlarda mesleki eğitimler ve iş sağlığı güvenliği: Örnek bir liman işletmesinin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü). İstanbul.

Dağdeviren, M., Akay, D. & Kurt, M. (2004). İşdeğerlendirme, faktör derece puanlarının belirlenmesinde hedef programlama yönteminin kullanılması. Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi 19(1), 89-95.

Demircan, U. (2021). Demiryolu taşımacılığının liman hizmet pazarlarına etkileri. Denizyolu Taşımacılığı ve Lojistiği Dergisi 2(2), 91-100.

Efe, B. & Kurt, M. (2018). Bir liman işletmesinde personel seçimi uygulaması. Karaelmas Fen ve Mühendislik Dergisi 8(2), 417-427.

Erdin, C. (2019). Bulanık TOPSIS yöntemiyle yönetici seçimi. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(1), 37-50.

Ergin, A. (2011). Tedarik zinciri yönetiminde konteyner taşıyıcı firma seçimi ve Türkiye'deki uygulaması. (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Ersoy, Y. (2021). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak tekstil sektöründe personel seçimi. Kafdağı Dergisi 6(1), 60-78.

Esmer, S. (2019). Liman ve terminal yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.

Hawary, S.I., & Al-Ajmi, H. (2017). Organizational commitment of the employees of the ports security affairs of The State of Kuwait: the impact of human resources management practices. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6.

Karabacak, G. (2012). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Analitik Ağ Süreci ile mühimmat seçimi. (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü). Erzurum.

Karlı, H. & Tanyaş, M. (2020). Lojistik yönetiminin dijital dönüşümü: Akıllı lojistik üzerine sistematik literatür haritalanması. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 7(2), 613-632.

Kartal, A. (2022). Denizcilik işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü: Hopa Limanı'nda bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Balıkesir.

Kol, B. (2010). Türkiye'nin dış ticaretinde deniz taşımacılığının önemi ve sorunları. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir.

Ilgaz, A. (2018). Lojistik sektöründe personel seçim kriterlerinin AHP ve TOPSIS yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(32), 586-605.

Deniz Ticaret Odası (2021). Denizcilik sektör raporu. <https://www.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocuments/sektorraporu/DenizcilikSektorRaporu2021.pdf> (25.05.2022)

Mira, M., Choong, Y & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.

Nyangweso, E. W. (2018). Effect of strategic recruitment on employee performance: A case study of Kenya Ports Authority (Of The Degree Of Master Of Business Administration, Human Resource Option, Of Technical University Of Mombasa). Mombasa.

Papadimitriou, G., Theotokas, I., & Progoulaki, M. (2005). Manning strategies in Greek-owned shipping and the role of outsourcing

.International Association of Maritime Economists Annual Conference, Limassol, Cyprus.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2021). Ulaşan ve erişen Türkiye. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/bakanlik-yayinlari/ulasan-ve-erisen-turkiye-2021.pdf> (25.05.2022)

Özbek, A. (2014). Yöneticilerin çok kriterli karar verme yöntemi ile belirlenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi 24, 209-225.

Öztürk, D. & Keleş, M. (2020). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak motorlu kurye seçimi: İlaç sektöründe bir uygulama. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 18(2), 275-291.

Polat, T. & Kara, N. (2021). Personel seçiminde bulanık DEMATEL ve bulanık VIKOR yöntemlerinin uygulanması. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi 23, 376-385.

Subaşı, H. (2011). Çok kriterli karar vermede kullanılan TOPSIS ve AHP yöntemlerinin karşılaştırılması ve bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Şengönül, G. (2017). Lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin denizyolu konteyner taşıyıcı seçim ölçütlerinin incelenmesi. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir.

Mesleki Yeterlilik Kurumu (2015). Ulusal meslek standardı liman operasyon müdürü. [https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=09UMS0035-6%20Rev%2001%20Liman%20Operasyon%20M%C3%BCd%C3%BCr%C3%BC&dl=Meslek\\_Standartlari/3335/SON\\_TASLAK\\_PDF\\_20180925\\_155755.pdf](https://portal.myk.gov.tr/index.php?fileName=09UMS0035-6%20Rev%2001%20Liman%20Operasyon%20M%C3%BCd%C3%BCr%C3%BC&dl=Meslek_Standartlari/3335/SON_TASLAK_PDF_20180925_155755.pdf) (25.05.2022)

Tezcan, Ö. (2019). Liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İzmir.

Tezcan, Ö.,& Kuleyin, B. (2022). A new perspective on selecting port managers. In Handbook of Research on the future of the the Maritime Industry: 246-267. IGI Global.

Türk Dil Kurumu (2022). <https://sozluk.gov.tr/> (20.05.2022)

Yaran, A. (2009). Marmara Bölgesi'nde RO-RO taşımacılığının liman yeri seçimi ve bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Yorulmaz, M. & Patruna, E. (2021). Liman işletmelerinde dijitalleşmeden beklentiler ve yöneticilerin bakış açısı. International Journal of Management and Administration 5(9), 118-131.

Yorulmaz, M. (2009). Deniz taşımacılığı ve Deniz Sigortaları. İstanbul: Akademi Denizcilik Yayınları.

Yorulmaz, M. & Yanık, A. (2021). Gemi Kaptanlarının Yönetici Kriterlerinin Belirlenmesi. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi 7(2), 53-66.