

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

**LİMAN YÖNETİCİLERİNİN LİMANIN**  
**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI AÇISINDAN**  
**ÖNCELİKLİ YETKİNLİKLERİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Özgür TEZCAN**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Barış KULEYİN**

**İZMİR – 2019**

## TEZ ONAY SAYFASI



## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Liman Yöneticilerinin Limanın Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Öncelikli Yetkinliklerin Değerlendirilmesi” 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

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

Özgür TEZCAN

İmza

## ÖZET

Doktora Tezi

Liman Yöneticilerinin Limanın Sürdürülebilirlik Performansı Açısından  
Öncelikli Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi  
Özgür TEZCAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Programı

İşletmelerde sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutuyla giderek önem kazanan bir kavramdır. İşletmeler, pazardaki rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve avantaj sağlayabilmek için sürdürülebilirlik performansını yüksek tutmalıdır. Sürdürülebilirliğin diğer boyutlarının yanında, çevre için oluşturduğu tehditler ve toplam sürdürülebilirlik hedefleri nedeniyle liman işletmeleri çevresel sürdürülebilirlik performansına önem göstermek zorundadır. Liman işletmelerinin çevresel etkileşimi söz konusu olduğunda operasyonel işlemler ön plana çıkmakta ve bu işlemlerin sorumlusu olan liman operasyon müdürünün yetkinliği daha da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, konteyner taşımacılığı özelinde liman operasyon müdürlerinin limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinlik kriterlerinin değerlendirilmesidir. Bu amaç çerçevesinde dört aşamalı bir yöntem süreci izlenmiştir. İlk aşamada, yönetici yetkinlikleri ile ilgili nitel içerik analizleri gerçekleştirilmiş, ikinci aşamada ulaşılan yetkinlik kriterlerinin azaltılması için yapılandırılmış görüşmelerden (n=5) faydalanılmıştır. Üçüncü aşamada, belirlenen kriterlerin çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli olanlarını belirlemek için üç aşamalı bir Delfi süreci yürütülmüş ve son aşamada Analitik Ağ Süreci (ANP) (n=6) ile yetkinlik kriterlerinin öncelik düzeyleri elde edilmiştir.

Çalışma neticesinde, çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından 15 liman operasyon müdürü öncelikli yetkinlik kriteri belirlenmiş ve “yönetim becerisi” yetkinliğinin en öncelikli kriter olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkinlik sınıflandırması çerçevesinde teknik yetkinlikler kümesindeki yetkinliklerinin öncelik değerleri diğerlerine (iş, bilgi yönetimi ve liderlik yetkinlikleri) göre yüksek bulunmuştur. Limana özgü yetkinliklerin bulunduğu bu kümenin yüksek öncelikli çıkması yetkinliklerde sektörel farklılıklara ve temel alınan Viitala'nın (2005) yönetsel yetkinliklerin hiyerarşik modeli ile uyuşmaya dikkat çekmektedir. Bu çalışma, işletmenin çevresel sürdürülebilirlik performansı için liman operasyon müdürü yetkinliklerinin belirlenmesi/değerlendirilmesi açısından özgün niteliktedir. Diğer sürdürülebilirlik performansı boyutları, farklı tip yük elleçleyen liman işletmeleri ve farklı seviyedeki yöneticiler üzerine gerçekleştirilecek çalışmalar, literatürdeki eksikliğin giderilmesi ve bu çalışmanın sonuçlarının karşılaştırılması bakımından önemli görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetici Yetkinlikleri, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Liman Operasyon Müdürü, Analitik Ağ Süreci.

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy (PhD)**

**Evaluating Port Managers' Primary Competencies in Terms of Port's  
Sustainability Performance**

**Özgür TEZCAN**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Marine Transportation Engineering**

**Maritime Safety, Security and Environmental Management Program**

**Sustainability in business enterprises is an increasingly important concept with its economic, environmental and social dimensions. These enterprises have to push up sustainability performances to overcome the competition conditions and to get an advantage in the market. Besides other dimensions of sustainability performance, port enterprises have to pay attention to the environmental dimension due to environmental threats and total sustainability objectives. Considering the environmental interaction of the port enterprises, the operational activities become important and as responsible for these activities the port operations manager's competencies become more important.**

**This study aims to evaluate the port operations manager's primary competency criterias in terms of the environmental sustainability performance of ports engaged in container transport. A four-phased methodology process was followed in this context. First, qualitative content analyses were carried out regarding manager competencies, and in second stage these competency criteria were diminished via structured interviews (n=5). At third stage, a three-phased Delphi process has been carried out to find out the competencies related to the environmental sustainability performance, and finally priority levels of those**

competency criteria obtained through the Analytic Network Process (ANP) (n=6).

According to the findings, 15 primary competency criterias of port operations manager were identified in terms of port environmental sustainability performance and “management skill” appeared as the top primary one. According to the competency classification; the priority levels of competencies belong to the technical competencies cluster were found higher than competencies in other clusters (business, information management and leadership competencies). As the technical competencies cluster contains mostly the port-related competencies, this finding points out the differences of competencies among different sectors and the consensus with the Viitala’s (2005) hierarchical model of management competencies that this study based on. This is an original study in aspect of determining/evaluating port operations manager’s competencies in terms of environmental sustainability performance. Studies on other dimensions of sustainability performance, ports handling other types of cargoes and different level of managers can be useful to eliminate the lack of literature and comparing the results with this study.

**Keywords:** Human Resource Management, Manager Competencies, Environmental Sustainability Performance, Port Operations Manager, Analytic Network Process.

**LİMAN YÖNETİCİLERİNİN LİMANIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
PERFORMANSI AÇISINDAN ÖNCELİKLİ YETKİNLİKLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xx
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM  
KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

1.1. YETKİNLİK KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	4
1.1.1. Yetkinlik Kavramının Tarihçesi	4
1.1.2. Yetkinlik ile İlgili Tanımlamalar	7
1.1.3. Yetkinlik Kavramının Benzer Kavramlardan Ayrılması	11
1.1.4. Yetkinliğin Bileşenleri	14
1.1.5. Yetkinlik Alanında Yapılmış Araştırmalar	18
1.1.5.1. McClelland'ın Araştırmaları	18
1.1.5.2. Boyatzis'in Araştırmaları	21
1.1.5.3. Spencer ve Spencer'in Araştırmaları	23
1.1.5.4. Diğer Çalışmalar	25
1.1.6. Yetkinlik Türleri	26
	viii



1.1.6.1.	Temel yetkinlikler	29
1.1.6.2.	Yönetmel Yetkinlikler	30
1.1.6.3.	Teknik yetkinlikler	30
1.1.7.	Yetkinliklerin Yöneticilik Alanındaki Önemi	31
1.1.7.1.	Yönetici Yetkinlik Modelleri	31
1.1.7.2.	Yönetici Yetkinliklerine İlişkin Çalışmalar	39
1.1.8.	Yönetici Yetkinliklerinin İşletmenin Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Önemi	44
1.2.	İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI	49
1.2.1.	Sürdürülebilirlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	49
1.2.2.	Sürdürülebilirliğin Boyutları	51
1.2.2.1.	Sürdürülebilirliğin Ekonomik Boyutu	52
1.2.2.2.	Sürdürülebilirliğin Sosyal Boyutu	53
1.2.2.3.	Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu	54
1.2.3.	İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Önemi	55
1.2.4.	Kurumsal Sürdürülebilirlikte Üçlü Performans Yaklaşımı	57
1.2.4.1.	Ekonomik Performans	58
1.2.4.2.	Sosyal Performans	58
1.2.4.3.	Çevresel Performans	59
1.2.5.	İşletmelerde Sürdürülebilirlik Raporlaması	60
1.2.6.	İşletmelerin Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü	62
1.3.	LİMAN İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ LİMAN YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ	67
1.3.1.	Liman İşletmelerinin Tanımı	67
1.3.2.	Liman Yönetimi	69
1.3.3.	Limanların Örgütsel Yapıları	71
1.3.4.	Liman İşletmelerinde Sürdürülebilirlik	74
1.3.1.	Liman İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Performansının Unsurları	76
1.3.1.1.	Enerji Kullanımı ve Verimlilik	77
1.3.1.2.	Atık Yönetimi	78
1.3.1.3.	Ekipman Yönetimi	79

1.3.1.4. Sosyal İşler	80
1.3.1.5. İş Sağlığı ve Emniyeti	81
1.3.2. Liman İşletmelerinde Çevresel Sürdürülebilirlik Çalışmaları	82
1.3.2.1. Hava Kirliliğinin Önlenmesi	84
1.3.2.2. Sıvı Kirliliğinin Önlenmesi	85
1.3.2.3. Katı Atık Kirliliği ile Mücadele	87
1.3.2.4. Harcanan Enerjinin Azaltılması	88
1.3.2.5. Gürültü Kirliliğinin Azaltılması	89
1.3.3. Liman İşletmelerinde Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	
Uygulamalarının Yönetici Yetkinlikleri ile İlişkisi	90
1.3.3.1. Yetkinliklerin Liman Yöneticileri Açısından Önemi	90
1.3.3.2. Yetkinliklerin Limanın Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Önemi	94

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ**

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	96
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	96
2.2.1. Nitel İçerik Analizi	97
2.2.2. Yapılandırılmış Görüşmeler	99
2.2.3. Delfi Süreci	101
2.2.3.1. Delfi Aşamaları	102
2.2.3.2. Uzmanların Belirlenmesi	103
2.2.3.3. Delfi Sürecinin Tasarımı	104
2.2.4. Analitik Ağ Süreci (Analytic Network Process – ANP)	106
2.2.4.1. Karar Probleminin ve Kriterlerin Belirlenmesi	111
2.2.4.2. Yetkinlik Kriterlerinin Bağımlılıklarının Belirlenmesi	111
2.2.4.3. İkili Karşılaştırmaların Yapılması	112
2.2.4.4. Süper Matrisin Oluşturulması ve Limit Matrisin Elde Edilmesi	114

2.2.4.5. Super Decisions Çok Kriterli Karar Verme Veri Analizi Programının Kullanılması	115
2.3. ARAŞTIRMA KISITLARI	118

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA BULGULARI**

3.1. NİTEL İÇERİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	120
3.1.1. Liman Yöneticisi Yetkinliklerine İlişkin Nitel İçerik Analizi Bulguları	120
3.1.2. Genel Yönetici Yetkinliklerine İlişkin Nitel İçerik Analizi Bulguları	120
3.2. YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELERE İLİŞKİN BULGULAR	125
3.3. DELFİ UYGULAMASINA İLİŞKİN BULGULAR	126
3.3.1. Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular	127
3.3.2. İkinci Aşamaya İlişkin Bulgular	128
3.3.3. Üçüncü Aşamaya İlişkin Bulgular	129
3.4. ANP UYGULAMASINA İLİŞKİN BULGULAR	132
3.4.1. Kriterler Arası Etki Matrisinin Oluşturulması	132
3.4.2. Araştırma Modelinin Oluşturulması	133
3.4.3. İkili Karşılaştırmaların Yapılması	133
3.4.4. Tutarsızlık Analizleri	159
3.4.5. Limit Matrisin Elde Edilmesi	160
3.4.6. Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Düzeylerinin Belirlenmesi	161
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ LİTERATÜR KAPSAMINDA TARTIŞILMASI	164
SONUÇ	168
KAYNAKÇA	172
EKLER	

## KISALTMALAR

<b>AHP</b>	Analytic Hierarchy Process (Analitik Hiyerarşi Süreci)
<b>ANP</b>	Analytic Network Process (Analitik Ağ Süreci)
<b>BM</b>	Birleşmiş Milletler
<b>ÇKKV</b>	Çok Kriterli Karar Verme
<b>ESPO</b>	European Sea Ports Organization (Avrupa Limanlar Örgütü)
<b>IAPH</b>	International Association of Ports and Harbors (Uluslararası Limanlar Birliği)
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
<b>GY Y</b>	Genel Yönetici Yetkinlikleri
<b>ILO</b>	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
<b>ISCO</b>	International Standard Classification of Occupations (Uluslararası Standart Meslek Sınıflandırması)
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlaştırma Örgütü)
<b>LÇSP</b>	Liman Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı
<b>LOM</b>	Liman Operasyon Müdürü
<b>LY Y</b>	Liman Yöneticisi Yetkinlikleri
<b>MARPOL</b>	International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (Denizlerin Gemiler Tarafından Kirletilmesinin Önlenmesine Dair Uluslararası Sözleşme)
<b>MYK</b>	Mesleki Yeterlilik Kurumu
<b>NRC</b>	National Research Council (Ulusal Araştırma Konseyi)
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
<b>TÜRK LİM</b>	Türkiye Liman İşletmecileri Derneği

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Yetkinlik Kavramı İle İlgili Diğer Tanımlar	s.9
<b>Tablo 2:</b> Yetkinlik Kavramına İlişkin Türkçe Tanımlamalar	s.11
<b>Tablo 3:</b> Yetkinlik Kavramına Amerikan ve İngiliz Yaklaşımları	s.14
<b>Tablo 4:</b> Ana Yetkinlik Yaklaşımlarının Avantaj ve Dezavantajları	s.35
<b>Tablo 5:</b> Yönetici Roller ve Bunlara Bağlı Yetkinlikler	s.40
<b>Tablo 6:</b> Önceki Çalışmalarda Geçen, Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Örgüt İçerisinde Geliştirilebilecek Yönetici Yetkinlikleri	s.47
<b>Tablo 7:</b> Sürdürülebilirliği Gerçekleştirmek İçin Temel Görevleri Destekleyen Yetkinlikler	s.47
<b>Tablo 8:</b> Sürdürülebilirlik Raporlamasının Yararları	s.62
<b>Tablo 9:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Kriterleri	s.65
<b>Tablo 10:</b> Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Standartlar	s.66
<b>Tablo 11:</b> Limanların Gündemindeki Öncelikli Çevresel Konuların Gelişimi	s.76
<b>Tablo 12:</b> Limanlarda Ortaya Çıkan Tehlikeli Atıklar	s.79
<b>Tablo 13:</b> İş Sağlığı ve İş Emniyeti Göstergeleri	s.81
<b>Tablo 14:</b> Sera Gazı Emisyonunu Düşürme Önlemleri	s.86
<b>Tablo 15:</b> Liman ve Lojistik Endüstrisi Çalışanlarına İlişkin Yetkinlikler	s.91
<b>Tablo 16:</b> Liman Personeli İçin Gerekli Yetkinlikler	s.94
<b>Tablo 17:</b> Değerlendirmeye Alınan Çalışmalardaki Yetkinlik Madde Sayıları	s.98
<b>Tablo 18:</b> Yapılandırılmış Görüşme Gerçekleştirilen Katılımcılar	s.100
<b>Tablo 19:</b> Nitel Çalışmalarda Geçerlik ve Güvenilirlikte Kabul Gören Kavramlar	s.100
<b>Tablo 20:</b> Katılımcı Uzmanların Profil Bilgileri	s.104
<b>Tablo 21:</b> Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri	s.107
<b>Tablo 22:</b> Yönetici Yetkinliklerinin Belirlenmesinde ÇKKV Yöntemlerini Kullanan Bazı Çalışmalar	s.110
<b>Tablo 23:</b> İkili Karşılaştırma Ölçeği	s.112
<b>Tablo 24:</b> İkili Karşılaştırma Anketini Yanıtlayan Uzmanların Özellikleri	s.113

<b>Tablo 25:</b> Nitel İçerik Analizi Neticesinde elde Edilen Liman Yöneticisi Yetkinlikleri	s.120
<b>Tablo 26:</b> Nitel İçerik Analizi Neticesinde Elde Edilen Genel Yönetici Yetkinlikleri	s.121
<b>Tablo 27:</b> Nitel İçerik Analizi Neticesinde Elde Edilen Yetkinliklere İlişkin Tanımlar	s.122
<b>Tablo 28:</b> Yapılandırılmış Görüşmelere Göre Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Düzeyleri	s.125
<b>Tablo 29:</b> Yapılandırılmış Görüşmelerden Elde Edilen Yetkinliklerin Sınıflandırılması	s.126
<b>Tablo 30:</b> Birinci Delfi Aşaması Sonrası Önerilen Yetkinlikler	s.127
<b>Tablo 31:</b> İkinci Aşama Sonrasında Yetkinlik Kriterlerinin Gerekliliği Konusunda Uzlaşma Durumu	s.128
<b>Tablo 32:</b> Üçüncü Aşama Sonrasında Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Düzeyleri	s.129
<b>Tablo 33:</b> Etki Matrisi	s.132
<b>Tablo 34:</b> Kümelerin Karşılaştırmalarına İlişkin Sonuçlar	s.134
<b>Tablo 35:</b> Ana Kümelerin İkili Karşılaştırmalarının Tutarsızlık Değerleri	s.160
<b>Tablo 36:</b> Yetkinliklerin İkili Karşılaştırmalarının Tutarsızlık Değerleri	s.160
<b>Tablo 37:</b> Limit Matris	s.161
<b>Tablo 38:</b> Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Sıralaması	s.162
<b>Tablo 39:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesi Öncelik Değerleri	s.162
<b>Tablo 40:</b> İş Yetkinlikleri Kümesi Öncelik Değerleri	s.163
<b>Tablo 41:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesi Öncelik Değerleri	s.163
<b>Tablo 42:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesi Öncelik Değerleri	s.163

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yeterlilik ve yetkinlik arasındaki farklar	s.13
<b>Şekil 2:</b> Yetkinlik bileşenleri	s.15
<b>Şekil 3:</b> Yetkinlik Buzdağı	s.16
<b>Şekil 4:</b> Yetkinlik ve Özelliklerinin Etkileşimi	s.18
<b>Şekil 5:</b> Etkin iş Performansı Modeli	s.22
<b>Şekil 6:</b> İş Performansı ve Yetkinlik Bileşenlerinin Etkileşimi	s.23
<b>Şekil 7:</b> Yetkinlik Nedensel Akış Modeli	s.24
<b>Şekil 8:</b> Yetkinlik Hiyerarşisi	s.25
<b>Şekil 9:</b> Roma Köşkü Yetkinlik Çerçevesi	s.36
<b>Şekil 10:</b> Yönetimsel Yetkinliklerin Hiyerarşik Modeli	s.39
<b>Şekil 11:</b> Orta Düzey Yöneticiler İçin Yetkinlik Modeli	s.44
<b>Şekil 12:</b> Yönetimsel ve Örgütsel Yetkinlik Kümeleri Arasındaki İlişki	s.46
<b>Şekil 13:</b> Sürdürülebilir Kalkınmanın Tanımları	s.50
<b>Şekil 14:</b> Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	s.51
<b>Şekil 15:</b> Sürdürülebilirliğin Boyutları	s.52
<b>Şekil 16:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik	s.56
<b>Şekil 17:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlikte Üçlü Performans Yaklaşımı Modeli	s.57
<b>Şekil 18:</b> Küresel Tedarik Zinciri İçerisinde Liman Yönetimi	s.70
<b>Şekil 19:</b> Uluslararası Bir Limandaki Üst Yönetimin Örgütsel Yapılanması	s.72
<b>Şekil 20:</b> Türkiye'deki Bir Limandaki Üst Yönetimin Örgütsel Yapılanması	s.72
<b>Şekil 21:</b> Liman Sürdürülebilirliğinin Bileşenleri	s.75
<b>Şekil 22:</b> Yeşil Liman Kavramıyla İlgili Yürürlüğe Giren Uluslararası Mevzuata İlişkin Zaman Çizelgesi	s.82
<b>Şekil 23:</b> Araştırmada Kullanılan Yöntemler	s.97
<b>Şekil 24:</b> Üç Aşamalı Delfi Süreci	s.103
<b>Şekil 25:</b> Çok Kriterli Karar Verme Süreci	s.108
<b>Şekil 26:</b> Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Ağların Yapısal Farkı	s.109
<b>Şekil 27:</b> Bir Ağ Yapısına İlişkin Oluşturulmuş Süper Matris	s.114
<b>Şekil 28:</b> Kriterlerin Bağımlılıklarının Programa Girilmesi	s.116
<b>Şekil 29:</b> İkili Karşılaştırmaların Programa Girilmesi	s.117

<b>Şekil 30:</b> Program Üzerinde Hesaplamaların Yapılması	s.117
<b>Şekil 31:</b> Liman Operasyon Müdürü Yetkinliklerine İlişkin ANP Modeli	s.133
<b>Şekil 32:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Acil Durum Uygulamaları Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.134
<b>Şekil 33:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Acil Durum Uygulamaları Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.135
<b>Şekil 34:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Acil Durum Uygulamaları Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.135
<b>Şekil 35:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.136
<b>Şekil 36:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.136
<b>Şekil 37:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.137
<b>Şekil 38:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.137
<b>Şekil 39:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.138
<b>Şekil 40:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.138
<b>Şekil 41:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.138
<b>Şekil 42:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.139
<b>Şekil 43:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.139
<b>Şekil 44:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.140
<b>Şekil 45:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.140
<b>Şekil 46:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.141



<b>Şekil 47:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Temel Mesleki Bilgi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.141
<b>Şekil 48:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Temel Mesleki Bilgi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.142
<b>Şekil 49:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Temel Mesleki Bilgi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.142
<b>Şekil 50:</b> Teknik Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.143
<b>Şekil 51:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.143
<b>Şekil 52:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.143
<b>Şekil 53:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.144
<b>Şekil 54:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Yeniliklere Açıklık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.144
<b>Şekil 55:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Yeniliklere Açıklık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.145
<b>Şekil 56:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Yeniliklere Açıklık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.145
<b>Şekil 57:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.146
<b>Şekil 58:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.146
<b>Şekil 59:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.146
<b>Şekil 60:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.147
<b>Şekil 61:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Analitik Düşünme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.147
<b>Şekil 62:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Analitik Düşünme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.148

<b>Şekil 63:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Analitik Düşünme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.148
<b>Şekil 64:</b> Teknik Yetkinlikleri Kümesinin Problem Çözme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.149
<b>Şekil 65:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Problem Çözme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.149
<b>Şekil 66:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Problem Çözme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.150
<b>Şekil 67:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.150
<b>Şekil 68:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.151
<b>Şekil 69:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.151
<b>Şekil 70:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.152
<b>Şekil 71:</b> Teknik Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.152
<b>Şekil 72:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.153
<b>Şekil 73:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.153
<b>Şekil 74:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.153
<b>Şekil 75:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.154
<b>Şekil 76:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.154
<b>Şekil 77:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.155
<b>Şekil 78:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.155

<b>Şekil 79:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Takım Çalışması ve Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.156
<b>Şekil 80:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Takım Çalışması ve Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.156
<b>Şekil 81:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Takım Çalışması ve Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.157
<b>Şekil 82:</b> Teknik Yetkinlikler Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.157
<b>Şekil 83:</b> İş Yetkinlikleri Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.158
<b>Şekil 84:</b> Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.158
<b>Şekil 85:</b> Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi	s.158
<b>Şekil 86:</b> Tutarsızlık Oranlarının Elde Edilmesi	s.159

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1:</b> Yapılandırılmış Görüşme Formu	ek s.1
<b>Ek 2:</b> Delfi Birinci Aşama Formu	ek s.12
<b>Ek 3:</b> Delfi İkinci Aşama Anketi	ek s.14
<b>Ek 4:</b> Delfi Üçüncü Aşama Anketi	ek s.16
<b>Ek 5:</b> Etki Analizi Formu	ek s.19
<b>Ek 6:</b> İkili Karşılaştırmalar Anketi	ek s.25
<b>Ek 7:</b> Süper Matris	ek s.35



## GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, varlığın devam ettirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu cümlede varlığın devam ettirilmesi ile kastedilen, mikro düzeyde bir hane içerisinde yaşayanların kaynak ve tüketim dengesi ile ilgili olabileceği gibi; orta düzeyde bir kentin yaşanabilir olmasıyla da ilgilidir. Makro düzeyde bakıldığında ise bu kavram; üzerinde yaşadığımız yerkürenin kaynaklarının ekonomik olarak etkin ve verimli kullanılmasını, sosyal-toplumsal yaşam kalitesini ve sıkça duyduğumuz “küresel ısınma” ve “iklim değişikliği” deyimleriyle de ilgili olarak yaşanılabilir bir çevrenin varlığının korunmasını kapsamaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik kavramı, yaşayan her bir bireyden başlamak üzere insan topluluklarının; farklı nüfus ve büyüklükteki yerel yönetimlerin; devletlerin ve hatta devletlerin oluşturduğu uluslararası toplulukların gündeminde yer almaktadır. Bu sayılanlara ek olarak; küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler de bu çerçevede sürdürülebilirliğin birer paydaşdır. Bu paydaşlık, ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan yaşanılabilir bir dünya kapsamında bir paydaşlık olduğu kadar, işletmelerin kendi varlıklarını koruyabilmeleri ile de doğrudan ilgilidir.

İşletmelerin temel amaçlarından biri “kâr” elde etmektir. Başka bir deyişle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için kâr sağlamalıdır. Dolayısıyla sürdürülebilir işletmeler ekonomik olarak kârlılıklarını devam ettiren işletmelerdir. Ancak işletmelerin sürdürülebilir olması için yalnız ekonomik bir bakış yeterli değildir. İçinde bulunulan çevreye uyumlu olmak ve etkileşim içinde bulunduğu sosyal kitle ile doğru ilişkiler içinde olmak da “*sürdürülebilir işletme*” hedefine ulaşmak için gerekli görülmektedir. Dolayısıyla; ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan gerçekleştirilen etkinliklerin bütünü işletmenin sürdürülebilirlik performansını yansıtır. Günümüzde işletmeler, içinde buldukları rekabet ortamında var olabilmek, yarışın içerisinde kalabilmek ve hatta diğerlerinin önüne geçebilmek için ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performanslarını yüksek tutmak zorundadır. Bu çerçevede işletmeler, sürdürülebilirlik konusuna giderek daha fazla önem göstermekte ve belirli aralıklarla sürdürülebilirlik raporları yayınlamaya pazardaki yerlerini korumayı ve sağlamlaştırmayı hedeflemektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik kavramına bakış açıları, işletme yönetiminin konuya yaklaşımı ile ilgilidir. Başka bir deyişle; sürdürülebilirlik kavramının ele alınışı, bununla ilgili planlamaların yapılması, yapılan planların uygulamaya geçirilmesi, bunların takibi ve raporlanması ile ilgili karar ve uygulamalar işletme yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu durum, işletmenin sürdürülebilirlik performansının doğrudan yöneticiler ile ilgili olduğu anlamına gelir. Bir yöneticinin işletmedeki etkinlikler üzerindeki etkisi; sahip olduğu meziyetler, yetenekler, davranış biçimleri gibi özelliklerle ilişkilidir. İşletme yöneticisinin bu özellikleri onun “yetkinlikleri”dir. Bir yöneticinin yetkinliklerinin, işletmede alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalara doğrudan etki edeceği gibi, işletmenin sürdürülebilirlik performansında da etkili olacağı düşünülmektedir.

Liman işletmeleri, ticari etkinliklerin yoğun yaşandığı merkezlerdir. Limanlar, ekonomik olarak hem bölge hem ulusal hem de küresel ölçekte katkıda bulunurken bir yandan da içinde buldukları doğal çevre ve toplum ile etkileşim içindedir. Liman işletmeleri gemi, araç ve ekipman hareketliliği ile enerji tüketimi yüksek ve gürültü kirliliğine neden olan, bununla birlikte katı, sıvı ve gaz kirleticiler ile çevresel sorunlara neden olabilecek yapılanmalardır. Bu türden çevresel sorunlara yol açmanın önüne geçmek için liman işletmelerinin olumlu bir çevresel sürdürülebilirlik performansı göstermesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik hassasiyeti konusunda liman yönetimlerinin yaklaşımı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Liman işletmelerinin sürdürülebilirlik performansının yüksek tutulması ve dolayısıyla varlıklarını devam ettirebilmeleri, liman yönetiminde bulunan yöneticilerin bu doğrultudaki yetkinliklere sahip olması ile olanaklı görülmektedir.

Liman yönetici seçimi ya da öncelikli yönetici yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi amacı bir karar probleminin ortaya çıkmasına neden olur. Bu tip karar problemlerinin çözümlenmesi için Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılmaktadır. Bu aşamada, bu yöntemlerden doğru olanın seçilmesi kritik önemdedir. Bu araştırmadaki karar probleminin ilişkin çözümün, kriterler arasındaki karmaşık etkileşim nedeniyle Analitik Ağ Süreci (ANP) ile sağlanabileceği kararlaştırılmıştır.

Yapılan literatür taramasında, sürdürülebilirlik ile yönetici yetkinliklerinin ilişkilendirildiği ve liman yöneticilerinin yetkinliklerine ilişkin kısıtlı sayıda çalışma

olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik kararlarındaki etkisi düşünüldüğünde, yetkinlikler ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki etkileşimin tanımlanmasını destekleyecek çalışmalara gereksinim olduğu açıktır. Bu çalışmanın amacı, limanın fiziksel ve biyolojik çevresi ile ilgili işlerde etkisi yüksek olduğu düşünülen liman operasyon müdürlerinin liman çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinlikleri hakkında bir değerlendirme sunmaktır. Konteyner limanları kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, sürdürülebilirlik performansı bakımından liman yöneticisi seçim kriterlerinin belirlenmesine ve liman sürdürülebilirliği ile genel sürdürülebilirlik konularına katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

 bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde kavramsal ereve başlığıyla, yetkinlik kavramı tanımlanmış ve bu kavramın kullanım alanları detaylı olarak incelenmiştir. Yanı sıra, sürdürülebilirlik kavramı tanımlanarak işletmelerdeki önemine değerinilmif ve işletmelerde sürdürülebilirlik performansı boyutlarıyla irdelenmiştir. Bölüm sonunda, liman işletmelerindeki sürdürülebilirlik performansının liman yönetici yetkinlikleri ile ilişkisi analiz edilmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve aşamaları anlatılmıştır. Yöntem aşamaları olan nitel içerik analizi, yapılandırılmış görüşmeler ve Delfi süreci detaylı biçimde açıklanmıştır. Son aşamada ÇKKV yöntemlerinden bahsedilmif ve bu yöntemler arasından ANP'nin seçimi gereklendirilerek bunun aşamaları irdelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise nitel içerik analizi, yapılandırılmış görüşmeler ve Delfi sürecine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, bu aşamalar neticesinde elde edilen yetkinliklerin önceliklerinin değerlendirilmesine yönelik ağ yapısının oluşturulması ve yürütülen analitik ağ sürecine ilişkin bulgular paylaşılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1. YETKİNLİK KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ**

Gelişen dünya ekonomisi, artan nüfus ve tüketim oranlarına bağlı olarak yükselen üretim ihtiyacı ve talepler, işletmecilik alanını da doğrudan etkilemektedir. Artan taleplere yetişebilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmeler, verimliliklerini en üst düzeyde tutmak durumundadır. Verimlilik denilince; araç gereç, hammadde ve enerji verimliliği konularının yanı sıra ve bir o kadar da önemli olmak üzere çalışanların verimliliği konusu ön plana çıkmaktadır. İşletmeler, meşgul oldukları iş kolundaki hedeflerine ulaşabilmek için doğru çalışanlarla ilerlemek zorundadır. Doğru çalışan; ilgili iş için gerekli bilgi birikimine, beceri ile yeteneklere ve kişisel özelliklere sahip nitelikte olmalıdır. Bu nitelikteki çalışanlar, işletmenin amaçlarına ulaşmasına üstün performansı ile hizmet edecektir. Bu aşamada işletmelere düşen görev, söz konusu iş için çalışanın taşıması gereken nitelikleri doğru belirlemek ve bu niteliklere sahip doğru kişiyi seçmek olmalıdır. Yalnızca seçim aşaması değil; insan kaynakları yönetiminin “*eğitim*”, “*performans değerlendirme*” ve “*kariyer yönetimi*” gibi diğer fonksiyonları da büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki etkisini belirlemeye ve artırmaya yönelik çalışmalar artmaktadır.

##### **1.1.1. Yetkinlik Kavramının Tarihçesi**

Yetkinlik, çok eski tarihlerde izlerine rastlanan bir olgudur. Çalışma hayatı var olduğundan bu yana işverenler, verilecek işi en doğru ve en hızlı yerine getirecek çalışanlara ihtiyaç duymuştur. Örneğin Romalılar, imparatorluğun ilk dönemlerinde “iyi bir Romalı asker”de bulunması gereken nitelikleri betimleyen bir yetkinlik profili geliştirmiştir (Draganidis ve Mentzas, 2006: 52). Bu denli eski tarihlerde izlerine rastlanan yetkinlik olgusunun kavramsallaşması ise çok daha yakın tarihlerde olmuştur. Yetkinliğin kavram olarak literatüre girişi, White’ın (1959) “*motivation*



*reconsidered: the concept of competence – (motivasyon yeniden gözden geçirildi: yetkinlik kavramı)*” başlıklı çalışması ile gerçekleştirmiştir (White, 1959).

Her ne kadar ortaya çıkışı 1960’lı yıllara rastlansa da uygulamada kullanılması çok daha yakın tarihlere dayanmaktadır (Budak, 2013: 45). Yetkinlik kavramının tarihi ve kökleri incelendiğinde, yetkinlik tanımları ve yaklaşımlarının daha yakından anlaşılması kolaylaşacaktır. Pek çok farklı biçimde tanımlanmış ve farklı alanlara yayılmış olarak görünse de yetkinlik ile ilgili kavramsal çeşitliliğin iki ana akımda yoğunlaşmakta olduğu söylenebilir. Bu çeşitlilik, “*işletmecilik alanında yetkinlik*” ve “*eğitim alanında yetkinlik*” olmak üzere iki farklı hareketin oluşmasına yol açmıştır (Stoof ve diğerleri, 2002: 349).

İşletmecilik alanında yetkinliklerin gelişimi son yıllarda gittikçe hız kazanmıştır. Özellikle işe alımlarda ve çalışan seçiminde önemi günden güne artmaktadır (Stoof ve diğerleri, 2002: 349). İşletmecilik alanında yetkinlik kavramı ilk olarak, “*ayırt edici yetkinlik*” kapsamında 1957 yılında Selznick tarafından kurumun kilit başarı etkenlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmış ancak evrensel düzeyde kabul görmemiştir (Güçel, 2007: 26). Kavramın beşeri bilimler alanında asıl yerini alması ise McClelland’ın (1973) gerçekleştirdiği öncü nitelikteki çalışması olan “*Testing for competence rather than for intelligence– (zekâ yerine yetkinliğin test edilmesi)*” ile olmuştur. Bu çalışmasında McClelland; sınav ile öğrenci alan okulların öğrenci seçiminde ve işletmelerin personel seçimlerinde yalnız zekâ ve yetenek ölçümünün doğru seçim için yeterli olmadığından bahseder. “*Kimin iyi bir polis olacağını test etmek istiyorsanız; bir polis memurunun ne yaptığını öğrenin. Onu takip edip yaptıklarının bir listesini çıkartın ve adaylar arasından seçim yaparken bu listeyi kullanın*” (McClelland, 1973: 7). Bu yaklaşıma göre, zekâ ve yetenek özellikleri dışındaki kişisel özelliklerin de iş performansı üzerinde etkili olduğu görüşü ortaya çıkmaya başlamıştır.

McClelland’ın çalışma arkadaşlarında olan Boyatzis’in (1982) yayınladığı “*The Competent Manager – (Yetkin Yönetici)*” başlıklı kitabı, McClelland’ın görüşlerini destekleyen ve yetkinlik kavramının literatürde gittikçe yaygınlaşmasına öncülük eden bir eserdir. Boyatzis (1982) bu kitabında, yetkinlik kavramını detaylı biçimde tanımlarken, yetkinlik ile ilgili bir model ortaya koyar ve bir yöneticide olması gereken yetkinlik özelliklerinden bahseder. 1980’li yılların sonlarına doğru

başı çeken İngiliz ve Amerikan şirketleri, yetkinlik analizlerini tamamlayarak bu kavramı insan kaynakları yönetimi ile bütünleştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır (Elataş, 2010: 20). İngiltere’de yetkinlik temelli sisteme geçilmesi için meslek standartları belirlenmiş ve akreditasyon sistemi kurularak çalışanlar için aldıkları eğitim karşılığında ulusal düzeyde belge alabilecekleri bir altyapı oluşturulmuştur (Koçyiğit, 2018: 5).

Spencer ve Spencer, 1993 yılında yayınlanan “*Competence at Work: Models for Superior Performance (İş Yetkinliği: Üstün Performans İçin Modeller)*” başlıklı kitabıyla McClelland’ın çalışmasını detaylandırır. Bu gelişmelerin yanı sıra, işletmelerin üretim ve hizmet yeteneklerini ifade eden “*core competence (temel yetkinlikler)*” kavramı Prahalad ve Hamel tarafından ortaya atılmıştır (Stoof ve diğerleri, 2002: 350).

Eğitim alanında da yetkinlik kavramına büyük önem atfedildiği söylenebilir ancak kavramın kaynağı ve gelişimi bu alanda işletme alanında olduğu kadar net değildir. Burke (1989: 11); “yetkinlik temelli eğitim” in ABD’de 1960’lı yılların sonunda ortaya çıkmaya başladığından söz eder. Nitekim Houston (1974); “*Exploring Competency Based Education*” – (*Yetkinlik Temelli Eğitimi Keşfetmek*)” başlıklı kitabıyla bu alandaki öncü çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir.

İşletmecilik ve eğitim alanlarında yoğun şekilde incelenen yetkinlik kavramı, pek çok farklı disiplinde yapılan çalışmalara konu olagelmıştır. Özden (2006); yetkinlik kavramını konu edinen disiplinleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (aktaran Koçyiğit, 2018: 6):

- *Bireysel farklılıklar*: Kişilik, zekâ, değerler, fiziksel ve duygusal farklılıklar gibi konular araştırmalara konu olmaktadır.
- *Eğitim psikolojisi*: Bireysel farklılıkların, performans ve başarıyı ortaya çıkaran davranışlar üzerindeki etkisini konu edinir.
- *Liderlik araştırmaları*: Liderlerin özellikleri, organizasyon başarısına etkileri, lider seçimi konuları ele alınır.
- *İş analizi araştırmaları*: İşin gereklilikleri ve üstün performans için çalışanlarda bulunması istenen özelliklerin belirlenmesine yönelik çalışmaları içerir.

- *Değerlendirme merkezleri*: Çalışanlar ya da yeni adaylar arasında liderlik özelliklerini taşıyanların değerlendirildiği merkezlerdir.
- *Çoklu zekâ kavramı*: IQ'nun (Intelligence quotient – Zekâ katsayısı) ve iş yaşamına etkilerinin belirlenmesi ile duygusal zekâ ve ruhsal zekâ gibi farklı zekâ türlerinin yetkinliklere etkilerini inceler.

### 1.1.2. Yetkinlik ile İlgili Tanımlamalar

Burgoyne (1993); “*The competence movement: Issues, stakeholders and prospects – (Yetkinlik hareketi: Sorunlar, paydaşlar ve beklentiler)*” başlıklı çalışmasında; yetkinlik kavramını kullanan paydaşların çeşitliliğinin, kavram ile ilgili farklı gündemlerin oluşmasına neden olduğundan bahseder (aktaran Hoffmann, 1999: 275):

- Psikologlar, kavramı bir yetenek ölçüsü olarak kabul ederek bireyin gözlemlenebilir performansının, kişisel özelliklerini ve kabiliyetini temsil edip etmediği ile ilgilenmiştir.
- Eğitimciler, işe hazırlık ve mesleği tanıma aşamalarında kavramı yaygın eğitim ile ilişkilendirmeye çalışmıştır.
- Politikacılar, kavramı işgücü piyasasını geliştirmek amacı ile kullanmıştır.
- Yönetim teorisyenleri, bireysel performansın işletme performansı üzerindeki etkilerini sorgulamıştır.
- İnsan kaynakları yöneticileri ise kavramı; işe alım, yerleştirme, değerlendirme, yükselme, ödüllendirme ve personel planlaması stratejilerinde kullanılacak teknik bir donanım olarak değerlendirmiştir.

Yukarıda özetlendiği gibi, yetkinlik kavramı çeşitli disiplinler ve paydaşlarca değişik amaçlara hizmet etmesi amacıyla kullanılmıştır. Her disiplin bu kavramı kendi bakış açısıyla incelemektedir. Farklı bakış açıları, yetkinlik kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar oluşmasına ve bir kavram karmaşasına yol açmıştır. Yetkinlik kavramını tam olarak anlayabilmek ve bununla ilgili genel bir tanım oluşturabilmek için kavramın literatürde ele alınışı aşağıda incelenmiştir.

Yetkinlik kelimesi İngilizcedeki “*competency*” kelimesinin karşılığı olarak dilimize yerleşmiştir. Bu kelime, “gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel”

anlamına gelen “yetkin” sıfatından türetilmiştir. Sözlük anlamına bakıldığında, Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe Sözlükte yetkinlik; “*yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019a). İngilizcedeki kullanımına bakıldığında, Cambridge Dictionary’e göre “*competency (yetkinlik)*”; “*bir işi yapabilmek için önemli olan bir beceri*” şeklinde ifade edilmektedir (CD, 2019a).

Literatürde yetkinlik kavramı ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Bu kavram; psikoloji, eğitim, yönetim ve politika gibi farklı bakış açılarıyla incelenmiştir (Güler, 2010: 3). Literatür incelendiğinde, farklı bakış açıları olsa da kavramın tanımlaması ile ilgili üç ana duruş olduğu söylenebilir (Hoffmann, 1999: 276):

- Gözlemlenebilir performans: Bu duruş, gözlemlenebilir performans ya da öğrenme süreçlerinin çıktılarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bireysel performansa bu şekildeki bir yaklaşım; bireyin ilgili alanda tanımlanmış standart özellikleri sağlayacak biçimde yetkin olup olmadığı ile ilgilenmektedir.
- Kişisel performansın sonucunun standardı veya kalitesi: Bu tanımlama, işyerinde üretkenlik ve verimlilik sağlamak için verilen uğraşlar için kullanılabilir.
- Kişinin temel özellikleri: Bu şekilde bir tanımlama; çalışanların yetkin performans üretmelerini sağlamak için gerekli olan özelliklerine odaklanmaktadır.

Başka bir bakış açısıyla yetkinlik kavramı; “*bireysel karakter*”, “*örgütsel karakter*” ve “*işgücü piyasası ile eğitim alanları arasında bir iletişim*” olarak üç farklı biçimde tanımlanmıştır (Garavan ve McGuire, 2001: 147-149):

Yetkinliklere “*bireysel karakter*” olarak bakış açısı; yetkinliklerin aslında bireylerin karakterleri ile ilgili olduğunu savunur ve farklılıklar üzerinde durur. Burada vurgulanan en önemli farklılık, yetkin olmak için gerekli olan bireysel özelliklerin doğuştan gelen ya da sonradan öğrenilebilir özellikler olması ile ilgilidir. Bu konudaki yaygın görüş; yetkinliklerin eğitilebilir olduğu ve işyeri etkinliklerinin yetkinliklere katkıda bulunduğu yönündedir. Daha geleneksel bir görüş ise yetkinliklerin bahsedilmiş olduğunu savunur.

“Örgütsel karakter” açısından yetkinlikler bakış açısı ise, insani yetkinliklerin örgütlerin mevcut kaynaklarından biri olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu aşamada Hamel ve Prahalad’ın (1990) ortaya koyduğu “temel yetkinlikler” ön plana çıkmaktadır. Bu görüşe göre temel yetkinlikler, örgütün rekabetçi olmasına katkı sağlayacak “insan sermayesi” gibi kendine has bazı faktörlerden oluşmaktadır.

Yetkinlikleri eğitim ile işgücü piyasası arasında bir iletişim aracı olarak değerlendiren görüş ise yetkinliklerin tam olarak hangileri olduğunu belirlemekle ilgilenmez. Bunun yerine, yetkinlikleri eğitim ve işgücü arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir yapı olarak tanımlar. Bu kapsamda, geleneksel eğitim tekniklerinin yerine çalışma ortamında öğrenme etkinliklerinin önemi vurgulanmıştır.

Shippmann ve diğerleri (2000: 706); çalışmasında gerçekleştirdiği görüşmelerde, katılımcılardan yetkinliğin tanımını yapmalarını istemiş ve şu yanıtlarla karşılaşmıştır:

- Bilgi, beceri ve yetenekler ile işin performans gerekliliklerinin birleşimi;
- Bir rol veya iş için gerekli olan temel sorumlulukları yerine getirebilmek için önemli olan gözlemlenebilir ve davranışsal yetenekler;
- Bilgi ve beceri düzeyinin belirlenmesine yardımcı olan bir yapı;
- Geleneksel olarak tanımlanmış olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer kişisel özelliklerden temel olarak çok farklı değildir;
- Üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran bilgi, beceri ve tutum özellikleri.

Yetkinlik kavramı ile ilgili tanımlamalar Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Yetkinlik Kavramı İle İlgili Diğer Tanımlar

Yazar	Tanım
Boyatzis (1982: 23)	Etkili iş performansı için gerekli olan ölçülebilir birey yetenekleridir
Woodruffe (1991)	Bir kişinin bir işin görev ve fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirebilmesi için göstermesi gereken davranışlar bütünüdür.
Spencer ve Spencer (1993)	Bir bireyin, bir iş başvurusunda gereksinim duyacağı ya da yüksek performans için gerek duyulan bireysel özellikleridir.
Peterson ve diğerleri (1995: 553)	Bilgi, beceri, yetenek, isteklendirme, inanış, değerler ve ilgi duymanın karışımıdır.

Tablo 1'in devamı...

Mirabile (1997: 75)	Bir işteki yüksek performans ile ilgili olan; problem çözme, analitik düşünme veya liderlik gibi bilgi, beceri, yetenek veya kişisel özelliklerdir.
UK National Vocational Council (1997)	Performans standartlarıdır. İş şartlarının gerektirdiği rolleri ve görevleri yerine getirebilme yeteneğidir.
Dubois (1998)	Tek başına ya da birlikte kullanılan ve başarılı performans sağlayan; bilgi, beceri, düşünce yapısı, düşünce kalıbı vb. özelliklerdir.
Marelli (1998)	Etkin iş performansı talepleri için gerekli olan ölçülebilir insan kabiliyetleridir.
Leboterf (1998)	Yetkinlikler, nasıl davranılacağı, ne yapılacağına bilinmesi veya tutumlar anlamındaki kaynaklar değildir. Yetkinlikler kaynakları harekete geçirir, birleştirir ve yönetir. Kaynakların kullanımı her durum için farklılık gösterir.
Green (1999)	İş hedeflerine ulaşmak için kullanılan çalışma alışkanlıkları ile kişisel becerilerin yazılı açıklamasıdır.
Lucia ve Lepsinger (1999)	Bir çalışanın işinin büyük bölümünü etkileyen ve iş performansı ile ilgili olan; ölçülebilir ve eğitim ile geliştirilebilir bilgi, beceri ve tutumdan oluşan kümedir.
Treasury Board of Canada Secretariat (1999)	Çalışanları, işletmenin stratejileri ile ilişkili sonuçlara ulaşması doğrultusunda harekete geçiren ve çalışanların işini yaparken kullandığı bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleridir.
Perrenaud (2000)	Belirli bir durumu gerçekleştirmek için, farklı bilişsel kaynakları seferber etme kabiliyetidir.
Selby ve diğerleri (2000)	Davranışlarla ifade edilen yeteneklerdir.
Intagliata ve diğerleri (2000)	Temel olarak, yetkinlikler kuruluşlara, kurumun arzu ettiği sonuçları üretmek için liderlerinin ne yapmaları gerektiğini davranışsal terimlerle tanımlamaları ve bu yönde bir kurum kültürü oluşturmaları için bir yol sağlar. Sinerji yaratmak ve daha anlamlı ve tutarlı sonuçlar üretmek için her seviyedeki liderin izleyeceği yolu göstermek için bir "Kuzey Yıldızı" sağlamalıdır.
Jackson ve Schuler (2003)	Bir işin yerine getirilebilmesi için gerekli olan beceri, bilgi, yetenek ve diğer özelliklerdir.
Boyatzis (2008: 6)	Kabiliyet ya da yetenek olarak ifade edilebilecek olan yetkinlikler, kişinin olaya yaklaşımını belirleyen çeşitli davranış biçimleridir
HR-XML (www.hr-xml.org)	Bir iş alanında gerçekleştirilen bir performans için gerekli olan ve insan kaynağının sahip olması gereken; kendine özgü, tanımlanabilir, ayırt edilebilir ve ölçülebilir nitelikteki bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerdir.
PeopleSoft	Bir iş veya pozisyonda başarıya katkıda bulunan ölçülebilir ve gözlemlenebilir bilgi, beceri ve davranışlardır.
Gartnergroup	Olumlu performans neden olan veya öngören; beceri, bilgi ve tutumları içeren bir grup özelliktir.

Kaynak: Draganidis ve Mentzas (2006: 58) temel alınarak yazar tarafından genişletilmiştir.

Türkçe kaynaklarda, yetkinlik kavramının tanımının uluslararası kullanımla paralellik gösterdiği görülmektedir Tablo 2'de yetkinlik kavramı ile ilgili Türkçe kaynaklarda yer alan tanımlamalar verilmiştir:

**Tablo 2.** Yetkinlik Kavramına İlişkin Türkçe Tanımlamalar

Yazar	Tanım
Biçer ve Düztepe (2003: 14)	Örgütün hedefleri ile uyumlu olan, kurumun ve bireyin performansı için önemli davranışlardır.
Sağır (2006: 4)	Bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünüdür.
Çetinkaya (2009: 222)	Mükemmel performansın elde edilmesinde belirleyici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır.
Güler (2010: 4)	İstenilen sonuçların elde edilebilmesi için sergilenmesi gereken davranışlardır.

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 1.1.3. Yetkinlik Kavramının Benzer Kavramlardan Ayrılması

Literatürde yetkinlik kavramının kullanımında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Kimi zaman yetkinlik yerine farklı kavramlar kullanılırken kimi zamansa yetkinliğin başkaca kavramlarla birlikte kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Türkçe yazılmış kimi çalışmalarda, yetkinlik terimi yerine “*yeterlilik*, *yetkinlik/yeterlilik*” ve “*liyakat*” terimlerinin kullanıldığı görülmektedir (Çetinkaya, 2009: 5). Yetkinlik yerine veya onunla birlikte kullanılan diğer terimlerin sözlük anlamları ise şu şekildedir (TDK, 2019c):

- Yeterlilik: Yeterli olma durumu, yeterlik.
- Yeterlik: Bir iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumu, ehliyet.
- Liyakat: Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değer.
- Yetenek: Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret.

Tanımlar incelendiğinde, “*yeterlilik*, *yeterlik*, *liyakat*” ve “*yetenek*” terimlerinin belirli bir işin gerçekleştirilmesi için sahip olunması gereken o işe özgü özellikleri ifade ettiği anlaşılmaktadır. Sözlük anlamları bu terimleri kendi aralarında veya yetkinlik kavramı ile ayırtırmak için yeterli değildir. Bu nedenle, birbirleri yerine kullanılmaları karşılaşılan bir durumdur. Özellikle “*yetkinlik*” ve “*yeterlilik*” terimlerinin sıkça birbirinin yerine ya da benzer anlamda kullanıldıkları görülmektedir.

İngilizce dilinde yazılmış metinlerde de “*competency (yetkinlik)*” ve “*competence (yeterlilik)*” kavramlarının birlikte ya da birbirinin yerine kullanıldığına rastlanmaktadır (David ve diğerleri, 2002). Ancak araştırmacıların genelinin, son zamanlarda oldukça popüler olan bu iki terimi farklı anlamlarda kullandıkları görülmektedir (Lucia ve Lepsinger, 1999). Son yıllarda bu iki kavram ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır; kimileri bu kavramları ve ortaya çıkardıkları durumları birbirine karıştırır (Teodorescu, 2006). Bu durum, “*competency*” ve “*competence*” kavramlarının kullanımında net bir görüş olmadığını, kavramların birbiri ile karıştırıldığı ve anlamlarının netleştirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu kavramlarının her ikisi de bireylerin çeşitli konularda veya durumlarda olumlu çıktılar elde edebilmesi için kullandıkları beceri ve özellikler ile ilgilidir. Sözlük anlamlarına bakıldığında *competency*; “*an important skill that is needed to do a job – (bir işi yapabilmek için gerekli olan önemli bir beceri)*” olarak ifade edilirken; *competence*; “*the ability to do something well – (bir şeyi iyi yapabilme yeteneği)*” olarak tanımlanmıştır (CD, 2019b).

Literatürde bu kavramların kullanımındaki değişkenlik göz önünde bulundurulduğunda kavramlar arasındaki farklılığı vurgulamak gerekirse; Trotter ve Ellison’a (1997) göre *competence* (yeterlilik) “*niteliği belirli olan bir işi yapmak için gerekli olan yetenek*” anlamında kullanılırken, *competency* (yetkinlik) “*bir kişinin çeşitli durumlarda olumlu performans gösterebilmesi için altı çizilmesi gereken özellikleri*” ile ilgilidir (Trotter ve Ellison, 1997: 36). “*Competence*” aslında, yetenek ile kabiliyete ve bunları oluşturan özelliklere odaklanır (Hager ve Gonczi, 1996). “*Competency*” ise, yeterliliğin tersine; yetkin performansın oluşabilmesinin altında yatan davranış boyutlarını kasteder (David ve diğerleri, 2002: 315-316). Yetkinlik daha çok performansa yönelik bir kavramdır ve sahip olunması gereken bireysel özelliklerin birlikte kullanılmasını gerektirir. Bir görev tanımını değil, o görevde üstün başarı gösterilmesini sağlayacak mükemmel davranış biçimini betimler. Sanghi (2016); yeterlilik ile yetkinlik arasındaki farkları bir şekilde göstermiştir (Sanghi, 2016: 10) (bkz. Şekil 1).

Sözlük anlamları incelendiğinde de; yeterliliğin belirlenmiş bir eylemi gerçekleştirme yeteneği; yetkinliğin ise bütüncül bir görevi yerine getirmek için kullanılan kişisel özellikler olduğu anlaşılmaktadır. Bu iki kavramı birer kelime ile



ifade etmek mümkün olsa idi; yetkinliği “davranışlar”, yeterliliği “özellikler” olarak nitelenmek çok yanlış olmazdı. Bu bakış açısıyla yetkinlik kavramının *yeterlilik*, *yeterlik*, *liyakat* ve *yetenek* kavramlarını kapsayan, daha genel bir kavram olduğu söylenebilir.

**Şekil 1.** Yeterlilik ve yetkinlik arasındaki farklar

Yeterlilik		Yetkinlik
Beceri odaklı	↔	Davranış odaklı
İş özellikleri	↔	Bireyin özellikleri
İş merkezli	↔	Sonuç merkezli
Ulaşılan standart	↔	Davranış biçimi
Nasıl yapılır?	↔	Başarıya nasıl ulaşılır?

Kaynak: Sanghi (2016: 10)’dan uyarlanmıştır.

Yetkinlik ve yeterlilik kavramlarına ABD ile İngiltere kaynaklı çalışmaların bakış açıları arasında da farklılık vardır. İngiliz yaklaşımı daha çok yeterlilik üzerine yoğunlaşarak bir işi gerçekleştirmek için standartlar belirlerken; Amerikan yaklaşımı ise daha çok çalışanların performansını geliştirmeye odaklanmıştır (Elataş, 2010: 20). Tablo 3’te İngiliz ve Amerikan yaklaşımları karşılaştırılmıştır.

Hem İngilizce ve Türkçe kaynaklarda görülen bu tanımlama farklılıkları ile yaklaşımsal farklılıklar nedeniyle oluşabilecek kavram karmaşasını ortadan kaldırmak ve benzer terimlerle “yetkinlik” terimini ayırmak amacıyla bu kavramın net olarak tanımlanması gerekmektedir. Literatür incelemesinden elde edilen tanımlar ve yine literatürdeki kullanımı göz önünde bulundurulduğunda yetkinlik kavramı için: **“bir örgütün hedeflerine ulaşması doğrultusunda gerekli olan üstün performansın sağlanması için çalışanların sahip olması beklenen; ölçülebilir nitelikteki bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranış özelliklerinin bütünüdür.”** şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

**Tablo 3.** Yetkinlik Kavramına Amerikan ve İngiliz Yaklaşımları

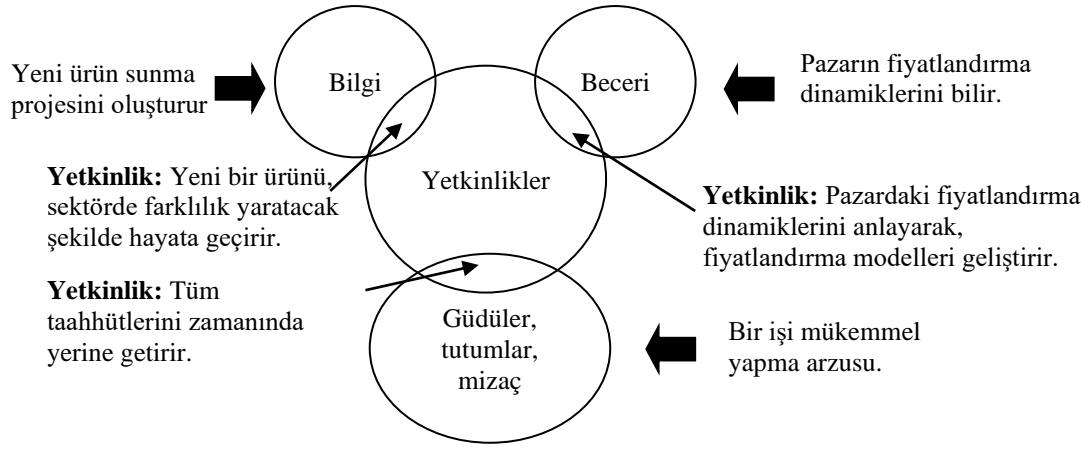
Farklılık	İngiliz yaklaşımı	Amerikan yaklaşımı
Amaç	Çalışanların değerlendirilmesi ve belgelendirilmesi	Performansın yükseltilmesi için yetkinliklerin geliştirilmesi
Odak	İş/birey özellikleri ve beceri birikimi	Bireysel davranış ve tutumlar
Geliştirilecek yöntem	İş fonksiyonları ve meslekler için performans standartları üretmek	Mükemmel davranış ve özellikler için standartlar belirlemek amacıyla tanımlamalar geliştirme
Örgütsel şartlar	Şartlar, mesleki alan ya da özel iş fonksiyonları kadar belirgin değildir.	Şartlar gerekli davranış ve kişisel özellikleri tanımlar.
İş/birey kavramı	Çıkış noktası işin nitelikleridir.	Özel görevler yerine davranışlara daha çok vurgu yapılır.
Yöntem	Çok yöntemli ve niceliksel	Akılcı ve pozitif
Kapsam	Yetkinlikler, meslek ve iş fonksiyonlarına özeldir.	Yetkinlikler kuruluşa özeldir.
Ölçüm	İş aktiviteleri ve deneyimlerin kayıtları, yetkinlik için delil oluşturur.	İş performansı ve özelliklerin varlığı arasındaki ilişkinin nicel olarak ölçümü ve tanımlanması
Değerlendiricinin rolü	Seviyenin belirlenmesi için harici bir değerlendirici gerekir.	Performansın üst yönetici tarafından değerlendirilmesi
Savunulan öğrenme bakışı açısı	Yapılandırmacı öğrenme bakış açısı	Bilişsel öğrenme bakış açısı

Kaynak: Garavan ve McGuire (2001: 150).

#### 1.1.4. Yetkinliğin Bileşenleri

Yetkinlik ile ilgili tanımlarda olduğu gibi, yetkinliği oluşturan bileşenler hakkında da farklı görüşler mevcuttur. Schoonover (2003), yetkinlikleri bileşenlerine ayırarak bunların çeşitli özelliklerine dikkat çekmiş ve bir yetkinlikte bulunması gereken özellikleri tanımlamıştır (aktaran Güçel, 2007: 11) (bkz. Şekil 2). Yetkinlikler, üstün performansa ulaşılabilmesi için sergilenmesi gereken davranışlardır. Bu davranışların geliştirilmesinde bilgi ve becerinin rolü önemlidir (Schoonover, 2019).

**Şekil 2.** Yetkinlik bileşenleri

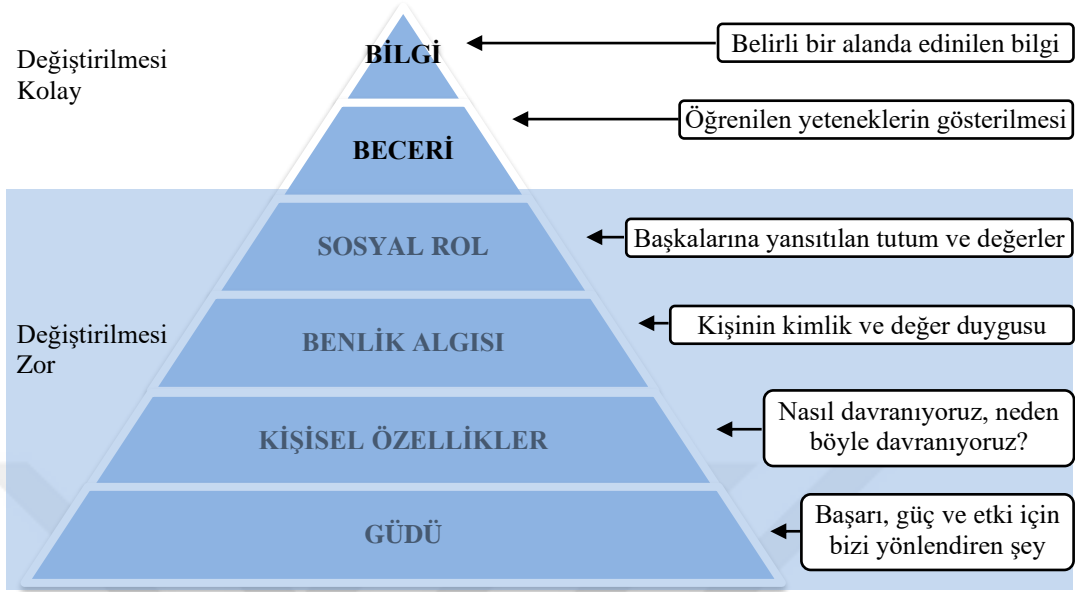


Kaynak: Güçel (2007: 12).

Genel bakış açısı göz önünde bulundurulduğunda; yetkinlik modellerinin, ilgili iş dalında etkili performans için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklere atıf yaptığı görülmektedir (Campion ve diğerleri, 2011: 226). Bazı çalışmalarda farklı bileşenlerin kullanıldığı da anlaşılmaktadır. Yetkin (2003); farklı çalışmaların ele aldığı yetkinlik bileşenlerini “gözlemlenebilir davranışlar” ve “bilgi, beceri ve tutumlar” olarak gruplandırmıştır (Yetkin, 2003: 5). Kimi çalışmalarda ise yetkinliklerin bileşenleri bir “yetkinlik buzdağı” modeli ile betimlenmiştir (Trotter ve Ellison, 1997; Palan, 2007; Salleh ve diğerleri, 2015). Bu modele göre buzdağının suyun üzerindeki kısmı yetkinliklerin “değiştirilmesi kolay” olan bileşenlerini içerirken; buzdağının sualtındaki kısmı ise yetkinliklerin “değiştirilmesi zor” olan bileşenlerini içermektedir (bkz. Şekil 3).

Bu modele göre bireyin bilgi ve becerisi, görünen ve değiştirilmesi kolay yetkinlik bileşenlerini oluşturmaktadır. Sosyal rol, benlik algısı, kişisel özellikler ve güdü ise değiştirilmesi zor olan birey özelliklerinden meydana gelmektedir. Bireylerin bu özellikleri, “tutum ve davranışlar” olarak daha genel bir tabirle de ifade edilebilir. Yetkinlik için oluşturulan tanım ve bu tanımın kaynağını oluşturan diğer tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, yetkinlik kavramı “bilgi, beceri, tutum ve davranışlar” bileşenlerinden oluşur (Ebreo, 2018). Bu bileşenlerin bir arada ve doğru kullanılması ile yetkinliklerin bir başka bileşeni olan “üstün performans” bileşenine ulaşılır. Yetkinlik kavramına ilişkin bileşenler aşağıda açıklanmıştır:

Şekil 3. Yetkinlik Buzdağı



Kaynak: Ebreo (2018)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

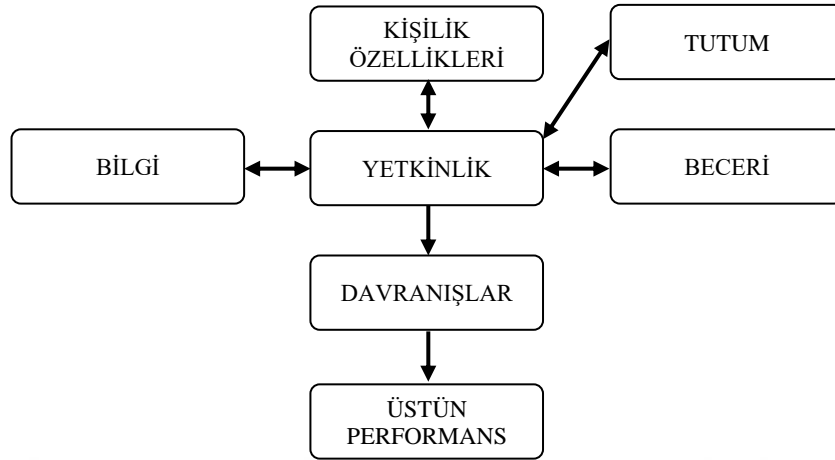
- *Bilgi*: Bir konuda yetkin olabilmek için öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bilgi, bilişsel öğrenmenin bir yoludur ve bireylerin neleri bilmesi gerektiği ile ilgilidir (Armstrong, 2006). Bir şoförün mesleğinde ilerleyebilmesi için “araç kullanma” ile ilgili bilgisinin olması gerekir. Buckingham ve Coffman (2014) bilgiyi; “farkında olduğumuz şeyler” olarak ifade eder ve iki türlü bilgiden bahseder: “olgusal – bildiğimiz şeyler ve deneyimsel – yol boyunca kazandığınız anlayışlar” (Buckingham ve Coffman, 2014: 88). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere bilgi hem eğitim hem de deneyim yolu ile kazanılabilir.
- *Beceri*: “Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet” anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2019b). Beceriler genellikle resmi bir öğrenme sürecinde öğrenilir ve sektörler ile işler arasında oldukça farklılık gösterir (Baehler, 2003: 28). Buckingham ve Coffman (2014) beceriyi; “kişiler arasında aktarılabilen yetenekler” olarak nitelendirir (Buckingham ve Coffman, 2014: 88). Beceri sahibi olmak için, yapılacak iş hakkında belirli bir düzeyde bilgi sahibi olmak gerekir. Ancak tek başına bilgi yeterli olmaz. Beceri, yetkinliğin doğal olarak edinilmiş ya da deneyim

yolu ile kazanılmış yetenek boyutudur (Arı, 2006: 13). Dolayısıyla beceri sahibi olmak için bilginin yanına yeteneğin de eklenmesi gerekir. Örneğin “sorun çözme” bir beceridir. İşler normal seyrinde giderken çoğu çalışan bilgisiyile işin gereklerini yerine getirebilir, ancak sıra dışı bir durumla karşılaşıldığında çözüm üretmek “sorun çözme” becerisine sahip çalışanlar ile mümkün olur.

- *Tutum ve davranış:* Tutumlar ve davranışlar, bireylerin olaylar karşısındaki genel düşünce yapısını ve değerlerini olayın sonuçlarına yansıtmasıdır. Örneğin; bir çalışanın fark ettiği bir sorunu erteleme yoluna gitmesi veya acilen çözmeye odaklanması arasındaki fark tutum ve davranışlar ile ifade edilebilir. Tutum ve davranışlar günlük hayatta birbirine yakın anlamlarda kullanılsalar da farklı kavramları ifade eden terimlerdir. Şimşek ve diğerlerine (2014) göre tutum, “*bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargularına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir*” (Şimşek ve diğerlerine 2014: 57). İnançlar ve değer yargıları tutumları oluşturur. Davranış ise bireyin olaylardan etkilenişini ve verdikleri tepkileri kapsayan bir kavramdır. Bireyin bir obje veya duruma kendine özgü yanıt verme biçimini bireyin davranışları olarak nitelendirebiliriz (Deniz, 1999: 27). Bu tanımlara bakıldığında davranışlar; tutumları da içeren bireysel özellikler olarak ifade edilebilir.
- *Üstün performans:* Sahip olunan yetkinlik özelliklerinin doğru kullanılması ile olaylara yansıtılan davranışlar başarının artmasına yol açacaktır. Artan başarı ise ortalama performansın üzerinde bir performansın ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Yetkinlik bileşenlerinin ve bunlarla ilgili temel özelliklerin birbiri ile etkileşimi Şekil 4’teki gibi açıklanmıştır. Şekilde görüldüğü üzere yetkinlikler; bilgi, beceri, tutum ve kişilik özellikleri bileşenleri ile etkileşim halindedir. Bu bileşenler ile ortaya çıkan yetkinlik özellikleri, bireyin davranış biçimini oluşturmaktadır. Doğru yetkinlik özellikleri ile harmanlanmış davranışlar, daha başarılı sonuçlar ortaya çıkararak performansın artmasına yol açmaktadır.

**Şekil 4.** Yetkinlik ve Özelliklerinin Etkileşimi



Kaynak: Budak (2013: 57)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

### **1.1.5. Yetkinlik Alanında Yapılmış Araştırmalar**

Yetkinlik ile yapılan çalışmalar, 20. yüzyılın sonlarına doğru oldukça hızlanmaya başlamıştır. Özellikle yönetim ve insan kaynakları alanında yoğunlaşan çalışmalara eğitim alanındaki çalışmalar da eklenmiştir. Aşağıda bu alandaki çalışmaların öncülerinden olan McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer ve Spencer (1993) ile bunlara ek olarak öne çıkan bazı çalışmalardan bahsedilmiştir.

#### **1.1.5.1. McClelland'ın Araştırmaları**

Harvard Üniversitesi'nde profesör olarak görev yapmış olan David C. McClelland, 1970'li yılların başında başarı ve motivasyon konularıyla ilgili çalışmalarıyla dikkat çekmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi, 1973 yılındaki "Testing for Competence Rather Than for Intelligence – (Zekâ Yerine Yetkinliklerin Test Edilmesi)" başlıklı çalışması ise yetkinlik kavramı literatürdeki yerini almaya başlamıştır.

McClelland (1973) bu çalışmasında, bir öğrencinin veya çalışanın kalifiye olup olmadığını ölçmek için kullanılan zekâ ve yetenek testlerinin doğru kişiyi seçmek için yeterli olmadığından söz eder. Çalışmasında, okullarda ve iş yerlerinde

uygulanan geleneksel başarı ve yetenek testlerinin aşağıdaki özellikleri gösterdiğini vurgulamıştır (Spencer ve Spencer, 1993: 4):

- Bu testler, gerçek hayatta başarıyı ölçmeye yöneliktir.
- Geleneksel değerlendirme sistemi azınlık durumundakileri, düşük sosyo-ekonomik düzeydekileri ve kadınları koruma kaygısı içermektedir.

McClelland'a göre; doğru kişiyi seçmeye yönelik hazırlanmış testlerin bireyin "okuma, yazma, hesaplama" gibi "geleneksel becerileri"nin yanı sıra, "iletişim becerileri, sabır, makul hedefler belirleme, benlik geliştirme" gibi "kişilik özellikleri"ni de kapsamalıdır (McClelland, 1973: 10-11). Bu bulgulara göre eğitim ve işletmecilik alanında doğru kişileri seçecek testlerin, kişinin sosyo-ekonomik ve ırk, cinsiyet gibi özelliklerinden bağımsız biçimde ölçüm yapabilecek nitelikler taşıması gerekmektedir. Bu testler hazırlanırken dikkate alınması gereken ilkeler şu şekildedir (McClelland, 1973: 7-13):

- **En iyi test yöntemi ölçüt örnekleme yöntemidir:** "Ölçüt örnekleme"; bir alanda başarılı olmuş kişilerin, başarıya ulaşmaları ile ilgili olan özelliklerinin belirlenmesini gerektirir. "Nasıl iyi bir polis memuru olunacağını test etmek istiyorsanız, gidip bir polis memurunun neler yaptığını ortaya çıkarın" (McClelland, 1973: 7). Başarı ile ilişkili görülen özellikler ile o işte daha az başarı göstermiş kişilerin özellikleri kıyaslanarak da doğru ölçütlerin ortaya çıkması sağlanabilir.
- **Testler bireyin öğrendiklerindeki değişimi yansıtacak biçimde tasarlanmalıdır:** Bir bireyin kişisel özellikleri, eğitim ve deneyimle sürekli olarak değişim gösterir. Geleneksel zekâ testleri ise, uyarlanamayan yan değişim göstermeyen bir zihinsel yapı aradığından bu değişimi göz ardı eder. Dolayısıyla, kişilik özelliklerindeki değişimi yansıtacak yeni bir test geliştirmekte ısrar etmek gerekir.
- **Test edilecek özelliğin nasıl geliştirileceği netleştirilmelidir:** Bir alana özgü özelliğin gelişmesi için ne yapılması gerektiğinin bilinmesi önemlidir. Yapılması gereken, mutlaka aynı alanda gerçekleştirilecek bir etkinlik olmayabilir. Örneğin; uçak simülatörü kullanmadaki başarının piyano çalabilen bireylerde çeşitli nedenlerle daha gelişkin olması

beklenebilir. Öyleyse iyi bir pilot olmak için piyano çalma alıştırılmaları yapmanın fayda sağlayacağı açıktır (McClelland, 1973: 9).

- **Testler, yaşamın çıktıkları ile ilişkili olan yetkinlikleri de ölçmelidir:** “Ölçüt örnekleme” yöntemini benimseyen bir test benimsediğimizde, bu test yalnız ölçmek istediğimiz iş alanına özgü özelliklere yoğunlaşacaktır. Ancak, bir işteki başarı yalnız o alana özgü özelliklerle gelmeyebilir. Uygulayacağımız testlerin aynı zamanda, yaşamsal çıktılar olan liderlik, kişilerarası ilişkiler, vb. sosyal yetkinlikleri de ölçebiliyor olması beklenir.
- **Testler yanıtlamaya yönelik olduğu kadar katkıda bulunmaya izin vermelidir:** Eski tip testlerde, katılımcıdan sorulan sorulara belirli kalıplar içerisinde yanıt vermesi beklenir, fazla seçenek tanınmaz. Bu durum, bireyin kişisel özelliklerinin belirmesine engel olmaktadır. Yetkinlik ölçen testlerin daha az yapılandırılmış olması ve bireyin fikirlerini ve özelliklerini beyan etmeye olanak tanınması istenir.
- **Testler, çeşitli eylemlerin çıktılarını genelleyebilmek için bireylerin düşünce yapılarını örneklemelidir:** Mesleki testlerde davranışsal hedefleri belirleme yönündeki girişimler karşımıza iş koluna özgül pek çok beceri tanımı çıkarır, ancak genel öngörüye dair pek az düşüncenin oluşmasına izin verir. Bunu bertaraf etmenin yolu düşünce kodları tanımlanmasından geçer. Düşünce kodları ya da kalıpları, bir olay karşısında bireyin sergilediği davranışı tanımlar. Çok sayıda katılımcıdan alınan görüşlerden elde edilen düşünce kodlarından yola çıkılarak, çeşitli eylemlerin çıktılara yönelik genel tanımlamalar oluşturulabilir.

McClelland'ın bu yaklaşımı, birey performansının ölçülmesi ve öngörülebilmesi için zekâ ve kişisel özelliklerin derecelendirildiği yaklaşıma alternatif bir yaklaşım olarak göze çarpmaktadır. Çetinkaya'ya (2009) göre yetkinlik yaklaşımı, eğitimsel başarı ve işe dönük uygulamalar alanında kullanılmaya başlanmıştır (Çetinkaya, 2009: 41). Bu yaklaşımın dikkat çekmesi ve kullanılmaya başlanmasına neden olan başlıca önermeler şu şekildedir (McClelland, 1973: 1-14):

- Yetkinlikler, doğuştan gelen yeteneklerin aksine, öğrenilmesi ve geliştirilmesi mümkün olan özelliklerdir.



- Performans seviyesini artırmak için, gerekli olan yetkinlikler keşfedilebilir ve bireyin bu alanda gelişmesi sağlanabilir.
- Ölçülmek istenilen yetkinlik açısından bireyin uygulamaları incelendiğinde en uygun şekilde performans değerlendirmesi yapılabilir.
- Birey performansı ölçmenin en iyi yolu; birey özellikleri ya da becerilerini tespit eden testler yerine, insanların gerçekte neleri iyi yaptıklarına odaklanmaktır.
- Yetkinlikler, bireylerin yaşam mücadelesinin bir ürünüdür; her bireyin sahip olduğu bilgi ve birikim, olaylar karşısında vereceği yanıtı farklı kılar.

McClelland, bu çalışmasıyla yetkinlik çalışmalarının önünü açmıştır. Birlikte çalıştığı Boyatzis ve Spencer'lar, McClelland'ın çalışmalarının görünür ve anlaşılır olmasını sağlarken, kendi çalışmaları ile yetkinlik kavramına ilişkin daha net bir bakış açısı kazandırmıştır (Güçel, 2007: 33).

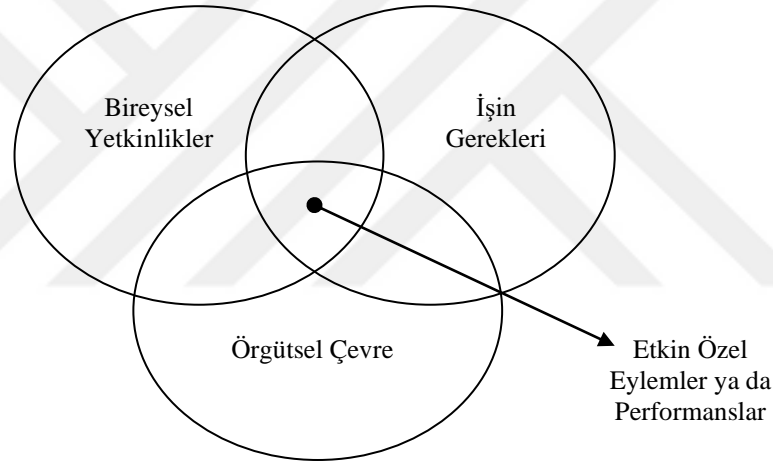
#### **1.1.5.2. Boyatzis'in Araştırmaları**

McClelland'ın birlikte çalıştığı araştırmacılardan olan Richard E. Boyatzis, 1982 yılında yayınladığı *"The Competent Manager: A Model for Effective Performance - (Yetkin Yönetici: Etkin Performans İçin Bir Model)"* başlıklı kitabı ile bir örgütte yönetici pozisyonunda bulunan çalışanların etkin performans için sahip olması gereken yetkinlik özelliklerini sorgulamıştır. Boyatzis bu çalışmada oluşturduğu "Yönetim Yetkinlik Modeli"ni kullanarak incelediği performans testlerinin sonuçlarını ortaya koymuştur (Boyatzis, 1982: 9).

Boyatzis'e (1982) göre yetkinlikler; iş ortamında kendisinden beklenen davranışların sergilenmesine olanak sağlayan bireysel özelliklerdir (Boyatzis, 1982: 12). Bu bireysel özellikler iş performansının artmasını sağlayan etmenlerdir. Kimi işlerde performans kolaylıkla değerlendirilebilir ve artırılabilir. Örneğin; bir kargo firmasında çalışan dağıtıcının günlük paket dağıtım miktarı çalışanın iş performansını doğrudan gösteren bir veridir. Etkin iş performansı için çalışanın dağıtım sayısını artıracak yönde düzenlemeler yapılması gerekir. Ancak, bazı işlerde etkin performans yakalanması için bireysel özellikler yeterli olmaz. Özellikle

yönetimsel işler; bireyin değil, yönetim etkinliğinin gerçekleştirildiği birimin performansı ile ilgilidir (Çetinkaya, 2009: 43). İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin aylık verileri ve işletmenin diğer çıktıları, işletme yöneticisinin o aylık performansı ile ilgili bir fikir verecektir. İşletme performansı oluşmasında ise, yönetici performansının yanı sıra başka etkenler de vardır. Bir iş ortamında performansın artması için yalnız yetkinlikler değil, aynı zamanda o işin bireyden beklentileri ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre de rol oynar (Güçel, 2007: 47). Boyatzis, bir işte etkin performans için gerekli olan temel bileşenleri bir şekil ile betimlemiştir (bkz. Şekil 5):

**Şekil 5.** Etkin iş Performansı Modeli



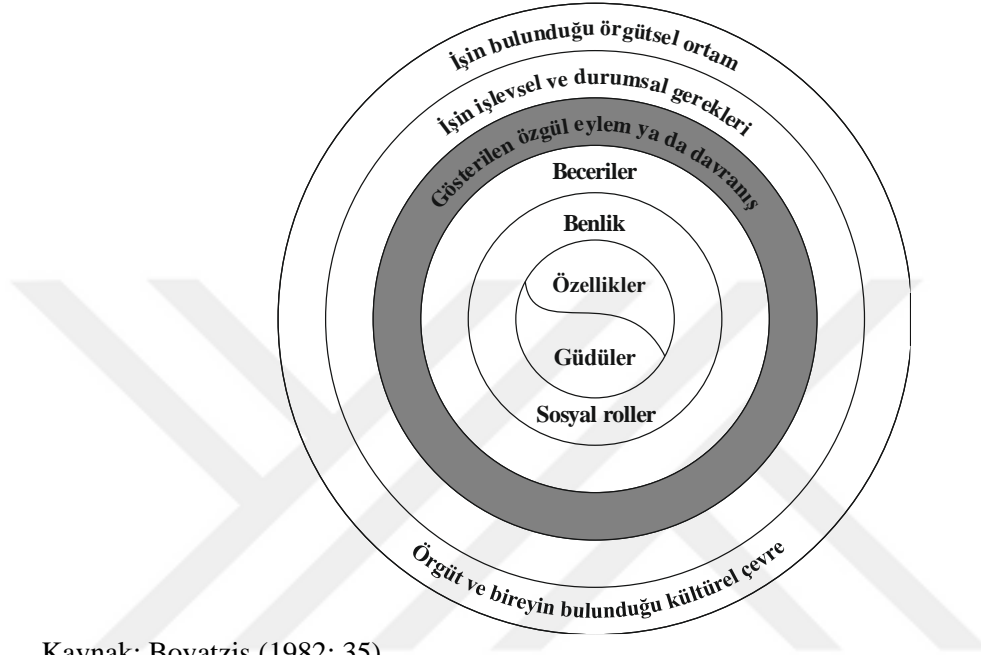
Kaynak: Boyatzis (1982: 13).

Bu modelde Boyatzis; etkin performans için gerekli olan üç kritik bileşenden bahseder. Üstün ve etkin performans bu üç bileşenin birlikte etkisiyle mümkündür. Modelde bahsedilen “işin gereklere” bileşeni, bir işte çalışan bireyin yapması gerekenleri ifade etmektedir. “Örgütsel çevre” ise yöneticilik görevlerindeki bireylerin yapması gerekenlere işaret eder. “Bireysel yetkinlikler” ise, bireyin neleri yapabileceği ile ilgilidir (Boyatzis, 1982: 16).

Bireysel yetkinlikler; güdü, kişisel özellikler, beceri, benlik ve sosyal roller bileşenlerinden oluşur (Boyatzis, 1982: 33-36). Bu bileşenler, gerçekleştirilen işin performansı üzerinde etkilidir, ancak bu etki değişkendir. Kimi durumlarda bu etki iyileştirici ve düzeltici yönde olurken; kimi durumlarda ise uyarma ve tetikleme

etkisi yapabilir. Bireysel yetkinliklerin bileşenlerinin birbiri ile etkileşimi Şekil 6’da verilmiştir.

**Şekil 6.** İş Performansı ve Yetkinlik Bileşenlerinin Etkileşimi



Kaynak: Boyatzis (1982: 35).

### 1.1.5.3. Spencer ve Spencer'in Araştırmaları

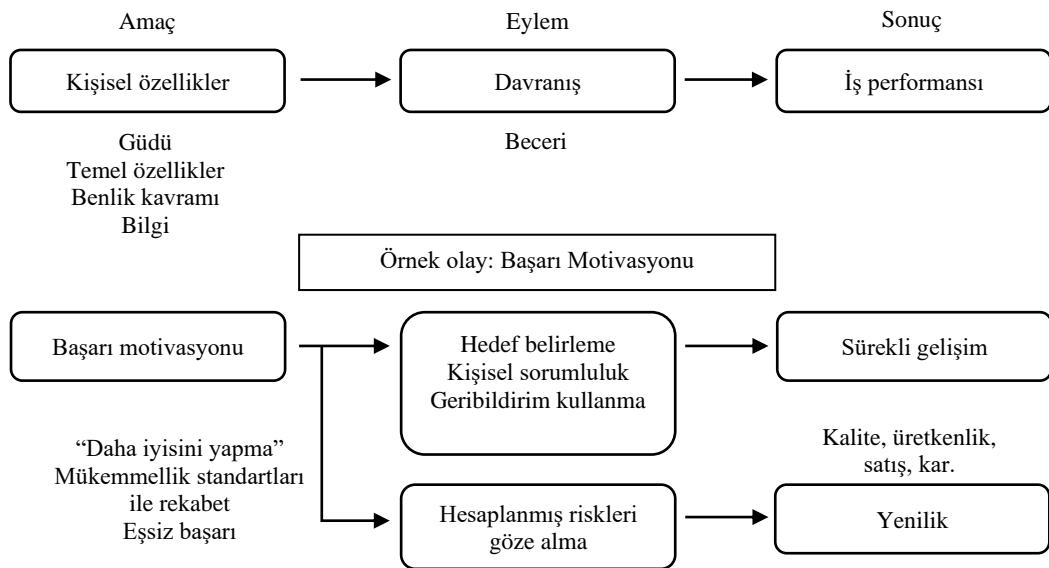
Boyatzis'in (1982) çalışmalarında tanımlamış olduğu yetkinlik kavramını ele alan Spencer ve Spencer, bu kavramı ayrıntılı bir biçimde açıklama yoluna gitmiştir. Spencer ve Spencer'e (1993) göre yetkinlik; kişinin bir işte gösterdiği üstün performans ile ilgili olan temel özellikleridir (Spencer ve Spencer, 1993: 9). Tanımda bahsedilen temel özellikler; bireyin farklı koşul ve pozisyonlarda nasıl davranacağını öngörmeye yarayan kişilik bileşenleridir. Bu tanımdan yola çıkan Spencer ve Spencer, yetkinliğin beş temel özelliği olduğunu saptamıştır (Çetinkaya, 2009: 47):

- Güdüler,
- Temel özellikler,
- Benlik kavramı,
- Bilgi,
- Beceri.

Yetkinliğin türü ve bulunduğu düzey, insan kaynakları uygulamalarında kullanılan unsurlardır. Daha önce bahsedilen “yetkinlik buzdağı” modelinde de görüldüğü üzere bilgi ve beceri, değişim ve gelişime uygun ve daha görünür özellikler iken, benlik kavramı, güdüler ve temel özellikler kişinin daha derinliklerinde saklı olan ve değişime oldukça kapalı kavramlardır. Örgütler çoğunlukla, bireyin görünen özellikleri olan bilgi ve becerinin gelişimi üzerinde durur. Gizli kalan diğer özellikler ise işe alım sırasında belirlendiği takdirde doğru bir insan kaynakları süreci uygulanmış olur. Değiştirilemeyen özellikleri işin yapısına uygun olmayan bir çalışan seçilerek, bilgi ve beceri düzeyini işin gereklerine uygun hale getirmeye çalışmaktansa, buzdağının altında kalan özellikleri iş için daha uygun olan çalışanın işe alım sürecinde belirlenmesi, üstün performans elde etmek için çok daha uygun bir seçenek olacaktır.

Bununla birlikte, yetkinliklerin bileşenleri arasında nedensel bir ilişki bulunmaktadır. Kişinin içerisinde daha gizli kalmış temel özellikler, güdüler ve benlik kavramı; becerinin ortaya çıkmasına yol açan özelliklerdir. Beceri aynı zamanda bilgi ile de desteklenir. Bir işin gereklerinin yerine getirilebilmesi için yetkinlik bileşenlerinin doğru biçimde kullanılmasını gerekir. Şekil 7’de Spencer’ların yetkinlikler arası nedensel ilişkiyi gösteren modeli verilmiştir:

**Şekil 7.** Yetkinlik Nedensel Akış Modeli



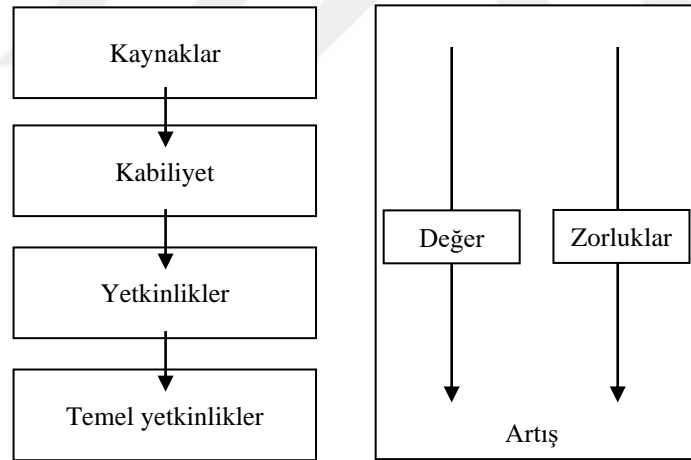
Kaynak: Spencer ve Spencer (1993: 13).

#### 1.1.5.4. Diğer Çalışmalar

Prahalad ve Hamel'e (1994) göre temel yetkinlikler; "özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çoklu teknolojilerin nasıl birleştirileceğine yönelik örgütsel toplu öğrenme" olarak tanımlamıştır (aktaran Le Deist ve Winterton, 2005: 27). Temel yetkinlikler, örgütte sistemlerin, bilginin ve tekniklerin etkili kullanılmasına olanak sağlar ve bu şekilde örgütün başarısına katkıda bulunur (Güçel, 2007: 27).

Araştırmacılar temel yetkinlik kavramını genel olarak "kolektif öğrenme" biçiminde tanımlarken; yetkinlik, temel yetkinlik ve kabiliyet kavramlarını eşanlamlı olarak kullanmaktadır. Bu terimler üretim becerilerini ve teknolojilerini ifade etse de bu tanımlamalar oldukça dar ve netleştirilmeye muhtaçtır. Şekil 8, temel yetkinliklerin oluşumunu göstermektedir.

Şekil 8. Yetkinlik Hiyerarşisi



Kaynak: Javidan (1998)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Hiyerarşinin ilk basamağında örgütün sahip olduğu kaynaklar yer almaktadır. Her örgütün belirli kaynakları vardır ancak her örgütün kaynaklarını kullanma kabiliyeti farklılık gösterir. Hiyerarşinin ikinci basamağındaki kabiliyet bu konu ile ilgilidir. Yetkinlikler ise kabiliyetlerin birleşimi ve koordinasyonundan oluşan ve bilgi ile beceri içeren özelliklerdir. Temel yetkinlikler ise işletmenin farklı birimlerindeki yetkinliklerin etkileşiminden kaynaklanır (Javidan, 1998: 62).

Birçok araştırmacı, örgütün sürekli gelişimi ve yükselişinde temel yetkinliklerin rolü olduğunu tartışmaktadır (Hafeez ve diğerleri, 2002: 31). Bu da örgütün daha başarılı sonuçlara ulaşması açısından önem arz etmektedir.

Prahalad ve Hamel (1994), firmaları ağaçlara benzetirken, temel yetkinlikleri de ağacın kökleri olarak niteler. Dolayısıyla firmalar temel yetkinlikleri ile büyür, gelişir ve ürün/hizmet sunar. Prahalad ve Hamel temel yetkinliklerin üç belirleyici özelliğinden bahseder (aktaran Güçel, 2007: 28):

- İşletmenin geniş pazarlara ulaşmasını sağlayacak bir potansiyele sahiptir.
- Ürünün müşteri yararının algılanmasına katkı sağlar.
- Rakip işletmelerce kopyalanması güçtür.

Bir örgüt, birbirinden farklı, geniş ve çeşitlilik iğereren etkinlikler, beceriler ve disiplinler içerir. “Birincil kabiliyetler” olarak nitelendirilen bu unsurlar temel yetkinliklerin yapı taşlarıdır (Gallon ve diğerleri, 1995: 21).

Bu tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda temel yetkinlikler; firmanın büyüyüp gelişmesi için vazgeçilmez olan ve firmaya özgü nitelikler olarak ifade edilebilir. Temel yetkinliklerin, firmanın daha kendine has ve somut özelliklerden oluşması ve belirtilen işin gerçekleşmesinde kritik olması nedeniyle “yeterlilik” yaklaşımı kapsamında değerlendirilmesi daha doğru bir bakış açısı olabilir.

#### **1.1.6. Yetkinlik Türleri**

Önceki çalışmalara bakıldığında yetkinliklerin, modellerde kullanımına ve özelliklerine göre farklı türlere ayrıldığı görülmektedir. Palan (2007); yetkinlikleri iki sınıfa ayırmıştır: “*temel yetkinlikler*” ve “*rol yetkinlikleri*”. Buna göre temel yetkinlikler; örgüte rekabet avantajı sağlayan bir grup beceri ve teknolojidenden oluşan örgütsel özelliklerdir. Bu özellikler şu üç konuya fayda sağlamalıdır:

- *Müşteri değer*: Müşteriye belirli oranda bir değer sağlıyor mu?
- *Rekabetçi farklılık*: Örgüte rekabetçi bir yaklaşım sağlıyor mu?
- *Genişletilebilirlik*: Örgütün gelecekteki başarılarına ulaşmasında fayda sağlıyor mu?

Rol yetkinlikleri ise bir takım çalışmasına katkıda bulunan, takım liderleri, üyeleri ve belki de yönetici ve denetçileri de kapsayan roller ile ilgilidir. Rol yetkinlikler aşağıdaki alanlarda etkilidir:

- İnsanları yönetmek
- Kaynakları yönetmek
- Bilgiyi yönetmek
- Etkinlikleri yönetmek

Exforsys (2015) ise yetkinlikleri altı türde değerlendirmiştir. Buna göre;

- *Bireysel yetkinlikler:* Kişinin etkin performans göstermesine katkı yapan ve diğer kişiler ile ilişkilerini etkileyen bilgi, beceri ile tutum ve davranışlardır.
- *İş yetkinlikleri:* Belirli bir iş ya da sektör için gerekli olan bilgi ve beceriden oluşur.
- *Yönetimsel yetkinlikler:* Denetim ve yönetim düzeyinde, genellikle görev odaklı olan roller için geçerli olan bir grup yetkinliktir.
- *Liderlik yetkinlikleri:* Bir takımın liderliği rolü gibi roller için gerekli olan yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, bireyin bir grubun lideri olarak etkin olmasını sağlar.
- *İşlevsel yetkinlikler:* Bu yetkinlikler belirli bir işe özgüdür. Örneğin; bir bilgi işlem uzmanı; bilgisayarlar, programlar ve yazılımlar hakkında bilgili ve beceri sahibi olmalıdır.
- *Temel yetkinlikler:* bir örgüte özgü olan genel yetkinliklerdir. Örgütün ve üyelerinin çalışma biçimini ifade eder.

Bu ayırım yapıldıktan sonra, buna ek olarak ayrıca “*anahtar yetkinlikler*” kavramından bahsedilmektedir. Exforsys’e (2015) göre anahtar yetkinlikler; örgütün ya da bireyin amaçlarına ulaşmasında önemli ve işlevsel yetkinliklerdir. Anahtar yetkinlikleri tanımlamak için bireyin istenilen kişisel özellikleri ya da bilişsel yeteneği değil kuruluşun gereksinimleri ve öncelikleri dikkate alınmalıdır.

Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinlikleri daha farklı bir bakış açısı ile türlere ayırarak “*eşik yetkinlikler*” ve “*ayırt edici yetkinlikler*” olarak ifade etmiştir (Spencer ve Spencer, 1993: 15). Bu ayırımı bireyin çalışma performansı göz önünde bulundurularak yapılmıştır:

- *Eşik yetkinlikler:* Bir işin yapılabilmesi için gerekli olan en alt düzeyin sağlanabilmesi için gerekli olan yetkinliklerdir. Eşik yetkinliklerin üstün performansa katkısı yoktur; yalnızca işin gerektirdiği en düşük bilgi veya beceriye sahip olmaya karşılık gelen yetkinlikleri içerir. Örneğin; bir işletmenin muhasebe bölümünde görevli bir kişi için ‘hesap yapabilme’ bir eşik yetkinliktir.

Eşik yetkinler kavramını literatüre kazandıran Boyatzis’in bakış açısı ise şöyledir: eşik yetkinliklerin iş performansı ile ilgisi yoktur; onlar işin yerine getirilebilmesi için bireyde bulunması gereken ve olmazsa olmaz nitelikteki bilgi, beceri ve kişisel özelliklerdir Boyatzis (1982). Yetkinliğin tanımında üstün iş performansına atıf yapıldığından, eşik yetkinlikleri aslında birer yetkinlik olarak tanımlamak doğru bir yaklaşım olmayabilir.

- *Ayırt edici yetkinlikler:* Bir çalışanın işinde üstün performans göstermesini sağlayacak olan yetkinliklerdir. Bu yetkinliklerin var olabilmesi için öncelikle bireyin eşik yetkinlikleri barındırıyor olması gerekir. İşletmenin muhasebe bölümünde çalışan kişinin hesap yapabilmenin yanı sıra, işletmenin mali durumu ile ilgili planlar hazırlayabilmesi ve işletme için yüksek hedefler belirleyebilmesi, ayırt edici yetkinliklere sahip olduğunu gösterir. Ayırt edici yetkinlikler doğrudan üstün performans ile ilgili olduğundan üzerinde durulması gereken yetkinlikler bu türdeki yetkinliklerdir.

Yetkinlik türlerine ilişkin bir başka bakış açısı ise, dünyaca ünlü şirketler üzerinde yapılan bir araştırma ile ortaya çıkmıştır. En varlıklı 500 şirket arasındaki 60 şirketin çalışanlarından 5000 kişi ile görüşülerek gerçekleştirilen çalışmada, “başarılı iş hayatı yetkinlikleri” belirlenmiştir (Budak, 2013: 65-66). Buna göre, yetkinlikler şu üç ana grup altında toplanmıştır:

- *Temel yetkinlikler:* Eskiden yalnızca yöneticilerde bulunması istenilen ancak günümüzde tüm seviyedeki çalışanlardan beklenen; *iletişim becerileri, planlama, müşteri odaklılık vb.* yetkinliklerdir.
- *Liderlik yetkinlikleri:* İşletmelerde pek çok seviyede yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticiler ve yönetici sıfatını taşıyorsa bile belirli grup ve takımlara liderlik eden kişilerin temel yetkinliklere ek olarak;



ekip, insan, birim yönetimi konularında doğru süreçler yürütmesini sağlayacak yetkinliklere sahip olması gerekir.

- *İşlevsel yetkinlikler:* Bu yetkinlikler iş koluna özgü yetkinliklerdir. Mesleğe yönelik okullarda ya da şirketlerin bünyesinde bu yetkinliklerin kazanılmasına yönelik eğitimler verilir. Her işe özgü işlevsel yetkinlikler birbirinden farklı öğelerden oluşur.

Görüldüğü üzere literatürde yetkinlikler ile ilgili farklı nitelikte gruplandırmalar vardır. Bununla birlikte tanımlamalarda da farklılıklar görülmektedir. Yetkinlikleri hakkında gruplandırma yapan ya da türlerine ayıran, yukarıdakiler gibi, daha pek çok çalışma eklenebilir. Ancak, öz ve sade olarak ifade etmek gerekirse; yetkinlikleri temel, yönetsel ve teknik yetkinlikler olmak üzere üç grupta incelemek doğru bir yaklaşım olacaktır:

#### **1.1.6.1. Temel yetkinlikler**

Örgütün tüm seviyedeki çalışanlarının sahip olması beklenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, örgütün amaç ve hedefleri göz önünde bulundurularak belirlenir. Bu nedenle temel yetkinlikler, bir çalışmada bulunması gereken nitelikleri işaret etmekten çok örgütün tercihlerini yansıtır.

“Temel yetkinlik” kavramı ilk olarak Prahalad ve Hamel’in (1990) çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Prahalad ve Hamel (1990) temel yetkinlikleri; çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çoklu teknoloji akışlarının nasıl birleştirileceği gibi süreçlere dair toplu öğrenme olarak niteler (Prahalad ve Hamel 1990: 4). Temel yetkinliklere odaklanmak, işletmeyi, rakiplerinin taklit edemeyeceği şekilde farklı ürün ortaya koyma ve teknolojiden faydalanma avantajı sağlar. Bir işletmenin tüm çalışanlarında bulunmasını isteyeceği ortak yetkinlikler grubunda aşağıdaki öğeler sayılabilir:

- İletişim becerisi,
- Müşteri odaklılık,
- Başarma güdüsü,
- Liderlik,
- Takım çalışması,

- Analitik düşünme,
- Problem çözüme,
- Esneklik,
- Planlama ve organizasyon becerisi,
- Başkalarını geliştirme,
- Yeni ilişkiler kurabilme,
- Kurumsal farkındalık.

Bu yetkinlikler incelendiğinde, tamamının örgütün amaç ve hedeflerine doğrudan katkı sağlayacak nitelik taşıdığı görülebilir. Bu yetkinlikler, özellikle yönetim düzeyindeki bir çalışanın mutlaka taşıması gereken yetkinlikler olsa da aynı zamanda yönetim düzeyinde olmayan çalışanların bu yetkinliklere sahip olması beklenmektedir.

#### **1.1.6.2. Yönetimsel Yetkinlikler**

Bu yetkinlikler, bir işletmede yönetim düzeyinde görev alan çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler alt, orta ve üst düzey yöneticilerde farklılık gösterir ve yönetim düzeyi yükseldikçe yetkinliklerin içerik ve sayısında artış meydana gelir. Yöneticiler, alt çalışanların yetkinliklerine ek olarak başka özellikler gösterir. Dolayısıyla, bir yönetici için ayırt edici olan yönetimsel yetkinlikler, temel yetkinliklere eklenmiş ayırt edici yetkinliklerdir. Krajcovicova ve diğerleri (2012: 1221) yönetimsel yetkinliklerin en önemli olanlarını şöyle sıralar: *örgütü bilmek, insanları yönetmek ve onlara liderlik etmek, kaynakları yönetmek, etkili iletişim kurmak.*

Bir işletmede yönetici pozisyonunda çalışmak veya bu pozisyona yükselmek isteyen bir kişi yukarıdaki dört yönetimsel yetkinliğe sahip olmalı, bu yetkinliklerin ne anlama geldiğini iyi bilmelidir.

#### **1.1.6.3. Teknik yetkinlikler**

Fonksiyonel, işlevsel ya da işe özgü yetkinlikler olarak da adlandırılacak olan bu yetkinlikler; herhangi bir iş için gerekli olan teknik bilgi, beceri ve

davranışlardan oluşur (Güçel, 2007: 43). Aynı iş kollarında etkinlik gösteren işletmelerdeki teknik yetkinlikler farklılık göstereceği gibi, bir işletme bünyesinin farklı bölümlerdeki teknik yetkinlikler de değişkenlik gösterir. Teknik yetkinlikler, işin içerdiği bütün önemli görevler ile işi etkili bir biçimde gerçekleştirebilmek için gerekli olan bilgi ve beceri ile ilgilidir.

### **1.1.7. Yetkinliklerin Yöneticilik Alanındaki Önemi**

İşletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için yöneticilerinden yüksek performans bekler. Bu nedenle etkin ve verimli yöneticilere sahip olmak için çaba sarf ederler (Antonacopoulou ve FitzGerald, 1996: 28). Çünkü işletmelerin performansı, işletme yöneticilerinin yönetim becerilerini belirleyen yetkinlikleri ile ilgilidir (Çetinkaya, 2009: 60). Rekabet ortamında ayakta kalmak için fark yaratmak; kaynaklarını verimli ve etkin biçimde kullanmak gibi hedefler işletmeleri bu gibi stratejileri uygulayabilecek nitelikte insan arayışına yöneltmiştir (Biçer ve Düztepe, 2003). Günümüzde çoğu işletme artık “*yetkinlik tabanlı insan kaynakları yönetimi*”ni benimsemiştir (Boyatzis, 2008: 5).

Yetkinlikler aynı zamanda, yöneticinin işletme içerisinde nasıl bir yönetim etkinliği gerçekleştireceğini belirleyen modeller oluşturur. Boyatzis (1982: 2); her yöneticinin bir yönetim modelinin var olduğu ve bu modelin örgüt işleyişi için kritik kararlar almaya yaradığından bahseder. Yöneticilere ilişkin yetkinlik modelleri genellikle evrensel nitelikte kabul görmektedir. Ancak, sektörel ve bölgesel farklılıkların gözetildiği modeller de bulunmaktadır. Yönetici yetkinlik modelleri ve yönetici yetkinlikleri ile ilgili literatür aşağıda incelenmiştir.

#### **1.1.7.1. Yönetici Yetkinlik Modelleri**

İşletmeler, etki gösterdikleri alanlar, amaç ve hedefler ile kendilerine biçtikleri misyon ve vizyon doğrultusunda hareket eder. Bu doğrultuda ilerleyişlerini sağlayabilmek için uygun nitelikte çalışanlara sahip olmak isterler. Yetkinlik modelleri işte bu aşamada devreye girer. Yetkinliklerin, “*seçme ve yerleştirme*”, “*kariyer yönetimi ve performans değerlendirme*”, “*eğitim ve geliştirme*” gibi insan

kaynakları fonksiyonlarında kullanımı yetkinlik modelleri ile olmaktadır (Sevinç, 2007:1).

Yetkinlik modelleri, aslında yetkinliklerden oluşan bir listedir. Bir işletmenin çalışanlarından isteklerini belirginleştirmekte kullanılan araçlardır. Lucia ve Lepsinger (1999) yetkinlik modellerini; üstün performans için gerekli olan yetkinlikler kümesi olarak tanımlamıştır (Lucia ve Lepsinger 1999: 1). Bahsedilen bu yetkinlikler kümesi, her işletme veya çalışan için uygulanabilecek standart bir kalıp olamaz. Yetkinlik modelleri genelde işyerinde üstlenilecek bir rolü tanımlarken, bunun yanında özellikle işyerindeki bir pozisyonun gereklerini de ifade edebilir. Bu nedenle literatürde; farklı sektörlerde, farklı meslek grupları, farklı seviyedeki çalışanlar ve bu çalışanların üstlendikleri görevleri tanımlamak için birbirinden farklı pek çok yetkinlik modeli oluşturulduğu görülmektedir.

Yetkinlik modellerinin oluşturulma süreçlerinde izlenen bazı yöntemler vardır. İşletmenin yetkinlikleri kullanma amacı ve kapsamı, model hazırlanırken izlenecek yöntemin seçiminde etkilidir. İnsan kaynakları alanındaki çalışmada yetkinlik modellerini “*bir çalışanın işinde verimli olabilmesi için sahip olması gereken beceri ve kişisel özelliklerin davranışlar kapsamındaki tanımı*” olarak niteleyen Mansfield’a (1996) göre; yetkinlik modelleri oluşturulurken izlenen iki temel yöntem vardır (Mansfield, 1996: 9-10): (1) *tek iş yetkinlik modeli*, (2) *“tümü için uygun” yetkinlik modeli*.

- *Tek iş yetkinlik modeli*: İlk modeller bu yöntem esas alınarak geliştirilmiştir. Belirlenmiş bir iş tanımını hedef alan bu modellerin oluşturulma sürecinde; adı geçen pozisyonun işverenleri veya yöneticileri ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilir. Veri toplama aşamasında pozisyonun bağlantılı olduğu diğer iç ve dış paydaşlardan da faydalanılabilmektedir. Elde edilen veri seti analiz edilerek sadeleştirilir ve tanımları ile birlikte bir grup yetkinlik maddesine ulaşılmış olunur. Bu yöntem, işletmedeki her pozisyon için ayrı işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu nedenle; zaman, emek ve maliyet olarak dezavantajları olan bir yöntemdir. Bu dezavantajlarına rağmen, iş için gerekli olan anahtar özellikleri ve özel davranış biçimlerini betimlemesi açısından sağladığı faydalar nedeniyle halen yoğun biçimde kullanılmaktadır.

- “Tümü için uygun” yetkinlik modeli: Geniş, hızlı ve tutarlı bir yetkinlik modelini hedefleyen ve genel iş tanımlarını kapsayan bir tanım yapılmasını amaçlayan bir yöntemdir. İş kollarına ve işletme içerisinde görev aldıkları bölümlere bakılmaksızın tüm yöneticilerin yetkinliklerini tanımlayacak bir model bu yöntem ile elde edilebilecek iyi bir örnek olabilir. Bu yöntemde, odak grup görüşmeleri gerçekleştirmek yerine mevcut modeller derlenerek incelenir. Örneğin; yöneticilik ile ilgili genel bir model oluşturulmak isteniyorsa, işletmecilik, liderlik, yönetim ve insan kaynakları alanlarındaki modeller esas alınmalıdır. Elde edilen bu modeller analiz edilerek ve sadeleştirilerek ortak bir yetkinlik modeli oluşturulur. Bu yolla elde edilmiş bir modelin; farklı ve çok sayıda iş gruplarına uygulanma, iş koluna göre uyarlanabilme, emek, zaman ve maliyet azlığı gibi avantajları bulunmaktadır. Bu yöntemin en belirgin dezavantajı ise, özgül bir iş için gerekli olan nitelikleri detaylı biçimde tanımlamamasıdır.

Yetkinlik modellerinin oluşturulmasına alternatif bir bakış açısı ise örgütlerin kullandığı üç ana yaklaşımı öne çıkarmaktadır: (1) *araştırma merkezli yetkinlik yaklaşımı*, (2) *strateji merkezli yetkinlik yaklaşımı* ve (3) *değerler merkezli yetkinlik yaklaşımı* (Briscoe ve Hall, 1999: 39). Bu yöntemler, Briscoe ve Hall’un (1999) yürüttüğü çalışmada, kimi dünyaca ünlü 31 firmanın incelenmesi ile elde edilen veriler sonucunda ortaya çıkmıştır (Briscoe ve Hall, 1999: 39-43).

- *Araştırma merkezli yetkinlik yaklaşımı*: Bu yaklaşım, David McClelland ve Hay/MacBer tarafından üst düzey yöneticilere yönelik yapılan uygulamalar ile popülerlik kazanmış bir yöntemdir. “Davranışsal olay görüşmesi” olarak adlandırılan bir sürece dayanan bu yöntem ile örgüt içinde yüksek performansa sahip olduğu düşünülen yöneticilerden, başarılı olmalarına yardımcı olan davranış ve olayları örneklemeleri istenir. Elde edilen veriler sistematik olarak analiz edilir ve üstün performans gösterenler ile tutarlı olduğu doğrulanır. Bu yaklaşım, diğer iki yaklaşıma göre daha çok kullanılan klasik bir yöntemdir ve daha titiz bir yol izlediği söylenebilir.

- *Strateji merkezli yetkinlik yaklaşımı:* Bu yaklaşım, örgütün hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken bir yetkinlik modelinin; geçmişte nasıl başarılı olduğu ile değil, gelecekte nasıl başarılı olunacağı ile ilgili olduğu ilkesine dayanmaktadır. Bu nedenle yetkinlik modelleri, işletmenin stratejik gelişiminin ve planlarının gerektirdiği kritik yetkinlikleri kapsmalıdır. Bu biçimde bir model geliştirilirken, üst düzey yöneticilerden işletmenin stratejik dönüşümüne ayak uydurabilecek ve katkı sağlayabilecek yetkinlikleri belirlemeleri istenir. Bunun yanında, örgütün karşılaşması muhtemel süreçleri yaşamış ya da yaşamakta olan başka örgütlerin deneyimleri de bu yaklaşım ile hazırlanacak bir modele katkı sunacaktır.
- *Değerler merkezli yetkinlik yaklaşımı:* Geleneksel yaklaşımlara alternatif olarak ortaya çıkan bu yaklaşım kullanılarak yetkinlikler ile ilgili bir yapı oluştururken; kendine özgü, normlara dayanan veya kültürel değerler esas alınır. Bunun bir yolu, yetkinlik modeli oluştururken yetkinlikleri doğrudan örgütün resmi değerleri ile ilişkilendirmektir. Bu yaklaşım ile model oluşturmanın başka bir yolu ise örgütün en üst düzey yöneticilerinin örgüte dair his ve tutumlarını dikkate almaktan geçer.

Araştırma, strateji ve değerler merkezli yetkinlik yaklaşımları, kullanım alanlarına göre avantaj veya dezavantaj doğurabilir. Yetkinlik modeli oluşturma çalışmaları amacıyla kullanılan bu yaklaşımların dezavantajlarını ortadan kaldırmak için eşzamanlı kullanıldıkları da görülmektedir. Örgüt için yetkinlik modeli oluşturulurken tercih edilen yaklaşım, doğru modellerin ortaya çıkmasını üzerinde etkin rol oynamaktadır. Bu üç yaklaşımın sağladığı avantajlar ve neden olduğu dezavantajlar Tablo 4'te verilmiştir (Briscoe ve Hall, 1999: 44).

Yetkinlik modellerinin oluşturulması aslında belirli bir sürecin izlenmesi ile mümkün olmaktadır. Model oluşturma yaklaşımları ise bu sürecin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde, yetkinliklerin oluşturulması sürecinin farklı biçimlerde işlendiği görülmektedir (Marrelli ve diğerleri, 2005; Palan, 2007). Bu çalışmalarda süreçler genellikle 5-8 arasında basamaktan oluşan ve birbirini takip eden işlemler biçiminde değerlendirilmiştir. Krajcovicova ve diğerleri (2012); yetkinlik modeli oluşturma sürecini aşağıdaki biçimde özetlemiştir:

- Oluşturulacak olan modelin amacı tanımlanır,
- Yetkinlik modelinin kapsamı ve hedef grubu belirlenir,
- Model oluşturulurken izlenecek yaklaşım seçilir,
- Model oluşturulurken yardım alınacak ekip üyeleri ve örneklem belirlenir,
- Yetkinlik modelinin hedefi olan pozisyon için farklı performans seviyeleri belirlenir,
- Veriler toplanır ve analiz edilir,
- Yetkinlik modeli doğrulanır,
- Genel kullanım için bir model hazırlanır.

**Tablo 4.** Ana Yetkinlik Yaklaşımlarının Avantaj ve Dezavantajları

	<b>Araştırma Merkezli Yaklaşım</b>	<b>Strateji Merkezli Yaklaşım</b>	<b>Değerler Merkezli Yaklaşım</b>
<b>Avantajları</b>	Gerçek davranışa dayanır. Geçerliliği yüksektir. Yöneticileri görüşme ile işin içine yoğun olarak dâhil eder.	Yetkinlikler geçmiş değil gelecek odaklıdır. Yöneticileri yeni beceriler öğrenmeye odaklar. Örgütsel değişimi destekleyebilir.	Yetkinlikler güçlü bir güdüleme kaynağıdır. Değerler uzun vadede stratejik kararlılık ve hedef sağlar.
<b>Dezavantajları</b>	Gelecek değil geçmiş yetkinliklere dayanır. Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri göz ardı edebilir. Fazlaca maddi, zamansal ve insani kaynak gerektirir.	Tahmin edilen gelecek doğru olmayabilir. Yetkinlikler gerçek davranış yerine tahmine dayalıdır.	Yanlış belirlenmiş değerler hatalı yetkinliklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Gerçek davranışa dönüştürülmesi zordur. Yetkinlik geliştirme süreci titiz olmayabilir.

Kaynak: Briscoe ve Hall (1999: 44).

Bu süreçteki maddeler içerisinde yer alması da, model oluşturma yaklaşımı ve örneklem belirlendikten sonra verilerin toplanması ve analizi bazı yöntemler ile mümkündür. Bu yöntemler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mirabile, 1997; Armstrong, 2006): *odak grup görüşmeleri, gözlem, olay incelemeleri, anket tekniği, uzman görüşü.*

Yukarıda bahsedilen yöntem ve yaklaşımlar kullanılarak ve model oluşturma süreçleri izlenerek pek çok yönetici yetkinlik modeli ortaya çıkarılmıştır. Yönetici yetkinlik modellerine ile ilgili yöneticilere yönelik literatür incelendiğinde ilk karşılaşılan modellerden birisi Boyatzis'in "*etkin iş modeli*" olmaktadır. Boyatzis'in

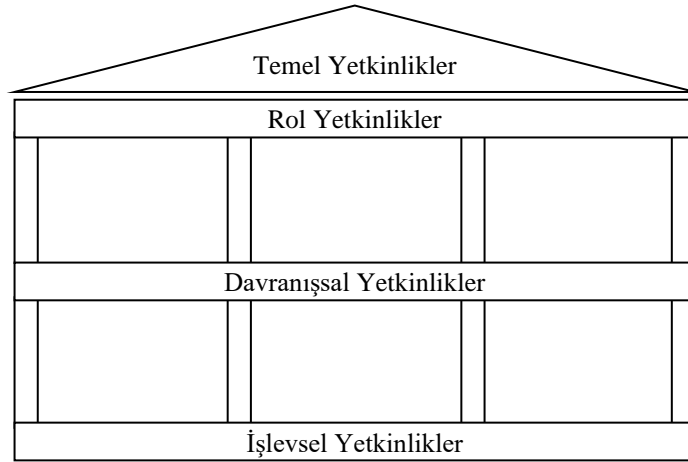
(1982) bu modeline göre yetkinlikler; (1) bireysel yetkinlikler; (2) işin gereksinimleri; (3) iş ortamının bulunduğu örgütsel çevre olmak üzere üç ana bileşen altında değerlendirilmelidir:

- *Bireysel yetkinlikler:* Vizyon, değerler, felsefi bakış; bilgi; yetkinlikler veya kabiliyetler; kariyer aşamaları; tarz; ilgi alanları.
- *İşin gereksinimleri:* Görevler; işlevler; roller.
- *İş ortamının bulunduğu örgütsel çevre:* Kültür ve iklim; yapı ve sistemler; örgütün stratejik pozisyonu; temel yetkinlikler; geniş içerik.

Boyatzis (1982) çalışmasında elde ettiği yetkinlik kümelerini ve bu kümeler altında dağılan yönetici yetkinliklerini yukarıda bahsedilen etkin iş modeli üzerine inşa etmiştir.

Yönetici yetkinlik modellerine başka bir örnek ise “Roma köşkü yetkinlik çerçevesi”dir. Palan’ın (2007) çalışmasında bahsettiği bu çerçeve; “temel yetkinlikler, rol yetkinlikler, davranışsal yetkinlikler” ve “işlevsel yetkinlikler”den oluşan bir yapı şeklinde gösterilmiştir (bkz. Şekil 9).

**Şekil 9.** Roma Köşkü Yetkinlik Çerçevesi



Kaynak: Palan (2007).

Bu çerçeveye göre;

- *İşlevsel yetkinlikler;* köşkün ve dolayısı ile yetkinlik çerçevesinin tabanını oluşturan ve işe özgü olan bilgi ile beceri bileşenlerinden oluşur.



- *Davranışsal yetkinlikler*; etkin ve üstün bir performans ile doğrudan ilişkili olan özelliklerdir.
- *Rol yetkinlikler*; bir takımın üyesi veya lideri pozisyonunda olan ve aynı zamanda yönetim düzeyindeki pozisyonlarda görev yapan çalışanlar için gerekli olan özelliklerdir.
- *Temel yetkinlikler*; yapının çatısını oluşturmakla birlikte, örgütün tamamı ile ilişkili görülen ve örgüt için eşsiz olan yetkinliklerden bahsetmektedir.

Rifkin ve diğerleri (1999); teknik müdürler üzerine hazırladığı bir modelde hiyerarşik bir yapıdan bahseder. Bu yapı en alttan başlamak üzere;

- Kişisel özellikler ile ilgili yetkinlikler,
- Bilgi ve beceri yetkinlikleri,
- İş etkinlikleri ile ilgili yetkinlikler,
- Kritik yetkinlikler,
- Rol yetkinlikleri

biçiminde gerçekleşmektedir.

Viitala (2005); yetkinlik modellerine ilişkin önceki çalışmaları da göz önünde bulundurarak yönetici yetkinliklerine ilişkin piramit biçimli bir model oluşturmuştur. Bu modelde, Şekil 3'teki "*yetkinlik buzdağı*" modelindeki kavramsal yapıyla örtüşür biçimde bilgi ve beceri buzdağının tepesini oluştururken, daha az görünür elemanlar ise tabanda, yüzeyin altında bulunur (Viitala, 2005: 439) (Şekil 10).

Hiyerarşik yetkinlik modeli, önemli yöneticilerin işyerindeki rolleri ile ilgili olan ana yetkinlik kategorilerini göstermektedir. Piramidin zirvesine yaklaştıkça yetkinlikler eğitim ve özel iş deneyimi ile daha yakın ilişki içerisinde bulunurken; tabana doğru indikçe yetkinliklerin yöneticinin kişisel ve insani özelliklerine yaklaşmaktadır. Bu yapıya göre belirlenmiş olan yetkinlik sınıfları ise şu şekilde tanımlanmıştır (Viitala, 2005: 440):

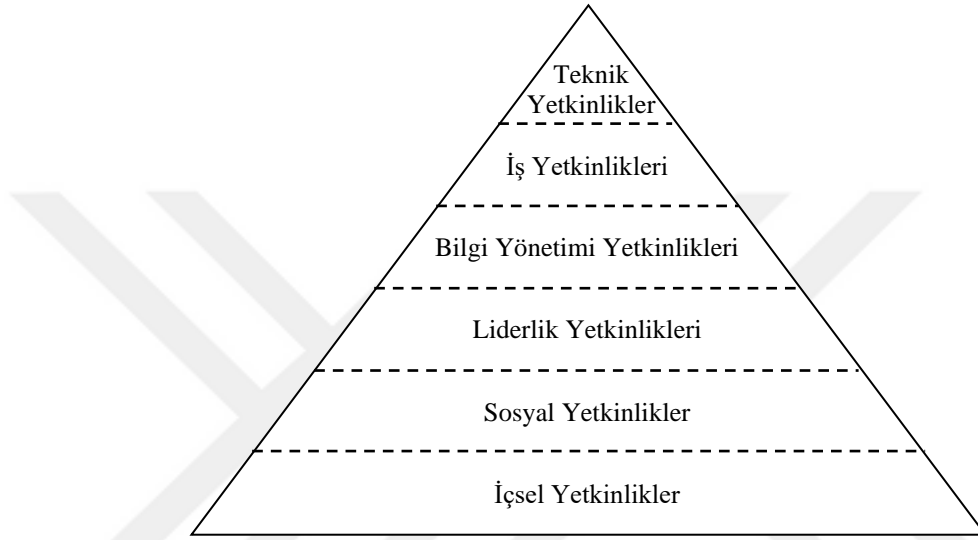
- *Teknik Yetkinlikler*. Bir yöneticinin sorumlu olduğu süreç veya görevlerin yürütülebilmesi için gerekli olan; araç ve donanım kullanımı, yöntemsel ve teknik beceriye dayalı yetkinliklerdir. Genellikle, yöneticinin uzmanı olduğu alandaki beceri ve bilgiyi temsil eder.
- *İş Yetkinlikleri*. İşletmedeki yönetim ile ilgili çalışmalarda işin doğası gereği bulunması gereken yetkinliklerdir. Stratejik algı, karar verme,

kurul yönetimi, stratejik düşünme ve yönetim ile; kurumun vizyon, misyon ve odaklanmasına öncülük etme bu yetkinlikler içerisinde. Planlama, bütçe izleme, gelir ve giderleri öngörme, maliyetleri azaltma, strateji oluşturma, performans değerlemesi ve rapor düzenleme yanında müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için iç ve dış kaynakların kullanılması da bu yetkinlik sınıfına girer. Kısacası, bu yetkinlikler bir yöneticiyi işleri yönetebilecek hale getirir.

- *Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri.* Bilgi yönetimi yetkinlikleri, yöneticilerin güncel ve gelecekteki özel taleplerini yansıtan ayrı bir küme olarak kabul edilebilir. Bu kümenin elemanları, iş ve liderlik yetkinlikleri ile de paralellik gösterir ve bilgi yönetimi yetkinlikleri, iş ve liderlik yetkinliklerinden bağımsız olarak düşünülemez. Bilgi araştırması, kavram oluşturma ve kavramsal esneklik, analitik düşünme, karmaşık problemleri çözme becerileri ile öğrenme, geliştirme ve iyileştirme anlayışı bilgi yönetimi yetkinlikleri arasında yer alır.
- *Liderlik Yetkinlikleri.* Bu yetkinlikler bireylere ya da gruplara yön verme ve yetki kullanımı ile ilgilidir. İnsanları yönlendirme, destekleme ve insanlara yetki verme, katılma ile onların işlerini kolaylaştırma konularını kapsar. Bununla birlikte, ortak amaç oluşturma, çeşitlilikleri yönetme, yaratıcılığı destekleme de bu yetkinlikler arasında sayılabilir. Liderlik yetkinlikleri, bilgi yönetimi yetkinlikleri ve sosyal yetkinlikler ile örtüşse de; bilgi yönetimi yetkinliklerine göre daha insan odaklı, sosyal yetkinliklere göre ise daha çok ast-üst ilişkisine dayanan yetkinliklerdir.
- *Sosyal Yetkinlikler.* Sosyal ya da başka bir deyişle kişilerarası yetkinlikler yöneticinin sosyal ilişkilerine ve farklı paydaşlar ile ilişki kurup bu ilişkiyi yürütmesine odaklanmaktadır. İnsanları ve davranışlarını anlamak, sosyal muhakeme becerisi, başkalarıyla iletişim ve etkileşim, başkalarını motive etme çatışma yönetimi bu alandaki yetkinliklerdendir. Sosyal yetkinlikler, liderlik yetkinlikleri ve içsel yetkinlikler ile çakışma gösterebilir.
- *İçsel Yetkinlikler.* Bu yetkinlikler yöneticinin kişiliğine dayanır ve liderlik özelliğine yaklaşım ile yakından ilişkilidir. Özgüven, önleyici davranış ve

başarı odaklılık, sosyal muhakeme becerisi, anlaşmazlık çözümü ve belirsizliklere tahammül ederek onları yönetmek bu alandaki yetkinlikler olarak sıralanabilir. İçsel yetkinlikler temelde üç ana bileşenden oluşmaktadır: özsaygı, otoriteye yönelik tutum ve öz kontrol.

**Şekil 10.** Yönetmel Yetkinliklerin Hiyerarşik Modeli



Kaynak: Viitala (2005: 439)

Yetkinlikler, genellikle bir çerçeve ya da bir model içerisine yerleştirilmiş olarak gösterilmektedir. Her örgüt ve örgütün her pozisyonu için ayrı yapılabileceği gibi, genel özellikleri yansıtan ortak bir model de olabilir. Fuller ve Farrington (1999) yetkinlik modellerini; yetkinliklerin örgütün amaçlarına ulaşmaya hizmet etmesi için bir araç olarak tanımlar. Bu modeller, personel seçiminin yanı sıra, performans değerlendirme; gözlemlenme; problem tespiti ile eğitim, koçluk ve destek gibi amaçlarla da kullanılmaktadır (Zwell, 2000: 286).

### **1.1.7.2. Yönetici Yetkinliklerine İlişkin Çalışmalar**

Yönetici yetkinleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; hem genel yönetici profili üzerine gerçekleştirilmiş geniş kapsamlı çalışmalar hem de yönetim düzeyi ve sektörel farklılıkları gözeten çalışmalar olduğu görülmektedir. Yönetici yetkinlikleri ile ilgili çalışmaların başında Boyatzis'in (1982) "*The Competent Manager – Yetkin*

*Yönetici*” başlıklı çalışması gelmektedir. Bu çalışmada, örgütsel farklılıklar ve işin gereklerine bakılmaksızın genel anlamda etkin bir yöneticide bulunması gereken yetkinliklere ilişkin bir liste oluşturulmuştur. Liste oluşturulurken iki unsur çerçevesindeki yetkinlikler hedeflenmiştir; (1) *bir işte etkin performans sağladığı istatistiksel farklılık ile sabit olan özellikler*, (2) *örgütün sağladığı servis veya üründen bağımsız özellikler*. Bu hedef doğrultusunda 21 adet yönetici yetkinliği elde edilmiştir: *doğru öz değerlendirme, kavramsallaştırma, yakın ilişkilerle ilgilenme, etki ile ilgilenme, diğerlerini geliştirme, kavramları anlama, verimlilik oryantasyonu, yenilikçilik, grup sürecini yönetme, hafıza, algısal objektiflik, pozitif dikkat, proaktiflik, özgüven, kendini kontrol etme, uzmanlık bilgisi, spontanelik, dayanma gücü ve uyum yeteneği, sözlü sunum kullanımı, sosyalleştirme gücünün kullanımı, tek taraflı gücün kullanımı*.

Genel yönetici yetkinliklerine ilişkin bir başka çalışmada Quinn ve diğerleri (1990); üstün bir yönetici olmak için sekiz temel yönetici rolü ve bunlara bağlı toplam 24 yetkinlikten bahseder (Quinn ve diğerleri, 1990: 21) (bkz. Tablo 5).

**Tablo 5.** Yönetici Roller ve Bunlara Bağlı Yetkinlikler

<b>Roller</b>	<b>Yetkinlikler</b>	<b>Roller</b>	<b>Yetkinlikler</b>
Yönetici rolü	İnisiyatif almak	Rehberlik rolü	Kendini ve başkalarını anlama
	Hedef belirleme		Kişilerarası iletişim
	Etkin yetkilendirme		Astları geliştirme
Üretici rolü	Kişisel verimlilik ve motivasyon	Kolaylaştırıcı rolü	Takım oluşturma
	Başkalarını motive etmek		Katılımcı karar verme
	Zaman ve stres yönetimi		Çatışma yönetimi
Koordinatör rolü	Planlama	Yenilikçi rolü	Değişimle yaşamak
	Organizasyon ve tasarım		Değişimi yönetmek
	Kontrol		Yaratıcı düşünce
Gözlemci rolü	Bilgi yüklemesini azaltma	Aracı rolü	Anlaşma ve vaatleri tartışmak
	Eleştirel düşünme ile bilgi analizi		Bir güç tabanı oluşturmak ve sürdürmek
	Bilgi sunma		Fikirler sunmak

Kaynak: Quinn ve diğerleri (1990: 21).

Cameron (1997); yönetici yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik geliştirdiği “Yönetim Geliştirme Anketi”nde beş ana yetkinlik kümesi altında 20 yetkinlik özelliğini sorgular: (1) *değişimi yönetme: girişimcilik, risk alma, yenilikçilik, esneklik*; (2) *planlama ve organizasyon: analitik düşünme, karar verme, planlama, kalite odaklılık*; (3) *kişilerarası beceriler: iletişim, duyarlılık, ilişkiler, takım çalışması*; (4) *sonuç odaklılık: başarı, müşteri odaklılık, iş bilinci, öğrenme odaklılık*; (5) *liderlik: otoriterlik, motive etme, kişileri geliştirme, dirençlilik*.

Yöneticilerin yetkinlikleri farklı tip organizasyonlar üzerinde önemli role sahiptir. Yetkinlikler ortalama ve mükemmel yönetici arasındaki farkı belirler. Bu bağlamda yönetici yetkinlikleri; bütün yöneticilerde bulunması gereken *genel yetkinlikler*, belirli bir pozisyonda standart performans için sahip olunması gereken *özel yetkinlikler* ve çalışanların performansını artırmak ve onları geliştirmek için kullanılan *anahtar yetkinlikler* olarak gruplandırılabilir. Bir işletmedeki yönetici pozisyonuna seçilecek kişinin yönetici yetkinliklerinin aşağıdaki dört temel unsuru çerçevesindeki özellikleri taşıması beklenir (Krajcovicova ve diğerlerine 2012: 1121):

- *Örgütü tanıma*: Örgüt politika ve prosedürlerini bilerek, birimlerin verimli biçimde ve örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlama kapsamındaki yetkinliklerdir.
- *Çalışanlara liderlik etme ve onları yönetme*: Çalışanlar için geri bildirim sağlama ve yöneltme becerilerini içeren, işbirlikçi bir ortamda çalışanların girişimcilik ve problem çözme yönünde cesaretlendiren yetkinliklerdir.
- *Kaynak yönetimi*: Örgüt içerisindeki donanım ve çalışanların doğru planlanması, hammadde ve kaynakların doğru kullanımını içeren yetkinliklerdir.
- *Etkin iletişim*: Çalışanlar ve müşteriler ile düzgün ve tatmin edici ilişkiler kurmayı içeren yetkinliklerdir.

Sektörel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda eğitim, inşaat, lojistik, sağlık gibi pek çok alanda yönetici yetkinliklerine ilişkin çalışmaların olduğu görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin, eğitim sektörünün zorlukları ile mücadele edebilmek için liderlik ve yönetim yetkinliklerini birlikte taşımaları gerekir (Black, 2015: 56).

Bu alanda, yükseköğretim kurumlarının yöneticilerine ilişkin Hindistan’da gerçekleştirdiği çalışmasında Crosthwaite ve Erwee (2014); *rol model olma, kişilerarası beceriler, uzlaşma ve etkileme becerileri, idarecilik, problem çözme, insanları geliştirme ve organizasyon yetkinliklerine* işaret eder. Benzer biçimde, Türkiye’deki yükseköğretim yöneticilerinin yetkinliklerine ilişkin çalışmasında Balyer ve Özcan (2017); yükseköğretim yöneticilerinin *kişilerarası, bilgilendirme ve karar rolleri* çerçevesinde 14 yetkinliğinden bahseder.

İnşaat projelerinde başarı elde edilmesi yolunda üst düzey yöneticileri sahip olduğu yetkinliklerin büyük katkısı vardır. Edum-Fotwe ve McCaffer (2000); inşaat sektöründeki proje yöneticilerin ilişkin çalışmasında; *liderlik, yetkilendirme, müzakere, karar verme, güdüleme ve yükseltme, takım çalışması, zaman yönetimi ve üst yönetim ilişkileri* yetkinliklerini belirlemiştir. Meng ve diğerleri’ne (2015) göre ise; *kaynak yönetimi, takım yönetimi, etkili iletişim, geliştirme, yetki verme, hedeflere ulaşma ve yönetim deneyimi* yetkinlikleri, inşaat sektörü yöneticiliğinde öne çıkmaktadır.

Lojistik işletmeleri yöneticilerinin yetkinlikleri ile ilgili Murphy ve Poist’in (1991; 2006) çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan birinde üst düzey lojistik yöneticisinin yetkinlikleri *iş (33) , lojistik (18) ve yönetim (32) yetkinlikleri* biçiminde sınıflandırılmıştır (Murphy ve Poist, 1991). Buna göre önem düzeyi en yüksek yetkinlikler iş yetkinlikleri için; *taşımacılık ve lojistik, genel işletme yönetimi ve iş ahlakı*; lojistik yetkinlikleri için; *trafik / taşımacılık yönetimi, müşteri hizmetleri, stok kontrolü, depolama, malzeme kullanımı, taşımacılık kuralları ve üretim planlama* olarak bulunmuştur. Yönetim yetkinliklerinden 25 tanesi çok yüksek önemde bulunmuş, bunlardan *kişisel bütünlük, motivasyon becerisi, planlama becerisi ve organizasyon becerisi* önde gelen yetkinlikler olmuştur. Bir başka çalışmada üst düzey lojistik yöneticileri ile giriş düzeyi lojistikçilerin yetkinlikleri kıyaslanmış ve giriş düzeyi lojistikçiler için yetkinliklerin önem düzeylerinde düşüş olsa da sıralama açısından üst düzey yönetici yetkinlikleri ile benzerlik gösterdiği görülmüştür (Murphy ve Poist, 2006). Bu çalışmada ayrıca üst düzey yöneticilerin yetkinliklerinin önceki çalışmaya göre önem düzeyi ve sıralamada farklılaşmadığı dikkat çekmektedir.

Sağlık yöneticileri yetkinliklerine ilişkin bir başka çalışmada Mohd-Shamsudin ve Chuttipattana (2012); *vizyoner liderlik; değerlendirme, planlama ve ölçüm; sağlığın geliştirilmesi ve hastalıkların önlenmesi; bilgi yönetimi; ortaklık ve işbirliği ve iletişim yetkinliklerini* 6 kritik yönetici yetkinliği olarak tanımlamıştır.

Yönetici yetkinliklerine bir başka bakış açısı ise yönetim düzeyi açısından olmuştur. Bu yöndeki çalışmalar genelde, orta düzey yönetici yetkinlikleri (Xuejun Qiao ve Wang, 2009; Fang ve diğerleri, 2010) ve üst düzey yönetici yetkinlikleri (Kotter, 1982; Çetinkaya ve Özutku, 2010; Jeou-Shyan ve diğerleri, 2011) biçiminde ayrılmaktadır. Siu (1998); *liderlik, iletişim, takım oluşturma, takım yönetimi, sonuç odaklılık, kişisel güdü, planlama, verimlilik, ticari kaygı, karar verme ve müşteri kaygısı* yetkinliklerini orta düzey yöneticiler bakımından değerlendirmiştir. McCredie ve Shackleton (2000) genel müdür yetkinliklerini araştırdığı çalışmasında; *başarı, enerji, girişim, eylemsellik, analiz, ilişki geliştirme, duygusal farkındalık, kontrol, özgüven ve bütünlük* yetkinliklerini üst düzey yöneticileri ayırtıran yetkinlikler olarak belirlemiştir.

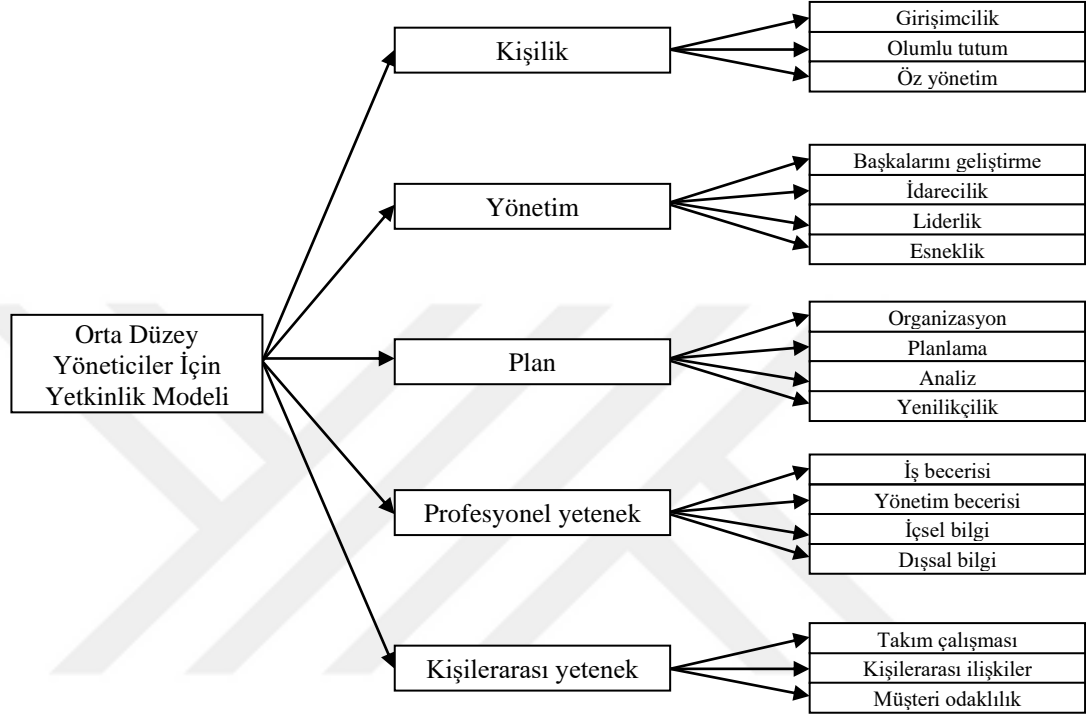
Literatürde, yönetici yetkinliklerine yönelik ÇKKV yöntemleri ile gerçekleştirilen çalışmalar da bulunmaktadır. Sağlık sektöründeki orta düzey çalışanlara ilişkin çalışmada Fang ve diğerleri (2010); beş boyuttan oluşan bir yetkinlik modeli geliştirmiştir (bkz. Şekil 11). Bu modele göre yürütülen ÇKKV yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile yönetici yetkinliklerinin önem sıralaması şu şekilde olmuştur: *girişimcilik, organizasyon, iş becerisi, yönetim becerisi, takım çalışması, planlama, idarecilik, başkalarını geliştirme, öz yönetim, analiz...*

AHP yöntemini kullanan bir başka çalışmada Özbek ve Selvi (2014), meslek yüksekokulları yöneticilerinin yetkinliklerini önem düzeyine göre şöyle sıralamıştır: *sosyal ilişkiler, iletişim becerisi, anlama ve anlatma yeteneği, dürüstlük, görev bilinci, karar verme yeteneği, takım bilinci, tarafsızlık, vizyon, güvenilirlik, risk yönetimi, analitik düşünme yeteneği, kişilik, gönüllülük, özgüven.*

Günay (2018), AHP yöntemini kullandığı çalışmasında, telekomünikasyon sektörü çalışanlarının bakış açısıyla yöneticilerin sahip olması gereken performans yetkinliklerini ağırlıklarına göre şu şekilde sıralamıştır: *liderlik, değişimlere*

uyabilmek, ilişkiler, personelin geliştirilmesi, işin yönetimi, iletişim, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi.

**Şekil 11. Orta Düzey Yöneticiler İçin Yetkinlik Modeli**



Kaynak: Fang ve diğerleri (2010: 2850).

### 1.1.8. Yönetici Yetkinliklerinin İşletmenin Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Önemi

İşletmelerin hedefleri vardır ve etkinliklerini bu hedefler doğrultusunda sürdürmek isterler. Belirli zaman içerisinde işletmenin hedeflerine ulaşma derecesi işletmenin performansını belirler (Karaman, 2009: 413). Bu hedeflere ulaşırken kaynakların etkin ve verimli kullanılması da işletme performansı üzerinde etkilidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56). Peki, işletme performansını etkileyen değişkenler arasında işletme yöneticilerinin etkisi nedir?

Yöneticiler örgütün hedeflerini, stratejilerini belirleyen ve seçenekler arasından doğrusunu seçmesi beklenen, kısacası; işletme ile ilgili kritik kararları alan kişilerdir (Sanyal ve Guvenli, 2004: 36). Üst düzey yönetim; başlıca bir misyon

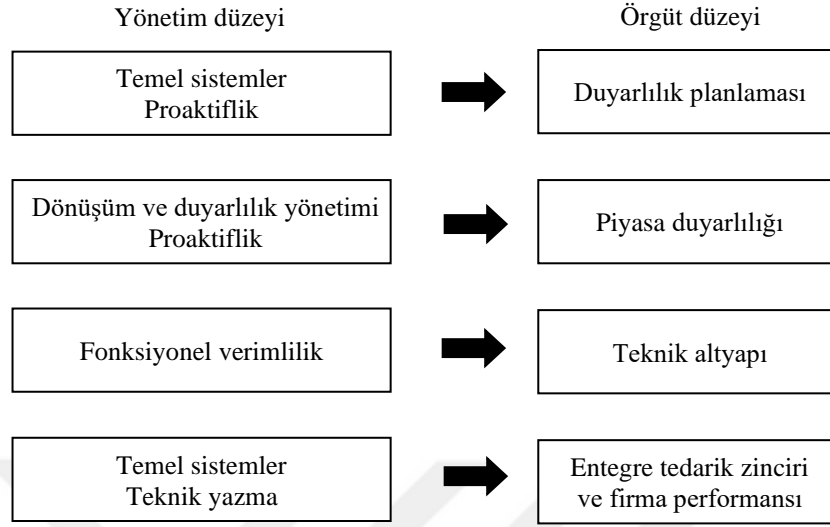


ve vizyon yaratma, örgüt kültürünü şekillendirme gibi görevlerin yanında çalışanların bilgi, beceri ve kapasitelerini artırma görevleri de bulunmaktadır (Çetinkaya ve Özutku, 2010: 3). Bu anlamda, yöneticilerin bu tür etkilerinin örgüt için kaldıraç görevi gördüğü ve örgüt performansı için önemli düzeyde katkı yaptığı söylenebilir (Mackey, 2008: 1357). Mackey (2008), genel müdür seviyesindeki yöneticilerin örgüt performansı üzerindeki etkisini incelediği nicel çalışmasında; oldukça dikkat çekici bir sonuç olarak, bu etkinin %29,2 olduğu saptamıştır (Mackey, 2008: 1358). Benzer biçimde, Özgür (2008); kurumun performansını olumsuz yönde etkileyen iç ve dış etmenlerin ortadan kaldırılmasında yöneticilerin önemli rolü olduğundan bahseder (Özgür, 2008: 39).

Öte yandan yöneticilerin yetkinlikleri ise onların yönetim performansını belirleyen unsurlar olarak işletme performansını doğrudan etkilemektedir. “İş örgütlerinin başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin kalibresi ile ilgilidir” (Sanyal ve Güvenli, 2004: 34). İsrail, Slovenya ve ABD ölçeğinde gerçekleştirdiği çalışmasında Sanyal ve Güvenli (2004); finansal başarı ve çalışan motivasyonu gibi örgüt performansını etkileyen faktörler açısından yönetici yetkinliklerini karşılaştırmış ve farklı ülkelerde farklı sonuçlar elde etmiştir. Wickramasinghe ve De Zoyza (2009); üstün örgütsel performans elde etmek için, biri işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması yolunda yöneticilerinin hangi yeterliliklere sahip olduğunun belirlenmesi önemli olduğuna değinmiştir (Wickramasinghe ve De Zoyza 2009: 2984). Telekomünikasyon servis sağlayıcısı bir firma üzerinde yapılan bu çalışma neticesinde, örgüt seviyesindeki yetkinlikleri ve dolayısıyla örgüt performansını etkileyen yönetici yetkinlikleri belirlenmiştir (Wickramasinghe ve De Zoyza 2009: 2984) (bkz. Şekil 12).

Wallick ve Stager (2002); yöneticiler işyeri performansını artırmak için, işlerinin doğasına göre bazı rolleri yerine getirmesi ve bu roller çerçevesinde bazı yetkinliklere sahip olması gerektiğinden bahseder. Wallick ve Stager (2002) bu çalışmasında ulaştığı 51 yetkinlik maddesini altı ana başlık altında toplar: *analitik, iş, kişilerarası, liderlik, teknik ve teknolojik yetkinlikler*. Bu çalışmaların gösterdiği üzere yönetici yetkinliklerinin işletme performansı üzerindeki rolü anlaşılmaktadır.

**Şekil 12.** Yönetimsel ve Örgütsel Yetkinlik Kümeleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Wickramasinghe ve De Zoyza (2009: 2996).

Bir sonraki bölümde etraflıca değinilecek olan sürdürülebilirlik performansı kavramı, işletmecilikte son yıllarda iyiden iyiye kullanılır hale gelmiştir. Çeşitli uygulamalar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yaptırımlar ve çevresel kaygıların artması gibi baskılar işletmeleri artık daha sorumlu ve sürdürülebilir olmaya itmektedir (Pagell ve Gobeli, 2009: 278). Bu nedenle işletmeler artık yalnızca ekonomik değer yaratmak değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal konuları da gözetmek zorundadır (Özçelik, 2013: 4987). Bu bağlamda, işletmelerin hedef ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliğin bu üç boyutuna göre şekillenmesi gerekmektedir. Kurumsal liderler, şirketlerini ekonomik sorumluluğun çok ötesine geçen ve aynı zamanda sosyal ve çevresel kaygıları birleştiren daha geniş bir anlamda yetkilere sahiptir (Fülöp, 2012: 17). Bu nedenle, yöneticilerin yönetme biçimlerini belirleyen yetkinlikleri de işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik performansı üzerinde etkili görülmektedir.

Fülöp'a (2012) göre; ortak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılabilmesi için kurumsal kaynaklar yardımıyla bireylerin, toplum ve çevre yararına hizmetlerde bulunmasını desteklemek gerekir. Kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetici yetkinlikleri çerçevesinde hazırladığı bu çalışmasında Fülöp (2012); literatür taraması yolu ile, kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilecek yönetici yetkinliklerini derlemiştir (Fülöp, 2012: 20) (bkz. Tablo 6).

**Tablo 6.** Önceki Çalışmalarda Geçen, Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Örgüt İçerisinde Geliştirilebilecek Yönetici Yetkinlikleri.

Yönetici yetkinlikleri	f
Sistemsel düşünme	7
Öğrenme ve gelişim ile ilgili yetkinlikler	
Öğrenmeyi öğrenmek ve eyleme dönüştürmek; çeşitli etkileşimler içindeki paydaşların değer, kam ve kültürlerini etkili biçimde ele almak; paydaşlar ile yenilikçi etkinlikleri başarılı bir biçimde yürütmek	14
İş, sosyal ve çevresel problemleri, bakış açılarını ve bilgiyi bütünleştirmeye için yetkinlikler	
Farklı paydaşların bakış açılarını ve bilgisini bütünleştirmek	8
Geleneksel verimlilik kriterini eko- ve sosyo-verimlilik ile bütünleştirmek	6
Radikal ve sistemli yenilikleri olanaklı kılabilmek için, daha sentetik, dinamik ve faydacı işletme yöntem ve modelleri geliştirmek için yetkinlikler	4
Ağ oluşturma ve sosyal yetkinlikler	
Bilgi toplam, deneyim aktarımı ve uzlaşma için örgüt içinden ve dışından iyi bilinmeyen aktörler ile sosyal ilişkiler kurmak	13
Belirsizliklerle baş edebilmek ve bilgi ve farklı yaklaşımlar elde edebilmek için aktörler ile geniş, çeşitli ve kapsayıcı ağlar oluşturmak ve geliştirmek	10
Temel değerler üzerinde güven, ortak vizyon ve uzlaşma inşa etmek	5
Yerel aktörleri ve girişimleri dâhil etmek	6
Koalisyon ve işbirliği kurma yetkinlikleri	
Farklı (yerel) paydaşların ortak hareketlerini, açık bir yenilik ve adaptasyon sürecini, ortak bir vizyon oluşturma, işbirliğini ve ortak sorun bulma süreçlerini teşvik etmek	13
Bilgi işleme ve karar stillerindeki farklılıkları bütünleştirmek, odak genişliğindeki ve istenen sonucu en üst düzeye çıkarmadaki farklılıkları ele almak	1

Kaynak: Fülöp (2012: 20).

Wesselink ve diğerleri (2015); kurumsal sürdürülebilirlik alanında yöneticilerin bireysel yetkinliklerini incelemiştir. Bu çalışmada, sürdürülebilirliği gerçekleştirebilmek için gerekli dört görevden bahsetmiş ve önceden belirlediği yedi yetkinlik maddesinin işletmenin sürdürülebilirliğine katkısını sorgulamıştır. Çalışma neticesinde beş yetkinliğin işletme sürdürülebilirliğine katkısı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo 7).

**Tablo 7.** Sürdürülebilirliği Gerçekleştirmek İçin Temel Görevleri Destekleyen Yetkinlikler.

Yetkinlikler	Oryantasyon	Ortak hedefe ulaşma	Pilot projeler yapma	Sonuçları oturtmak
Sistemsel düşünme yetkinliği	X		X	
Çeşitliliği ve disiplinlerarasılığı benimseme yetkinliği	X	X	X	X
Kişilerarası yetkinlik				X
Eylem yetkinliği		X	X	
Stratejik yönetim yetkinliği	X		X	

Kaynak: Wesselink ve diğerleri (2015: 502).

Bu aşamada, Pagell ve Gobeli'nin (2009) operasyonel performans bakımından yöneticilerin çevresel sürdürülebilirliğe etkisini araştırdığı çalışması dikkat çekmektedir. Pagell ve Gobeli (2009); yöneticiler ile yapılmış çalışmalarda çevresel olarak iyi performans gösteren işletmelerin operasyonel performansının da olumlu düzeyde etkilendiğine işaret ettiğinden bahseder. Bu çalışmada da paralel olarak, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının çevresel sürdürülebilirlik unsurları konusunda duyarlı olmasının işletme performansını artırdığı sonucu elde edilmiştir. Bunun yanında, yöneticilerin çevresel sürdürülebilirlik yönündeki tutumlarının, çevresel sürdürülebilirlik performansına katkıda bulunduğu belirlenmiştir.



## 1.2. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI

### 1.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Sürdürülebilirlik, son zamanlarda sıkça kulağımıza çalınan bir kavramdır. Tarihsel olarak çıkış noktasının izini sürmek zor olsa da genel jargonda sürdürülebilirlik; “uzun vadeli”, “süreklî”, “sağlıklı” veya “sistemik” anlamlarında kullanılmaktadır (Leal Filho, 2000: 9). Bu kavramın popüler hale gelişi ise 1987 yılında, Birleşmiş Milletler (BM) Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun (World Commission on Environment and Development – WCED) yayınladığı ve Brundthland Raporu olarak bilinen rapora dayanır. Bu rapora göre sürdürülebilirlik veya sürdürülebilir kalkınma “*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamalarına engel olmadan, günümüz ihtiyaçlarının karşılanması*” biçiminde tanımlanmıştır (WCED, 1987). Bu tanım oluşturulurken iki tema üzerinde durulmuştur: *ihtiyaçlarının karşılanmasındaki öncelik, gereksinimleri ileri düzeyde olan dünya yoksullarından başlamalıdır; teknoloji ve örgütlerin çevre üzerindeki kısıtlamaları günümüzün ve geleceğin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır*. 21. yüzyılın itici gücü haline gelen sürdürülebilirlik kavramı artık yeryüzünde yaşayan en küçük bireyden itibaren insan topluluklarını, sivil toplum kuruluşlarını, yerel yönetimleri, kamu ve özel işletmeleri, farklı alanlarda araştırmalar yapan pek çok akademisyeni, hükümetleri ve hatta dünya çapında hükümetlerin katılımıyla oluşturulmuş uluslararası oluşumları meşgul etmektedir (Reid, 1995). Bu anlamda, sürdürülebilir kalkınma bir toplumun, bir örgütün veya bir bireyin kendisini (kaynaklarını, sermayesini vb.) koruma, güçlendirme ve geliştirme yeteneği olarak yorumlanabilir (Ehnert ve diğerleri, 2014: 8).

Brundthland Raporu’na göre sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda uzlaşıya varılması gereken *kalkınma* ve *çevre* endişeleri mevcuttur ki bu endişeler kaynaklara karşı ihtiyaçlar veya kısa vadeli planlara karşı uzun vadeli planlar olarak da yorumlanabilir (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3438). NRC (National Research Council – Ulusal Araştırma Konseyi) (1999); kalkınma ve çevre endişelerini bir figür ile resmetmiş ve sürdürülebilir kalkınmanın çerçevesini oluşturmuştur (NRC, 1999: 24) (bkz. Şekil 13).

**Şekil 13.** Sürdürülebilir Kalkınmanın Tanımları

<b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK</b>	<b>NE KADAR SÜRECEK</b> 25 yıl Şimdi ve gelecekte Sonsuza kadar	<b>KALKINMA</b>
<b>DOĞA</b> Dünya Biyçeşitlilik Ekosistemler		<b>İNSANLAR</b> Çocuk yaşamı Yaşam beklentisi Eğitim Eşitlik Eşit şans
<b>YAŞAM DESTEĞİ</b> Ekosistem servisleri Kaynaklar Çevre	<b>İLİŞKİ</b> Yalnız Çoğunlukla Ama Ve Ya da	<b>EKONOMİ</b> Bolluk Üretken sektör Tüketim
<b>TOPLULUK</b> Kültürler Gruplar Yerler		<b>TOPLUM</b> Kurumlar Sosyal sermaye Devletler Bölgeler

Kaynak: NRC (1999: 24).

Şekil 13'te *doğa*, *yaşam desteği* ve *topluluk* başlıkları sürdürülmesi gereken varlıklar olarak ifade edilmiştir. *İnsanlar*, *ekonomi* ve *toplum* başlıkları ise kalkınması gereken varlıklardır. Sürdürülmesi gereken varlıklar ile kalkınması gereken varlıklar arasındaki ilişki çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Bazı varlıklar birlikte var olabilirken, kimi zaman bir tanesi öne çıkmaktadır. Örneğin; “*ekonomik büyüme ve kalkınma gerçekleştirilmesi gereken bir olgudur ama bu, ekolojik sınırların izin verdiği ölçüde olmalıdır*”. Bu çerçevede, sürdürülmesi gereken varlıklar ile kalkınması gereken varlıklar arasındaki ilişki “sürdürülebilir kalkınma” kavramını oluşturmaktadır NRC (1999: 25).

BM, “2030 Gündemi” adı verilen küresel anlaşmanın bir parçası olarak 2015 Eylül ayındaki toplantısında “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri”ni belirlemiştir (bkz. Şekil 14). Bu hedefler yoksulluğu sona erdirmeyi, gezegeni korumayı ve herkes için refah içinde bir yaşam sağlamayı hedeflemektedir.

**Şekil 14.** Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri



Kaynak: UN (2018).

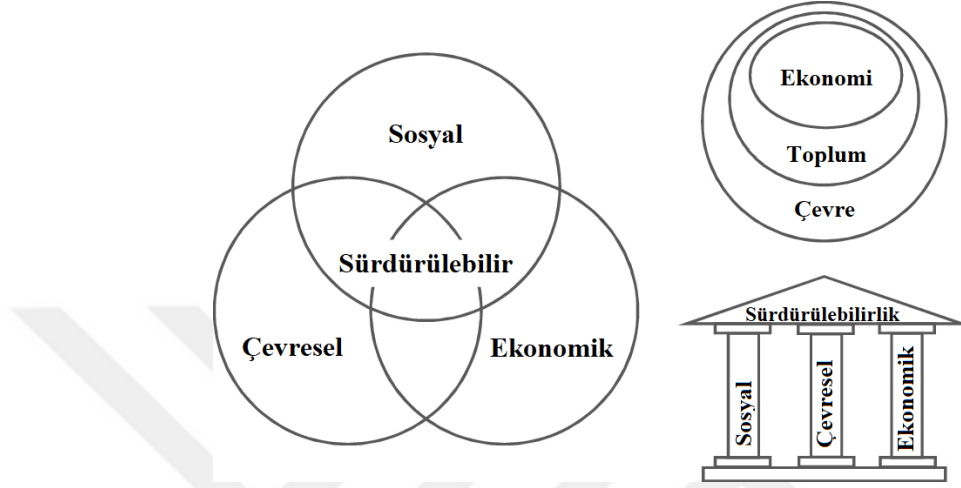
### 1.2.2. Sürdürülebilirliğin Boyutları

Kapsamına bakıldığında sürdürülebilir kalkınma temel olarak üç boyuttan oluşur: *ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik* (Robert ve diğerleri, 2005; OECD, 2008). “*Sürdürülebilirlik, çeşitli disiplinler ve uygulamalar kapsamında ele alınmış ve iş faaliyetlerinin doğal çevre veya insan sağlığı üzerindeki etkisinin yanı sıra, kaynak kıtlığının yol açtığı kriz ve değişim durumlarında bağlam ve önem kazanmıştır*” (Ehnert ve diğerleri, 2014: 9). Ekonomik sürdürülebilirlik üzerine odaklanma kısa vadede kısmen başarı getirebilir, ancak uzun vadeli sürdürülebilirlik için üç boyutun gereklerinin aynı anda karşılanması gerekir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132). Sürdürülebilirliğin boyutları olan ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik kavramları aşağıda incelenmiştir.

Şekil 15’te, sürdürülebilirliğin boyutları, üç farklı yaklaşım ile görselleştirilmiştir. Solda, Venn şeması biçimindeki tasarım genel sürdürülebilirlik yaklaşımını ifade eder. Buna göre sürdürülebilirlik üç boyutun ortak ürünüdür. Alternatif tasarımlardan üstteki iç içe çemberler biçiminde olan ise ekonomiyi sürdürülebilirliğin merkezine koyarken çevrenin sürdürülebilirliğin bütün boyutlarıyla ilişkisine işaret eder. Diğer tasarımda ise sürdürülebilirliğin boyutları

birbirinden bağımsızdır ancak birinin eksikliği sürdürülebilirliğin oluşmasına engel teşkil eder.

**Şekil 15.** Sürdürülebilirliğin Boyutları



Kaynak: Purvis ve diğerleri (2019: 682).

### 1.2.2.1. Sürdürülebilirliğin Ekonomik Boyutu

Ekonomik olarak sürdürülebilir bir sistem, iç ve dış borçlanma hareketlerini yönetebilmek ve üretim etkinliklerine zarar verebilecek sektörel dengesizliklerle baş edebilmek için sürekli olarak ürün ve hizmet üretebilmeyi gerektirir (Harris, 2000: 25). Bu anlamda ekonomik sürdürülebilirlik, etkinliklerini devam ettirebilmek demektir. Etkinliklerin devam ettirebilmesi için ise; gelir gider dengelerinin iyi ayarlanması, sektör ile ilgili tahminlerde bulunulması ve olumsuzluklara hazırlıklı olunması esastır.

Ekonomistlerin bakış açısıyla sürdürülebilirlik; kaynakların kıtlığı ile de ilgilidir (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3437). Ekonominin gelişmesi için yalnız insani yetenekler yeterli olmaz, aynı zamanda doğal kaynaklardan da faydalanılması gerekir (Kılıç, 2013: 207). Ekonomik sistemlerin varlığı, ekonomi ve çevrenin birlikte değerlendirilmesi ile mümkündür (Özispa, 2017: 18). Yenilenemeyen kaynakların ve hammaddelerin verimli ve etkin kullanımı yine ekonomik sürdürülebilirliğin gereklerindedir.



Bazı ekonomistler, ekonomik sürdürülebilirlik kavramını “*tüketimden elde edilen faydanın ve varlığın artışı*” olarak ifade eder (Harris, 2000: 7). Bu çerçevedeki artış ile ekonomik olarak kârlılığı ön planda tutan özel işletmelerden farklı olarak, devlet yapılanmaları toplumun ekonomik refahı ile ilgilenir. İnsanların yaşam seviyesinin artırılması ve ihtiyaçlarının karşılanması bu kapsamda değerlendirilir. Devletler kâr etmek yerine; “*gayri safi yurtiçi hâsıla*” olarak adlandırılan ülke genelindeki gelirin artırılmasını hedefler. Devletlerin bu yöndeki çabaları, toplumun ekonomik refahını yükseltmek çerçevesinde ekonomik sürdürülebilirlik kapsamına girer (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3439). Öte yandan, tek başına ekonomik büyüme ekonomik sürdürülebilirlik için yeterli olmayabilir. Ekonomik büyüme hedefiyle gerçekleştirilen uygulamalar sürdürülebilirliğe aykırı olabileceğinden aradaki dengenin iyi kurulması gereklidir (Moldan ve diğerleri, 2012: 5).

#### **1.2.2.2. Sürdürülebilirliğin Sosyal Boyutu**

Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyenler, kalkınmanın sosyal bileşenini önemsemekte ve bunu eskilere dayanan bir bakış açısıyla değerlendirmektedir (Harris, 2000: 31). Gelecek senaryoları yazılırken sosyal sürdürülebilirlik çoğunlukla göz ardı edilmekte ve ekonomik ile çevresel sürdürülebilirlik üzerine odaklanılmaktadır. Ancak, pazar ekonomisindeki sosyal ve çevresel gelişmeler arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları senaryo tasarımının en başından itibaren eşit temelde ve işbirliği içinde yürütülmelidir (Omann ve Spangenberg, 2002: 1).

Sosyal sürdürülebilirlik temelde insani kalkınma ile ilişkilidir. İnsani kalkınma ise, tarihsel ve ekonomik teorilere yerleştiği üzere temel ihtiyaçlar ve eşitlik ile ilgilidir (Harris, 2000: 31). Ancak derinlemesine incelendiğinde sosyal boyuta yaklaşımların ekonomik boyutta olduğu kadar çeşitli olduğu görülebilir (Moldan ve diğerleri, 2012: 5). Sosyal sürdürülebilirlik, bireyleri ve insan grupları merkeze alınarak geliştirilebilir. Eğitim, beceriler, deneyim, tüketim, gelir ve istihdam gibi kişisel varlıklar ile demokrasi, paylaşım ya da cinsiyet eşitliği veya

bilgi edinme özgürlüğü gibi kişilerarası süreçler sürdürülebilirliğin sosyal boyutu kapsamında değerlendirilir (Omann ve Spangenberg, 2002: 2).

Sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili tanımlamalar diğer boyutlara nazaran daha az nettir. Farklı ülkelerdeki ekonomik, sosyal ve kültürel durumların çeşitliliği, standart bir tanım geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Ancak sosyal olarak sürdürülebilir bir sistemin; eşit paylaşım, yeterli sağlık ve eğitim hizmetleri, cinsiyet eşitliği ile siyasal katılım ve hesap verilebilirlik konularını başarması gerekmektedir (Harris, 2000: 25).

### 1.2.2.3. Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu

İnsanlar, yeryüzündeki yaşamını kolaylaştırmak ve daha fazla ürün ve hizmete ulaşımı sağlamak amacıyla tarih boyunca teknolojik ve bilimsel çalışmalarda bulunmuştur. Özetle insanın konforunu artırmaya yönelik bu yöndeki girişim ve yenilikler; büyük sanayi etkinlikleri, kesintisiz ve giderek artan üretim çabası, aşırı derecede yoğun hammadde ve kaynak kullanımı gerektirmektedir. Bu yöndeki çalışmalar insanlar için kısa vadede faydalı görünse de; giderek artan biçimde çevresel bozulma, küresel ısınma, asit yağmurları, artan sera gazı salımı, kimyasal atıklar, toprak ve su kirliliği, ormanlık alanlarda azalma ve çölleşme gibi yeryüzünün yaşanabilirliği için tehdit oluşturan sonuçlar doğurmaktadır (Özispa, 2017: 17). Bu çerçeveden bakıldığında çevresel sürdürülebilirlik; insanların doğa ve çevre üzerindeki olumsuz etkisini azaltma ve doğa ile ekosistemlerin korunması ile ilgili konuları kapsar. Harris'e (2000) göre "*çevresel açıdan sürdürülebilir bir sistem, istikrarlı bir kaynak temeli sağlamalı, yenilenebilir kaynak sistemlerinin veya çevresel risk fonksiyonlarının aşırı sömürülmesinden kaçınmalı ve yenilenemeyen kaynakları yalnızca uygun yatırım yapıldığı ölçüde kullanılmalıdır*" (Harris, 2000: 25).

Ekonomik bakış açısı, insani refah için kişi başı gelirin artırılması kapsamında sürekli büyüme ve artan üretim etkinliklerini destekler. Ekonomik büyümenin üst sınırının olmadığı modelleri benimseyen ekonomistlerin aksine bilim insanları, bunun bir sınırı olması gerektiğini savunur (Harris, 2000: 29). Çevre ve ekoloji alanında uzman bilim insanları; Dünya gibi sınırlı kaynaklara sahip bir sistemde bulunan alt sistemlerin, sosyal ve çevresel olarak diğer alt sistemlere zarar vermeden sürekli büyüme göstermesinin mümkün olmadığını öne sürmektedir

(Omann ve Spangenberg, 2002: 2). Artan popülasyonun ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli artan üretim etkinlikleri ve bunu karşılamak için kaynak kullanımındaki artış sürdürülemez. “Sürdürülebilirlik aslında ekonomik politikaların çevre üzerine kurmuş olduğu hegemonik politikaların sürdürülemez olduğunun anlaşılması üzerine zorunlu bir değişim ve dönüşümden kaynaklanmıştır” (Kılıç, 2013: 207). Bu nedenle sürdürülebilirliğe ekolojik ve çevresel bakış açısı, tüm biyolojik sistemler için sınırlı popülasyon ve tüketim seviyeleri içermelidir (Harris, 2000: 29). Üretim süreçlerinde kullanılan yenilenemez kaynakların kullanımı etkin ve verimli olmalı; yenilenebilir kaynak kullanımı ise desteklenmelidir.

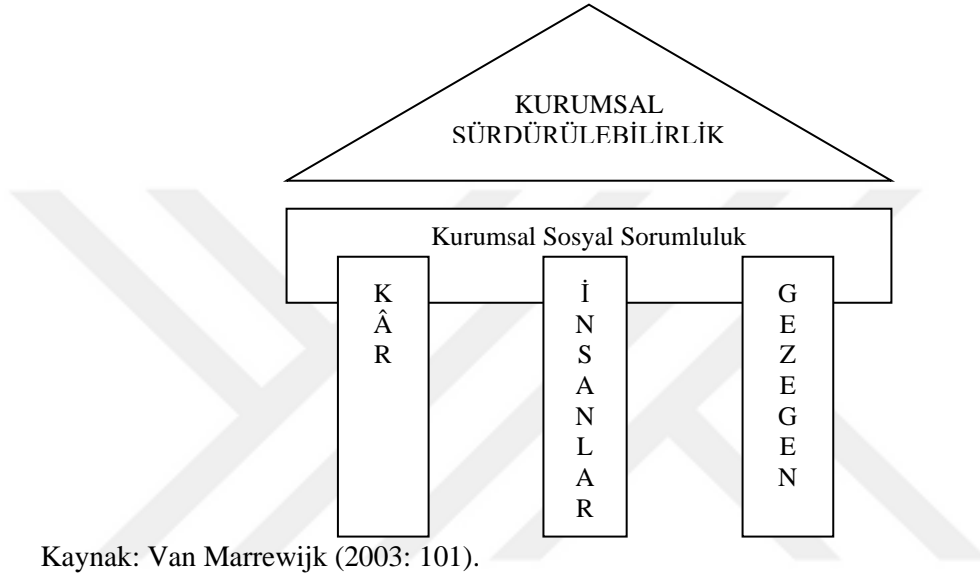
Çevresel sürdürülebilirlik, kaynakların kullanımı açısından ekonomik sürdürülebilirlik ile ilişkili olduğu gibi sosyal açılarından da önem taşımaktadır. İnsani refah seviyesini yükseltirken insanlara zarar gelmesini önlemek için, insan ihtiyaçları için kullanılan hammadde kaynakları korunmalı ve insani atık seviyelerinin aşılmadığından emin olunmalıdır (Moldan ve diğerleri, 2012: 6). İnsan refahının korunması, yaşadıkları ortamların insan sağlığı ve mutluluğunu destekleyici nitelikte olması ile de ilişkilidir. Veenhoven’ın (2004) “*hayat kalitesi*” şemasına göre insanların mutluluğu çevrenin yaşanılabilirliğine eşittir (aktaran Kuhlman ve Farrington, 2010: 3440). Bu nedenle, yerleşim yerleri ve habitatların çevresel sürdürülebilirliği sosyal açıdan da önem arz etmektedir.

### **1.2.3. İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Önemi**

Günümüzde işletmeler, buldukları rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve yarışın içerisinde kalabilmek için sürdürülebilirliğin gereklerini yerine getirmeye yönelik çabalar sarf etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı işletmecilik seviyesinde düşünüldüğünde; işletmenin gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden doğrudan ya da dolaylı paydaşlarının (ortaklar, çalışanlar, müşteriler, toplum vs.) ihtiyaçlarını karşılması olarak değerlendirilebilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131). İşletmeler bu çerçevede, ekonomik, sosyal ve çevresel sermayelerini korumak ve geliştirmekle birlikte, politik alanda sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalıdır. İşletmelerin bu yönde ki çabaları “*kurumsal sürdürülebilirlik*” olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal

sürdürülebilirlik kavramı ise; “işletmenin ekonomik faydası, çevre yönetimi ve sosyal sorumluluklarını kapsayan üç temelli yaklaşımın dengeli biçimde entegrasyonu ve bunun sonucunda ulaşılan karmaşık yenileme ve yenilenme sistemi” olarak tanımlanmaktadır (Ehnert ve diğerleri, 2014: 226) (bkz. Şekil 16).

**Şekil 16.** Kurumsal Sürdürülebilirlik



Kaynak: Van Marrewijk (2003: 101).

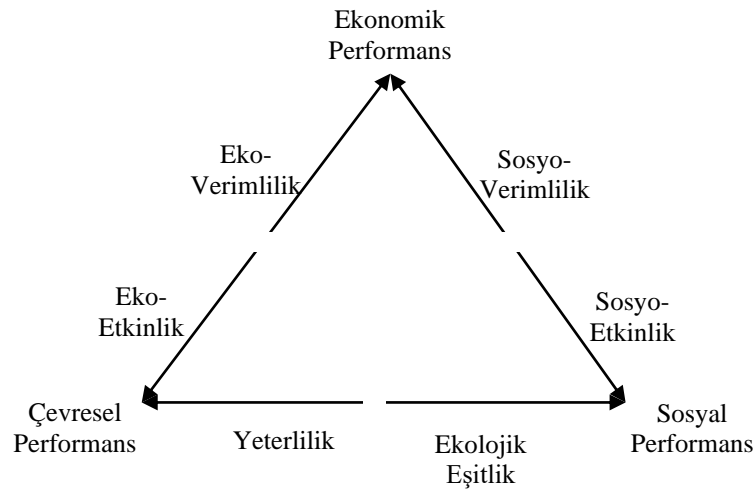
Ekonomik olarak sürdürülebilir işletmeler, ortakları için ortalamanın üzerinde bir getiri sağlarken gerekli para döngüsünü sağlayabilecek nakit akısını garanti edebilmelidir. Sosyal olarak sürdürülebilir işletmeler ise; içinde buldukları ve yönettikleri toplulukların sosyal ve insani sermayesine değer katar. Öte yandan, çevresel olarak sürdürülebilir işletmeler çevresel kaynakları doğal olarak üretilen miktarın altında kullanırken, doğal sistemin izin verdiği oranların üzerinde atık üretmekten ve ekosistemi geriletecek etkinliklerden kaçınır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132).

Günümüzde çoğu yönetici kurumsal sürdürülebilirliği artık işletmecilik faaliyetlerinin bir ön şartı olarak kabul etmektedir. İşletmeler de yöneticilerinin bu bakış açısı neticesinde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışanlar istihdam etmekte, sürdürülebilirlik raporları yayınlamakta ve bu kavramı kurumsal iletişim stratejilerine dâhil etmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131).

#### 1.2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlikte Üçlü Performans Yaklaşımı

İşletmeler mevcut rekabet ortamında her geçen gün paydaşlarını artırmakta ve bu paydaşları ile olan etkileşimi güçlenmektedir. İşletmenin paydaşları; işletmeyi doğrudan etkileyen veya işletme kararlarından doğrudan etkilenen (müşteriler, ortaklar, çalışanlar vb.) *birincil paydaşlar* ile etkileme ya da etkilenme biçimi dolaylı olan (kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, hükümet organları vb.) *ikincil paydaşlardan* oluşur (Aksoy, 2013: 19). Bu paydaşlar işletmenin performansı ile ilgilendirir, çünkü işletmenin göstereceği performansın kendilerine doğrudan ya da dolaylı biçimde yansımaları olacaktır. Paydaşların ilgilendiği işletme performansı, diğer adıyla *kurumsal performans*; işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel performansının bir arada değerlendirilmesi ile ortaya çıkar. Elkington (1994), sürdürülebilir işletme performansının bu üç temele dayanan yapısına “üçlü performans yaklaşımı” adını vermiştir (aktaran Fauzi ve diğerleri, 2010: 1353). Dyllick ve Hockerts (2002); ekonomik, sosyal ve çevresel performansın birlikte değerlendirilmesinden oluşan üçlü performans yaklaşımına ilişkin bir model oluşturmuş ve aralarındaki ilişkiyi tanımlamıştır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 138) (bkz. Şekil 17).

Şekil 17. Kurumsal Sürdürülebilirlikte Üçlü Performans Yaklaşımı Modeli



Kaynak: Dyllick ve Hockerts (2002: 138).

#### 1.2.4.1. Ekonomik Performans

İşletmenin ekonomik performansı, finansal (varlık, borç), maddi (donanım, stok, vb.) ve maddi olmayan (tasarım, yazılım, vb.) sermayenin, kârlılık gibi finansal göstergelere göre etkin biçimde kullanılması anlamına gelir (Aksoy, 2013: 21). Dyllick ve Hockerts'in (2002) modelinde ekonomik performansın çevre ile etkileşimi "*eko-verimlilik*"; sosyal etkileşimi ise "*sosyo-verimlilik*" olarak adlandırılmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin en genel kabul gören boyutu, bir işletmenin doğal sermayesini verimli kullanması, diğer adıyla "*eko-verimlilik*" boyutudur (Dyllick ve Hockerts, 2002: 136). Eko-verimlilik, bir işletmenin içinde bulunduğu çevre ile barışık biçimde gösterdiği etkinliklerin kattığı ekonomik değer olarak ifade edilebilir. DeSimone ve Popoff (2000) eko-verimlilik için temel hususları yedi maddede ifade etmiştir (DeSimone ve Popoff, 2000: 3):

- Ürün ve hizmetler için gereken madde gereksinimini azaltmak,
- Ürün ve hizmetleri için gereken enerji tüketimini azaltmak,
- Toksik dağılımı azaltmak,
- Geri dönüşüm etkinliklerini genişletmek,
- Yenilenebilir kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak,
- Ürün dayanıklılığını uzatmak,
- Ürünlerin servis hızını artırmak

Öte yandan sosyo-verimlilik ise bir işletmenin yarattığı katma değer ve sosyal etki arasındaki ilişkiyi tanımlar. İşletme etkinlikleri esnasında çevre ile olumlu etkileşim, şeffaflık, istihdam yaratma gibi olumlu sonuçlar sosyo-verimlilik adına doğru ilerlemeye işaretler. Ancak; iş kazaları, insan hakları ihlalleri ve çalışanlar üzerinde baskı gibi olumsuz çıktılar sosyo-verimliliği olumsuz etkiler. Etkinin olumlu ya da olumsuz olmasına göre sosyo-verimlilik, işletmenin yarattığı ekonomik değere benzer biçimde katkıda bulunur (Dyllick ve Hockerts, 2002: 136).

#### 1.2.4.2. Sosyal Performans

Kurumsal sosyal performans, bir işletmenin sosyal sorumluluk ilkelerinin yapılandırılması, sosyal yanıt verme süreçleri ve firmanın toplumsal ilişkileri ile ilgili

politikalar, programlar ve gözlemlenebilir sonuçlar olarak tanımlanabilir (Orlitzky ve diğerleri, 2003: 403). Başka bir deyişle sosyal performans, farklı kurumsal paydaşları yönetme ve tatmin etme becerisi ile ilgilidir. Etkin bir sosyal performans için “ekolojik eşitlik” ve “sosyo-etkinlik” kriterlerinin yerine getirilmesi ile olur.

Ekolojik eşitlik, doğal sermayenin yönetimi ile sosyal sürdürülebilirliğin ortak noktasıdır. Eğer dünya doğal kaynaklarının çoğu, günümüz ihtiyaçları için fazlaca kullanılırsa gelecek nesiller için yeterli kaynak bulmak oldukça zor olacak ve ekolojik eşitlik sağlanamayacaktır. Gerçek anlamda sosyal sürdürülebilirlik, kaynakların adilce ve eşit paylaşımını gerektirir (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Sosyo-etkinlik penceresinden bakıldığında ise, iç ve dış paydaşların yaşam kalitesini artıracak yöndeki çalışmalardan bahsedilebilir. İşletmenin ekonomik faaliyetleri etik davranış ve adil çalışma koşulları ve toplumun refah düzeyinin artırılması işletmelerin sosyal etkinlikleridir (Aksoy, 2013: 22).

#### **1.2.4.3. Çevresel Performans**

İşletmeler içinde buldukları doğal çevreye saygılı olmalı ve çevresel sermayelerini dikkatli kullanmalıdır. Fosil kaynaklar (kömür, petrol, doğalgaz) ve çekirdek kaynakları (uranyum, toryum) yenilenemez kaynakları; güneş, rüzgâr, denizler vb. kaynaklar ise yenilenebilir kaynaklardır (Koç ve Şenel, 2013: 33). Bulduğu çevredeki yenilenebilir ve yenilenemez kaynaklar işletmenin çevresel sermayesini oluşturur. Çevresel performans ise, işletmenin çevresel sermayesi ile ilişkisi neticesinde ortaya çıkar. Başka bir deyişle, işletmelerin etkinliklerini üzerinde bulunduğumuz yeryüzünün yaşanılabilir kalmasına dikkat ederek gerçekleştirmesi çevresel sürdürülebilirlik performansını belirler.

Kurumsal çevresel sürdürülebilirlik performansını etkileyen iki temel etken vardır: eko-etkinlik ve yeterlilik. Ekonomik etkinliklerin gerçekleştirilirken çevrenin faydasına yönelik girişimler eko-etkinlik olarak adlandırılır (Aksoy, 2013: 23). Karıştırılabilecek iki kavram olan eko-verimlilik ve eko-etkinliği ayırmak gerekirse; bir fabrikanın hava kirliliğine engel olmak için baca filtresi takması eko-verimlilik iken, fabrikada fosil yakıt yerine yenilenebilir enerji kullanılması ile hava kirliliği olasılığının tamamen ortadan kaldırılması eko-etkinliktir. Eko-verimlilik bazı

durumlarda müşteri talepleri nedeniyle göz ardı edilebilir ancak eko-etkinlik, verimlilikten bağımsız olarak üzerine sürekli düşünülmesi gereken bir kavramdır. Otomobil firmaları hep daha az yakıt tüketen eko-verimli araçlar tasarlamaya yönelir. Ancak bazı müşteriler, yakıt tüketimi yüksek olan spor ya da arazi araçlarına ilgi duyar. Bu durumda ise çevresel performansın diğer kriteri olan yeterlilik ortaya çıkmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 137). Yeterlilik, işletmenin sorumluluğu dışında kalan bireysel tercihler ile ilgilidir. Bu durumda tercihler çevresel şartların düşünülerek tam olarak istenilenler değil, ihtiyaç duyulanlara yönlendirilmelidir. Buradaki dikkat edilmesi gereken, makul ve yeterli miktarda tüketim olmalı; daha fazla tüketime yönelik etkinlikler yerine mantıklı ve anlamlı tüketim gözetilmesidir (Hockerts, 2003: 30).

### **1.2.5. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Raporlaması**

Sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bakımından işletmelerin sergilediği etkinlikler işletmenin sürdürülebilirlik performansını belirler. İşletmeler bu etkinlikleri sonucunda oluşan performansları hakkında iç ve dış paydaşlarını bilgilendirerek hem paydaşlarının memnuniyetini sağlamak hem de rekabet ortamında avantaj sağlamayı amaçlar. Sürdürülebilirlik raporları işte bu gereksinimi karşılama işlevini yerine getirmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Zira kurumsal sürdürülebilirlik yönündeki çalışmalar ekonomik, sosyal ve çevresel etkinliklerin gerçekleştirilmesi ile birlikte bu süreçlerle ilgili işletme paydaşlarına bilgilendirme yapılmasını da kapsar (Aksoy, 2013: 27). İşletmenin paydaşları bu raporlar sayesinde; işletmenin kurumsallığını, taahhütlerini yerine getirip getirmediğini, finansal durumunu, toplum ve çevre ile etkileşimini kontrol etme şansına sahip olur.

En göz önünde ve etkin işletmeler olan çokuluslu işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusunu dikkate aldıkları görülmektedir. Bu işletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde insan hakları ihlallerini, çevre kirliliğini ve uluslararası ticaret ve üretim etkinliklerinin doğuracağı diğer olumsuzlukları önleme yönündeki faaliyetleri görünür hale getirmeyi hedeflemiştir (Kolk, 2003: 280). Bu hedefler sonucunda işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik etkinliklerini kapsayan raporlar



oluşturulması zorunluluğu doğmuştur. Sürdürülebilirlik raporları başlangıçta çevresel konuları ele almakta iken 20. yüzyılın sonlarına doğru ekonomik ve sosyal konular da raporların kapsamında yer almaya başlamıştır (White, 2005: 36-37).

İlk sürdürülebilirlik raporları olan çevresel raporlar, gönüllülük esasına dayanmakta ve işletmelerin iyi yönlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu yöndeki raporların güvenilirliği ise şüphe götürmektedir. Bu kaygılar, sürdürülebilir kalkınma üzerindeki tartışmalar ve paydaşların sürdürülebilir kalkınmaya ilgisinin artması, işletmelerin stratejilerini çevresel, ekonomik ve sosyal konuların birlikte ele alındığı üçlü performans yaklaşımına göre hazırlanmış raporlara çevirmesine neden olmuştur (Hedberg ve Von Malmborg, 2003: 154). Üçlü performans yaklaşımını temel alan raporlamaların gelişimi, “Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI)” gibi uluslararası standartlar geliştiren oluşumlar ile birlikte ilerlemiştir.

GRI, 1997 yılında kurulmuş ve 2002 yılında bağımsız hale gelmiş, resmi olarak BM Çevre Programı (United Nations Environment Programme – UNEP) kapsamında çalışan bir kuruluştur. Raporlama ilkeleri hazırlamak için; iş, muhasebe, yatırım, çevre, insan hakları, araştırma ve çalışma örgütlerinden dünya çapındaki temsilciler GRI ile birlikte çalışmaktadır. Çeşitli büyüklükteki pek çok işletme, raporlamalarını GRI sürdürülebilirlik raporlama ilkelerine göre gerçekleştirmektedir (White, 2005: 38). GRI'nin bakış açısıyla sürdürülebilirlik raporlamasının yararları Tablo 8’de verilmiştir.

GRI ilkeleri çerçevesinde raporlama esaslarının birinci bölümü uluslararası standartlardan oluşur. Bunlar; raporun başlangıcını oluşturan “*temel esaslar (GRI 101)*”, işletmenin durumsal bilgisinin yer aldığı “*genel bilgiler (GRI 102)*” ve yönetim yaklaşımına ilişkin raporlamanın yapıldığı “*yönetim yaklaşımı (GRI 103)*” standartlarıdır. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümler ise sırasıyla “*ekonomik (GRI 200)*”, “*çevresel (GRI 300)*” ve “*sosyal (GRI 400)*” konular ile ilgili özel bilgilerin paylaşılmasını kapsar.

GRI ilkeleri, sürdürülebilirlik raporlaması konusunda dünyada en yaygın kullanılan rehber olsa da bunun yanında işletmelere raporlama konusunda destek sağlayan başka kurum ve kuruluşlar da vardır. Bu kurum ve kuruluşları şu şekilde sıralamıştır (Aksoy, 2013: 44-46).

- BM Sorumlu Yatırım İlkeleri (United Nations Principles of Responsible Investment – UNPRI),
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) Çokuluslu İşletmeler Rehberi (OECD MNE Guidelines),
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact),
- ISO (International Organization for Standardization) 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (ISO 26000 Social Responsibility),
- AA1000APS Hesap Verebilirlik Prensipleri Standardı ve AA1000AS Güvence Standardı (AA1000APS –Account Ability Principles Standard ve AA1000AS Assurance Standard).

**Tablo 8.** Sürdürülebilirlik Raporlamasının Yararları

İçsel Faydalar	Dışsal Faydalar
Risk ve fırsatların daha iyi anlaşılması	Çevresel, sosyal ve yönetsel açıdan olumsuz etkileri azaltılması ya da tersine çevrilmesi
Finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin vurgulanması	İtibar ve marka bağlılığını artırılması
Uzun vadeli yönetim stratejileri, politikaları ve iş planlarını gözden geçirilmesi	Dış paydaşların işletmenin gerçek değerini ve maddi ile maddi olmayan varlıklarını anlamasını sağlanması
Süreçlerin kolaylaştırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve verimin artırılması	İşletmenin, sürdürülebilir kalkınma beklentilerinden nasıl etkilendiğini ve konu üzerindeki etkisinin gösterilmesi
Sürdürülebilirlik performansının kanunlar, normlar, kodlar, performans standartları ve gönüllü girişimler nazarında karşılaştırılıp değerlendirilmesi	
Halka açık çevresel, sosyal ve yönetim başarısızlıklarından kaçınılması	
Performansın işletme içinde ve diğer işletmeler ve sektör ölçeğinde karşılaştırılması	

Kaynak: GRI (2019).

### 1.2.6. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü

Sürdürülebilirlik performansı yönetimi ve ölçümü, işletmecilik ve kurumsal sürdürülebilirlik alanlarında yeni ve gelişmekte olan bir konudur. Bu konu,

işletmeciliğin ve özellikle de kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel performansı ele almaktadır. Bu boyutları ve farklı bakış açılarıyla sürdürülebilirlik performansının yönetilmesi, bir yandan çevresel ve sosyal yönetimi işletme yönetimi ve rekabetçi strateji ile ilişkilendiren, diğer yandan çevresel ve sosyal bilgiyi ekonomi bilgisi ile birleştiren sağlam bir yönetim çerçevesi gerektirir (Schaltegger ve Wagner, 2006: 682). İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının olumlu neticeler verip vermediğinin belirlenmesi, işletmenin hedefleri doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğinin anlaşılması bakımından önemlidir.

İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmek için birtakım stratejiler geliştirir. Bu stratejiler; sağlam bir işyeri yapısı geliştirmek, var olan amaç ve hedefleri kapsayan sürdürülebilirlik ilkeleri inşa etmek ve paydaşlara eğitim ve geliştirme fırsatları sunmaktan oluşur. Kurumsal stratejinin izlediği yol veya kapsamı ne olursa olsun, kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerinin ana bileşeni kurumsal bir Sürdürülebilirlik Performansı Ölçüm Sistemi'nden (SPÖS) geçer (Searcy, 2012: 240). İşletmelerin sürdürülebilirlik performansını değerlendirecek bir SPÖS, sürdürülebilirliğin üç boyutunun gerektirdiği etkinlikleri kapsamalıdır. Bu nedenle, SPÖS hazırlanmadan önce yapılması gereken, ölçümü yapılacak olan göstergelerin belirlenmesidir (Searcy, 2012: 242). Sürdürülebilirlik performansının tüm bileşenleri sayısal olarak ölçülemez. Bu nedenle, farklı bileşenleri ölçmek için değişik yöntemler kullanmak gerekebilir. Sürdürülebilirliğin ölçümü, gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılabilecek yöntemler şu şekilde sıralanmıştır (Székely ve Knirsch 2005: 632-635):

- **Anketler:** İşletmenin çevresel sürdürülebilirlik performansına yönelik görüşlerin değerlendirilmesi için farklı paydaşlara uygulanan ve işletmelerin sürdürülebilirlik performansının puanlanması için etkin bir yola olan çalışmalardır. Bu anketler aşağıdakiler tarafından uygulanabilir:
  - Sektör,
  - İş lobileri (Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi),
  - Sivil toplum örgütleri,
  - Profesyonel kuruluşlar (CSR Europe, ISR Compass),
  - Uluslararası kuruluşlar (BM, OECD),
  - Akademik kurumlar.

- **Ödül Programları:** Uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeydeki girişimlerin sürdürülebilirlik konusunda ön plana çıkan işletmeleri teşvik etme yönündeki çalışmaları neticesinde sürdürülebilirlik performansı ölçümleri gerçekleştirilir. “*The Sustainability Awards, Global SDG Awards, EBRD, SBA*”, ödüllendirme yoluyla sürdürülebilirlik performans ölçümü yapan girişimlere örnektir.
- **Yatırımcıların Kriterleri:** Finansal topluluklar kurumsal sürdürülebilirliğin önemini kavramış ve işletmelerden çevresel ve sosyal performanslarına ilişkin daha fazla veri talep etmeye başlamıştır. Bu topluluklar üzerinde yapılan anketler ile işletmelerin sürdürülebilirlik performansı bakımından sıralanması sağlanır.
- **Kıyaslama:** İşletmeleri belirli bir referans üzerinden karşılaştırma yöntemidir. Performansları içsel ya da dışsal standart ve göstergelere göre kıyaslama amacı güder. Kıyaslama, süreçlere ve süreçlerin uygulanmasına odaklanır. Süreçlerin her bir adımında kullanılan kaynaklar, tüketilen enerji, ortaya çıkan atıklar ve kullanılan işgücünü kapsayan analizler sonucunda işletmelerin kıyaslanması sağlanır.
- **Sürdürülebilirlik Endeksleri:** Son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan sürdürülebilirlik endeksleri yatırımcılar için rehber olma niteliği taşımaktadır. En bilinenleri, 1999’da kurulan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI) ve 2001’de kurulan FTSE4Good olan bu endeksler belirli kriterlere (bkz. Tablo 9) dayanan araştırma yöntemleri ile işletmelere kendilerini değerlendirme olanağı sunmaktadır. Yatırımcılar bu değerlendirmelerden, işletmelerin sürdürülebilirlik performansı hakkında izlenimler edinmektedir.
- **Akreditasyon Süreçleri:** İşletmeler; yerel gerekliliklere uyum ve güvenilirlik oluşturmak, sertifikalandırılmak, paydaşların güvenini kazanmak veya tazelemek ve yönetim sistemlerini geliştirmek gibi nedenlerle uluslararası standart ve kodlara (ISO 14001, SA8000...) uyum gösterir ve bu konuda teminat sağlayan kuruluşlarla çalışırlar.

**Tablo 9.** Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Kriterleri

Boyut	Kriter	Ağırlık (%)	Alt Kriter Sayısı
Ekonomik	Kurumsal yönetim	6,0	11
	Risk ve kriz yönetimi	6,0	6
	İdare, uyum, rüşvet ve yolsuzluk kuralları	5,5	4
	İş koluna özel kriterler	İş koluna bağlı	İş koluna bağlı
Çevresel	Çevresel performans (eko-verimlilik)	7,0	5
	Çevresel raporlama	3,0	3
	İş koluna özel kriterler	İş koluna bağlı	İş koluna bağlı
Sosyal	İnsani sermayenin geliştirilmesi	5,5	3
	Yetenekleri keşfetme ve koruma	5,5	11
	Çalışanlara yönelik kriterler	5,0	8
	Kurumsal vatandaşlık	3,5	2
	Sosyal raporlama	3,0	3
	İş koluna özel kriterler	İş koluna bağlı	İş koluna bağlı

Kaynak: DJSI (2008).

- **Sürdürülebilirlik Göstergeleri:** İşletmeler, ekonomik maliyeti ve çevresel olarak olumsuz etkileri olan pek çok kaynak kullanımı da dâhil olmak üzere, sürdürülebilirlik bileşenlerini ölçebilmek için uzun süredir uğraş vermektedir. Sürdürülebilirlik ölçümlerinin ve göstergelerinin belirlenmesi ile ilgili uğraşlar, sürdürülebilirlik hakkındaki karar verme süreçlerini destekleyen bilgilerin belirli bir çerçevede organize edilmesine dayanır. Sürdürülebilirlik performansı ölçümünde kullanılacak göstergelere en uygun örnek olarak GRI'nin önerdiği 77 maddelik “*Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları*” gösterilebilir. GRI; sürdürülebilirlik raporlamalarında kullanılmak üzere geliştirdiği standartlarda işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansları açısından ekonomik, çevresel ve sosyal boyutta önemli görülen başlıkları belirlemiştir (bkz. Tablo 10). GRI raporlama ilkeleri, bu başlıkları alt kriterler ile detaylandırarak işletmenin sürdürülebilirlik etkinliklerinin raporlanmasına ortam sağlayacak bir rehber oluşturmuştur (GRI, 2016: 3).

**Tablo 10.** Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Standartlar.

<b>Ekonomik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>Çevresel</b>	
Ekonomik performans (4)	İstihdam (3)	Yerel halkın hakları(1)	Malzemeler (3)
Pazar payı (2)	Çalışan / Yönetim İlişkileri (1)	İnsan hakları değerlendirmesi (3)	Enerji (5)
Dolaylı ekonomik etkiler (2)	İş sağlığı ve emniyeti (4)	Yere topluluklar (2)	Su (3)
Satın alma uygulamaları (1)	Eğitim ve geliştirme (3)	Tedarikçilerin sosyal değerlendirmesi (2)	Biyo-çeşitlilik (4)
Yolsuzlukla mücadele (3)	Çeşitlilik ve fırsat eşitliği (2)	Kamu politikaları (1)	Emisyonlar (7)
Rekabet dışı davranış (1)	Ayrımcılık yapılmaması (1)	Müşteri sağlığı ve emniyeti (2)	Akıntı ve atıklar (5)
	Toplu sözleşme ve örgütlenme hakkı (1)	Pazarlama ve etiketleme (3)	Çevre ile uyum (1)
	Çocuk işgücü (1)	Müşteri gizliliği (1)	Tedarikçilerin çevresel değerlendirmesi (2)
	Zorla çalıştırılma (1)	Sosyo-ekonomik uyum (1)	
	Güvenlik uygulamaları (1)		

Kaynak: GRI (2016: 3). \*Parantez içindeki sayılar, alt kriter sayısını ifade etmektedir.

Tablo 10’da ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan belirlenmiş performans standartları bir işletmenin sürdürülebilirlik çalışmaları çerçevesinde dikkat etmesi gereken başlıklardır. İşletmelerin toplam sürdürülebilirlik performansı, bu başlıkların her birinde sergilediği performans ile ilgili olacaktır. Bu bakış açısıyla, kurumsal sürdürülebilirlik performansı bu başlıklardaki etkinliklerin ölçülmesi anlamına gelmektedir.

### **1.3. LİMAN İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ LİMAN YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ**

Bu bölüm; liman işletmelerinin tanımı, liman yönetimi, limanların örgütsel yapısı, liman işletmelerinde sürdürülebilirlik, liman işletmelerinde sürdürülebilirlik performansının unsurları, liman işletmelerinde çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları, liman işletmelerinde sürdürülebilirlik performansı uygulamalarının yönetici yetkinlikleri ile ilişkisi olmak üzere yedi alt başlıktan oluşmaktadır.

#### **1.3.1. Liman İşletmelerinin Tanımı**

Küresel ölçekteki ticari etkinlikler, ülkelerarası mal alışverişini ve buna bağlı olarak denizaşırı taşımacılık işlemlerini gerektirir. Bu taşımacılık işlemleri için belirli noktalarda yüklerin transfer edileceği durak noktalarına ihtiyaç vardır. Yük transfer istasyonları olan liman işletmeleri, deniz ve kara arasındaki kritik bağlantıyı kurar ve sahip olduğu çeşitli donanım ve tesisler ile sunduğu hizmetler bakımından uluslararası ticaretin ana duraklarını oluşturur (Stopford, 2009: 81-82). Yoğun ticari faaliyetlerin yaşandığı ve uluslararası rekabet merkezi haline gelmiş olan limanlar, sınırları ortadan kaldırarak ülkelerin gelişimine de katkı sağlamaktadır (Karataş Çetin ve Arabelen, 2012: 76). Kara ve deniz kaynaklarının birleşim yerleri olarak limanlar, gemilerin barınması ve yüklenip tahliye edilmesi, yüklerin teslim alınıp depolanması ve teslim edilmesi ile deniz taşımacılığı ile ilgili işleri kapsayan etkinlikleri içeren karmaşık bir yapıya sahip işletmelerdir (Puig Duran, 2012: 25).

“Her limanın tüm özelliklerini kapsayan genel bir liman tanımının yapılması mümkün olmadığı gibi herhangi iki liman arasında da önemli farklılıklar mevcuttur” (Esmer ve Karataş Çetin, 2016: 379). Bir liman; gemilerin yükleme ve tahliye yapması için karaya yanaştıkları, genellikle körfez ya da nehir ağzı gibi açık denizden korunaklı bir coğrafi bölgedir (Stopford, 2009: 81). Bu bakımdan limanlar, gemilerin duraklaması ve yük operasyonlarını gerçekleştirmesi için bir barınak olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte limanlar yalnızca bir barınak olabileceği gibi modlararası ulaştırma ağlarının birleştiği ve içerisinde dağıtım, üretim ve sanayi

faaliyetlerini barındıran merkezler olma özelliği de gösterebilir (Esmer ve Karataş Çetin, 2016: 379). Liman kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için “terminal” kavramına bakılmalıdır. Terminaller liman içindeki bölümlerdir ve bu bölümler belirli yüklerin elleçlenebilmesi için bir ya da birkaç yanaşma yerinden oluşur (Stopford, 2009: 81). Terminaller, elleçlenen yükün cinsine göre “kuru yük terminali”, “konteyner terminali”, “yolcu terminali” gibi isimlerle adlandırılırlar. Limanlar bir terminalden ya da birkaç terminalin birleşiminden oluşabilir. Stopford (2009); Sahip olduğu tesislere, verdiği hizmetlere ve büyüklüğüne göre limanlar dört kategoriye ayrılmış ve bunlar şu şekilde tanımlamıştır (Stopford, 2009: 82-83):

- *Küçük Yerel Liman:* Yerel ticari etkinliklere hizmet eden bu limanlar, çeşitli yüklerin elleçlenmesi için genellikle yakın sefer bölgelerinde çalışan gemilere hizmet eder. Küçük tesisler ve genel amaçlı rıhtımlar içeren bu liman türü genellikle gelişmekte olan ülkelerde ve gelişmiş ülkelerin taşra bölgelerinde bulunur.
- *Büyük Yerel Liman:* Yük hacminin daha büyük olduğu ve daha özelleşmiş donanıma sahip limanlardır. Bölgede yoğun olarak elleçlenen yükün cinsine göre liman içerisinde yüke özel terminaller ve ekipmanlar bulunur.
- *Büyük Bölgesel Liman:* Yüksek miktarda elleçlemenin yapıldığı özelleşmiş terminal tesislerinin bulunduğu limanlardır. Elleçleme miktarının milyon tonlar seviyesine ulaştığı limanlarda, büyük tonajlı gemilere hizmet verebilecek uzunluk, derinlik ve yüke özel ekipmanlar içeren terminaller inşa edilir.
- *Bölgesel Dağıtım Merkezi:* Çok büyük gemilere hizmet verebilen, büyük miktarlarda yüklerin transferi ve daha küçük ölçekli limanlara dağıtılması için tasarlanmış limanlardır. Yükler için uzmanlaşmış terminaller ile deniz, demiryolu ve karayolu taşımacılığı için kullanılacak üstün tesisler içerir.

Bu bakımdan incelendiğinde limanları tek bir cümle ile açıklamanın zorluğu daha iyi anlaşılmaktadır. Hizmet ettiği bölgenin ticari ihtiyaçlarına göre farklı tesisler ve ekipmanlar barındırdığından tipik bir liman tanımı yapmak doğru olmayabilir. Ancak, temel işlevleri söz konusu olduğunda limanlar için ortak özelliklerden



bahsedilebilir. Limanların temel işlevlerini aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Esmen ve Karataş Çetin, 2016: 380):

- Gemilerin barınması için koruma sağlamak,
- Kıyı faaliyetleri için yatırım sahibi olmak,
- Yolcu trafiği ve yük elleçlemesini sağlamak,
- Limana giren ve çıkan yükler için depolama faaliyetleri sağlamak,
- Gemiler için destek hizmetler (bakım ve onarım, yakıt ve kumanya tedariki, vb.) sağlamak,
- Ticaret ve bölgesel endüstriyel gelişim için temel teşkil etmek,
- Kara ulaştırma sistemlerini liman operasyonları ile entegre etmek,
- Ulaştırma zincirinin bir parçası olmak,
- Art alanın uluslararası trafik ihtiyaçlarını karşılamak,
- Uzak art alanlar ve denize ulaşımı olmayan komşu ülkeler için transit ulaştırma faaliyetleri sağlamak.

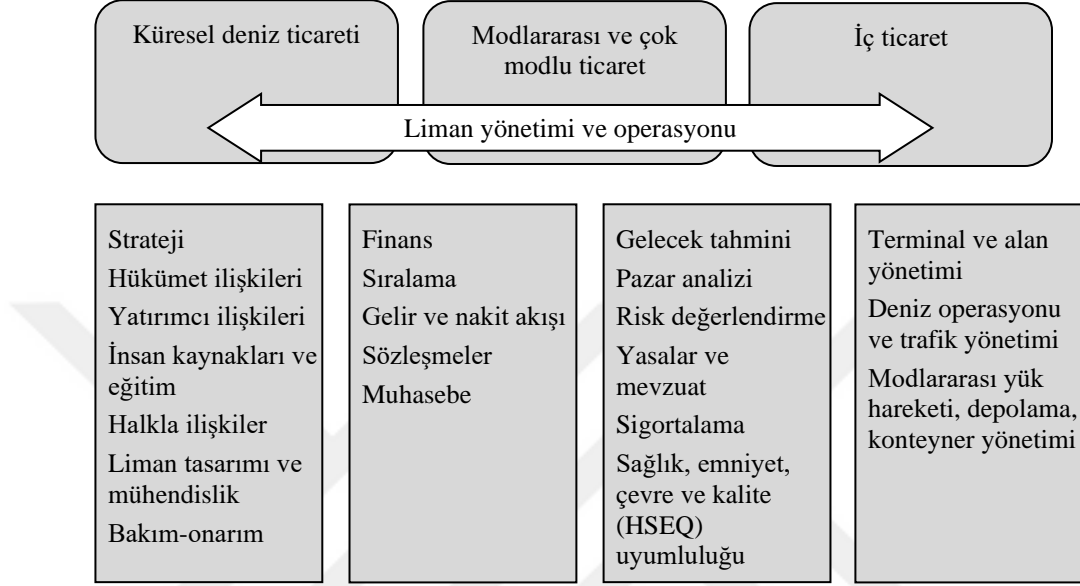
Günümüzde limanlar, ana görevleri olan barınak olma özelliğinin yanı sıra, küresel ticaret ve ulaştırma etkinliklerinin odak noktası olarak; dünyadaki gelişmeleri ve teknolojik yenilikleri yakından takip eden, uzmanlaşmış tesisler içeren, çevre ve sektör ile etkileşim ve koordinasyon halindeki karmaşık sanayi merkezleri haline gelmiştir.

### **1.3.2. Liman Yönetimi**

Temel olarak bir limanın verimliliği, gerçekleştirdiği etkinliklerin emniyetli, güvenli, üretken ve çevre ile barışık olması ile yakından ilgilidir. Boyut, bölge ve uzmanlık alanlarından bağımsız olarak limanlar, gemiler için sığınma sağlama işlevlerini gerçekleştirirken; çok farklı etkinlikleri, insan kaynağını, doğal kaynaklar ile finansal kaynakları etkili bir biçimde yönetilmeyi gerektirir (Burns, 2015: 1-2) (bkz. Şekil 18). Limanın yönetilmesini üstlenen otorite ise liman içerisindeki faaliyetleri gerçekleştirirken bu faaliyetlerin üstlenicileri ve etkilenenleri olan liman paydaşları ile koordinasyon halinde çalışır. Çalışanlar ve orta düzey yöneticilerden oluşan “içsel paydaşlar” ile yerel topluluk, hükümet organları, tedarikçiler, rakipler

ve müşterilerden oluşan “dışsal paydaşlar” limanın yönetiminin etkileşim içinde olduğu paydaşlardır (Denktaş Şakar ve Karataş Çetin, 2012: 307).

Şekil 18. Küresel Tedarik Zinciri İçerisinde Liman Yönetimi



Kaynak: Burns (2015: 2).

Limn işletmeleri yıllar geçtikçe, mülkiyet, yönetim ve sağlanan hizmetler bakımından küresel ticaret ve taşımacılık sektöründen etkilenmiştir. Pazarların küreselleşmesi deniz taşımacılığındaki yükü de artırmış, bu gelişme liman içerisindeki yapıların sahipliği, güçlerin dağılımı ve organizasyon yapısı konularında değişimlere yol açmıştır (Burns, 2015: 21). Günümüzde liman işletmeleri kamu veya özel sektörden olabilmektedir. Bununla birlikte liman içerisindeki bazı hizmetler özel sektör, bazı hizmetler ise kamu sektörü özelliği gösterebilmektedir. Bu değişken yapı, liman yönetimlerinin yapısında da kamu ve özel sektör yönetimi olması bakımından farklılaşmalar oluşmasına yol açmaktadır (Esmer ve Karataş Çetin, 2016: 385). Limanlar, sahiplik ve yönetim tipleri bakımından sınıflandırılabilir. Alderton (2008); bu bakımdan yaptığı sınıflandırmada dört ana liman tipinden bahseder (Alderton, 2008: 151):

- *Devlet sahipliğindeki limanlar:* Bu başlık; bütünüyle devlet denetiminde olan veya çoğunluk hissesi devlete ait olan farklı türlerdeki limanları ifade eder.

- *Özerk limanlar:* Belirlenmiş bir alanda işlevsel bir yönetimin gösterildiği, finansal olarak bağımsız ancak devlet denetimine tabi olan ve kâr amacı gütmeyen limanlardır.
- *Belediye sahipliğindeki limanlar:* Belediyelerin sahibi olduğu ve denetimini gerçekleştirdiği, mali olarak belediye kaynaklarından desteklenen ve kâr amacı gütmeyen limanlardır.
- *Özel limanlar:* Yönetiminin ve mali kaynaklarının özel girişimlere ait olduğu kâr amacı olan limanlardır.

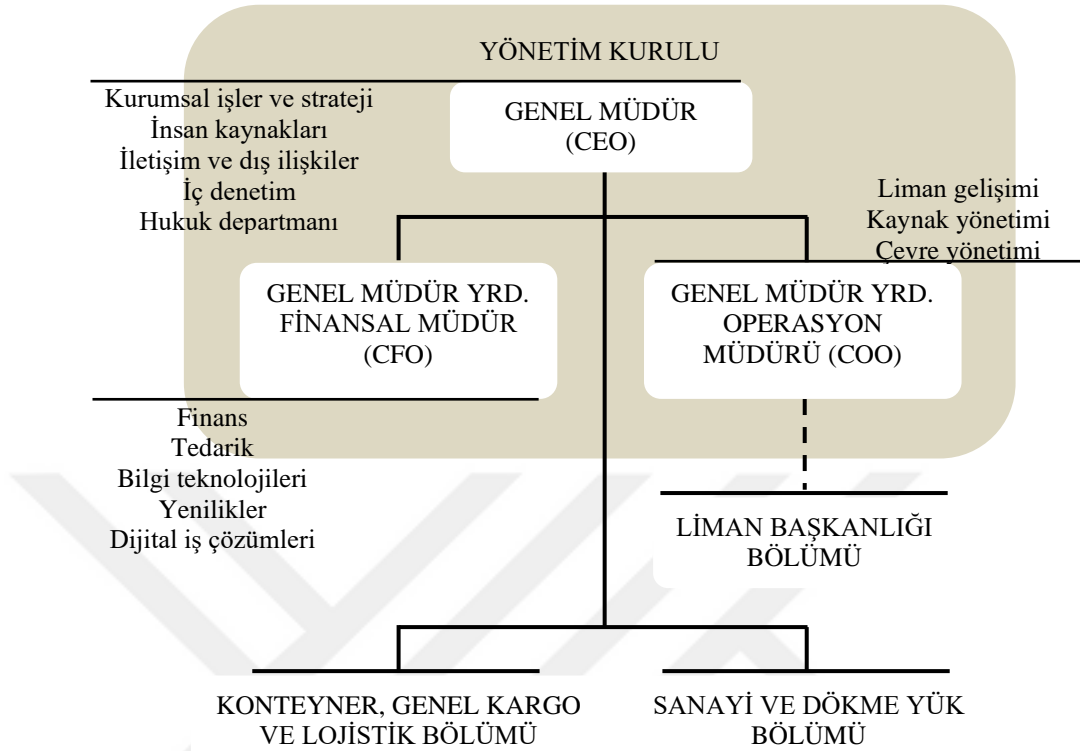
### 1.3.3. Limanların Örgütsel Yapıları

Limanın türü ve mülkiyeti yapısı değiştikçe, yönetim ve örgüt yapısında da değişimler görülmektedir. Limanların yönetimi, politik, kamusal ya da yönetsel olarak daha büyük bir otoriteye bağlı olan “liman otoritesi” tarafından gerçekleştirilir (Meersman ve diğerleri, 2009: 92). Burada bahsedilen liman otoritesi kavramı, gemilerin liman hareketlerini içeren denizcilik etkinliklerini kontrol ve koordine eden, genellikle merkezi hükümete bağlı bir organdır. Günümüzdeki liman işletmeciliğindeki özel teşebbüs yoğunluğu dikkate alındığında, limanın özel sektöre aitlik durumu arttıkça liman otoritelerinin limandaki rolleri azalmaktadır (Verhoeven, 2010: 248).

Kamu teşebbüsleri veya özel teşebbüslerde liman yönetimleri; liman yöneticileri, çalışanlar ve denetim (veya danışma) kurullarından oluşan örgüt yapılarına sahiptir (Esmer ve Karataş Çetin, 2016: 293). Liman ile ilgili kritik kararların alınması, stratejilerin belirlenmesi ile eylem ve bunların sonuçları ile ilgili sorumluluklar üst düzey yöneticilerin oluşturduğu bir yönetim kurulunun görevi kapsamındadır.

Uluslararası ölçekte farklı liman organizasyonlarının incelenmesi neticesinde liman yönetimlerinin diğer işletme yönetimlerindeki yapıya benzer olarak genel müdür, genel müdür yardımcıları, teknik, finans, insan kaynakları müdürleri gibi yönetim kademelerinden oluştuğu görülmektedir (bkz. Şekil 19).

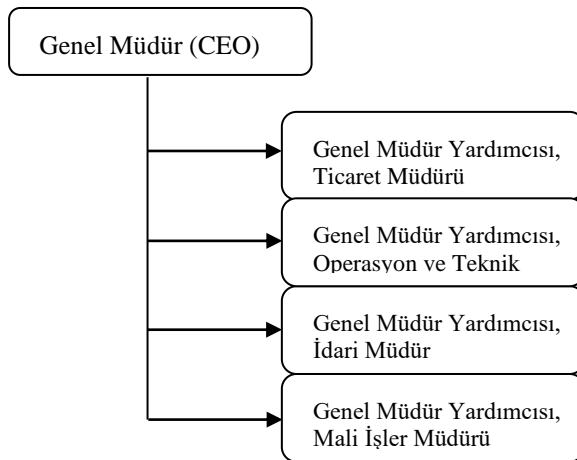
**Şekil 19.** Uluslararası Bir Limandaki Üst Yönetimin Örgütsel Yapılanması



Kaynak: OCRPA (2019)'dan yararlanılmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren limanlar incelendiğinde, bunlarda da uluslararası yönetim biçimine benzer yönetim kademelerinin olduğu söylenebilir (bkz. Şekil 20).

**Şekil 20.** Türkiye'deki Bir Limandaki Üst Yönetimin Örgütsel Yapılanması



Kaynak: Kumport Yönetim Şeması (2017).

Liman işletmelerinde üst yönetimi genel müdür (CEO – Chief Executive Officer) koordinasyonunda hareket eden birim müdürleri olan teknik müdür (CTO – Chief Technical Officer), finans müdürü (CFO – Chief Financial Officer), operasyon müdürü (COO – Chief Operation Officer) gibi üst düzey yöneticilerden oluşan bir yapıya sahiptir (Esmer ve Karataş Çetin, 2016: 393). Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization – ILO), “*Liman Sektöründe Eğitim Konusunda Rehber İlkeler (Guidelines in the Port Sector)*” çerçevesinde liman çalışanlarını tanımlamıştır (ILO, 2012). Bununla birlikte yine ILO’nun bir girişimi olan “*Uluslararası Meslek Sınıflandırma Standartları (International Standard Classification of Occupations – ISCO)*” da meslek tanımları yapmıştır (ISCO-08, 2012). Türkiye’de liman çalışanları ile ilgili meslek standartları ve tanımlar ise Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TÜRKLİM) tarafından yapılmış ve Mesleki Yeterlilik Kurumu’nca (MYK) onaylandıktan sonra yürürlüğe girmiştir.

MYK, liman çalışanları ile ilgili yaptığı sınıflandırmada en üst düzey (seviye 6) liman görevlisi olarak “*liman operasyon müdürü*”nü (LOM) tanımlamıştır (MYK, 2019). “*Liman müdürleri veya liman operasyon müdürleri limanın günlük operasyonlarının yönetiminden sorumludur*” (Esmer ve Karataş Çetin, 2016: 393). Liman operasyonları, insan sağlığı ve çevre için yüksek risk içeren etkinlikleri barındırır. Bu operasyonlar planlama ve lojistik bilgisinin yanı sıra, ulaştırma, çevre ve endüstri alanlarından mühendislik bilgisi gerektirir (Bichou, 2014: 18). Bu nedenle operasyon bölümü, limanın işlevselliği açısından ön plana çıkmaktadır.

MYK, LOM’u; “*iş sağlığı ve güvenliği (İSG), çevre ve kalite standartları ile mevzuat ve iş talimatlarına uygun olarak rıhtım planlaması, saha planlaması, ekip ve ekipman planlaması yapan, operasyonları gerçekleştiren, operasyonel maliyetlendirme, satın alma ve taşeronlarla ilgili işlemleri yürüten, iş ve süreç geliştirme çalışmalarına destek veren, operasyon personelini, ilgili mevzuat ve iş talimatlarına uygun olarak, üst düzey inisiyatif olarak yöneten kişidir*” şeklinde tanımlamıştır (MYK, 2015: 7).

ILO ise LOM’u “*tedarik, dağıtım ve bununla ilgili yöneticiler*” sınıfında incelemiştir. Yüklerin tedarik, ulaştırma, depolama ve dağıtım etkinlikleri bu kapsamdaki yöneticilerin sorumlulukları arasındadır (ISCO-08, 2012: 99-100).

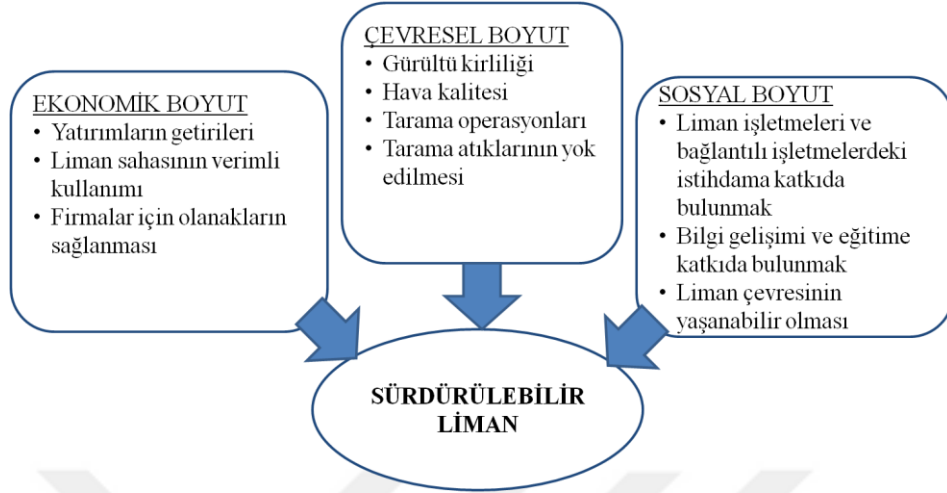
### 1.3.4. Liman İşletmelerinde Sürdürülebilirlik

Limanlar, bir ülkenin veya belirli bir bölgenin ekonomik kalkınması için önemli rol oynayan varlıklardır. Deniz taşımacılığı ve limanlar uluslararası ticaret ve mal hareketliliğinin önemli elemanıdır (Sislian ve diğerleri, 2016: 19). Bununla birlikte liman işletmeleri, ekonomik kalkınmaya yaptıkları katkının yanında, doğru planlama ve yönetim faaliyetleri içermediğinde, içinde buldukları sosyal ve doğal çevre için olumsuz etki oluşturabilmektedir (Fossile ve Gouvea Da Costa, 2017: 2). Deniz taşımacılığı her ne kadar çevre ile en barışık taşımacılık yöntemlerinden biri olsa da, faaliyetlerinin büyüklüğü dikkate alındığında limanlar sürdürülebilir kalkınma unsurlarına önem göstermek durumundadır (Peris-Mora ve diğerleri, 2005: 1649). Öte yandan, liman fonksiyonları ekonomik kalkınmada itici güç oldukça uluslararası ticaret endüstrisinde merkezi bir konuma gelmekte ve ekonomik denge ve kurumsal sorumluluk konuları limanlar için daha da önemli hale gelmektedir (Cheon ve Deakin, 2010). Liman ortadan kaldırıldığında bölge ülke ve küresel anlamda kalkınma sorunlarının ortaya çıkması beklenen bir durumdur. O halde limanlar ekonomik olarak varlıklarını sürdürmeli ve bunu yaparken doğal ve sosyal çevre içinde uyum içerisinde bulunmalıdır.

*“Limanlar için sürdürülebilirlik, insani ve doğal kaynakların devamlılığını sağlayıp korurken, işletmenin ve paydaşlarının mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak iş stratejileri ve etkinlikleri anlamına gelmektedir.”* (AAPA, 2007: 25). Bu tanıma göre liman sürdürülebilirliğinin, genel sürdürülebilirlik ilkelerine benzer biçimde üç ana bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Bu çerçevede liman sürdürülebilirliği ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardan oluşan bir yapıya sahiptir (Sislian ve diğerleri, 2016: 22) (bkz. Şekil 21).

Sürdürülebilirliğin geliştirilmesi ilgili çalışmalar, çevresel kurallar içinde gerçekleştireceği etkinliklerin bir limanın daha dengeli bir ekonomiye ve sürekli gelişime ulaşmasını sağlayacağını göstermektedir (Robinson, 2002: 241). Bu nedenle limanlar açısından sürdürülebilirliğin üç bileşenin birbirinden bağımsız düşünülmesi doğru olmaz. Limanlarda sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik refah, çevresel kalite ve sosyal sorumluluk konularının birlikte ele alınmasını gerektirir (Panayides, 2006).

**Şekil 21.** Liman Sürdürülebilirliğinin Bileşenleri



Kaynak: Sislian ve diğerleri (2016: 23)'ten uyarlanmıştır.

Ekonomik konular, liman işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli rol oynar. Liman yatırımları pahalı, riskli ve uzun vadeli yatırımlardır. Bu nedenle liman işletmeleri doğru bir ekonomik strateji izlemek durumundadır. İşletmenin stratejisi; örgütsel yapıdan liman altyapısı, donanımları ve navlun gelirlerine kadar pek çok parametreyi kapsayan verimlilik ve üretkenlik hedefleri üzerine yapılandırılmalıdır (Çağlar, 2016: 143). Liman yatırımları, yönetim unsurları, varlıkların sürdürülebilirliği, finansal performans gibi konular ekonomik sürdürülebilirliğin altyapısını oluşturur (Denktaş Şakar ve Karataş Çetin, 2012: 304).

Limanlarda sosyal sürdürülebilirlik konusu, ekonomik ve çevresel boyutlara göre literatürde daha az tartışılmıştır. Liman işletmelerinde istihdam koşulları, liman ile şehir arasındaki etkileşim, eğitim ve bilgi gelişimine katkı, liman ve çevresinin yaşanabilirliği gibi konular sosyal konulardır (Kang ve Kim, 2017: 2). Geniş bir perspektiften bakıldığında sosyal sürdürülebilirlik, limanların paydaşları ile olan ilişkilerini konu alır. Hükümet organları, müşteriler ve bunlar gibi pek çok unsur, limanları sürdürülebilir olmaya iten paydaşlardır (Denktaş Şakar ve Karataş Çetin, 2012: 308). Çalışanlar ile ilgili konular, emniyet ve güvenlik, insan hakları, paydaş ilişkileri ve işyeri koşulları gibi parametreler limanlarda sosyal sürdürülebilirliği etkileyen unsurlardır (Özisp, 2017: 82).

Liman sürdürülebilirliğinin çevresel boyutu, liman sektörünün çevreye olumsuz etkileri ve işletmelerin bunları göz ardı etmesi nedeniyle son yıllarda

üzerinde durulan bir kavram haline gelmiştir. Ekonomik ve endüstriyel nitelikteki her türlü faaliyet çevresel kaynaklar üzerinde etki bırakabilir (Puig ve diğerleri, 2014: 36). Bu tür etkiler, hükümet yetkilileri, müşteriler, çevreciler ve diğer paydaşlar tarafından limanlar üzerinde artan bir baskı oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum, limanları çevresel farkındalıklarını artırma, kaynakların verimli kullanımı yönünde girişimlerde bulunmaya zorlamakta ve adil bir rekabet ortamına neden olmaktadır (Acciaro ve diğerleri, 2014a: 481). Çevre ile ilgili düzenlemeler ve sözleşmeler, hava kirliliği, kir ve tortu, suya boşaltım, gürültü, atık üretimi, karasal habitatlarda ve deniz ekosistemlerinde değişim, koku ve kaynak tüketimi gibi çevresel etkileri olan operasyonların altını çizmektedir (Dinwoodie ve diğerleri, 2012: 111-112). Öte yandan, sürdürülebilir bir ekonomi çevresel kaynakların doğru kullanımı ile ilişkili olduğundan liman işletmelerinin ekonomik sürdürülebilirlik çerçevesindeki girişimlerde bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir. Son çeyrek asırda limanların gündeminde olan çevresel konuların öncelik sıralaması Tablo 11’de verilmiştir (ESPO, 2016: 49).

**Tablo 11.** Limanların Gündemindeki Öncelikli Çevresel Konuların Gelişimi

	1996	2004	2009	2013	2016
1	Liman gelişimi (su)	Çöp /liman atıkları	Gürültü	Hava kalitesi	Hava kalitesi
2	Su kalitesi	Tarama operasyonları	Hava kalitesi	Çöp / liman atıkları	Enerji tüketimi
3	Tarama atıkları	Tarama atıkları	Çöp / liman atıkları	Enerji tüketimi	Gürültü
4	Tarama operasyonları	Toz	Tarama operasyonları	Gürültü	Yerel toplum ilişkileri
5	Toz	Gürültü	Tarama atıkları	Gemi atıkları	Çöp /liman atıkları
6	Liman gelişimi (kara)	Hava kalitesi	Yerel toplum ilişkileri	Yerel toplum ilişkileri	Gemi atıkları
7	Kirlenmiş toprak	Tehlikeli yükler	Enerji tüketimi	Tarama operasyonları	Liman gelişimi (kara)
8	Habitat bozulması	Yakıt alımı	Toz	Toz	Su kalitesi
9	Trafik yoğunluğu	Liman gelişimi (kara)	Liman gelişimi (su)	Liman gelişimi (kara)	Toz
10	Endüstriyel atıklar	Gemi sintine suları	Liman gelişimi (kara)	Su kalitesi	Tarama operasyonları

Kaynak: ESPO (2016: 49).

### 1.3.1. Liman İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Performansının Unsurları

Limanların, belirledikleri hedef ve amaçlar doğrultusunda etkinlikler gerçekleştirir. Bu yönde gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonuçları limanın



performansını oluşturur. Liman performansı ise yalnız finansal sonuçlar ile ilgili değildir. Toplumun sürdürülebilirlik konusunda bilinçlenmesi, liman paydaşlarının limanın gelişimi üzerinde etkili olmasına yol açmıştır (Shiau ve Chuang, 2015). Bu nedenle sürdürülebilirliğin tüm alanları olan ekonomik, sosyal ve çevresel bakışa açıları, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi esnasında dikkate alınmalıdır (Lu ve diğerleri, 2016: 912).

Günümüzde, diğer işletmeler gibi liman işletmeleri de sergiledikleri performansları paydaşlarına aktararak onların bilgilenmesini ve memnuniyetini sağlamak ve adil rekabet ortamında kendilerine avantaj sağlamak amacıyla sürdürülebilirlik raporları yayınlamaktadır. Bu raporlar, GRI raporlama standartları doğrultusunda, işletmelerin sürdürülebilirlik amaçları çerçevesinde gerçekleştirdikleri etkinlikleri ve geleceğe yönelik oluşturduğu stratejileri yansıtır (Antwerp Limanı, 2017: 4). Sürdürülebilirlik çabalarının yansıtılması için hazırlanan bu raporlar, sürdürülebilirlik unsurlarını belirli başlıklar altında değerlendirir. Bu başlıklar; *“hava kirliliği, toprak ve su kirliliği, atık yönetimi, enerji kullanımı, iş emniyeti, insan hakları, çalışan ilişkileri, müşteri ilişkileri, gelir yönetimi ve vergiler, ekonomik etkinlikler”* gibi unsurlardan oluşmaktadır (Antwerp Limanı, 2017; Kumport, 2017; APMoller Maersk, 2018). Benzer biçimde Lu ve diğerleri (2016); *“trafik kazaları, endüstriyel kazalar, yağ/petrol kirliliği, hava kalitesi, gürültü”* gibi çevresel unsurlar ile *“hizmet kalitesi, endüstriyel ve ekonomik kalkınmaya katkı, bölgede yaşayanlarla ilişkiler”* gibi sosyal ve ekonomik unsurların sürdürülebilirlik performansının şekillenmesinde rol onandığından bahseder. Bu unsurlar, *“enerji kullanımı ve verimlilik, atık yönetimi, ekipman yönetimi, sosyal işler”* ile *“iş sağlığı ve emniyeti”* olmak üzere beş ana başlık altında toplanabilir (Fedai, 2016: 27).

#### **1.3.1.1. Enerji Kullanımı ve Verimlilik**

Liman işletmeleri kullandığı ekipmanlar ve verdiği hizmetler bakımından yüksek miktarda enerji tüketilen alanlardır. Liman içi araçların ve ekipmanların petrol ürünleri ve doğal gaz gibi fosil yakıtlar kullandığı görülmektedir. Bunun yanında elleçleme ekipmanlarında, aydınlatmada elektrik enerjisi kullanıldığı da görülmektedir. Fosil yakıtlar ve elektrik kaynaklarının bu denli kullanımı yüksek

maliyetlere neden olmaktadır (Fedai, 2016: 28). Tüketilen enerji miktarının çokluğu çevresel ve sosyal açıdan riskler teşkil ederken, ortaya çıkan enerji maliyeti ise ekonomik olarak işletmeyi zorlamaktadır. Avrupa Limanlar Örgütü'nün (The European Sea Ports Organisation – ESPO) raporuna göre 10 öncelikli çevresel sorun arasından 2009 yılında yedinci sırada olan enerji tüketimi 2016 yılında ikinci sıraya yükselmiştir (ESPO, 2016). Sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda limanlar, enerji tüketimini azaltacak, verimli enerji kaynakları kullanımını destekleyecek ve maliyetleri düşürecek politikalar üretmeli ve etkin biçimde işleyen bir “enerji yönetim planı” tasarlamalıdır. İyi yapılandırılmış bir enerji yönetim planı beş boyutu içermelidir (Boile ve diğerleri, 2016: 21):

- *Dayanıklılık*: Enerji kesintilerinde işletme faaliyetlerinin devamlılığını sağlama ve yıkıcı olaylardan sonra faaliyetleri sürdürülebilme yeteneği;
- *Hazır bulunma*: Limanın mevcut ve gelecekteki operasyonlarının gerektirdiği enerji ihtiyacı için gerekli olan kaynaklara ulaşabilme;
- *Güvenilirlik*: Yüksek enerji kullanım taleplerini karşılayabilecek tutarlı ve kaliteli enerji kaynağına sahip olma;
- *Verimlilik*: Operasyonel üretkenliği ve maliyet verimliliği artıran yönetim uygulamaları ve teknolojik ilerlemelerle enerji gereksinimini azaltma;
- *Sürdürülebilirlik*: Ekonomik, sosyal ve çevresel faydalar sağlamak amacıyla, enerji kaynaklarının tükenmesini en aza indirmek için enerji yönetimi uygulamaları ve yenilenebilir enerji üretiminin entegre edilmesi.

### **1.3.1.2. Atık Yönetimi**

Atık yönetimi, sürdürülebilirlik çalışmaları çerçevesinde önemli bir yer tutar. Ancak, yetersiz atık yönetim uygulamaları, bilgi ve kontrol eksikliği ile yetersiz geri kazanım sistemleri nedeniyle dünya çapında pek çok limanda atık sorunları ile karşılaşmaktadır. Limanlarda ortaya çıkan atıklardan bazıları, cam, kâğıt, plastik, tahta ve teneke malzemeler gibi geri dönüştürülebilir ve tehlikeli olmayan atıklardan; kimi atıklar ise tehlikeli atıklar sınıfına giren maddelerden oluşur (Fedai, 2016: 31). Bu kapsamda limanda ortaya çıkabilecek tehlikeli atıklar Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Limanlarda Ortaya Çıkan Tehlikeli Atıklar

Gemilerden kaynaklı	Liman operasyonlarından kaynaklı	
Petrol ürünü atıklar (sintine, yağ, yakıt artıkları)	Tarama faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan atıklar	Tıbbi atıklar
Tehlikeli maddeler (yük artıkları, tank yıkama suları)	Tehlikeli malzeme paketleri	Yük kalıntıları
Kanalizasyon atıkları	Asbest (izolasyon malzemeleri)	Atık sular
Bakım-onarım atıkları (boya, yağlı bez, piller, filtreler)	Elektrik ve elektronik malzemeleri	Tehlikeli yük taşıntıları
Gemi bacası temizliğinde ortaya çıkan atıklar	Piller ve akümülatörler	Diğer (tehlikeli yük bulaşmış atıklar)

Kaynak: Fedai (2016)'dan yararlanılmıştır.

Bu atıkların oluşumunun azaltılması, oluşan atıkların depolanması, bertaraf edilmesi ve geri kazanım tesislerinin kurulması için limanların belirli atık yönetim planlarına gereksinimi vardır. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization – ISO), liman alanlarında atık yönetimi ile ilgili standartlar ortaya koymuştur (ISO, 2018). Bu standartlara göre limanlar bir atık yönetim planı hazırlamalı, buna bağlı olarak atık alım tesisleri kurmalı ve işletmelidir.

### 1.3.1.3. Ekipman Yönetimi

Liman operasyonlarının sürdürülebilir olması için limanda kullanılan ekipmanların da sürdürülebilir olması gerekir. Liman operasyonları esnasında, rıhtım kreynlerinden liman içi transfer araçlarına, konteyner istif araçlarından dökme yük elleçleme ekipmanlarına kadar pek çok araç gereç ve ekipman kullanılmaktadır. Bu ekipmanlar, enerji tüketimi, ortaya çıkardıkları sera gazı emisyonları ile hava ve çevre kirliliği, gürültü kirliliği gibi nedenlerle ekonomik, çevresel ve sosyal izler bırakmaktadır. Bu nedenle liman operasyonlarında kullanılacak ekipmanların seçimi ve bunların işletilmesi ile ilgili kararlar sürdürülebilirlik çerçevesinde önemli görülmektedir.

Özellikle elleçlemede kullanılan araçlar, çok uzun saatler süren ve fazla güç gerektiren operasyonlarda kullanılmaktadır. Bu durum elleçleme ekipmanlarının oldukça yüksek miktarda enerji tüketeceği anlamını taşır. Tüketilen enerjinin büyük oranda fosil yakıt olması, atmosfere ciddi miktarda sera gazı salınması sonucunu doğurmaktadır. Öte yandan, tüketilen enerjinin maliyeti liman işletmeleri için ağır bir yük teşkil etmektedir. Elleçleme ekipmanlarının yanı sıra binalar ve liman içi aydınlatmalar da enerji tüketimini artırmakta ve önemli bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. Bu bakımdan, liman işletmelerinin ekonomik ve çevresel açıdan bakıldığında daha enerji kaynaklarını daha verimli kullanacak elleçleme ekipmanları, aydınlatma, ısıtma ve soğutma araçları kullanması gerekmektedir. Daha verimli motorlar, tasarruflu aydınlatmalar gibi çözümler bu amaca destek verebilir. Bunun yanında, atmosfere yayılan sera gazı miktarını düşürmek adına yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmesi, rüzgâr ve güneş enerjisi gibi yatırımlara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Emisyon oranlarını azaltmak amacıyla fosil yakıt tüketen araç motorlar yerine elektrik enerjisi ile çalışan motorlar tercih edilebilir. Bu girişim, gürültü kirliliğinin de azalmasını sağlayacak sonuçlar doğuracaktır (Vujičić ve diğerleri, 2013: 547).

#### **1.3.1.4. Sosyal İşler**

Bir limanın, sosyal çevresi olan hükümet organları, yerel yönetim, bölge halkı ve müşteriler limanın paydaşlarını oluşturur. Bu paydaşlar, limanın iyi ilişkiler içinde olması ve memnuniyetlerini göz ardı etmemesi gereken unsurlardır. Sosyal çevre ile ilişkisinin kalitesi, limanın onunla kurduğu iletişim ile ilgilidir. Yoğunluk problemleri, hinterlant bağlantılarında yaşanan aksaklıklar, katı gümrük uygulamaları ve kötü çevresel etki gibi nedenler limanın sosyal çevresinin gözünde itibarını düşürürken; iyi planlanmış tanıtım çalışmaları, gemilerin emniyetli giriş çıkışı, modern elleçleme ekipmanları, yüksek üretim kabiliyeti olan işgücü gibi limanın olumlu özellikleri hakkında toplum bilgilendirilebilir (Fedai, 2016: 40-41).

Liman işletmeleri, sosyal çevresinin yöneltmesi doğrultusunda sürdürülebilir olmaya ve bununla ilgili çalışmalar yapmaya özen göstermektedir. Paydaşlarıyla ilişkiler ve etkileşim, limanlar işletmesi çerçevesinde bir koordinasyon ve işbirliği

gerektirirken; limanın sürdürülebilirlik çalışmalarının başarısı, liman paydaşlarının birbiri ile çelişen ve çok çeşitli ilgi alanları ile hedeflerinin doğru yönetilmesi ile mümkündür (Denktaş Şakar ve Karataş Çetin, 2012: 308).

### 1.3.1.5. İş Sağlığı ve Emniyeti

Limanlar, içerdikleri iş etkinlikleri bakımından çalışan sağlığı için riskli durumlar doğurmaktadır. Limanda elleçlemesi yapılan birçok madde (kimyasal ürünler, hidrokarbonlar, gübreler, vb.), yükleme, tahliye, depolama veya taşıma esnasında kazaya neden olabilecek özellikler taşımaktadır (Fedai, 2016: 43). Ayrıca, büyük parçaların elleçlenmesi esnasında, çarpma, düşme gibi sebeplerle iş kazaları yaşanabilmektedir. Sağlıklı ve emniyetli bir çalışma ortamı oluşturmak, uygunsuzlukların önüne geçmek ve daha da önemlisi insan hayatını riske atan kazaların meydana gelmesini engellemek için liman işletmelerinde iş emniyeti konularının sistematik biçimde ele alınması gerekmektedir. Uygun çalışma koşullarının var olması, iyi ücretlendirme ve sosyal haklar, yetkin personelin istihdamı için temel oluştururken; yetkin personel ile çalışmak da kaza oluşumunu en aza indirerek kazalar nedeniyle oluşan sosyal ve ekonomik maliyetlerin de ortadan kalkmasını sağlayacaktır (Antão ve diğerleri, 2016: 264). İş sağlığı ve emniyeti konusunda limanların dikkat etmesi gereken göstergeler Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.** İş Sağlığı ve İş Emniyeti Göstergeleri

	<b>İş sağlığı</b>	<b>İş emniyeti</b>
<b>Gecikmiş göstergeler</b>	Ölüm	Deniz kazaları
	Büyük yaralanmalar	Rıhtım kazaları
	Çalışma günü kayıpları	Kara tarafındaki kazalar
	Tıbbi bakım yaralanmaları	Olaylardan kaynaklanan hasarlar
	İş kaynaklı hastalıklar	Kirlilik olayları
<b>Öncü göstergeler</b>	Yakın kazalar	Emniyet alıştırılmaları ve talimler
	Sağlık ve emniyet eğitimleri	Davranışsal emniyet eğitimleri
	Kişisel Koruyucu Ekipman (PPE) Uygunluğu	Emniyetli Yönetim Sisteminin uygulanması
	Emniyet kontrol listeleri ile çalışma	
	Güncel emniyet kontrol listeleri	
	Emniyet önerilerine geribildirim	
	Zamanında bakım	
	Uluslararası standartların uygulanması	

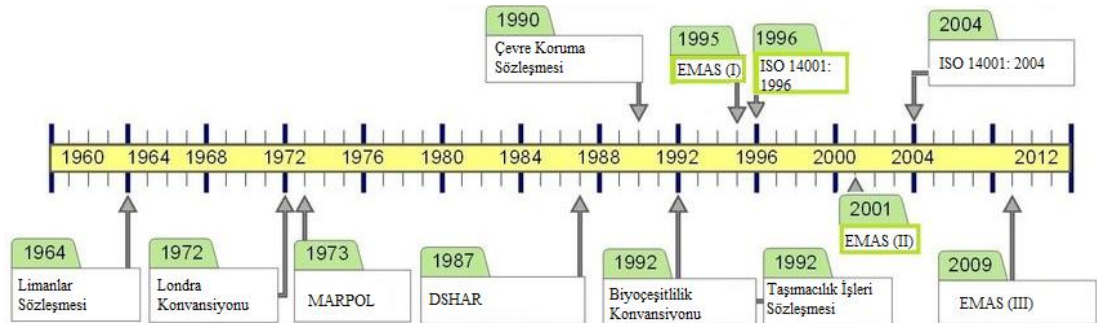
Kaynak: Antão ve diğerleri (2016: 271)'den uyarlanmıştır.

### 1.3.2. Liman İşletmelerinde Çevresel Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Liman endüstrisinin, elleçlenen yüklerin fazlalığı, gerçekleştirilen operasyonların yoğunluğu ve uğraşılan yüklerin tehlikesi göz önüne alındığında çevre için olumsuz etkileri olduğu açıktır. Son yıllarda, küresel ticaretin taleplerini karşılayabilmek için iyiden iyiye gelişen bu endüstri alanı, tehlikeli ya da zehirli maddeler, gürültü kirliliği, sera etkisi, atık ve enerji gereksinimi gibi çevresel etkiler ile ilgili ciddi endişeler doğurmaktadır (Yang, 2013). Bu endişeler ve yaşanan olayların oluşturduğu hassasiyet, liman işletmelerinin çevreyi güvende tutmak adına “çevresel sürdürülebilir yönetim” ya da “yeşil yönetim” adı verilen yeni kavramların gündeme almasına neden olmuştur. Bu çevresel bakış açısı, liman operasyonu ve gelişimi açısından “enerjinin korunması, çevreyi savunma ve ekolojik özen” olmak üzere üç temel unsur üzerine yoğunlaşmaktadır (Darbra ve diğerleri, 2005; Peris-Mora ve diğerleri, 2005).

Limanların çevre üzerindeki bu olumsuz etkilerinden dolayı, politikacılar, hükümetler, ulusal ve uluslararası örgütler ve denizcilik ve liman endüstrisinde var olan işletmeler, limanların çevresel sürdürülebilirlik gerekliliklerini yerine getirmesi yönünde kurallar ve düzenlemeler ortaya koymuştur (Canbulat, 2014: 19). Şekil 22, yeşil liman kavramı çerçevesinde yürürlüğe giren uluslararası mevzuatı göstermektedir.

Şekil 22. Yeşil Liman Kavramıyla İlgili Yürürlüğe Giren Uluslararası Mevzuata İlişkin Zaman Çizelgesi



Kaynak: Canbulat (2014: 21)'den uyarlanmıştır.

Şekil 22’de ifade edilen mevzuatlar şu şekildedir (Canbulat, 2014: 20-22):

- 1964, *Limanlar Sözleşmesi (Harbours Act)*: Liman gelişimi ve liman ve yönetiminin sürdürülebilir kalkınması ile ilgili düzenlemeler.
- 1972, *Londra Konvansiyonu*: Atıkların denize atılması sonucu oluşan kirliliğin önlenmesi ile ilgili düzenlemeler.
- 1973/1978 MARPOL (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships – Denizlerin Gemiler Tarafından Kirlenmesinin Önlenmesine Dair Uluslararası Sözleşme): Deniz yapısının ve aynı zamanda liman alanlarının gemilerin işletiminden ve kazalardan kaynaklanan hava, çöp ve atık su kirliliğinin önlenmesine yönelik düzenlemeler.
- 1987, DHSAR (Dangerous Substances in Harbour Areas Regulations – Liman Alanlarındaki Tehlikeli Maddeler ile ilgili Düzenlemeler): Emniyetli olmayan yüklerin liman içerisinde taşınması, yüklenmesi, tahliye edilmesi ve depolanmasına ilişkin düzenlemeler.
- 1990, *Çevre Koruma Sözleşmesi (Environmental Protection Act)*: Limanlardaki endüstriyel süreçler sonucunda ortaya çıkarak havaya, suya ve toprağa karışan atıkların yönetimi ile ilgili düzenlemeler.
- 1992, *Biyçeşitlilik Konvansiyonu (Biodiversity Convention)*: Sürdürülebilirlik kapsamında biyçeşitliliğin korunması ile ilgili düzenlemeler.
- 1992, *Taşımacılık İşleri Sözleşmesi (Transport and Works Act)*: 1964 Limanlar Sözleşmesine ek olarak, liman otoritelerine çevresel konularla ilgili sorumluluk yükleyen düzenlemeler.
- 1995, 2001, 2009, EMAS (EU Eco-Management and Audit Scheme – AB Eko Yönetim ve Denetim Planı): Liman işletmelerinin, çevresel ve ekonomik performanslarını artırmaları için bir çevre yönetim sistemi kullanmalarını ve bu plan çerçevesinde atık üretimi, enerji tüketiminin düşürülmesi ve bütün enerji kaynaklarının verimli kullanımına ilişkin düzenlemeler.
- 1996, 2004, ISO 14001 (International Organization for Standardization): En geniş kapsamlı çevresel yönetim standartlarının kabul edildiği, doğal

kaynakların kullanımı ile hava, su veya toprak kirliliğine neden olan operasyonların en aza indirilmesine yönelik düzenlemeler.

Liman işletmeleri bünyesinde çevresel açıdan risk unsuru taşıyan operasyonlar; limanın kendi etkinlikleri neticesinde ortaya çıkan problemler, gemi operasyonları neticesinde ortaya çıkan problemler ve liman hinterlandına hizmet eden modlararası taşıma ağlarından kaynaklanan emisyonlar olarak sınıflandırılabilir (Chiu ve diğerleri, 2014):3). Limanların çevreye bıraktıkları izler sıralanmak istenirse ESPO'nun belirlediği öncelikli çevresel konular (bkz. Tablo 11) dikkate alınabilir. Bununla birlikte Darbra ve diğerleri (2005); limanlar açısından çevresel konuları şu şekilde sıralar:

- Hava emisyonları (gazlar, katı parçacıklar (toz) ve enerji),
- Suyu karışan atıklar (atık sular, yükleme ve tahliye operasyonları esnasındaki kaçaklar),
- Endüstriyel faaliyetler ile toprağa bırakılan atıklar,
- Deniz tabanını etkileyen atıklar (tarama operasyonları),
- Nüfus ve faunaya zarar veren gürültü,
- Atık üretimi ve tarama atıklarının boşaltımı,
- Karasal yaşam alanlarının azalması,
- Deniz ekosisteminde değişimler,
- Koku,
- Kaynak tüketimi,
- Liman gelişimi (karada ve denizde).

Bu başlıklar çerçevesinde ve uluslararası düzenlemelerin gerektirdiği biçimde, liman işletmelerinin çevresel sürdürülebilirlik kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler aşağıda tanımlanmıştır.

### **1.3.2.1. Hava Kirliliğinin Önlenmesi**

Hem ulusal/uluslararası düzenlemeler gereği hem de sürdürülebilir işletme olmanın bir gereği olarak limanlar, operasyonları neticesinde ortaya çıkan emisyonları azaltmak zorundadır. Liman bölgelerindeki havanın kalitesi, liman içerisindeki gemi ve araç hareketliliği sonucunda ortaya çıkan egzoz



emisyonlarından etkilenir. Liman içinde veya çevresinde yaşanan yoğun araç hareketliliği, deniz taşımacılığında kullanılan sülfür ve ağır metal oranı yüksek olan düşük kalitedeki yakıtların kullanımı ile birleşince hava kalitesinin olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır (Pandolfi ve diğerleri, 2011: 261). Bunun yanında, altyapı bakım onarım işlemleri ile tehlikeli gaz veya sıvı yüklerin elleçlenmesi de hava kirliliğine neden olan etkenler arasında sayılabilir (Anastasopoulos ve diğerleri, 2011: 5).

Limn alanlarında hava kalitesinin düşüren sera gazlarının başında Karbondioksit (CO<sub>2</sub>), Metan (CH<sub>4</sub>) ve Diazot Monooksit (N<sub>2</sub>O) gelmektedir. Bu gazların oluşumuna kaynak teşkil eden faaliyetler ise üç başlıkta toplanmıştır (WPCI, 2010: 4):

- *Limn Kaynakları*: Limanların sahip olduğu araçlar, binalar (kazanlar, fırınlar vs.), limanların sahip olduğu yük elleçleme ekipmanları ve limn otoritesinin sahip olduğu veya işlettiği emisyon kaynağı diğer ekipmanlar.
- *Dolaylı Limn Kaynakları*: Limn operasyonları ve binaları için gerekli olan elektrik ihtiyacının temini.
- *Diğer Dolaylı Kaynaklar*: Bu kaynaklar ise, limn içerisindeki gemiler, kamyonlar, diğer elleçleme ekipmanları, lokomotifler, limn botları, diğer binalar, çalışanların araçları veya toplu taşıma.

Uluslararası Limnler Örgütü (International Association of Ports and Harbors – IAPH), limn alanlarında yukarıda bahsedilen nedenlerle ortaya çıkan sera gazı emisyonunun kontrolü ve azaltılması için uygulanması gereken stratejiler belirlemiştir (IAPH, 2019). Tablo 14’te, IAPH’nin belirlediği bu stratejiler özetlenerek gösterilmiştir.

### **1.3.2.2. Sıvı Kirliliğinin Önlenmesi**

Limn içerisindeki endüstriyel faaliyetler, gemilerden kaynaklanan atık ve sızıntılar ile yük operasyonları neticesinde ortaya çıkan sızıntı, taşıntı gibi durumlar limnlerde sıvı kirliliği kapsamında değerlendirilir. Bu tip kirliliğe neden olan sıvılar petrol ürünleri, kimyasal nitelikteki maddeler ve kanalizasyon atıkları olarak sınıflandırılabilir.

**Tablo 14.** Sera Gazı Emisyonunu Düşürme Önlemleri

Kontrol Stratejisi	Açıklamalar
Ağır yük araçlarına ilişkin performans standartları	Modern araçlar, eskilerin kullanımından kaldırılması, motorların yeni nesil verimli motorlarla değiştirilmesi
Gemilerin hızını düşürme	Limana giriş çıkış yapan gemilerin hızlarının düşük tutularak harcayacakları yakıtın ve ortaya çıkacak sera gazının azaltılması
Gemilerin rıhtımdaki emisyonlarını düşürme	Limanda bağlı bulunan gemilere limandan enerji sağlanarak yakıt tüketmelerinin önüne geçilmesi
Gemilerin ana makine, yardımcı makineler ve kazan emisyonlarının azaltılması	Bu donanımların verimli kullanılmasını sağlayacak testler ve ölçümler yapılması, değişim yoluna gitmeden operasyonel önlemler alınması
Terminal verimliliği önlemleri	Terminalerde karmaşa ve yoğunluğu önleme çalışmaları
Elektrikli ve Hibrit Araçlar	Elektrikli ve hibrit araçlar ile CNG, LNG gibi alternatif yakıtlar kullanan araçların (kamyon, lokomotif...) yaygınlaştırılması
Çalışanların gidiş gelişleri	Limanda konaklama olanakları sağlanarak gidiş ve geliş için kullanılan araçlardan kaynaklanan emisyonun azaltılması
Bina standartları, suyun korunması, geri dönüşüm	Binaların daha az enerji ve su kullanacağı yenilikler, geri dönüştürülebilir materyal için tesisler kurulması
Operasyonel verimlilik ile ilgili gelişmeler	Limaların ilgili endüstri alanları yakınına inşa edilmesi, yüklerin liman içerisindeki hareketinin minimize edilmesi
Ağaç dikimi, yeşil peyzaj	Yeşil alanların artırılması, ağaçlandırma çalışmaları
Elektrikli elleçleme ekipmanları	Sahil vinçleri, terminal traktörleri ve diğer terminal ekipmanlarının elektrik tahrikli motorlarla donatılması
Yenilenebilir enerji alımı girişimi	Enerji tüketiminin tamamının yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanmasına yönelik stratejiler
Liman içi aydınlatma girişimi	Düşük enerji tüketimi olan yüksek verimli ve enerji tasarrufu sağlayan aydınlatma elemanlarının seçilmesi
Rüzgâr ve dalga enerjisi üretim girişimleri	Açık deniz rüzgâr tarlaları ve denizin hareket enerjisini kullanacak sistemler için girişimler

Kaynak: IAPH'den (2019) uyarlanmıştır.

Liman içi operasyonlar ve gemi hareketleri kirliliğe neden olmaya çok müsaittir. Yükleme ve tahliye operasyonları, balast, kanalizasyon suları ve taşıntı gibi gemi kaynaklı etkinlikler suların kirlenmesinin temel nedenleridir (Anastasopoulos ve diğerleri, 2011: 6). MARPOL 73/78 Sözleşmesi, gemilerden kaynaklanan deniz kirliliğini önlemek için çeşitli düzenlemeler getirir. Bu sözleşmeye göre; petrol, zararlı sıvı maddeler ve kanalizasyon sularından kaynaklanabilecek deniz kirliliklerine karşı alınacak önlemler belirlenmiştir (IMO, 2019a).

Gemiler, liman alanlarında herhangi bir kirliliğe sebebiyet vermemelidir. Bununla birlikte, bazı atıklardan kurtulması gerekirse bunun için liman içerisinde atık alım tesisleri bulunmalı ve alınan bu atıklar uygun biçimde ortadan kaldırılmalıdır. Liman sahasında ortaya çıkan atık sular ise denize değil, kanalizasyon şebekesine bağlanarak şehrin arıtma tesislerine yönlendirilmelidir. Sıvı

kirlilikleri için önlemler ve kirlilik durumunda yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Tubielewicz, 1995: 57-58):

- Kirlilik olayları mümkün olduğunca en aza indirilmelidir.
- Kirlilik meydana geldiğinde; hemen mücadele işlemlerine başlanmalıdır.
- Mücadele işlemleri, kirliliğin denize ulaşmasını önleme üzerine tasarlanmalıdır.
- Denize yayılma durumunda, kirliliğin deniz üzerinden temizlenmesi için gerekli mekanik ve kimyasal işlemler gerçekleştirilmelidir.
- Kirlilikle mücadele donanımı her zaman hazır bulundurulmalıdır.
- Kirliliğin temel nedeni insan hatası faktörüdür. İnsan hatalarının nedenlerine ulaşılmalı ve bunları ortadan kaldırmak için çalışılmalıdır.
- Liman ve deniz kirliliğinin temel nedeni limanlara yanaşan sıvı yük gemileri değil, endüstriyel atıklar, kanalizasyon suları, nehirlerle gelen kentsel atıklar, sızıntılar ve denizde petrol üretim çabalarıdır. Kirliliğin engellenmesi için bu gibi nedenleri ortadan kaldıracak büyük çaplı eylem planları gerekir.
- Büyük limanlarda, kirli balast ve yıkama sularını alabilecek ve işleyebilecek tesislere sahip olmalı, petrol terminalleri petrol kirliliği ile mücadele için gerekli teknik donanıma sahip olmalıdır.

### **1.3.2.3. Katı Atık Kirliliği ile Mücadele**

Katı atıkların başlıca kaynağı çöplerdir. Gemilerden kaynaklanan katı atıkların giderilmesine ilişkin düzenlemeler MARPOL 73/78 Uluslararası Sözleşmesi tarafından belirlenmiştir. MARPOL Bölüm V, çöpleri kategorize ederek gemilerden denize çöp atılmasının ortadan kaldırılması veya azaltılmasını hedefler ve genel olarak çöplerin denize atılmasını yasaklar. Bununla birlikte, yiyecek atıkları, yük artıkları, temizlik maddeleri, hayvansal atıklar gibi çöplerin atılmasına belirli ölçüde izin vermektedir (IMO, 2019b). MARPOL Bölüm V, gemilerde üretilen ve denize atılamayacak olan çöplerin aşağıdaki gibi ayrıştırılmasını düzenler (MEPC, 2017).

- Geri dönüştürülemeyen plastik malzemeler ve plastik olmayan çöplerle karışmış plastikler,

- Bez parçaları,
- Geri dönüştürülebilir malzemeler (yemeklik yağ, cam, kâğıt, karton, mukavva, ağaç, metal, plastikler)
- E-atıklar (elektronik kartlar, araçlar, aletler, donanımlar, bilgisayarlar, yazıcı kartuşları vb.),
- Gemi personeli için zararlı olabilecek çöpler (yağlı bezler, ampuller, asit, kimyasallar, piller vb.).

Bu çöplerin gemide kategorilerine göre ayrıştırılması gerekmektedir. Gemilerin MARPOL kurallarını uygulamadaki etkinliği, limanlarda bulundurulacak atık alım tesisleri ile mümkündür. Gemilerde üretilen ve kategorilerine ayrılmış çöpler liman atık alım tesislerine bırakılır. Hükümet organları, limanlarda veya terminallerde atık alım tesisleri bulundurulmasından ve uygun biçimde işletilmesinden sorumludur (IMO, 2019b). Limanlar da, kendi içlerinde ürettikleri katı atıkları aynı biçimde kategorize eder. Atık alım tesislerinde toplanan çöplerden geri dönüştürülebilir olanlar geri dönüşüm için gönderilirken, dönüştürülemez olanlar ise çeşitli yollarla bertaraf edilir. Limanlarda, katı atıkla mücadelenin kapsamı aşağıdaki unsurları içermelidir (UNEP, 2005: 9):

- Çöp oluşumunu engelleme, ya da oluşan çöp miktarını düşürme,
- Üretilen çöplerin zehirlilik ve çevreye zararını en aza indirme,
- Çöplerden geri dönüşümü sağlanmış maddelerin yeniden kullanımı,
- Yeni ürünler oluşturulabilmesi için geri dönüşümün sağlanması,
- Çöplerin yakılması gibi yöntemlerle enerji elde edilmesi,
- Çöplerin hacim olarak azaltılarak atılması,
- Katı malzemelerin genellikle karadaki tesislere olmak üzere, çevreye duyarlı biçimde elden çıkarılması.

#### **1.3.2.4. Harcanan Enerjinin Azaltılması**

Limanlar yüksek enerji tüketimi ile göze çarpan işletmelerdir. Elleçleme ekipmanları, terminal ışıklandırmaları, ofislerdeki elektrikli aletler, ısınma soğutma ekipmanları yoğun enerji tüketimine neden olmaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik kaygıları olan bir liman, enerji tüketimini azaltmak için enerji verimliliği stratejileri belirlemelidir. Farklı enerji türleri kullanımı, rüzgâr ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kullanımının desteklenmesi bu stratejilerin temelini oluşturur. Yenilenebilir ve verimli enerji kaynaklarının kullanımı için gerekli yatırımlar, bakım ve onarım hizmetleri ile enerjinin depolanması ve kullanılması ile ilgili konular dikkatlice planlanmalıdır (Anastasopoulos ve diğerleri, 2011: 6).

Limanlar bununla birlikte, liman içerisinde enerji tüketim miktarlarını birim bazında belirlemek ve gereksiz ya da fazla enerji tüketen birimleri ortaya çıkarma yönünde çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmalar sayesinde, liman içi araçlar ve ekipmanlar ile gemilerden kaynaklanan enerji tüketiminin kısıtlanması, gereksiz ve fazla aydınlatmanın ortadan kaldırılması gibi enerji stratejilerinin geliştirilmesi mümkün olabilecektir (Corson ve Fisher, 2009: 45).

Enerji yönetimi konusunda hazırlanacak planlar ve stratejiler konusundaki sorumluluk liman otoritelerine aittir. Liman otoriteleri, enerji tüketimini düşürmek ve liman içerisindeki enerji kullanımını yönetebilmek için, enerji verimliliği ve karbon ayak izinin azaltılması bakımından enerji yönetimini destekler ve bunu gerçekleştirebilmek için aşağıdaki unsurları dikkate alır (Acciaro ve diğerleri, 2014b: 10):

- Yenilenebilir / sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanımının desteklenmesi,
- Karbon yönetimi için çözümler üretme,
- Enerji tasarrufuna bakış açısını geliştirme.

### **1.3.2.5. Gürültü Kirliliğinin Azaltılması**

Liman alanlarındaki çevresel sorunlardan bir diğeri de gürültü kirliliğidir. Liman içerisinde etkin olan araçlar (özellikle motorlu araçlar), yük hareketleri, gemi trafiği gibi nedenler gürültü kirliliğinin temel sebepleridir (Anastasopoulos ve diğerleri, 2011: 6). Gürültü kirliliği, ESPO'nun 2016 raporuna göre çevresel açıdan öncelikli konular listesinde üçüncü sıraya kadar yükselmiştir (ESPO, 2016: 49). Bu

nedenle, çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında üzerinde durulması gerekmektedir.

Liman içi araçları, ekipmanların ve gemilerin işletim seslerine ek olarak sirenler, kornalar, alarmlar gibi diğer ses kaynakları da gürültü kirliliğinin artmasına yol açmaktadır. Kirliliğe neden olan gürültü kaynaklarının belirlenmesi, gürültü kirliliğinin azaltılması ve yapılacak uygun eylem planlarının hazırlanması için önemlidir. Limanlarda veya bunlara bağlı terminallerde; yüksek ses çıkaran araçların ses izolasyon malzemesi ile kaplanması, ses emici inşaat malzemeleri kullanılması, elleçlenen ekipmanların yavaşça bırakılması yoluyla tabana değme seslerinin azaltılması, eko-sürüşün yaygınlaştırılması, ses kaynağının bir bina veya bariyer içerisinde bulundurulması, egzoz susturucuları kullanılması, hareketli ekipmanlarda içten yanmalı motorlar yerine elektrikli motorların tercih edilmesi, sesin yayılımını azaltması için ağaçlandırma yapılması, araçlarda hava soğutma yerine su soğutma sistemlerinin kullanılması gibi önlemler gürültü kirliliğinin azaltılmasına yardımcı olabilecek eylemlerdir (Anastasopoulos ve diğerleri, 2011: 7).

Gemilerden kaynaklanan gürültünün azaltılması için ise, gemi bacalarına sesi azaltıcı filtreler uygulanması, alarm ve siren seslerinin uygun seviyede olması, elektrik enerjisinin dizel jeneratörler ile değil sahil hattından sağlanması gibi eylemler gerçekleştirilebilir.

### **1.3.3. Liman İşletmelerinde Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı Uygulamalarının Yönetici Yetkinlikleri ile İlişkisi**

Bu bölüm, yetkinliklerin liman yöneticileri açısından önemi ve yetkinliklerin liman sürdürülebilirlik performansı açısından önemi olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir.

#### **1.3.3.1. Yetkinliklerin Liman Yöneticileri Açısından Önemi**

Dünya ticareti ve yük hareketliliği içerisindeki önemli etkileri göz önünde bulundurulduğunda limanlar, günümüz rekabet koşulları ve değişen şartlar ile baş edebilmek için performanslarını artırmaya odaklanmalıdır. Liman performansını

etkileyen önemli etkenlerin başında çalışanların verimliliği gelmektedir. Çalışanlar *yetkin* olmak için, limanda verimli ve etkin bir çalışan olmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır (Thai, 2012: 15-16). Çağımızda değişen teknoloji ve ekonomik şartlar ile küreselleşmenin getirileri, çalışanlardan beklentilerin de farklılaşmasına yol açmıştır. Liman çalışanlarının profili de, yeni yönetim becerileri ve çalışma becerilerini kapsayacak biçimde değişim göstermiştir (ILO, 2012).

Liman yöneticileri, limanın işleyişi hakkında kritik kararları alır ve bunlarla ilgili uygulamaları planlar. Bu nedenle, liman yöneticilerinin limanın performansını etkileyen unsurlar üzerinde belirgin bir etkisi vardır. Closs'a (2000) göre, lojistik ve tedarik zinciri alanında günümüz rekabet koşullarına uyum sağlamak için yönetim faaliyetlerinin karşılaştığı en önemli zorluk, iyi eğitilmiş yöneticilerin yokluğudur (aktaran Thai, 2012: 7). İyi eğitilmiş “yetkin” yöneticiler, alanlarında doğru yönetim faaliyetleri ile işletmelerin rekabet şartlarına uygun performans göstermesine katkıda bulunacaktır. Günümüz şartlarında, iyi eğitilmiş liman yöneticilerine olan gereksinim artmaktadır (Thai ve diğerleri, 2016: 616).

Liman çalışanlarının yetkinlikleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ahn ve McLean (2008); Busan limanındaki liman ve lojistik endüstrisi çalışanlarının yetkinliklerinin ve uzmanlık seviyelerinin belirlenmesine yönelik çalışmada, yedi kişilik akademik ve sektörel uzman grubuyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeler neticesinde altı grup altında toplanan 16 yetkinlik maddesi elde edilmiştir (bkz. Tablo 15).

**Tablo 15.** Liman ve Lojistik Endüstrisi Çalışanlarına İlişkin Yetkinlikler

Politika	Sistem Yönetimi	Hizmet	Ürün Geliştirme ve Tanıtım	Bilgi	Küreselleşme
Planlama ve yönetim	Yük işleri ve transferi gibi sistemler	Gemi ve yük sahiplerinin yönetimi	Limn ve lojistik bilgi teknolojisinin anlaşılması ve kullanılması		Küresel lojistik analizi
Politika geliştirme ve uygulama	Gümrük uygulamaları ile ilgili sistemler	Dağıtım optimizasyonu ve pazarlama		Bilgi teknolojisi ağı ve işletilmesi	Bilgi tahmini ve kullanılması
Liman ve lojistik hinterlant geliştirme	Liman ve transit lojistik sistemleri	Yük bağlama Hizmet kalitesinin artırılması			

Kaynak: Ahn ve McLean (2008: 546).

Çalışma bulguları neticesinde, en ihtiyaç duyulan yetkinlik kümesinin “bilgi” olduğu anlaşılmıştır. Belirlenen yetkinlikler, alanda çalışan veya işe alınacak personelin seçimi, eğitimi, performans yönetimi ve yükselmesi için kullanılabilir (Ahn ve McLean, 2008).

ILO, yayınladığı “*Liman Sektöründe Eğitim Kılavuzu*” ile liman personelinin yetkinlik ve eğitim gerekliliklerine önermelerde bulunmuştur. Bu çerçevede, liman çalışanlarına ilişkin bir model geliştirilmiş ve liman çalışanlarına ilişkin bir yetkinlik değerlendirmesi yapılmıştır. Buna göre liman çalışanlarının yetkinlikleri beş boyutun birleşiminden oluşur: *aktarma becerileri; görev becerileri; görev yönetimi becerileri; beklenmedik olay becerileri; iş ve rol yönetimi becerileri*. Bu boyutlar göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmede, konteyner operasyonlarında görev alan liman çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmiştir (ILO, 2012: 46-47):

- Genel: sahadaki genel görevler, yüklerin koordinasyonu, operasyonun anlaşılması.
- Araçlar: reach stacker, eklemli araçlar, süpürücüler, yakıt araçları, konteyner elleçleyicilerin kullanılması.
- Kaldırma ekipmanları: Straddle, raylı kreynerler, gemiden karaya sahil kreyni, lastik tekerlekli kreyner kullanımı.
- Sistemler: bilgisayar becerisi, SAP, COSMOS, NAVIS gibi programların kullanımı, el telsizi kullanımı.

MYK, çeşitli seviyelerdeki liman çalışanlarının yeterlilikleri ile ilgili standartlar geliştirmiştir (MYK, 2019). Bu yeterlilikler içerisinde, en yüksek seviyedeki (seviye 6) liman çalışanı olan LOM’a ilişkin özellikler de belirlenmiştir. Buna göre bir LOM’un sahip olması gereken araç gereç ve ekipman kullanımına ilişkin yeterlilikleri (10 madde); bilgi ve becerileri (29 madde); tutum ve davranış özellikleri (19 madde) halinde belirlenmiştir. Bunların yanında, görevler, işlemler ve başarımlar ölçütleri de 10 başlık altında tanımlanmıştır (MYK, 2015):

- İş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma ve kalite gereksinimlerini uygulamak,
- Rıhtım planlaması yapmak,



- Saha planlaması yapmak,
- Ekip ve ekipman planlaması yapmak,
- Operasyonları gerçekleştirmek,
- Operasyon maliyetlendirme ve satın alma çalışmalarını yürütmek,
- Operasyon personelini yönetmek,
- Operasyon sürecinde taşeronlarla ilgili işlemleri yürütmek,
- Operasyonel iş süreç geliştirme çalışmalarına destek vermek,
- Mesleki gelişimle ilgili faaliyetleri yürütmek.

Liman yöneticilerinin yetkinlikleri konusunda da sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Thai (2012); denetim ve üzeri seviyedeki liman yöneticilerinin yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik yürüttüğü çalışmasında üst düzey liman yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmiş ve yetkinlik maddelerini belirlemiştir. Belirlenen 65 yetkinlik maddesini “iş ile ilgili, liman ve lojistik ile ilgili” ve “yönetim ile ilgili” olarak üç kümede değerlendirmiştir (Thai, 2012: 31-32) (bkz. Tablo 16).

Bu yetkinliklerden oluşturulan bir anket katılımcılara uygulanmış ve yetkinliklerin önem derecesine göre sıralaması elde edilmiştir. Anket bulgularına göre, “konteyner gemi ve rıhtım operasyonları”, “kişisel heves ve bütünlük”, “tehlikeli yük işlemleri” ve “proje yük işlemleri” yetkinlikleri en başta gelen yetkinlikler olmuştur (Thai, 2012).

Liman yönetici yetkinliklerini ele alan bir başka çalışmada Thai ve diğerleri (2016); bu anketi (Thai, 2012) temel almış ve yetkinliklerin öneminin limanın bölgesel limanlarda değişkenlik gösterip göstermediğini araştırmıştır. Vietnam’da gerçekleştirilen çalışmada yetkinliklerin önem derecesinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liman yöneticilerinin yetkinlikleri, genel yönetici özellikleri bakımından diğer sektörlerdeki yöneticilerin yetkinlikleri ile benzerlik göstermekte iken, sektör temelinde farklı yetkinliklerin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Ahn ve McLean, 2008; Thai, 2012; MYK, 2015; Thai ve diğerleri, 2016). Bu çalışmalar haricinde, genel liman yönetici yetkinliklerine ya da liman genel müdür veya diğer üst düzey yöneticilere yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

**Tablo 16. Liman Personeli İçin Gerekli Yetkinlikler**

Yetkinlik kümesi	Alt-küme	Yetkinlikler	
<b>İş ile ilgili</b>	Genel	Muhasebe ve finans yönetimi İstatistiksel veri analizi Müşteri ilişkileri yönetimi Genel işletme yönetimi İnsan kaynakları yönetimi Kalite ve müşteri hizmetleri yönetimi Uluslararası işletmecilik Acil durum yönetimi ve risk yönetimi	Küreselleşme ve iklim değişikliği etkisi Stratejik planlama ve yönetim Ekonomik prensipler Bilgi sistemleri yönetimi Endüstriyel ilişkiler İş sağlığı ve emniyeti Kurumsal sosyal sorumluluk
	Limn ile ilgili	Limnların rol ve görevleri Gümrük prosedürleri Limn geliri, harcama ve masraflar Limn tarifeleri Limn hizmetlerinin ücretlendirmesi Limn pazar bölümlendirmesi	Limn pazarlama karması Limn pazarlama bilgi sistemleri Limn pazarlama iletişim araçları Yangınla mücadele ilkeleri Tehlikeli yük düzenlemeleri Limn emniyeti ve güvenliği
<b>Limn ve lojistik işleri ile ilgili</b>	Limn operasyonları ile ilgili	Seyir ve trafik kontrolü Konvansiyonel yük terminaleri için operasyon planlama Navlun istasyonu operasyonu Konteyner gemi ve sahil işlemleri Transit ve antrepo işlemleri	Rıhtım planlama Gemi istif planlama Rıhtım transfer işlemleri Tehlikeli yük işlemleri Soğutulmuş yük işlemleri Proje yük işlemleri
	Limn mühendisliği ile ilgili	Ekipman emniyet önlemleri Ekipman yönetimi prosedürleri	Teknik problemlerin çözümü Ekipmanların temel bakım ve onarım işlemleri
	Lojistik işleri ile ilgili	Sözleşme yönetimi Satın alma Malzeme yönetimi Ulaştırma yönetimi Paketleme	Envanter yönetimi Depolama Kurtarma ve hurda imhası Tersine lojistik hizmetleri
<b>Yönetim ile ilgili</b>	Genel	Planlama, organizasyon, liderlik ve kontrol yeteneği Etkili yazılı ve sözlü iletişim Personelin etkin denetimi Personeli yetkilendirme, eğitime ve güdüleme yeteneği Uzlaşma yeteneği	Problem çözme yeteneği Etkin zaman yönetimi Örgütsel değişime uyum yeteneği Kişisel heves ve bütünlük En az iki dil bilme Takım oluşturma ve iletişim
	Limn ile ilgili	Limn stratejik planlama, master planlama ve operasyon planlama	Terminal planlama da dâhil yönetim bilgi sistemleri Limn zaman ve üretim yönetimi

Kaynak: Thai'den (2012: 31-32) uyarlanmıştır.

### 1.3.3.2. Yetkinliklerin Limnın Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Önemi

Ekonomik, sosyal ve çevresel konularda limnların gösterdiği performansın toplamı, limnların sürdürülebilirlik performansını oluşturur. Bu performansın oluşmasında, limn yöneticilerinin payı büyüktür. Bir bölgenin veya işletmenin

sürdürülebilir büyüme ve kalkınması, içerdiği insan kaynağının niteliği ile ilişkilidir (Ahn ve McLean, 2008: 542). Hur (2004); insan kaynakları tarafından ihtiyaç duyulan yetkinliklerdeki yetersizlik nedeniyle uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri ile ilgili kaygıların olduğundan bahseder (aktaran Ahn ve McLean, 2008: 543). Bu nedenle yöneticilerin bu yöndeki yetkinlik düzeyi, liman işletmesinin sürdürülebilirlik konusuna yaklaşımı ve bu konuda göstereceği performans bakımından önemlidir.

Bir liman işletmesinin sürdürülebilirliği, tedarik zincirinin denizcilik işletmeleri, terminal operatörleri, kara taşımacılığı şirketleri ve yükleme/tahliye şirketleri gibi ana aktörlerinin işbirliği ile sağlanabilir (Lu ve diğerleri, 2016: 910). Liman sürdürülebilirliği açısından liman yönetiminin işlevini şöyle açıklanabilir (Denктаş Şakar ve Karataş Çetin 2012: 313):

*“...liman sürdürülebilirliği hedeflerine ulaşmak ve paydaş değeri yaratmak için liman yönetimleri, ortak eylemleri kolaylaştırma ve farklı paydaşların ortak çıkarlarını yönetmek için zemin hazırlama, liman sınırlarının ötesinde ağ ve işbirliği oluşturma, liman topluluklarını destekleyerek bilgi alışverişini sağlama ve tedarik zinciri ağları içerisinde stratejik işbirliği yoluyla işbirlikçi ve bütünleştirici rollerini üstlenmelidir.”*

Öte yandan, liman alanındaki çevresel kirlilik nedenlerinin başında liman operasyonlarının baş aktörleri olan gemiler, liman içinde kullanılan tekneler, yük elleçleme ekipmanları ve liman içi kara araçları gelmektedir (Lu ve diğerleri, 2016: 910). Bu unsurlardan kaynaklanan sıvı ve toprak kirlilikleri, sera gazı emisyonları, enerji tüketimi ve gürültü, limanların doğal ve biyolojik çevre ile olumsuz etkileşim içinde olmasına neden olmaktadır. Bu açıdan, limanın operasyon etkinliklerinin kontrolü ve bunlarla ilgili tarafların koordinasyonu çevresel sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Liman sahasındaki operasyonel işlerin sorumlusu olan LOM'ların liman çevresel sürdürülebilirlik performansı (LÇSP) ile ilişkisi bu noktada belirginleşmektedir. “*Limn gelişimi, kaynak yönetimi*” ve “*çevre yönetimi*” gibi temel görevleriyle (OCRPA, 2019) bir LOM, LÇSP'yi belirleyecek etkinliklerin yönetimiyle ilgili kilit pozisyondadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmanın amacı, yoğun ticari ve endüstriyel faaliyetlerin yaşandığı, ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan içinde bulunduğu ortam ve paydaşlar ile doğrudan etkileşim içinde olan liman işletmelerinde, sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli olan liman yönetici yetkinliklerinin değerlendirilmesidir.

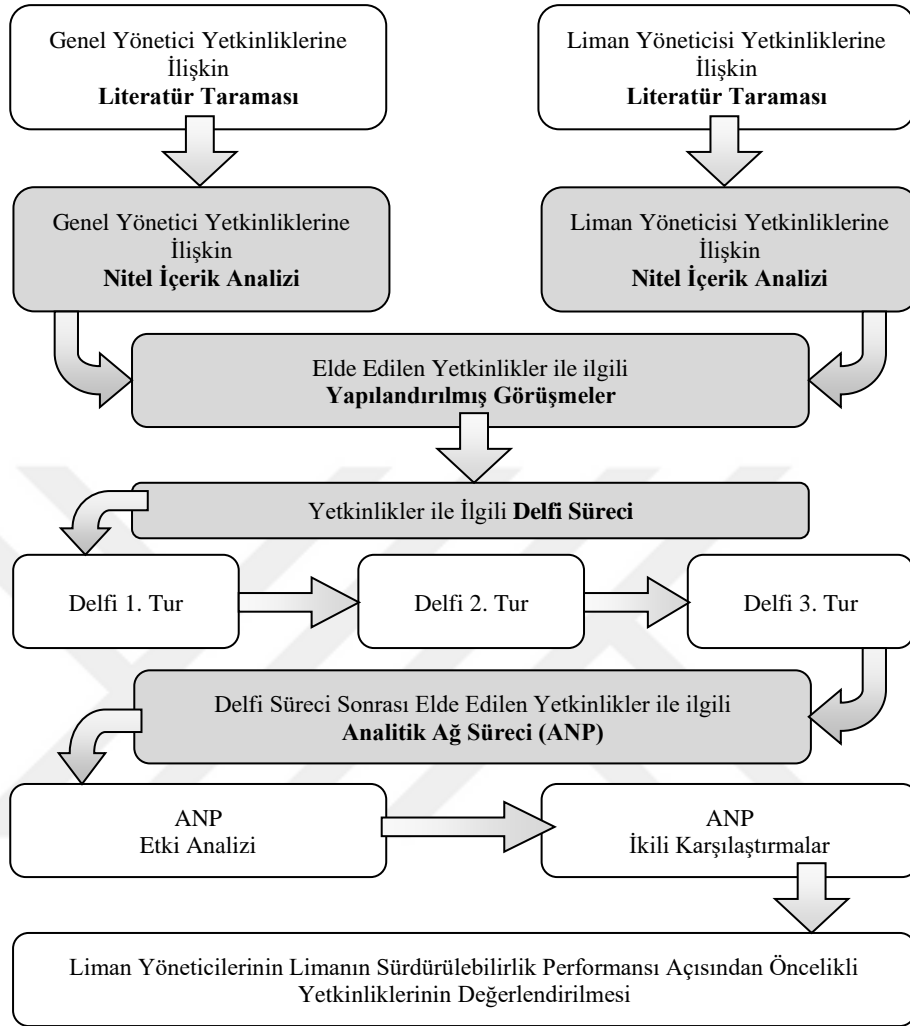
Bu amaç çerçevesinde çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren “konteyner” liman işletmeleri özelinde yürütülmüştür. Liman sürdürülebilirlik performansının üç boyutundan biri olan “çevresel” performans ele alınmış ve liman yöneticisi olarak “liman operasyon müdürü” özelinde çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmanın kapsamı, “konteyner limanlarında görev yapmakta olan liman operasyon müdürlerinin, limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinlikleri” biçiminde daraltılmıştır.

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda kullanılan yöntem; *nitel içerik analizi, yapılandırılmış görüşmeler, Delfi, süreci ve Analitik Ağ Süreci (ANP)* olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Her bir aşama, bir öncekinin bulguları üzerine inşa edilmiş ve ANP yöntemi sonrasında çalışma esas bulgularına ulaşılmıştır (bkz. Şekil 23). Araştırmanın aşamaları ve bunların işleyişi, örneklem seçimi ve geçerlik güvenilirlik ile ilgili çalışmalar bu bölüm altında detaylı biçimde açıklanmıştır.

Şekil 23. Araştırmada Kullanılan Yöntemler



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 2.2.1. Nitel İçerik Analizi

Araştırmada ilk olarak literatür taraması neticesinde elde edilen verilerle nitel içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinin temel amacı toplanan verileri açıklamak için kavram ve ilişkileri ortaya koymaktır. Literatür taraması neticesinde toplanan veriler önce kavramsallaştırılır, sonra ortaya çıkan kavramlara göre düzenleme yoluna gidilir ve son olarak veriyi açıklayan temalar oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242).

Literatür taraması ve buna ilişkin nitel içerik analizi, “*genel yönetici yetkinlikleri (GYY)*” ve “*liman yöneticisi yetkinlikleri (LYY)*” olmak üzere iki tematik

çerçevede yapılmıştır. GYY ile ilgili literatür incelenirken yöneticiler ile ilgili genel bakış açısını yansıtan çalışmaların yanı sıra, ortak özelliklerin ortaya çıkması açısından farklı iş kollarında gerçekleştirilen çalışmalar da incelenmiştir. Bu çerçevede incelenen çalışmalardan 22 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Liman yöneticilerine ilişkin çalışmalar kısıtlı olduğundan ulaşılan tüm çalışmalar (4) değerlendirmeye alınmıştır. Literatür taraması neticesinde GYY çerçevesinde toplam 453 adet ve LYY çerçevesinde toplam 213 adet yetkinlik kriteri incelenmiştir (bkz. Tablo 17). Değerlendirmeye alınan çalışmalarından elde edilen bu veriler, anlam ve tanım bakımından kodlanmıştır. Benzer ve yakın anlamlı olan maddeler ortak bir yetkinlik kriteri altında toplanmıştır. İncelenen çalışmalardan üç veya daha fazlasında yinelenen yetkinlikler ile yöntemin bir sonraki aşamasına geçilmiştir.

**Tablo 17.** Değerlendirmeye Alınan Çalışmalardaki Yetkinlik Kriteri Sayıları

Genel Yönetici Yetkinlikleri				Liman Yöneticisi Yetkinlikleri	
Kaynak	f*	Kaynak	f*	Kaynak	f*
Boyatzis, (1982)	21	Wickramasinghe ve De Zoyza (2009)	31	Ahn ve Mc Lean, 2008	16
Quinn ve diğerleri, (1990)	24	Fang ve diğerleri, (2010)	18	ILO, 2012	19
Parry (1996)	20	Mohd-Shamsudin ve Chuttipattana (2012)	6	Thai, V.V., 2012	65
Cameron (1997)	20	Shang ve Yu (2013)	24	MYK, 2015	113
Robertson ve diğerleri, (1999)	15	Chong (2013)	40		
Kurz ve Bartram (2002)	22	De Grandbois (2013)	7		
Agut ve diğerleri, (2003)	36	Yıldırım ve Elbaş (2014)	35		
Sanyal ve Güvenli (2004)	11	Wesselink ve diğerleri, (2015)	7		
Yang ve diğerleri, (2006)	22	Meng ve diğerleri, (2015)	22		
Chong (2008)	12	Pauliene (2017)	11		
Çetinkaya (2009)	35	Balyer ve Özcan (2017)	14		
<b>Toplam</b>			<b>453</b>	<b>Toplam</b>	
				<b>213</b>	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

\*f: yetkinlik kriteri sayısı

### 2.2.2. Yapılandırılmış Görüşmeler

Araştırmanın bu aşamasında, nitel içerik analizi neticesinde elde edilen GYY ve LYY'nin LOM göz önünde bulundurularak azaltılması ve sınıflandırılması için görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimlerde sıkça kullanılan görüşme tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129), katılımcı ile görüşmecinin araştırma konusuna yönelik hazırlanmış sorulara birlikte odaklandığı bir süreçtir (DeMarrais, 2004: 54). Verilerin toplanması için bir yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (bkz. Ek 1). Görüşme formu oluşturulması aşamasında bir uzmanın görüşü ve önerileri dikkate alınmıştır. Yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, önceden hazırladığı soruları görüşmeciye belirli bir sıra ile yönelterek ondan seçeneklerden birisini seçmesini ister. Böylelikle, verilerin hızlı biçimde kodlanması ve analizi mümkün olurken ölçüm kolaylığı sağlanır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013: 151-152).

Hazırlanan görüşme formu, kişisel bilgilerin sorulduğu birinci bölüm ile yetkinliklerin değerlendirildiği ikinci bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde katılımcıdan, yetkinlikleri önce “*gereklilik durumu*” bakımından değerlendirmesi istenmiştir. Katılımcı yetkinlik kriterini gerekli bulursa, kritere ilişkin “*öncelik düzeyi*” sorusunu yanıtlaması (1-*Hiç öncelikli değil*, 2-*Öncelikli değil*, 3-*Fikrim yok*, 4-*Öncelikli*, 5-*Çok öncelikli*) ve kriterin “*yetkinlik sınıfı*”nı belirlemesi istenmiştir. Yetkinlik sınıflandırılması için Viitala'nın (2005) yönetici yetkinliklerinin hiyerarşik modeli esas alınmıştır (Viitala, 2005: 439). Formda ayrıca her bir yetkinlik için, varsa, yorum yapılması da istenmiştir.

Bu aşamanın temel amacı, LOM yetkinlikleri ile ilgili olarak sektörde yer alan uzmanların görüşlerini derlemek olduğundan örneklem olarak liman sektöründe çalışmakta olan üst düzey yöneticiler hedef alınmıştır. Örneklemin belirlenmesi için, amaçlı örnekleme kapsamında ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. “*Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır*” (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122). Bu çerçevede, “konteyner liman işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapma” ölçütü çerçevesinde beş adet uzman ile görüşme gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 18). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü için belirgin sayılardan söz edilemez. Nitel çalışmalarda örneklem büyüklüğü, çalışmanın amaç ve hedefini ne derecede

karşılığında ve konu açısından uygunluğuna göre değerlendirilir (Luborsky ve Rubinstein, 1995: 104). Bununla birlikte Nastasi (2015); anahtar bilgilerin elde edilmesini hedefleyen görüşme türündeki nitel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün yaklaşık beş kişi olabileceğinden bahseder (aktaran Başkale, 2016: 27).

**Tablo 18.** Yapılandırılmış Görüşme Gerçekleştirilen Katılımcılar

Unvanı	Liman işletmesi deneyimi (yıl)	Konteyner alanındaki toplam deneyim (yıl)
Liman işletme müdürü	18	21
Liman işleri ve lojistik sorumlusu	12	7
Liman genel müdürü	11	18
Liman planlama müdürü	15	15
Liman operasyon müdürü	9	16
<b>Ortalama</b>	<b>13</b>	<b>15,4</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Araştırma süreci ile sonuçlarının tutarlılığı ile araştırmanın tekrar uygulanabilirliği nitel araştırmaların bilimselliği bakımından önemlidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013: 168). Nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarıyla sağlanan bilimsellik, nitel araştırmalarda araştırma doğasına uygun olabilecek bazı farklı kavramlara dayanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 276) (bkz. Tablo 19).

**Tablo 19.** Nitel Çalışmalarda Geçerlik ve Güvenilirlikte Kabul Gören Kavramlar

Ölçüt	Kavram	Yöntem
Araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili	İnanırcılık	Uzun süreli etkileşim Derinlik odaklı veri toplama Çeşitleme Uzman incelemesi Katılımcı teyidi
Sonuçların uygulanması	Aktarılabirlik	Ayrıntılı betimleme Amaçlı örnekleme
Tutarlılığı sağlama	Tutarlık	Tutarlık incelemesi
Nesnellik	Teyit edilebilirlik	Teyit incelemesi

Kaynak: Yıldırım. ve Şimşek'ten (2016: 277) uyarlanmıştır.



Görüşme yöntemine ve sonuçlarına ilişkin inandırıcılığın sağlanması amacıyla çalışma liman işletmeciliği alanında uzman bir akademisyenin incelemesine sunulmuş ve teyit alınmıştır. Aktarılabilir bir nitel çalışma, benzer ortamlara sonuçların uygulanabileceğine yönelik geçici yargıların oluşturulmasıdır (Yıldırım, A. ve Şimşek, 2016: 281). Rastgele seçilen örneklemeden toplanan veriler belirli bir hata payı içerir ve aktarılabilirlik için engel teşkil eder. Bu çalışmanın aktarılabilirliğinin sağlanması için amaçlı örnekleme yolu izlenerek bu hata payı ortadan kaldırılmıştır. Bir alan uzmanı tarafından araştırma sürecinin takip edilmesi ve başlangıç verileri ile sonuçların karşılaştırılması yoluyla tutarlılık ve teyit incelemeleri gerçekleştirilmiştir.

Yapılandırılmış görüşme formları, e-posta aracılığı ile katılımcılara gönderilmiş ve telefon ile bağlantı kurularak form üzerinden takip etme yoluyla soruların yanıtlanması sağlanmıştır. Bu aşamanın uygulaması 8 Kasım – 3 Aralık 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yoluyla elde edilen veriler neticesinde gerekli görülen ve öncelik düzeyi dört veya daha yüksek olan yetkinlikler sınıflandırılarak bir sonraki aşama olan Delfi sürecine dâhil edilmiştir.

### **2.2.3. Delfi Süreci**

Yapılandırılmış görüşmelerde ulaşılan konteyner LOM yetkinliklerinin LÇSP ile ilişkili olanlarının belirlenmesi ve bu yetkinliklere akademisyenlerin bakış açısının yansıtılması amacıyla bir Delfi süreci yürütülmüştür. Delfi tekniği, tahminler yapmayı sağlayan ve karar vermeye yardımcı olan bir araç olarak uzunca bir süredir kullanılmakta ve kabul görmektedir (Landeta, 2006: 467-468). Literatürde limancılık alanındaki yetkinlik çalışmalarının sayıca yetersiz olması nedeniyle; bağımsız görüşlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayan ve keşfedici nitelikteki bu yöntem tercih edilmiştir. Şahin (2001); Delfi tekniğini, katılımcıların birbirinden habersiz biçimde fikir beyan ettiği ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak sağlayan bir uzlaşma aracı olarak ifade etmiştir (Şahin, 2001: 216). Bu yöntem, önceden bilgilendirilmiş olan karar vericilerin belirli bir konudaki yargılarını elde etme ve karşılaştırma üzerine kurulmuş; ardışık anketler ile veri toplama ve geri besleme

usulünü benimseyen dikkatli planlanmış bir süreçtir (Turoff, 1970: 149). Delfi tekniğinin kullanım nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Linstone ve Turoff, 2002: 4):

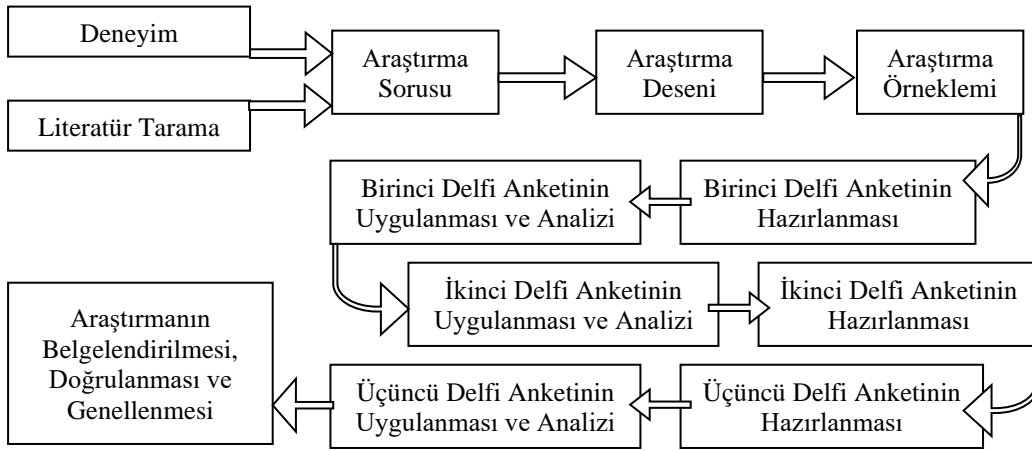
- Sorunun çözümü için analitik yöntemlerin kullanımının uygun olmadığında öznel değerlendirmelerden yararlanmak;
- Karmaşık problemlerin incelenmesinde önceden birlikte çalışmamış farklı deneyim ve uzmanlık düzeyindeki kişilerin görüşlerine ulaşmak;
- Diğer yöntemlerdeki grup toplantılarının zaman ve maliyet açısından zorluk doğurması;
- Yapılan görüşmelerin etkinliğini artıran bir grup çalışması olması;
- Katılımcılar arasındaki görüş ayrılıklarının giderilmesini sağlayacak bir hakemin varlığı;
- Katılımcıların heterojen olması ve sonuçların geçerliliği açısından grup içerisindeki baskın karakterlerin etkisinin ortadan kaldırılması.

Strauss ve Zeigler (1975), bir konuya ilişkin en az tahminin belirlenmesine yönelik “*Sayısal Delfi*”; beklenen bir politik probleme dair yanıtlar ve seçenekleri tanımlamayı amaçlayan “*Politik Delfi*” ve geçmişte verilmiş bir kararı destekleyen konuları ya da buna karşı alternatifleri belirlemeyi amaçlayan “*Tarihi Delfi*” olmak üzere 3 tür delfiden söz eder. Bununla birlikte Rowe ve Wright (1999); yargılama, karar verme ve tahmin yürütme aracı olarak “*Klasik Delfi*” tanımını ortaya atarken, Rauch (1979); Delfi sürecinin yalnızca tahmin yürütmekten öte, geleceği şekillendirme ve karar oluşturma sürecini ifade eden “*Karar Delfisi*” kavramını oluşturmuştur. Delfi tekniğini betimleyen temel özellikler; “*gizlilik, yineleme, kontrollü geri bildirim*” ve “*grup tepkisinin istatistiksel analizi*” olarak sıralanabilir (Rowe ve Wright, 1999: 354).

### **2.2.3.1. Delfi Aşamaları**

Literatür incelendiğinde Delfi tekniği uygulanırken yürütülen sürecin belirli aşamalardan oluştuğu görülmektedir. Skulmoski ve diğerleri (2007); üç aşamalı delfi sürecini Şekil 24’deki gibi özetlemiştir.

**Şekil 24.** Üç Aşamalı Delfi Süreci



Kaynak: Skulmoski ve diğerleri (2007: 3).

### 2.2.3.2. Uzmanların Belirlenmesi

Delfi çalışmaları, katılımcıların değerli bilgilerini paylaşmasına ve işbirliğine dayanır. Bu nedenle, Delfi çalışmalarında örneklem seçimi çok önemlidir (Gordon, 1994: 7). Bu çalışmanın Delfi sürecinde konu ile ilgili akademisyenlerden faydalanılmıştır. Yapılandırılmış görüşmeler yoluyla sektörel (liman işletmeciliği) uzmanlardan elde edilen yetkinliklerin, Delfi sürecinde akademisyenlerce zenginleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın evreni; Türkiye’deki üniversitelerin “*Deniz ve Liman İşletmeciliği*” ön-lisans programı ile “*Denizcilik İşletmeleri Yönetimi*” lisans programlarında görev yapmakta olan öğretim elemanları (n = 84) olarak belirlenmiştir. Süreçteki katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme; “*çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır*” (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013: 90). Delfi sürecinde en özgün yanıtları alabilmek için bu evren içerisinde akademik deneyimine ek olarak sektörel deneyimi de olan uzmanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu kapsamda Delfi süreci 13 uzman akademisyen ile gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 20).

Delbecq ve diğerleri (1975), Delfi çalışmalarında yararlanılacak örneklem büyüklüğünün değişkenlik gösterdiğinden bahseder (aktaran Hsu ve Sandford, 2007: 4). Delfi çalışmalarında panel büyüklüğü genellikle 50’nin altında olmakla birlikte,

çoğu çalışma 15-20 arasında uzman ile yürütülmüştür (Ludwig, 1997: 2). Öte yandan Gordon (1994), 10 ve üzeri kişi ile Delfi süreci yürütülebileceğinden bahseder (Gordon, 1994: 8).

**Tablo 20.** Katılımcı Uzmanların Profil Bilgileri

No	Cinsiyet	Unvan	Üniversite	Bölüm / Anabilim Dalı	Akademik Deneyim (yıl)	Sektörel Deneyim (yıl)
U1	Kadın	Dr. Öğr. Ü.	Kocaeli	Deniz İşletmeciliği Yönetimi	17	4
U2	Erkek	Öğr. Gör.	Bursa Uludağ	Deniz ve Liman İşletmeciliği	10	3
U3	Kadın	Dr. Öğr. Ü.	Kocaeli	Deniz İşletmeciliği Yönetimi	10	3
U4	Erkek	Öğr. Gör.	İstanbul Gelişim	Deniz ve Liman İşletmeciliği	2	7
U5	Erkek	Öğr. Gör.	Yalova	Deniz ve Liman İşletmeciliği	9	20
U6	Kadın	Öğr. Gör.	Sinop	Deniz ve Liman İşletmeciliği	2	2
U7	Erkek	Öğr. Gör.	Akdeniz	Deniz ve Liman İşletmeciliği	8	4
U8	Erkek	Doç. Dr.	Piri Reis	Deniz İşletmeciliği Yönetimi	36	36
U9	Kadın	Öğr. Gör.	Beykoz	Deniz ve Liman İşletmeciliği	7	6
U10	Erkek	Öğr. Gör.	Mersin	Deniz ve Liman İşletmeciliği	2	13
U11	Erkek	Prof. Dr.	Dokuz Eylül	Deniz İşletmeciliği Yönetimi	17	17
U12	Kadın	Doç. Dr.	Dokuz Eylül	Deniz İşletmeciliği Yönetimi	15	15
U13	Kadın	Doç. Dr.	Dokuz Eylül	Deniz İşletmeciliği Yönetimi	14	14
<b>Ortalama Deneyim:</b>					<b>11,5</b>	<b>11,3</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 2.2.3.3. Delfi Sürecinin Tasarımı

Delfi sürecinin tasarımı, birinci aşamada LOM'un tanımlanması; ikinci aşamada tanımlanan yetkinliklerin gerekli olup olmadığı konusunda uzlaşma aranması; üçüncü aşamada uzlaşılan yetkinliklerin LÇSP açısından öncelikli olanlarının belirlenmesi biçiminde kurgulanmıştır. Bu kurgu çerçevesinde tasarlanan Delfi aşamalarının uygulanması Nisan – Haziran 2019 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması için birinci aşamada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılırken ikinci ve üçüncü aşamalarda anket tekniği uygulanmıştır. Verilerin toplanması ve gerekli bilgilendirmelerin yapılması için uzmanlara e-posta aracılığı ile ulaşılmıştır.

Delfi sürecinin birinci aşaması, yapılandırılmış görüşmeler neticesinde ulaşılan yetkinlikleri temel almaktadır. Delfi sürecinin ilk aşaması genellikle açık uçlu sorular ile başlar ve anket formunun oluşturulmasına yarar (Hsu ve Sandford, 2007: 2). Bu çalışmanın ilk aşamasında da panelistlere, “*Limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından bir liman operasyon müdüründe bulunmasını gerekli gördüğünüz yetkinlikler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Oluşturulan anket formunda aynı zamanda, yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen yetkinlikler verilerek bunların dışındaki ek yetkinliklerin belirtilmesi istenmiştir (bkz. Ek 2).

Delfi sürecinin ikinci aşaması, birinci aşamada elde edilen maddelerin panelistler tarafından gözden geçirilmesini amaçlar (Hsu ve Sandford, 2007: 2). Birinci aşamada elde edilen liman yöneticisi yetkinlik kriterleri, liman sürdürülebilirlik performansı açısından “*gerekli*” ya da “*gereksiz*” olması bakımından bir anket aracılığı ile panelistlerin değerlendirmesine sunulmuştur (bkz. Ek 3). Buradaki amaç yetkinlik maddelerindeki katılım oranının belirlenmesidir. Kriterlerde uzlaşma sağlanması için Delfi çalışmalarında, panelistlerin %70-80 oranında uyuşma göstermesi yeterli görülmektedir (Hasson ve diğerleri, 2000: 1011). Bu çalışmanın ikinci aşamasında %70 ve üzeri uzlaşma sağlanan kriterler ile Delfi sürecinin üçüncü aşamasına geçilmiştir.

İkinci aşamada uzlaşma sağlanan kriterlerin önem düzeylerini belirlemek için 5’li Likert tipi anket hazırlanmış ve üçüncü aşamada panelistlere uygulanmıştır (bkz. Ek 4). Panelistlerden her kriteri “(1) çok az önemli; (2) biraz önemli; (3) önemli; (4) oldukça önemli; (5) aşırı derecede önemli” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Bu aşamada ortalama önem düzeyi 4 ve üzeri olan kriterler Delfi sürecinin sonuçları olarak ortaya çıkmıştır.

Delfi çalışmalarında geçerlik ve güvenilirliğin ölçülmesi; farklı aşamalarda aynı soruya verilen yanıtların değişebilmesi, sonraki aşamalarda uzlaşma seviyesinin yineleme nedeniyle artış gösterebilmesi ve açık uçlu sorular kullanımı gibi nedenler ile zorlaşmaktadır (Loo, 2002: 767). Ancak; araştırma problemine uygun yöntemin seçimi, araştırmada faydalanılacak uzmanların seçimi, veri toplama yöntemlerinin detaylı bir biçimde açıklanması ile uygulama ve uzlaşma prosedürlerinin belirginleştirilmesi gibi durumlar araştırma geçerlik ve

güvenilirliğinin sağlanmasına yardımcı olabilir (Denktaş Şakar ve diğerleri, 2018: 265).

#### **2.2.4. Analitik Ağ Süreci (Analytic Network Process – ANP)**

Hayatta pek çok seçim ile karşı karşıyayız. Gerek iş hayatımızda gerekse aile yaşantımızda karşılaştığımız olaylar ve sorunları aşmak için çeşitli seçimler yapmak zorunda kalırız. Seçenekler arasından yapacağımız bu seçimler, bir karar verme sürecinin sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenle karar verme; *“hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi yönünde mevcut alternatifler arasından birini seçme eylemidir”* (Can, 2018: 1).

Karar verme, işletme yönetiminde de sıkça karşı karşıya kalınan bir süreçtir. Yönetim biliminde karar verme süreçleri şu şekilde işler (Koçel, 2003: 78):

- Amaç veya sorunun belirlenmesi,
- Amaç ve sorunların değerlendirilip önceliklerin belirlenmesi,
- Seçim alternatiflerinin belirlenmesi,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Seçim kriterinin belirlenmesi ve seçimin gerçekleştirilmesi.

Karar verme süreçlerinde, genellikle kararı etkileyen birden fazla kriter vardır. Karar verecek kişinin, çeşitli bilgilere ve teknik veriye ihtiyacı olacaktır (Saaty, 2000):

- Karar verilecek problem ile ilgili detaylı bilgi,
- Karar ile ilgili kişiler ve aktörler,
- Bunların amaçları,
- Sonuçları etkileyen etmenler,
- Zaman, senaryo ve kısıtlamalar.

Karar verme süreçleri temel bir sorunu çözmeye odaklanır. Verilen karar, belirli bir konuda karşılaşılan engelin kaldırılmasını sağlar. Birbiri ile rekabet içinde olan ve çelişen kriterler göz önünde bulundurularak en iyi alternatifin seçilmesi karar verme olarak ifade edilir (Saaty, 1986: 841).

Karar süreçlerinin sıkça kullanılan bir türü olan ÇKKV, pek çok ölçülebilir ve ölçülemez kriter arasından farklı amaçlar çerçevesinde seçim yapma süreçleridir

(Pohekar ve Ramachandran, 2004: 367). Bu süreçler matematik, yönetim, sosyal bilimler, ekonomi ve psikoloji gibi pek çok disiplinin bir arada kullanılması ile karar verilirken farklı boyutlarda değerlendirme yapılmasını sağlayan yöntemler içerir (Turan, 2018: 15). ÇKKV problemleri; *seçim*, *sınıflama* ve *sıralama* olarak üç başlık altında incelenir (Vassilev ve diğerleri, 2005: 2). Bu başlıktaki problemlerin çözümü için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir (bkz. Tablo 21):

**Tablo 21.** Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

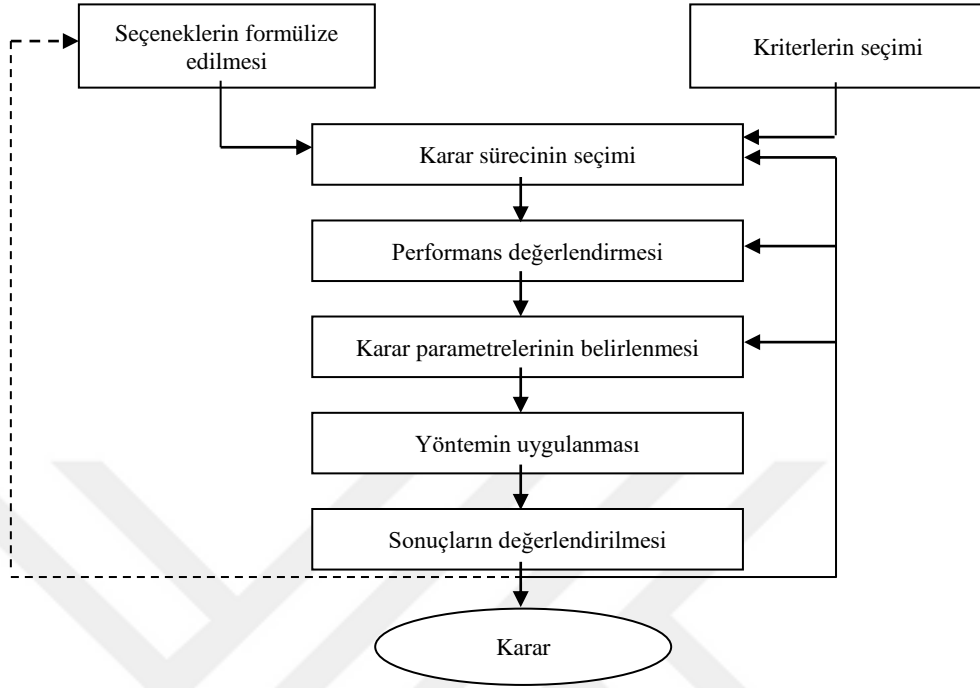
Seçim Problemleri	Sınıflama Problemleri	Sıralama Problemleri
AHP	AHP	AHPSort
ANP	ANP	
MAUT / UTA	MAUT / UTA	UTADIS
MACBETH	MACBETH	
PROMETHEE	PROMETHEE	FlowSort
ELECTRE I	ELECTRE III	ELECTRE-Tri
TOPSIS	TOPSIS	
Hedef Programlama		
DEA	DEA	

Kaynak: Ishizaka ve Nemery'den (2013) uyarlanmıştır.

Tablo 21'de belirtilen ÇKKV yöntemleri, kriterler arasında çatışma, karşılaştırılmaz birimler ve alternatiflerin seçilmesi bakımından benzer özellikler taşır. ÇKKV süreci Şekil 25'te verilmiştir (Pohekar ve Ramachandran 2004: 366).

ÇKKV yöntemlerinden biri olan ANP; unsurlar arasındaki hiyerarşik yapıyı ortaya koyan AHP'nin hiyerarşideki bağımlılıkları göz önünde bulundurarak genelleştiren bir ÇKKV yöntemidir. Birçok karar problemi, üst ve alt unsurlar arasındaki bağımlılık ve etkileşim nedeniyle hiyerarşik olarak yapılandırılmaz. Bu nedenle ANP, bir hiyerarşi yerine bir ağ ile temsil edilir (Saaty, 2008: 2).

Şekil 25. Çok Kriterli Karar Verme Süreci



Kaynak: Pohekar ve Ramachandran (2004: 366).

Saaty tarafından 1996 yılında önerilen ANP yönteminin, modelin hiyerarşik olarak açıklanmasının yeterli ya da mümkün olmadığı durumlarda kullanılan ve bununla birlikte doğrusal analizler yapan diğer ÇKKV yöntemlerinden farklı olmak üzere, aynı seviyedeki kriterler arası ilişkileri dikkate alan bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Etki veya etkileşim ANP'nin merkezindeki kavramdır (Saaty, 1999: 1). Karar verme süreçlerinde yaygın biçimde ve pek çok alanda kullanılan bu yöntem, kullanım kolaylığı bakımından da sıkça tercih edilmektedir (Singh ve diğerleri, 2012: 17). Hem nicel hem de nitel veri tipleri için uygun olmasının yanı sıra, kriterler arası bağımlılık ve geri besleme sorunlarını çözümlenebilmesi ANP'nin avantajları arasındadır.

ANP'nin temelini oluşturan fikirler şu şekilde sıralanmıştır (Saaty, 1999: 2):

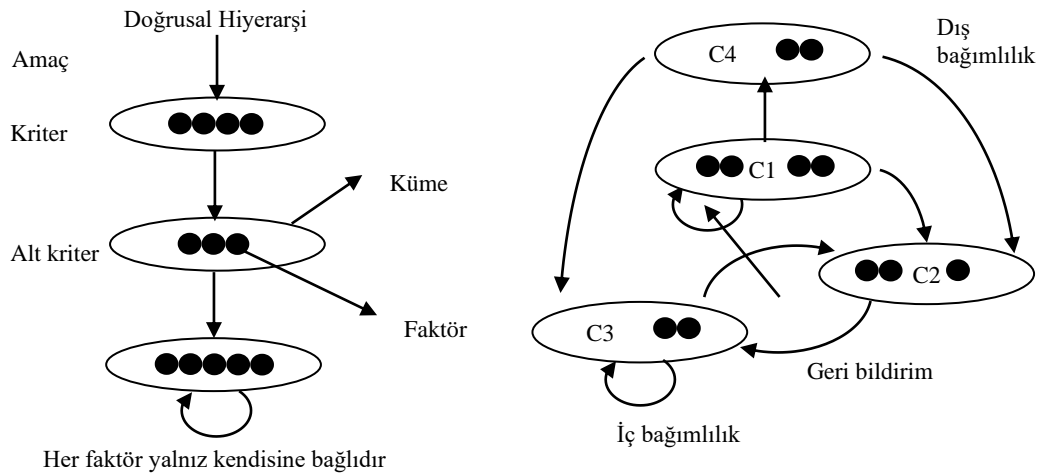
- ANP, AHP üzerine inşa edilmiştir.
- AHP bağımlılıkları dikkate almaz. AHP'nin özel bir durumu olan ANP bağımlılıkları göz önünde bulundurması nedeniyle AHP'nin ötesine geçmektedir.



- Kümeler içindeki bağımlılık (iç bağımlılık) ve kümelere arası bağımlılık (dış bağımlılık) ANP'nin ilgi alanına girer.
- ANP'nin serbest ağ yapısı, hiyerarşik yapıda neyin önce neyin sonra geldiği kaygısını gütmeden, herhangi bir karar probleminin temsil edilmesine olanak tanır.
- Hiyerarşi, en üst seviyede amaçların ve en alt seviyede alternatiflerin olduğu doğrusal bir yapıya sahiptir. ANP ise kaynaklar, döngüler ve düğümler ile ilgilenen doğrusal olmayan bir yapıdır.
- ANP, yalnız kriterleri değil, gerçek hayatta da genellikle gerektiği üzere kriterlerin ait olduğu kümeleri de önceliklendirir.
- ANP farklı kriterler ile ilgilenirken kontrol hiyerarşisi ya da ağı fikrini esas alır ve böylece fayda, fırsat, maliyet ve risklerin de analiz edilmesine öncülük eder. Kontrol elemanlarına bağlı olarak, ANP, insan beyninin farklı duyulardan gelen veriler kombine etmesine paralel bir yol izler.

Doğrusal hiyerarşik bir model ile doğrusal olmayan bir ağ yapısının farkı Şekil 26'da gösterilmiştir (Saaty ve Vargas 2006: 8):

**Şekil 26.** Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Ağların Yapısal Farkı



Kaynak: Saaty ve Vargas (2006: 8);

ANP, alternatifler arasından doğru seçimi yapmayı sağlayan ve bu esnada kriterlerin öncelik düzeyleri ile birbirleri ile ilişkisini ortaya çıkaran bir yöntemdir.

ANP'nin adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Önder, 2018; Kheybari ve diğerleri, 2019):

- *Karar probleminin belirlenmesi:* Çözülmesi gereken problem, buna ilişkin kriterler ve alt kriterler belirlenir.
- *Bağımlılıkların belirlenmesi ve modelin oluşturulması:* Kümeler ve kriterlerin birbirleri ile ve kendi içlerinde (dışsal ve içsel) bağımlılıkları belirlenir. Bağımlılıklar belirlendikten sonra model ortaya çıkar.
- *İkili karşılaştırmaların yapılması:* Birbiri ile bağımlılıkları belirlenen kriterlerin ikili olarak karşılaştırılması yapılır.
- *Süper matrisin oluşturulması ve limit matrisin elde edilmesi:* Süper matris ikili karşılaştırmalar neticesinde elde edilen öncelik değerlerinin yerleştirilmesi sonucu elde edilen matristir. Limit matris ise; süper matristen elde edilen ağırlıklandırılmış süper matrisin limit değerlerinin belirlenmesi sonucu ortaya çıkar. Limit matris, çalışmaya konu olan kriterlerin önceliklerinin belirlenmesine yarar.

Yönetici yetkinliklerinin belirlenmesinde ve yönetici seçiminde çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemlerinin kullanılması sıkça karşılaşılan bir durumdur. Tablo 22, çeşitli çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanarak yönetici yetkinliklerini konu alan bazı çalışmaları göstermektedir.

**Tablo 22.** Yönetici Yetkinliklerinin Belirlenmesinde ÇKKV Yöntemlerini Kullanan Bazı Çalışmalar

Kaynak	Çalışma Konusu	Yöntem
Brozova ve diğerleri (2008)	Öğretim görevlilerinin yönetsel yetkinlikleri	AHP
Fang ve diğerleri (2010)	Orta düzey sağlık yöneticileri	AHP
Liu ve Wu (2012)	İnsan kaynakları yöneticileri	VIKOR
Özbek ve Selvi (2014)	Eğitim yöneticileri	AHP
Sadatrassool ve diğerleri (2016)	Proje yöneticileri	AHP, TOPSIS, VIKOR
Brozova ve diğerleri (2018)	Yetkinlik modelleri	ANP
Günay (2018)	Performans değerlendirme	AHP

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Bu çalışmada üzerinde durulan LOM yetkinliklerinin ve bunlara ilişkin kümelerin içsel ve dışsal bağımlılıklara sahip olduğu öngörülmektedir. Bu nedenle, bağımlılıkların ortaya çıkarılması, kriterler ve kümelere ilişkin ağ yapısının ortaya konması ve kriterlerin LÇSP bakımından öncelik düzeyinin belirlenmesi amacıyla ANP yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir.

#### **2.2.4.1. Karar Probleminin ve Kriterlerin Belirlenmesi**

Araştırmanın karar problemi “*liman çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından bir liman operasyon müdürünün öncelikli yetkinliklerinin ve bunların önem düzeyinin belirlenmesi*” olarak tanımlanmıştır. ANP uygulamasında kullanılan yetkinlik kriterleri, nitel içerik analizi neticesinde elde edilen yetkinlik kriterlerinin yapılandırılmış görüşmeler ve sonrasında Delfi tekniği ile sadeleştirilip uyarlanması neticesinde ortaya çıkmıştır.

#### **2.2.4.2. Yetkinlik Kriterlerinin Bağımlılıklarının Belirlenmesi**

ANP, kriterler arası hiyerarşik bir yapıyı gerektirmeden oluşan bir ağ üzerine kurgulanır (Saaty, 1999: 1). Bu ağ yapısı, kümeler içerisindeki faktörlerin birbiri ile etkileşimi sonrasında ortaya çıkmaktadır (Saaty, 2008). ANP’de sorgulanan kriterler arasında üç tür bağımlılık olabilmektedir: “*içsel bağımlılık*”, “*dışsal bağımlılık*” ve “*geri besleme*”. Bir küme içerisindeki kriterlerin bağımlılığı içsel bağımlılık, farklı kümeleredeki kriterlerin bağımlılığı dışsal bağımlılık olarak tanımlanırken; iki küme arasındaki çift yönlü bağımlılık ise geri besleme olarak nitelendirilmektedir (Önder, 2018: 77-78).

Bağımlılıkların belirlenmesi ANP’nin kritik ve önemli bir aşamasıdır. Ağ yapısının doğru biçimde oluşturulması ve doğru sonuca yönelmesi bu aşamadaki hassasiyete bağlıdır. Bu aşamada tüm kümeler içerisindeki kriterlerin birbiri ile etkileşiminin sorgulanması gerekir. Etkileşimin belirlenmesi için uzman görüşleri ve/veya önceki çalışmalardan faydalanılır (Önder, 2018: 78). LOM’un, LÇSP açısından öncelikli yetkinliklerine yönelik modelinin oluşturulması amacıyla kriterler arasındaki etkileşimin belirlenmesi için uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu süreç,

liman işletmeciliği ve yönetimi alanında uzman üç akademisyen ile gerçekleştirilmiştir. Kriterler arası etkileşim, Ek 5’te verilen “etki analizi formu” ile uzmanlara sorulmuştur. Uzmanlardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde etki matrisi elde edilmiştir. Etki matrisi, ağ yapısı ve ANP modelinin oluşmasını sağlamıştır.

### 2.2.4.3. İkili Karşılaştırmaların Yapılması

LOM’un LÇSP açısından öncelikli yetkinliklerine ilişkin ağ yapısı oluşturulduktan sonra, birbiri ile etkileşim içerisinde olan kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılmıştır. İkili karşılaştırmalar, Saaty’nin 1-9 ölçeği (bkz. Tablo 23) kullanılarak kriterlerin birbirine göre öneminin sorgulanması biçiminde gerçekleştirilir (Tzeng ve Huang, 2016: 29).

**Tablo 23.** İkili Karşılaştırma Ölçeği

Önem Derecesi	Anlamı
1	Eşit önemde
3	Orta düzeyde önemli
5	Kuvvetli derecede önemli
7	Çok kuvvetli derecede önemli
9	Aşırı önemli
2, 4, 6, 8	Ara değerler

Kaynak: Saaty, (2000).

Kriterlerin karşılaştırılması, “ikili karşılaştırma anketi” (bkz. Ek 6) aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Bu ankette, etki analizi neticesinde bağımlı olduğu anlaşılan kriterler, bağımlılığın etki derecesi bakımından karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalar aşağıda anlatıldığı biçimde yapılmıştır:

“Yönetim becerisi” kriterini etkilemesi bakımından “karar alabilme” ve “hedef “odaklılık” yetkinliklerinin karşılaştırıldığı bir örnekte öncelikle, limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı düşünüldüğünde liman operasyon müdürünün *karar alabilme* yetkinliğinin mi, yoksa *hedef odaklılık* yetkinliğinin mi yönetim

becerisini daha fazla etkilediğine karar verilir. Daha sonra bu etkinin ne derecede olduğu belirlenir.

Eğer **karar alabilme** kriterinin **hedef odaklılık** kriterine göre *Çok kuvvetli derecede önemli (7)* olduğu düşünülüyorsa şu şekilde işaretleme yapılmalıdır:

Karar alabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hedef odaklılık
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Eğer **hedef odaklılık** kriterinin **karar alabilme** kriterine göre *Orta düzeyde önemli (3)* olduğu düşünülüyorsa şu şekilde işaretleme yapılmalıdır:

Karar alabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hedef odaklılık
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

ANP’de çok fazla ilişkinin mevcut olduğu, anlaşılması zor ve karmaşık ağ yapıları mevcuttur. Bu nedenle, karşılaştırmaların konu hakkında yeterli deneyim ve bilgiye sahip uzmanlarca yapılması uygundur. Bu çalışmada ikili karşılaştırma anketi, konteyner limanlarında üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan altı uzmana uygulanmıştır (bkz. Tablo 24). Anketi dolduran uzmanlar, Türkiye’de 26 adet olan konteyner liman/terminalinin beş tanesini temsil etmektedir. Uzmanlar farklı bölgelerde faaliyet gösteren limanlardan (Marmara, Akdeniz, Karadeniz) seçilmiş, böylelikle bölgesel farklılıkların çalışmaya yansımaları engellenmeye çalışılmıştır. Anketler önceden randevu alınarak yüz yüze gerçekleştirilmiş, anketi doldurmadan önce çalışma ve yetkinlik kriterleri hakkında bilgi verilmiştir.

**Tablo 24.** İkili Karşılaştırma Anketini Yanıtlayan Uzmanların Özellikleri

Limandaki Görevi	Yaş	Denizcilik / Liman İşletmeciliği Alanındaki Deneyim	Konteyner Taşımacılığı / İşletmeciliği Deneyimi
Genel Müdür	53	28	19
Genel Müdür	42	19	19
Genel Müdür Yardımcısı	52	31	16
Operasyon / Ticaret Müdürü	47	27	13
Operasyon Müdürü	40	11	5
Operasyon Müdürü	48	22	22

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasında, karar vericinin taraflı tutumunu ortadan kaldırmak için grup kararı kullanılması uygun olabilir. Dyer ve Forman (1992), grup üyelerinin görüşlerini ikili karşılaştırma matrislerine aktarma için *fikir birliği sağlanması, oylama veya uzlaşma ve birey kararlarının geometrik ortalamasının alınması* gibi çeşitli yollar önermiştir (aktaran Jharkharia ve Shankar, 2007: 282). Uzman görüşleri birbirinden bağımsız ortamlarda elde edildiğinden bu çalışmada oy birliği, oylama veya uzlaşma seçenekleri devre dışı kalmış, bu nedenle ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulurken uzmanların karşılaştırmalara verdiği yanıtların geometrik ortalaması kullanılmıştır.

#### 2.2.4.4. Süper Matrisin Oluşturulması ve Limit Matrisin Elde Edilmesi

Süper matris ikili karşılaştırmalardan elde edilen verilerin stokastik bir yapıya kavuşturulması sonucu oluşur. Şekil 27’de genel bir süper matris yapısı verilmiştir.

Şekil 27. Bir Ağ Yapısına İlişkin Oluşturulmuş Süper Matris

$$W = \begin{matrix} & \begin{matrix} C_1 & C_2 & \dots & C_n \end{matrix} \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ \vdots \\ C_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} e_{11} & e_{21} & \dots & e_{n1} \\ e_{12} & e_{22} & \dots & e_{n2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ e_{1m_1} & e_{2m_2} & \dots & e_{nm_n} \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Kaynak: Tzeng ve Huang (2016: 29)

Süper matris, belirli bir kontrol değişkenine göre matrisin sol tarafındaki bir elemanın matrisin tepesindeki bir eleman üzerindeki etki önceliğini gösterir (Saaty, 2008: 6). Şekil 27’deki  $C_m$  ağ yapısındaki küme sayısını ve  $e_{mn}$  ise  $m$  kümesindeki eleman sayısını belirtmektedir.  $W_{ij}$  ise,  $j$ . küme elemanının  $i$ . küme elemanı üzerine

etkisini gösteren özvektördür.  $J$  kümesinin  $i$  kümesi üzerinde etkisi bulunmuyorsa  $W_{ij} = 0$  olacaktır (Tzeng ve Huang, 2016: 30).

Süper matrisin oluşturulmasından sonra, her bir kolonun toplamı 1 olacak şekilde düzenlenmesiyle ağırlıklandırılmış süper matris elde edilir. Bu süreç Markov zincirindeki bütün olasılıkların toplamının 1'e eşitlenmesi fikri ile yakın benzerlik gösterir. Bir sonraki aşamada, ağırlıklandırılmış süper matrislerin limit değeri alınarak kriterlere ilişkin global öncelik değerleri elde edilmiş olur. Limit matris global öncelikleri gösterir (Ishizaka, 2013: 56). Ağırlıklandırılmış süper matrisin limit üssünün alınmasında kullanılan denklem şu şekildedir (Tzeng ve Huang, 2016: 31):

$$\lim_{k \rightarrow \infty} (W)^k$$

Bu çalışmada süper matris, ağırlıklandırılmış süper matris ve limit matris değerlerinin hesaplanması Super Decisions 3.2 bilgisayar yazılımı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

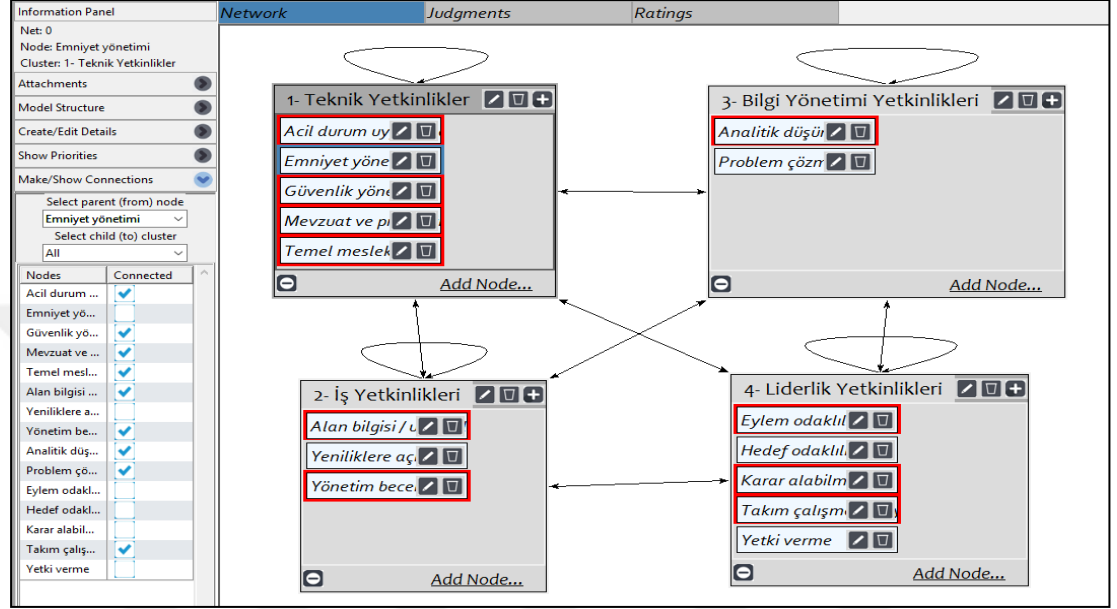
#### **2.2.4.5. Super Decisions Çok Kriterli Karar Verme Veri Analizi Programının Kullanılması**

Bu çalışmada, araştırma modelinin oluşturulması ve ANP uygulamasının verilerinin analiz edilmesi için Super Decisions programının 3.2 sürümü kullanılmıştır. Super Decisions, Thomas L. Saaty tarafından karar süreçlerinde kullanılan matematiksel bir teori olan ANP'nin uygulanmasında kullanılan yazılımdır. Bu yazılımın amacı, karar problemine ilişkin bir ANP modeli oluşturulması ve bununla ilgili yargılamalar yaparak sonuçlar elde edilmesidir. Yazılım, karmaşık matematiksel işlemler ve uzun süreler gerektiren süper matris, ağırlıklandırılmış süper matris ile limit matris değerlerinin hesaplanması ve kriterlerin öncelik düzeylerinin belirlenebilmesi için kolaylık sağlamaktadır.

Yazılımın kullanımı öncelikle kriterlerin/düğümünün (nodes) ve bunların oluşturduğu kümelerin (clusters) programa girilmesi ile başlar. Önce kümeler oluşturulur ve bu kümeler içinde yer alan kriterler işlenir. Şekil 28'de görüldüğü gibi,

bu işlemten sonra, kriterlerin etki analizi neticesinde belirlenmiş olan bağımlılıkları programa girilerek ANP modelinin ortaya çıkması sağlanır.

Şekil 28. Kriterlerin Bağımlılıklarının Programa Girilmesi



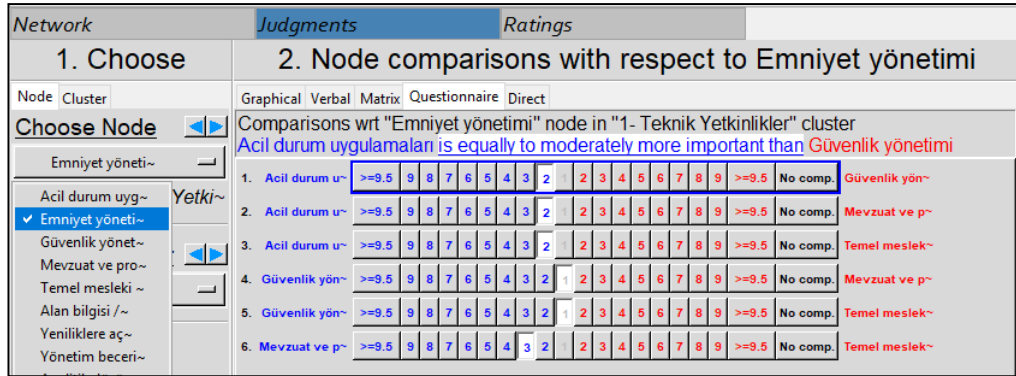
Kaynak: SuperDecisions 3.2. Programı

Kriterlerin bağımlılıklarının programa girilmesi, sol taraftaki “*Information Panel*”den “*Make/Show Connections*” sekmesi altında gerçekleştirilir. Bu sekme altından açılan pencereden ilgili kriter seçilir ve bu kriterin etki analizinde ilişkili bulunduğu diğer kriterlerin onay kutuları işaretlenir.

Bağlantılar girildiğinde model oluşmuş olur. Program, ortaya çıkan modele göre hangi kriterlerin karşılaştırılacağını belirler. Karşılaştırmaları görmek için üst menüden “*Judgments*” sekmesi seçilir. Sekme açıldıktan sonra, altındaki “*Questionnaire*” sekmesi her kriter için işlenecek olan ikili karşılaştırmaları gösterecektir. Buraya, ikili karşılaştırma anketlerinden elde edilen veriler işlenir. Karşılaştırılan kriteri değiştirmek için “1.Choose” bölümü altındaki açılır pencereden seçim yapılır (bkz. Şekil 29).



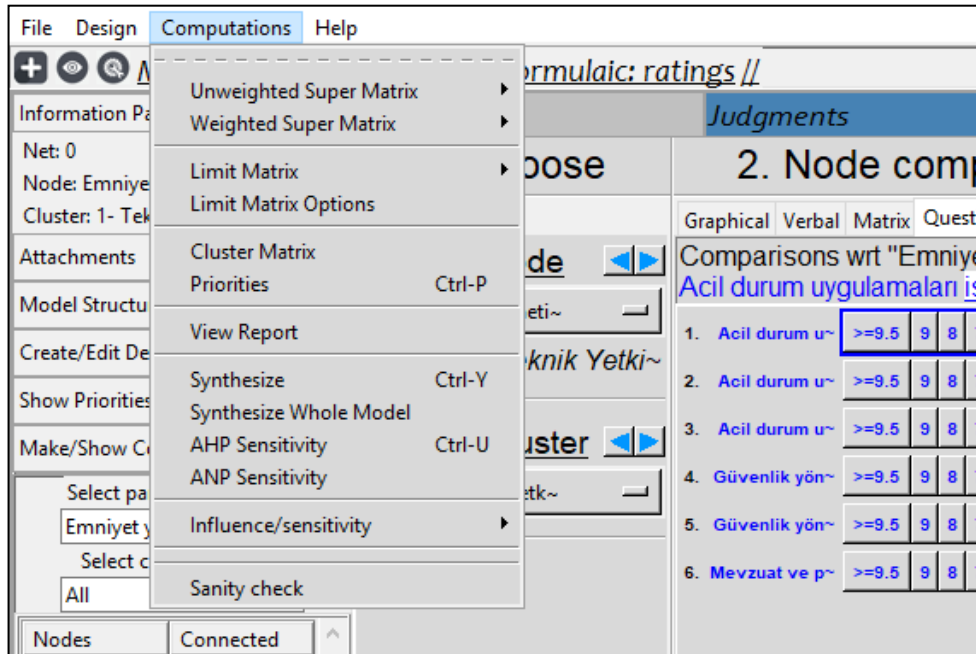
Şekil 29. İkili Karşılaştırmaların Programa Girilmesi



Kaynak: SuperDecisions 3.2. Programı

Şekil 30’da görüldüğü gibi, ikili karşılaştırmaların girilmesinden sonra ana menüden, “Computations” sekmesi seçilir. Bu sekme altından süper matris, ağırlıklandırılmış süper matris ve limit matris değerleri görülebilir. Aynı zamanda kriterlerin öncelik değerlerine bu sekmeden ulaşılabilir.

Şekil 30. Program Üzerinde Hesaplamaların Yapılması



Kaynak: SuperDecisions 3.2. Programı

### 2.3. ARAŞTIRMA KISITLARI

Bir LOM'un LÇSP açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi konulu bu çalışmada; nitel içerik analizi, yapılandırılmış görüşme, Delfi süreci ve ANP olmak üzere dört aşamadan oluşan bir yöntem izlenmiştir. Aşağıda, yöntem aşamaları ve konu bakımından karşılaşılan kısıtlardan bahsedilmiştir.

İlk aşamadaki nitel içerik analizi çerçevesinde gerçekleştirilen liman LYY'ye yönelik analizde iki adet çalışma ve iki adet yönetmelik olmak üzere toplam dört kaynağa ulaşılabilmektedir. Ulaşılan iki çalışmada, tanımlanmış bir göreve işaret etmeksizin liman yöneticilerinin genel yetkinlikleri hedef alınmış, LOM özelinde değerlendirme yapılmamıştır. Diğer iki kaynakta ise liman operasyon müdürü / yöneticisi özellikleri yeterlilik bazında incelenmiştir. Bu yeterlilikler gruplandırılıp kodlanarak yetkinlik tanımına uygun ölçütlere dönüştürülmüştür. LOM yetkinlikleri bakımından kaynakların azlığı ve aranan ölçütlere doğrudan ulaşılamamış olması bu araştırmanın bir kısıtıdır.

Çalışmanın üçüncü aşamasında gerçekleştirilen Delfi süreci 84 kişilik hedef kitle içerisinde 13 kişilik bir akademisyen uzman grubuyla gerçekleştirilmiştir. Uzman sayısı her ne kadar çalışmanın içeriği bakımından yeterli olsa da, hedef kitle içerisinde daha yüksek sayıda uzmana ulaşılamaması bu çalışmanın bir başka kısıtıdır. Bununla birlikte, uzmanlarda sektör deneyimi arandığından ve 84 kişilik ana kütle içerisinde yer alan uzman akademisyenlerden çalışmaya geri dönüş yapmayanların bu deneyime sahip olup olmadığı bilinmediğinden, hedef kitlenin ne oranda temsil edildiği tam olarak bilinmemektedir.

ANP, hemen hemen bütün yetkinliklerin ikili karşılaştırıldığı karmaşık bir süreçtir. Bu çalışmada toplam 159 karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırmaların her biri, üzerinde detaylı biçimde düşünme, uzun yanıtlama süresi ve yoğun çaba gerektirmektedir. Ayrıca karşılaştırmaları yapacak kişilerin konu ile ilgili derinlemesine bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada uzmanların hem LOM yetkinlikleri, hem çevresel sürdürülebilirlik konularında uzman olması istenirken bir yandan da bu uzmanların konteyner limanları ile ilgili deneyimi olması beklenmektedir. Bu ölçütleri sağlayan uzmanların azlığı, anketin anlaşılmasının ve yanıtlanmasının zorluğu ile uzmanlara ulaşmadaki güçlükler çalışmada karşılaşılan

bir başka kısıttır. Bu çerçevede altı uzmanla yüz yüze görüşme yoluyla ikili karşılaştırma anketlerinin yanıtlanması sağlanmıştır.

Yukarıdaki istem dışı kısıtlarla birlikte, çalışmada kavramsal karmaşaları ortadan kaldırmak amacıyla bazı bilinçli kısıtlamalara da gidilmiştir: Sürdürülebilirlik konusu üç boyuttan oluşmakta (ekonomik, sosyal, çevresel) ve bu üç boyut farklı uygulamalar gerektirmektedir. Bir liman yöneticisinin, her bir boyutta ortaya çıkacak işletmenin sürdürülebilirlik performansını etkileyen yetkinlikleri farklılaşabilir. Bu nedenle, konunun bu boyutlardan birine indirgenmesi düşünülmüştür. Liman işletmelerinin, fiziksel ve biyolojik çevre ile yoğun etkileşim içinde olması ve küresel ölçekteki çevresel sorunların önceliği bu çalışmanın LÇSP boyutunda değerlendirilmesinde etkili olmuştur.

Limn yöneticisi kavramı birden fazla görev tanımını kapsamaktadır. Bu yöneticilerin her biri liman içerisinde farklı sorumluluklar üstlenmektedir. Dolayısıyla farklı görev tanımları farklı yetkinlikler barındıran yöneticiler gerektirecektir. Bu nedenle, liman yöneticisi kavramındaki karmaşanın ortadan kaldırılması amacıyla çalışmanın kapsamı LOM yetkinlikleri biçiminde daraltılmıştır. Çevresel sürdürülebilirlik konularıyla en fazla ilişkisi olan liman yöneticisi olduğu düşünülerek bu seçim yapılmıştır.

Limn işletmeleri meşgul oldukları yük türüne göre farklı etkinlikler içerisindedir. Bu nedenle, liman yöneticilerinin üstlendiği sorumluluk ve yetkinlik özellikleri yük türüne göre değişkenlik gösterebilir. Bu boyutta yaşanacak bir karmaşayı ortadan kaldırmak için çalışma “konteyner terminalleri/limanları” çerçevesinde yürütülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 2.4. NİTEL İÇERİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamındaki nitel içerik analizi “liman yöneticisi yetkinlikleri” ve “genel yönetici yetkinlikleri” olmak üzere iki başlık altında gerçekleştirilmiştir.

##### 2.4.1. Liman Yöneticisi Yetkinliklerine İlişkin Nitel İçerik Analizi Bulguları

LYY kapsamındaki nitel içerik analizleri neticesinde iki adet çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalara, MYK ve ILO'nun yetkinlik tanımlamaları da eklenmiştir. Bu çalışmalar kapsamındaki nitel içerik analizi neticesinde 10 adet liman yöneticisi yetkinlik kriterine ulaşılmış ve bunlar tanımlanmıştır (bkz. Tablo 25, 26).

**Tablo 25.** Nitel İçerik Analizi Neticesinde elde Edilen Liman Yöneticisi Yetkinlikleri

Kaynak	Liman Yöneticisi Yetkinlikleri									
	Acil durum uygulamaları	Depolama	Ekipman kullanma ve bakımı	Liman maliyetleri	Liman ve operasyon planlama	Liman ve pazarlama	Mevzuat ve prosedürler	Temel mesleki bilgi	Yük bilgisi ve işlemleri	Yük ve istif
Ahn ve McLean (2008)					√	√	√	√		√
ILO (2012)	√		√					√	√	
Thai (2012)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
MYK (2015)	√	√	√	√			√	√	√	√
<b>f</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

##### 2.4.2. Genel Yönetici Yetkinliklerine İlişkin Nitel İçerik Analizi Bulguları

GYE kapsamındaki nitel içerik analizi çerçevesinde 22 çalışmada geçen yetkinlikler dikkate alınmıştır. Bu yetkinliklerin kodlanması sonrasında 42 yetkinlik kriteri elde edilmiştir. Taranan çalışmalar ve içerdikleri yetkinlik kriterleri Tablo 26'da verilmiş ve bu kriterler tanımlanmıştır (bkz. Tablo 26).



LYY ve GGY çerçevesinde elde edilen toplam 52 yetkinlik kriteri için, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak tanımlamalar oluşturulmuştur (bkz. Tablo 27).

**Tablo 27.** Nitel İçerik Analizi Neticesinde Elde Edilen Yetkinliklere İlişkin Tanımlar

No	Yetkinlik	Tanım	Kaynak
1	Acil durum uygulamaları	Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.	ILO (2012); Thai (2012); MYK (2015)
2	Alan bilgisi / uzmanlık	İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.	Robertson ve diğerleri (1999)
3	Analitik düşünme	Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.	Robertson ve diğerleri (1999); Chong (2008)
4	Başarı odaklı olma	Ortalama performanstan tatmin olmaz, kendisi ve çalışanlar için yüksek amaç ve standartlar belirler. Görevine odaklanır ve işini en iyi şekilde yerine getirir.	Çetinkaya (2009); Chong (2013)
5	Çalışanları geliştirme	Çalışanları daha fazla zorlayıcı görevler, roller ve sorumluluklar almaya teşvik eder. Çalışanların mevcut ve gelecekteki iş etkinlikleri ile yetenek ve becerilerini eğitim yoluyla geliştirir.	Müller ve Turner (2010); Chong (2013)
6	Çatışma yönetimi	Çatışmaya neden olan etkenleri belirler ve analiz eder. Çatışmanın çözümüne yönelik uygun ve adil yöntemler geliştirir.	Quinn ve diğerleri (1990); Çetinkaya (2009)
7	Dayanıklılık	Çeşitli koşullar altında standart bir performans gösterebilir; eleştiri, zorluklar ve aksilikler olması durumunda verimli çalışma davranışını sürdürür.	Robertson ve diğerleri (1999); Müller ve Turner (2010); Chong (2013)
8	Değişim yönetimi	Ulusal ve küresel anlamda teknolojik, bilgisel, sosyal, politik ve ekonomik değişimlerin örgütsel ve kişisel yansımalarına cevap verebilir, değişimi fırsata çevirebilir.	Quinn ve diğerleri (1990); Çetinkaya (2009)
9	Depolama	Liman sahası istifleme, depolama ve antrepo işlemlerine vakıftır.	Thai (2012); MYK (2015)
10	Duyarlılık	Başkalarıyla hassas ve etkili bir şekilde etkileşime girer. Başkalarına saygı duyar; onların duygu ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve onlarla uyum içinde çalışır.	Robertson ve diğerleri (1999); Chong (2013)
11	Ekipman kullanma ve bakımı	Liman saha ve rıhtım ekipmanlarını kullanabilir ve bunlarla ilgili temel bakım ve onarım işlemlerini yapabilir.	ILO (2012); Thai (2012); MYK (2015)
12	Empati kurabilme	Karşıdakinin düşüncesi ile davranışı arasındaki ilişkiyi anlar, karşıdaki ile duygudaşlık kurabilir ve duygusal anlamda yardımcı olur.	Çetinkaya (2009)
13	Esneklik	Başkaları ile etkileşimde bulunurken esnek bir stil benimser. Farklı görüşleri dikkate alır ve uygun olduğunda pozisyon değiştirir; yeni fikirlere açıktır.	Fang (2010); Chong (2013)
14	Etkili iletişim	Çalışanlar ile iletişim kurarken net, akıcı ve saygı uyandıran ifadeler kullanır; tutkulu ve motive olmuş bir görüntü yansıtır. Bilgi, düşünce ve yorumlarını karşıdaki ile paylaşır.	Quinn ve diğerleri (1990); Robertson ve diğerleri (1999); Meng ve diğerleri (2015)
15	Eylem odaklılık	Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazırdır.	Robertson ve diğerleri (1999)
16	Girişimcilik	Hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçer; başkalarınca güdülenmeyi beklemez, kontrolü elinde tutar ve sorumluluğu üstlenir.	Quinn ve diğerleri (1990); Chong (2013)

17	Hedef odaklılık	Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.	Quinn ve diğerleri (1990); Çetinkaya (2009); Meng ve diğerleri (2015)
18	İş anlayışı	Kuruluşun satış veya kârını artıracak fırsatları tanımlar; en büyük getirilere neden olacak faaliyetleri seçer ve kullanır.	Chong (2013)
19	İyi izlenim bırakma	İlk görüşmede güçlü, olumlu bir izlenim bırakır. Yetkin ve güvenilir bir görünüm çizer; meslektaşları ve müşterileri ile hızlı bir şekilde uyum sağlar.	Chong (2013)
20	Kalite odaklılık	Hedefler ve standartlar hakkında farkındalık gösterir. Kalite ve verimlilik standartlarının karşılandığından emin olmak için aşamaları takip eder.	Robertson ve diğerleri (1999)
21	Karar alabilme	Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıktır.	Chong (2008); Chong (2013)
22	Kavramsallık	Problemleri tanımlarken deneyimleri ve yaygın olarak bilinen başlıca kuralları kullanır; deneyimlemediği problemler için yeni kavramlar geliştirir.	Çetinkaya (2009)
23	Liman maliyetleri	Gelirler, ücretler ve tarifelere vakıftır; hizmet fiyatlandırması ve operasyon maliyet planlaması yapabilir.	Thai (2012); MYK (2015)
24	Liman ve operasyon planlama	Mevcut liman ve lojistik etkinliklerini planlama ve yönetme becerisine sahiptir; ulusal ve deniz aşırı liman ve lojistik işlerinin gelişmesine katkıda bulunur.	Ahn ve McLean (2008)
25	Liman ve pazarlama	Yük sahiplerini ve denizcilik şirketlerini, liman ve lojistik reklamları ve pazarlama yöntemleri ile limanını kullanmaya teşvik ve ikna eder.	Ahn ve McLean (2008)
26	Mevzuat ve prosedürler	Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hakimdir.	Ahn ve McLean (2008); Thai (2012); MYK (2015)
27	Motive etme	Çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda çalışma yönünde motive eder.	Quinn ve diğerleri (1990); Çetinkaya (2009)
28	Müşteri odaklılık	Müşteri taleplerine önem verir ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için çalışır	Fang ve diğerleri (2010)
29	Müzakere	Muhalefet veya çatışma ile karşı karşıya kaldığında, önerileri tartışır, uzlaşma için temelleri belirler ve sonunda diğerleri ile anlaşmaya varır.	Chong (2013)
30	Organizasyon	Çalışanlar arasında iş bölümü yapar, örgütsel hiyerarşiyi belirler, örgütün farklı seviyeleri ve farklı gruplar için bir koordinasyon mekanizması oluşturur. Örgütün hedeflerine ulaşmak için bütün kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını düzenler.	Quinn ve diğerleri (1990); Chong (2013)
31	Otoriterlik	Egemendir ve başkaları ile mücadele ederken kararlıdır. Zor durumlarda sorumluluk üstlenir ve kişilerin saygı göstermesini sağlar.	Chong (2013)
32	Öz değerlendirme	Kendi bilincini tanımlama, kendi duygularını etkin bir şekilde yönetme ve kontrol etme ve kendine olan inancını belirli bir ölçüye kadar koruma becerisine sahiptir.	Meng ve diğerleri (2015)
33	Öz yönetim	Zaman ve kaynaklarını doğru kullanır. Bireysel hedefleri gerçekleştirmek için, davranışlarını düzenler veya kontrol eder. Düşünme becerisini geliştirmeye çalışır.	Fang ve diğerleri (2010); Chong (2013)
34	Özgüven	Bağımsız çalışma ve karar alabilme, aldığı kararları güçlü bir şekilde uygulayabilme ve hatalarından ders çıkararak doğru yöntemi oluşturabilme becerisine sahiptir.	Çetinkaya (2009)
35	Planlama	Bir sistemin iş akışını hazırlar ve yürütür. Finansal, maddi ve insani kaynakların nasıl kullanılacağına karar verir. Kişilerin, birimlerin ve takımların görev dağılımını yapar.	Quinn ve diğerleri (1990)

36	Problem çözüme	Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.	Chong (2008)
37	Rehberlik	Çalışanları uygun görevlere yönlendirir, iş ile ilgili bilgilendirir ve olumlu performansı ödüllendirir.	Chong (2008)
38	Risk alma	Belirli bir fayda ya da avantaj elde etmek için önemli düzeyde risk içeren eylemlerde bulunabilir.	Chong (2013)
39	Sezgisellik	Bilgi karmaşası veya uyumsuzluğu olduğunda algısal bilişten yararlanarak net kararlar verebilir.	Meng ve diğerleri (2015)
40	Strateji bilgisi	Konuların, olayların ve etkinliklerin uzun vadedeki etki veya oluşturdukları algıyı geniş bir açıdan görür. Organizasyonel değişimi destekler ve yönlendirir.	Kurz ve Bartram (2002); Robertson ve diğerleri (1999)
41	Takım çalışması ve yönetimi	Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.	Kurz ve Bartram (2002); Fang ve diğerleri (2010); Meng ve diğerleri (2015)
42	Temel mesleki bilgi	Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.	Ahn ve McLean (2008); Thai (2012); MYK (2015)
43	Uyum sağlama	Çeşitli görevler, sorumluluklar veya kişilerle çok farklı durumlarda ve ortamlarda etkinliği korur. Davranışını hızla yeni bir durumun gereksinimlerine uyarlar.	Kurz ve Bartram (2002); Chong (2013)
44	Üretkenlik ve verimlilik	Kişisel performansını en üst düzeye çıkarmak için, en çok iç hedeflere ve içsel ödüllere değer verir ve gerçekleştirdiği görevle ilgili çok fazla dikkat gösterir.	Garfield (1986)
45	Vizyon sahibi olma	Organizasyonun uzun vadedeki hedeflerini ortaya koyar ve bunlarla ilgili net ve anlaşılır tanımlamalar yapar. Bu hedefler doğrultusunda eylemleri belirler ve çalışanları bu eylemlerin gerçekleştirilmesi yönünde güdüler.	Çetinkaya (2009); Mohd-Shamsudin ve Chuttipattana (2012)
46	Yaratıcılık	İş ile ilgili konularda yeni, pratik ve hayalci yaklaşımlar geliştirir ve bunları tanımlar. Geleneksel yaklaşımları sorgular.	Robertson ve diğerleri (1999)
47	Yenilikçilik	Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.	Kurz ve Bartram (2002); Fang ve diğerleri (2010)
48	Yetki verme	Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.	Quinn ve diğerleri (1990)
49	Yönetim becerisi	Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi; transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi; alım-satım ve sözleşme işlemleri; kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.	Ahn ve McLean (2008); Fang ve diğerleri (2010); Thai (2012)
50	Yük bilgisi ve işlemleri	Yük türüne göre uygulamalara, tehlikeli yük prosedürlerine vakıftır; yük ve saha koordinasyonunu sağlar.	Thai (2012); MYK (2015)
51	Yük istif	Yük elleçleme işlemlerine vakıf olma; yük elleçleme ve transfer ekipmanlarının kullanımını sistematik olarak programlayarak liman ve lojistik yönetiminin gelişmesine katkıda bulunur.	Ahn ve McLean (2008); Thai (2012); MYK (2015)
52	Zaman yönetimi	Kendi ve çalışanların zamanını yönetebilmek için öncelikleri tartışır, öz disiplin sağlar, duraksamaları kontrol eder ve zamana karşı yarışmak yerine zamanı etkin kullanır (her işi yetiştirmeye çalışmak yerine önemli işleri yapar).	Chong (2008)

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.



## 2.5. YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELERE İLİŞKİN BULGULAR

Uzmanlar ile gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşmelerde, nitel içerik analizlerinde ulaşılan 42 adet GYY ile 10 adet LYY olmak üzere toplam 52 yetkinlik kriterinin konteyner limanlarında görev yapan bir LOM açısından gerekliliği sorgulanmıştır. Görüşüne başvurulmuş uzmanlar, konteyner liman yöneticisi yetkinliklerinin diğer tip yükleri elleçleyen limanlarda görev yapan yöneticilerin yetkinliklerinden farklılaştığı konusunda hemfikir olmuştur. Değerlendirmeler neticesinde 52 yetkinlik kriterinden 7 tanesi gereksiz bulunmuştur. Bunlar öncelik düzeyi değerlendirmesinde göz ardı edilmiştir. Kalan 45 yetkinliğin öncelikleri orta düzeyin üzerinde (3,13 ile 4,75 arasında) bulunmuştur (bkz. Tablo 28). Bu yetkinliklerden, öncelik düzeyi 4 ve üzeri olan yetkinlik kriteri sayısı 22 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 28.** Yapılandırılmış Görüşmelere Göre Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Düzeyleri

No	Yetkinlik	Öncelik Düzeyi	No	Yetkinlik	Öncelik Düzeyi
1	Yük bilgisi ve işlemleri	4,75	23	Dayanıklılık	3,88
2	Karar alabilme	4,63	24	Girişimcilik	3,88
3	Problem çözme	4,63	25	Müzakere	3,88
4	Alan bilgisi / uzmanlık	4,50	26	Özgüven	3,88
5	Liman ve operasyon planlama	4,50	27	Uyum sağlama	3,88
6	Temel mesleki bilgi	4,50	28	Yenilikçilik	3,88
7	Yönetim becerisi	4,50	29	Başarı odaklı olma	3,75
8	Mevzuat ve prosedürler	4,38	30	Çatışma yönetimi	3,75
9	Organizasyon	4,38	31	Etkili iletişim	3,75
10	Analitik düşünme	4,25	32	Kalite odaklılık	3,75
11	Hedef odaklılık	4,25	33	Kavramsallık	3,75
12	Müşteri odaklılık	4,25	34	Öz yönetim	3,75
13	Planlama	4,25	35	Değişim yönetimi	3,63
14	Takım çalışması ve yönetimi	4,25	36	Strateji bilgisi	3,63
15	Yük istif	4,25	37	Vizyon sahibi olma	3,63
16	Eylem odaklılık	4,13	38	İyi izlenim bırakma	3,50
17	Acil durum uygulamaları	4,00	39	Liman maliyetleri	3,50
18	Duyarlılık	4,00	40	Üretkenlik ve verimlilik	3,50
19	İş anlayışı	4,00	41	Yaratıcılık	3,38
20	Motive etme	4,00	42	Empati kurabilme	3,25
21	Rehberlik	4,00	43	Esneklik	3,25
22	Yetki verme	4,00	44	Zaman yönetimi	3,25
			45	Öz değerlendirme	3,13

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

\*(1-Hiç öncelikli değil, 2-Öncelikli değil, 3-Fikrim yok, 4-Öncelikli, 5-Çok öncelikli)

Belirlenen 22 yetkinlik kriteri arasında en yüksek önceliğe sahip olan “yük bilgisi ve işlemleri” kriteri olmuştur. “Karar alabilme” ve “problem çözme” ikinci en yüksek öncelik düzeyine sahip yetkinlik kriterleri olmuştur.

Seçilen yetkinlikler, uzman görüşleri doğrultusunda Viitala'nın (2005) modelindeki yetkinlik sınıflandırmasındaki beş sınıf altında toplanmıştır (bkz. Tablo 29). İş, liderlik ve teknik sınıflarında yoğunlaşma görülürken sosyal sınıfta yalnız 1 yetkinlik yer almıştır. Öncelik düzeyi yüksek olarak belirlenen yetkinliklerden hiçbiri Viitala'nın (2005) modelindeki içsel yetkinlikler sınıfına dâhil olmamıştır.

**Tablo 29.** Yapılandırılmış Görüşmelerden Elde Edilen Yetkinliklerin Sınıflandırılması

<b>Teknik Yetkinlikler</b>	<b>İş Yetkinlikleri</b>	<b>Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri</b>	<b>Liderlik Yetkinlikleri</b>	<b>Sosyal Yetkinlikler</b>
Yük bilgisi ve işlemleri	Alan bilgisi / uzmanlık	Problem çözme	Karar alabilme	Duyarlılık
Temel mesleki bilgi	Liman ve operasyon planlama	Analitik düşünme	Hedef odaklılık	
Mevzuat ve prosedürler	Yönetim becerisi		Takım çalışması ve yönetimi	
Yük istif	Organizasyon		Eylem odaklılık	
Acil durum uygulamaları	Müşteri odaklılık		Motive etme	
	Planlama		Rehberlik	
	İş anlayışı		Yetki verme	

Kaynak. Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Belirlenen yetkinliklerden beşi için verilen yanıtlar (*analitik düşünme, mevzuat ve prosedürler, problem çözme, temel mesleki bilgi, yönetim becerisi*) iki veya daha fazla sınıfta eşit dağılmıştır. Bu yetkinlik kriterleri, literatürde yaygın kullanıldıkları sınıflar altında değerlendirilmiştir.

## **2.6. DELFİ UYGULAMASINA İLİŞKİN BULGULAR**

Bu bölümde, Delfi sürecinde uygulaması yapılan birinci, ikinci ve üçüncü Delfi aşamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 2.6.1. Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular

Delfi çalışmasının birinci aşamasında uzmanlar, yapılandırılmış görüşmeler neticesinde elde edilen 22 adet yetkinliğe ek yetkinlikler belirlemiş ve bunları tanımlamıştır. Panelistlerden, mevcut yetkinliklere ek olarak 25 yetkinlik önerisi gelmiştir. Bunlardan benzer olanlar aynı isim altında toplandığında 20 farklı yetkinlik maddesi elde edilmiştir. (bkz. Tablo 30).

**Tablo 30.** Birinci Delfi Aşaması Sonrası Önerilen Yetkinlikler

Önerilen Yetkinlik Kriterleri		
İnsan ilişkileri	Kurumsal sosyal sorumluluk	Emniyet yönetimi
İletişim	Stres yönetimi	Güvenlik yönetimi
Liderlik	Kriz yönetimi	Yeniliklere açıklık
Personel yönetimi	Risk alabilme	
Meteorolojik analiz	Yeşil liman uygulamaları	
Yabancı dil	Etik davranış	
Tehlikeli yük bilgisi	Hesap verebilirlik	
Proaktiflik	Çatışma yönetimi	
	Gemi bilgisi	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 30’da, önerilen yetkinlikler arasında ilk sütunda verilen sekiz yetkinlik kriteri (*insan ilişkileri, iletişim, liderlik, personel yönetimi, meteorolojik analiz, yabancı dil, tehlikeli yük bilgisi, proaktiflik*), isim veya tanım açısından mevcut yetkinlik kriterleri arasında karşılıklı olması nedeniyle dikkate alınmamıştır. İkinci sütunda yer alan dokuz yetkinlik kriteri ise (*kurumsal sosyal sorumluluk, stres yönetimi, kriz yönetimi, risk alabilme, yeşil liman uygulamaları, etik davranış, hesap verebilirlik, çatışma yönetimi, gemi bilgisi*) yalnız bir panelist tarafından önerildiğinden değerlendirmeye sokulmamıştır. Üçüncü sütunda yer alan üç yetkinlik kriteri (*emniyet yönetimi, güvenlik yönetimi, yeniliklere açıklık*) ise en az iki panelist tarafından önerilmiştir. Bu nedenle bu üç yetkinlik kriteri önemli görülmüş ve mevcut yetkinliklere eklenerek Delfi çalışmasının ikinci aşamasına geçilmiştir.

## 2.6.2. İkinci Aşamaya İlişkin Bulgular

İkinci aşamada, yapılandırılmış görüşmelerden elde edilenlere birinci Delfi aşamasında eklenen üç yetkinlikle birlikte toplam 25 yetkinlik kriterinin panelistlerce “gerekli” ya da “gereksiz” biçiminde değerlendirilmesi sonucunda bir yetkinlik maddesi (*rehberlik*) %70 uzlaşma seviyesinin altında kalmış (%61,5) ve anket formundan çıkarılmıştır (bkz. Tablo 31).

**Tablo 31.** İkinci Aşama Sonrasında Yetkinlik Kriterlerinin Gerekliliği Konusunda Uzlaşma Durumu

No	Yetkinlik	Uzlaşma Oranı
1	Acil durum uygulamaları	100,0
2	Analitik düşünme	100,0
3	Emniyet yönetimi	100,0
4	Mevzuat ve prosedürler	100,0
5	Organizasyon	100,0
6	Problem çözme	100,0
7	Takım çalışması ve yönetimi	100,0
8	Temel mesleki bilgi	100,0
9	Yeniliklere açıklık	100,0
10	Yönetim becerisi	100,0
11	Karar alabilme	92,3
12	Liman ve operasyon planlama	92,3
13	Motive etme	92,3
14	Planlama	92,3
15	Alan bilgisi / uzmanlık	84,6
16	Duyarlılık	84,6
17	Eylem odaklılık	84,6
18	Güvenlik yönetimi	84,6
19	İş anlayışı	84,6
20	Müşteri odaklılık	84,6
21	Yetki verme	84,6
22	Yük bilgisi ve işlemleri	84,6
23	Yük istif	84,6
24	Hedef odaklılık	76,9
25	<i>Rehberlik</i>	<i>61,5</i>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

\*Uzlaşma oranı: Kriteri gerekli gören uzman sayısının toplam uzman sayısına oranı

Tablo 31 incelendiğinde, katılımcıların yetkinlik maddelerini büyük oranda gerekli gördüğü anlaşılmaktadır. Ölçekteki 10 yetkinlik için (*acil durum*

uygulamaları, analitik düşünme, emniyet yönetimi, mevzuat ve prosedürler, organizasyon, problem çözme, takım çalışması ve yönetimi, temel mesleki bilgi, yeniliklere açıklık) tam katılım sağlanmıştır.

### 2.6.3. Üçüncü Aşamaya İlişkin Bulgular

Delfi çalışmasının üçüncü aşamasında, ikinci aşamadan aktarılan 24 yetkinlik kriterinin öncelik dereceleri açısından beşli Likert ölçeğine göre panelistler tarafından değerlendirilmesi Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32.** Üçüncü Aşama Sonrasında Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Düzeyleri

No	Yetkinlik	Öncelik düzeyi ortalaması
1	Emniyet yönetimi	4,70
2	Güvenlik yönetimi	4,70
3	Acil durum uygulamaları	4,62
4	Karar alabilme	4,62
5	Mevzuat ve prosedürler	4,62
6	Problem çözme	4,46
7	Yeniliklere açıklık	4,38
8	Analitik düşünme	4,31
9	Eylem odaklılık	4,31
10	Hedef odaklılık	4,31
11	Yönetim becerisi	4,23
12	Temel mesleki bilgi	4,15
13	Takım çalışması ve yönetimi	4,08
14	Alan bilgisi / uzmanlık	4,00
15	Yetki verme	4,00
16	İş anlayışı	3,92
17	Organizasyon	3,92
18	Planlama	3,92
19	Yük bilgisi ve işlemleri	3,92
20	Müşteri odaklılık	3,85
21	Motive etme	3,77
22	Duyarlılık	3,69
23	Liman ve operasyon planlama	3,62
24	Yük istif	3,62

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

\*Öncelik düzeyi ortalaması: Uzmanların kriterlere verdikleri öncelik değerlerinin ortalaması

Üçüncü Delfi aşamasında, %100 katılım oranı ile oluşan yetkinlik kriterlerinin öncelik düzeylerinin ortalaması 3,62 ile 4,70 arasında değişmektedir. “Emniyet yönetimi” ve “güvenlik yönetimi” en yüksek uzlaşımın sağlandığı yetkinlikler olmuştur. Ölçekte, 4 ve üzeri ortalama öncelik değerinde bulunan yetkinlik kriterleri “bir liman operasyon müdürünün limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinlikleri” olarak değerlendirilmiştir. Ayırt ediciliğin sağlanması açısından öncelik düzeyi 4 olarak (5 üzerinden) belirlenmiştir. Bu kapsamda 15 yetkinlik kriterinde (*acil durum uygulamaları, alan bilgisi/uzmanlık, analitik düşünme, emniyet yönetimi, eylem odaklılık, güvenlik yönetimi, hedef odaklılık, karar alabilme, mevzuat ve prosedürler, problem çözme, takım çalışması ve yönetimi, temel mesleki bilgi, yeniliklere açıklık, yetki verme, yönetim becerisi*) uzlaşma sağlanmıştır.

Bu durumda, çevresel sürdürülebilirlik açısından konteyner limanlarında görev yapan bir LOM’un öncelikli yetkinlik kriterleri ve tanımları aşağıda olduğu gibi ortaya çıkmıştır:

Teknik yetkinlikler:

- (T1) Acil durum uygulamaları: Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.
- (T2) Emniyet yönetimi: Emniyetli Yönetim Sistemi hakkında gerekli bilgiye sahiptir; iş emniyeti ve işçi sağlığını gözetir.
- (T3) Güvenlik yönetimi: Karşılaşılabilecek güvenlik tehditlerinin farkındadır ve riskler karşısında eyleme hazır bulunur.
- (T4) Mevzuat ve prosedürler: Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hâkimdir.
- (T5) Temel mesleki bilgi: Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.

İş yetkinlikleri:

- (İ1) Alan bilgisi / uzmanlık: İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.

- (İ2) Yeniliklere açıklık: Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.
- (İ3) Yönetim becerisi: Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi; transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi; alım-satım ve sözleşme işlemleri; kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.

#### Bilgi yönetimi yetkinlikleri:

- (B1) Analitik düşünme: Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.
- (B2) Problem çözme: Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.

#### Liderlik yetkinlikleri:

- (L1) Eylem odaklılık: Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazır
- (L2) Hedef odaklılık: Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.
- (L3) Karar alabilme: Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıklıdır.
- (L4) Takım çalışması ve yönetimi: Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.
- (L5) Yetki verme: Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.

## 2.7. ANP UYGULAMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, ANP aşamaları olan etki matrisi oluşturulması, modelin oluşturulması, ikili karşılaştırmalar, tutarsızlıklar, limit matris ve kriterlerin öncelik düzeyleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

### 2.7.1. Kriterler Arası Etki Matrisinin Oluşturulması

Uzmanlar tarafından kriterlerin bağımlılıklarının değerlendirildiği etki analizi neticesinde ortaya çıkan etki matrisi Tablo 33’te verilmiştir.

**Tablo 33.** Etki Matrisi

		<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>	<i>T5</i>	<i>İ1</i>	<i>İ2</i>	<i>İ3</i>	<i>B1</i>	<i>B2</i>	<i>L1</i>	<i>L2</i>	<i>L3</i>	<i>L4</i>	<i>L5</i>
Acil durum uygulamaları	<i>T1</i>	■	√	√	√	√	√	√	√	■	■	■	■	√	√	√
Emniyet yönetimi	<i>T2</i>	√	■	√	√	√	√	√	√	√	√	√	■	■	√	■
Güvenlik yönetimi	<i>T3</i>	√	√	■	√	√	√	■	√	■	√	√	■	■	√	√
Mevzuat ve prosedürler	<i>T4</i>	√	■	■	■	√	■	■	√	√	■	√	√	√	■	√
Temel mesleki bilgi	<i>T5</i>	√	√	√	√	■	√	■	√	■	√	■	■	■	■	■
Alan bilgisi / uzmanlık	<i>İ1</i>	√	√	√	√	√	■	■	√	√	√	√	√	√	■	■
Yeniliklere açıklık	<i>İ2</i>	■	■	■	■	■	■	■	√	■	√	■	√	√	√	√
Yönetim becerisi	<i>İ3</i>	√	√	√	√	√	√	√	■	√	√	√	√	√	■	■
Analitik düşünme	<i>B1</i>	√	√	√	■	■	■	■	√	■	■	√	√	√	√	√
Problem çözme	<i>B2</i>	√	■	■	■	■	■	■	√	√	■	√	√	√	√	√
Eylem odaklılık	<i>L1</i>	√	√	√	■	■	■	■	√	√	√	■	√	√	√	√
Hedef odaklılık	<i>L2</i>	√	■	■	■	■	■	√	√	√	■	■	■	√	■	■
Karar alabilme	<i>L3</i>	√	√	√	■	■	■	■	√	√	√	√	√	■	■	■
Takım çalışması ve yönetimi	<i>L4</i>	■	√	√	■	■	■	√	√	■	■	■	■	√	■	√
Yetki verme	<i>L5</i>	√	■	■	■	■	√	√	√	√	√	√	√	√	■	■

Kaynak. Yazar tarafından hazırlanmıştır.

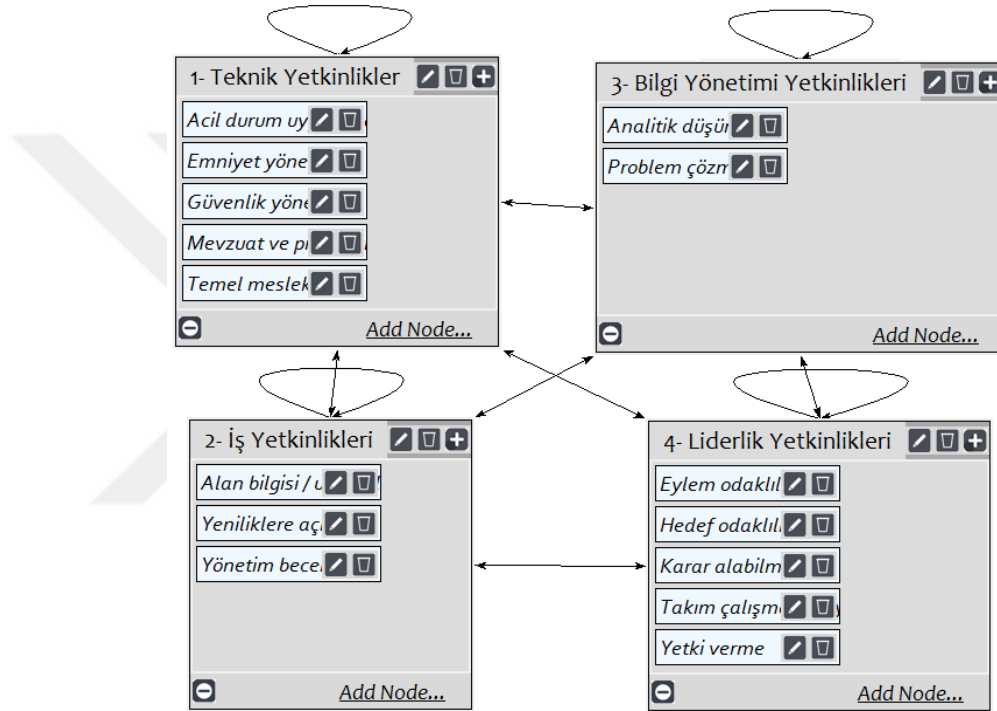
Etki matrisinde sol sütunda yer alan yetkinliklerin üst satırda yer alan yetkinlikler üzerinde etkisi keşistikleri kutuya konulan “√” işareti ile belirtilmiştir. Örneğin; *İ2* yetkinlik kriteri *İ3*, *L2*, *L4* ve *L5* yetkinlik kriterlerinden etkilenmekte, diğer kriterlerden etkilenmemektedir.



### 2.7.2. Araştırma Modelinin Oluşturulması

Etki matrisi, kümeler ve kriterlerin içsel, dışsal ve geribildirim bağımlılıklarını ortaya koymuştur. Bu bağımlılıkların Super Decisions programına işlenmesi neticesinde ANP modeli elde edilmiştir (bkz. Şekil 31).

Şekil 31. Liman Operasyon Müdürü Yetkinliklerine İlişkin ANP Modeli



Kaynak: Super Decisions 3.2 Programı

Oluşan ANP modeline göre tüm kümeler arasında karşılıklı dışsal bağımlılık (geri bildirim) bulunduğu gibi her kümenin kendi içerisinde de bağımlılıkları olduğu ortaya çıkmıştır.

### 2.7.3. İkili Karşılaştırmaların Yapılması

Bağımlılıklar göz önünde bulundurularak hazırlanan ikili karşılaştırma anketine uzmanların verdiği yanıtların, Microsoft Excel kullanılarak geometrik ortalamasının alınması ile elde edilen değerler Super Decisions programına işlenmiştir. Bu işlemin sonucunda karşılaştırmaları gösteren süper matris elde

edilmiştir (bkz. Ek 7). Süper matris elde edildikten sonra, kümeler ve kriterler temelinde elde edilen karşılaştırma sonuçları aşağıda verilmiştir (bkz. Tablo 34).

**Tablo 34.** Kümelerin Karşılaştırmalarına İlişkin Sonuçlar

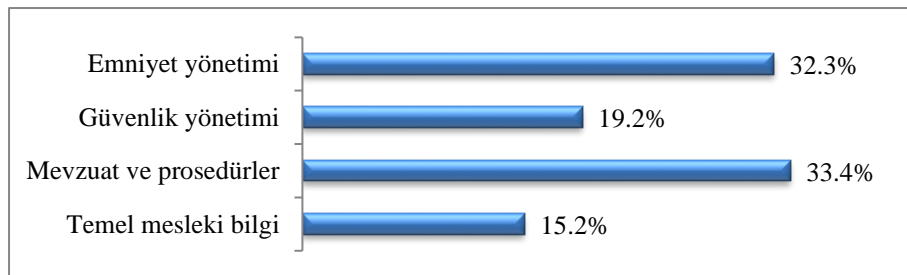
Kümeler	Teknik y.	İş y.	Bilgi yönetimi y.	Liderlik y.
Teknik yetkinlikler	%52,4	%53,7	%30,3	%28,7
İş yetkinlikleri	%25,2	%19,4	%26,0	%21,0
Bilgi yönetimi yetkinlikleri	%7,4	%11,7	%14,6	%10,3
Liderlik yetkinlikleri	%15,0	%15,2	%29,1	%40,0
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>

Tablo 34 incelendiğinde, “*teknik yetkinlikler, iş yetkinlikleri*” ve “*bilgi yönetimi yetkinlikleri*” bakımından en öncelikli yetkinlik kümesinin “*teknik yetkinlikler*” olduğu anlaşılırken; “*liderlik yetkinlikleri*” bakımından ise “*liderlik yetkinlikleri*”nin öncelikli olduğu görülmektedir.

Önceki aşamalardan elde edilen yetkinliklerin ikili matrisleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir. Yetkinliklerin, diğer yetkinliklerden etkilenme düzeyi kümeler ölçeğinde incelenmiş ve her kümenin etkisi ilgili şekilde gösterilmiştir (bkz. Şekil 32 – Şekil 87).

Şekil 32’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “acil durum uygulamaları” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “mevzuat ve prosedürler” %33,4, “emniyet yönetimi” %32,3, “güvenlik yönetimi” %19,2 ve “temel mesleki bilgi” %15,2 biçiminde etkilediği görülmektedir.

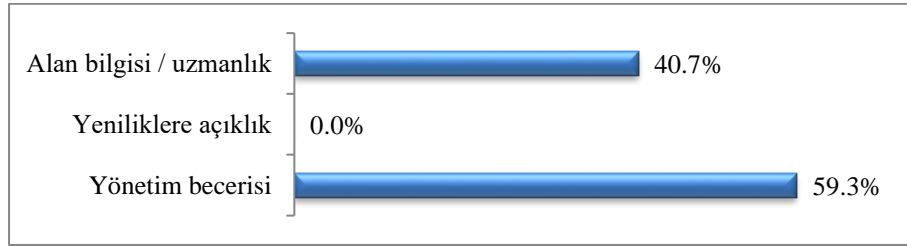
**Şekil 32.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Acil Durum Uygulamaları Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 33'te "iş yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "acil durum uygulamaları" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "yönetim becerisi" %59,3 ve "alan bilgisi / uzmanlık" %40,7 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Yeniliklere açıklık" yetkinliğinin acil durum uygulamaları yetkinliğine etkisi yoktur.

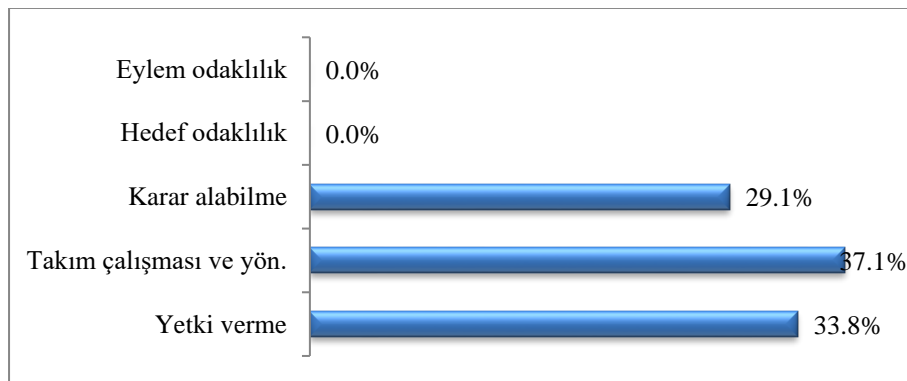
**Şekil 33.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Acil Durum Uygulamaları Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 34'te "liderlik yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "acil durum uygulamaları" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "takım çalışması ve yönetimi" %37,1, "yetki verme" %33,8 ve "karar alabilme" %29,1 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Eylem odaklılık" ve "hedef odaklılık" yetkinliklerinin acil durum uygulamaları yetkinliğine etkisi yoktur.

**Şekil 34.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Acil Durum Uygulamaları Yetkinliği Üzerine Etkisi

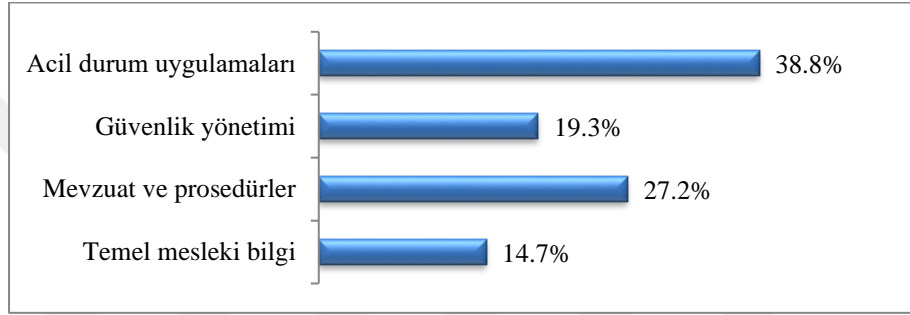


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Etki matrisine göre “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesinin “acil durum uygulamaları” yetkinliği üzerine etkisi bulunmadığından bu kümenin elemanlarına ilişkin ikili karşılaştırma yapılmamıştır.

Şekil 35’te “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “emniyet yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “acil durum uygulamaları” %38,8, “mevzuat ve prosedürler” %27,2, “güvenlik yönetimi” %19,3 ve “temel mesleki bilgi” %14,7 biçiminde etkilediği görülmektedir.

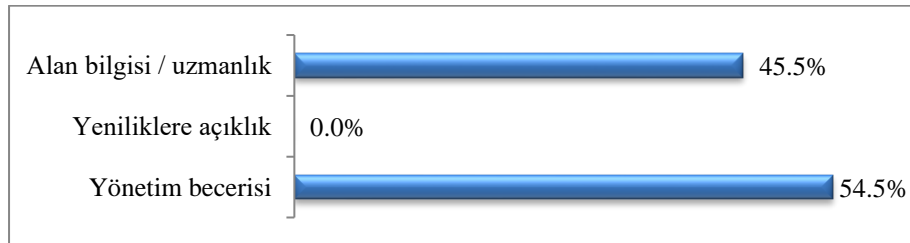
**Şekil 35.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 36’da “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “emniyet yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yönetim becerisi” %54,5 ve “alan bilgisi / uzmanlık” %45,5 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Yeniliklere açıklık” yetkinliğinin emniyet yönetimi yetkinliği üzerine etkisi yoktur.

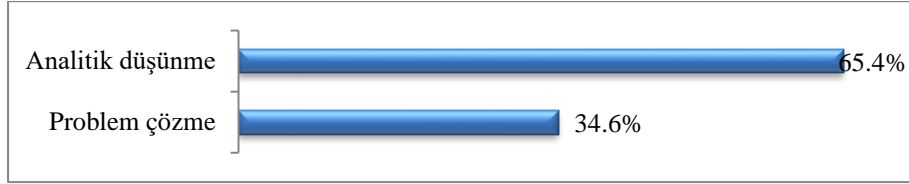
**Şekil 36.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 37’de “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “emniyet yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “analitik düşünme” %65,4 ve “problem çözme” %34,6 biçiminde etkilediği görülmektedir.

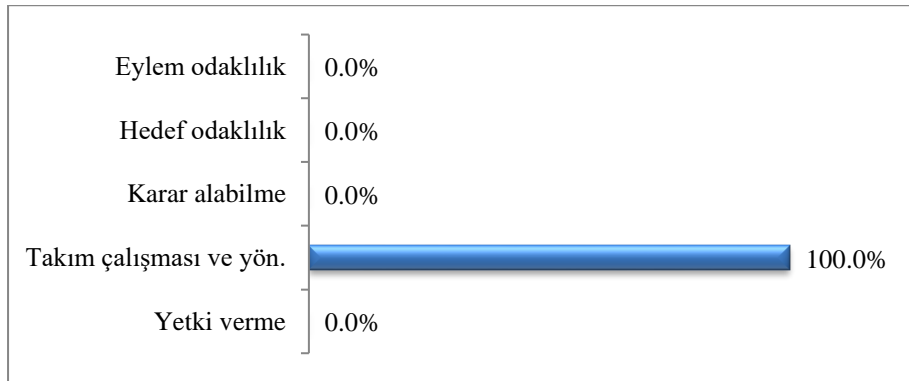
**Şekil 37.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 38’de “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “emniyet yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; diğer yetkinliklerin bir etkisi bulunmadığından “takım çalışması ve yönetimi” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

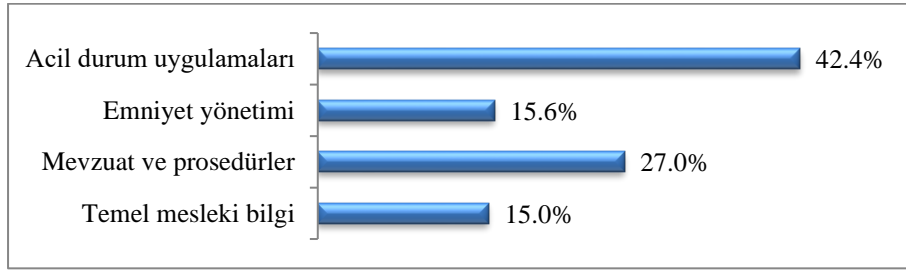
**Şekil 38.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Emniyet Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 39’da “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “güvenlik yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “acil durum uygulamaları” %42,4, “mevzuat ve prosedürler” %27,0, “emniyet yönetimi” %15,6 ve “temel mesleki bilgi” %15,0 biçiminde etkilediği görülmektedir.

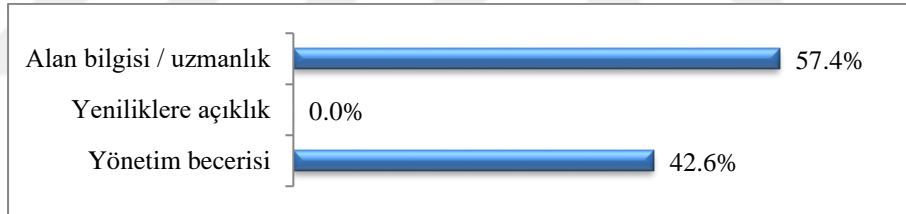
**Şekil 39.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 40'ta "iş yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "güvenlik yönetimi" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "alan bilgisi / uzmanlık" %57,4 ve "yönetim becerisi" %42,6 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Yeniliklere açıklık" yetkinliğinin güvenlik yönetimi yetkinliği üzerine etkisi yoktur.

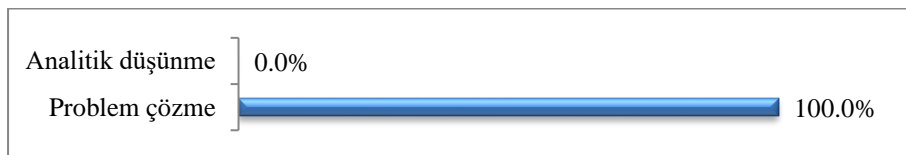
**Şekil 40.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 41'de "bilgi yönetimi yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "güvenlik yönetimi" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "analitik düşünme" yetkinliğinin bir etkisi olmadığından "problem çözme" yetkinliğinin %100 etkisi görülmektedir.

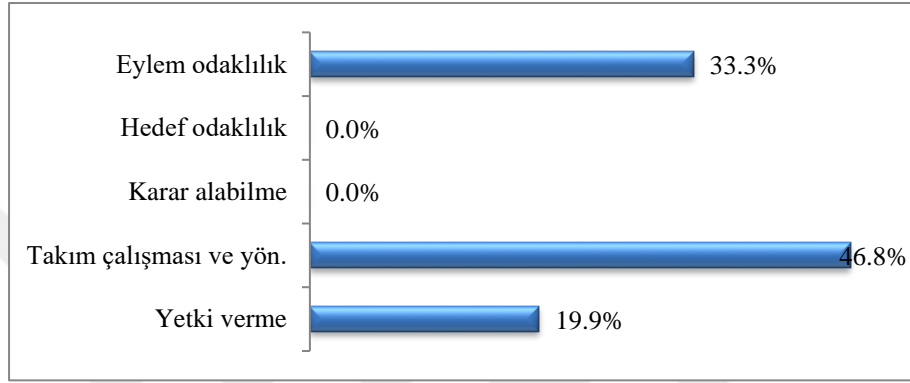
**Şekil 41.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 42’de “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “güvenlik yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “takım çalışması ve yönetimi” %46,8, “eylem odaklılık” %33,3 ve “yetki verme” %19,9 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Hedef odaklılık” ve “karar alabilme” yetkinliklerinin güvenlik yönetimi yetkinliğine etkisi yoktur.

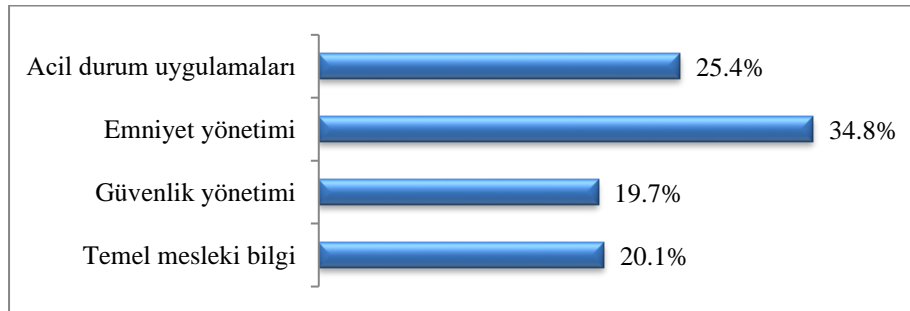
**Şekil 42.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Güvenlik Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 43’te “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “mevzuat ve prosedürler” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “emniyet yönetimi” %34,8, “acil durum uygulamaları” %25,4, “temel mesleki bilgi” %20,1 ve “güvenlik yönetimi” %19,7 biçiminde etkilediği görülmektedir.

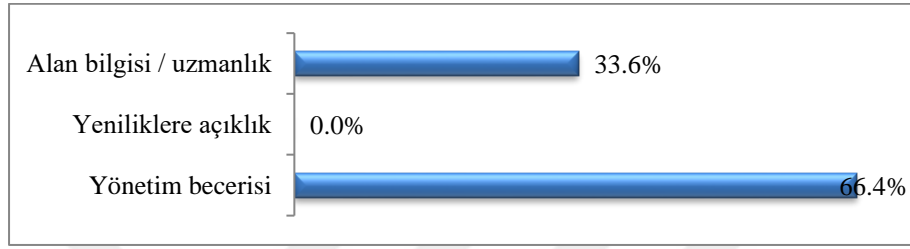
**Şekil 43.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 44'te "iş yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "mevzuat ve prosedürler" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "yönetim becerisi" %66,4 ve "alan bilgisi / uzmanlık" %33,6 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Yeniliklere açıklık" yetkinliğinin mevzuat ve prosedürler yetkinliği üzerine etkisi yoktur.

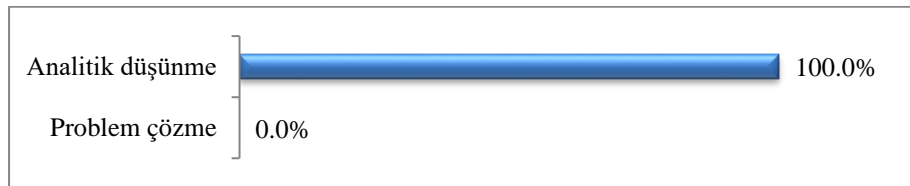
**Şekil 44.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 45'te "bilgi yönetimi yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "mevzuat ve prosedürler" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "problem çözme" yetkinliğinin bir etkisi bulunmadığından "analitik düşünme" yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

**Şekil 45.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi

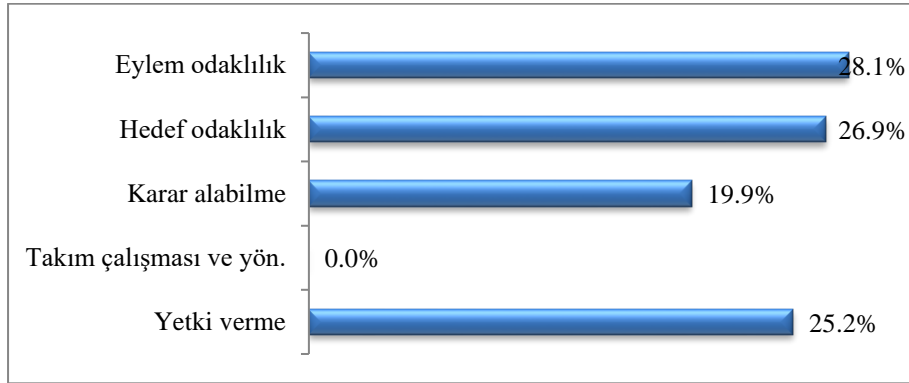


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 46'da "liderlik yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "mevzuat ve prosedürler" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "eylem odaklılık" %28,1, "hedef odaklılık" %26,9, "yetki verme" %25,2 ve "karar alabilme" %19,9 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Takım çalışması ve yönetimi" yetkinliğinin mevzuat ve prosedürler yetkinliğine etkisi yoktur.



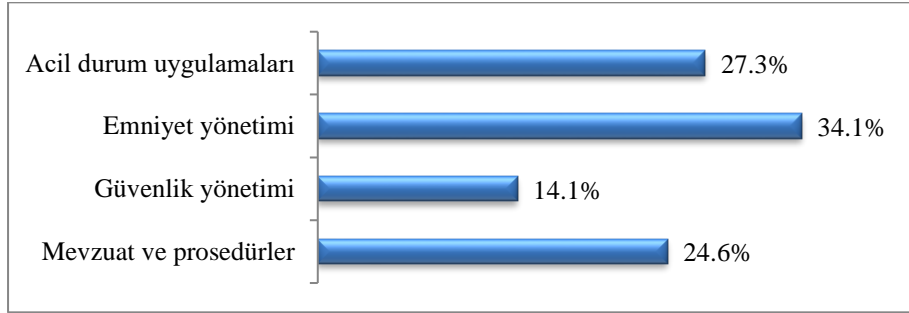
**Şekil 46.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Mevzuat ve Prosedürler Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 47’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “temel mesleki bilgi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “emniyet yönetimi” %34,1, “acil durum uygulamaları” %27,3, “mevzuat ve prosedürler” %24,6 ve “güvenlik yönetimi” %14,1 biçiminde etkilediği görülmektedir.

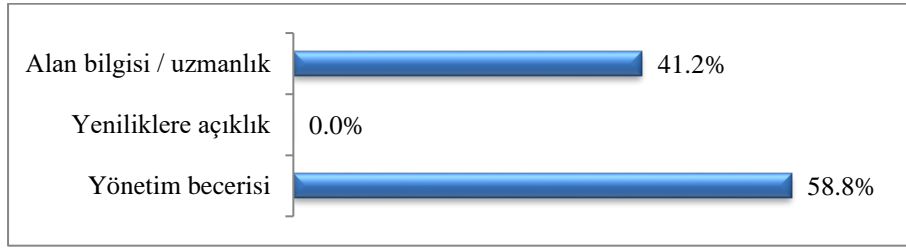
**Şekil 47.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Temel Mesleki Bilgi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 48’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “temel mesleki bilgi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yönetim becerisi” %58,8 ve “alan bilgisi / uzmanlık” %41,2 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Yeniliklere açıklık” yetkinliğinin temel mesleki bilgi yetkinliği üzerine etkisi yoktur.

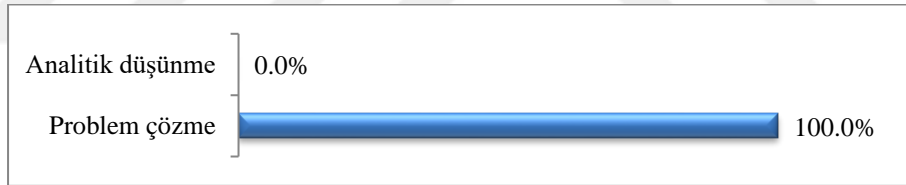
**Şekil 48.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Temel Mesleki Bilgi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 49’da “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “temel mesleki bilgi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “analitik düşünme” yetkinliğinin bir etkisi bulunmadığından “problem çözme” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

**Şekil 49.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Temel Mesleki Bilgi Yetkinliği Üzerine Etkisi

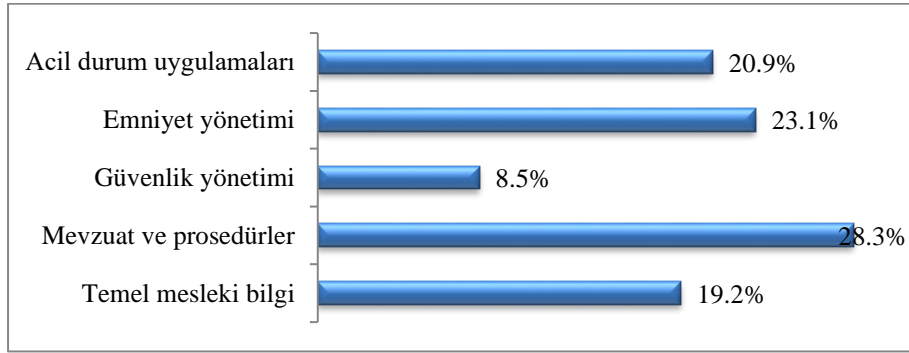


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Etki matrisine göre “liderlik yetkinlikleri” kümesinin “temel mesleki bilgi” yetkinliği üzerine etkisi bulunmadığından bu kümenin elemanlarına ilişkin ikili karşılaştırma yapılmamıştır.

Şekil 50’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “alan bilgisi / uzmanlık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “mevzuat ve prosedürler” %28,3, “emniyet yönetimi” %23,1, “acil durum uygulamaları” %20,9, “temel mesleki bilgi” %19,2 ve “güvenlik yönetimi” %14,1 biçiminde etkilediği görülmektedir.

**Şekil 50.** Teknik Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 51’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “alan bilgisi / uzmanlık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yeniliklere açıklık” yetkinliğinin bir etkisi bulunmadığından “yönetim becerisi” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

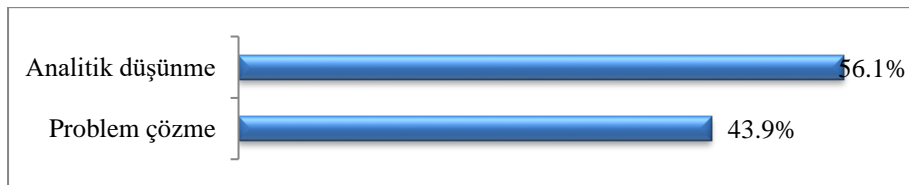
**Şekil 51.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 52’de “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “alan bilgisi / uzmanlık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “analitik düşünme” %56,1 ve “problem çözme” %43,9 biçiminde etkilediği görülmektedir.

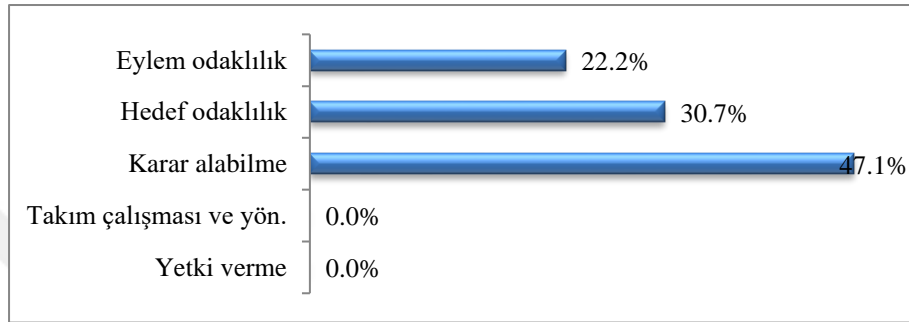
**Şekil 52.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 53'te "liderlik yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "alan bilgisi / uzmanlık" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "karar alabilme" %47,1, "hedef odaklılık" %30,7 ve "eylem odaklılık" %22,2 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Takım çalışması ve yönetimi" ve "yetki verme" yetkinliklerinin alan bilgisi / uzmanlık yetkinliğine etkisi yoktur.

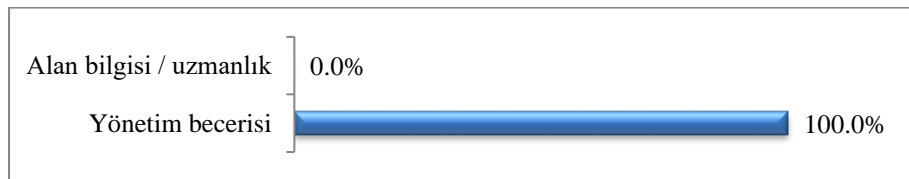
**Şekil 53.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Alan Bilgisi / Uzmanlık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 54'te "iş yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "yeniliklere açıklık" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "alan bilgisi / uzmanlık" yetkinliğinin bir etkisi bulunmadığından "yönetim becerisi" yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

**Şekil 54.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Yeniliklere Açıklık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 55'te "bilgi yönetimi yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "yeniliklere açıklık" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "analitik düşünme" yetkinliğinin bir etkisi bulunmadığından "problem çözme" yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

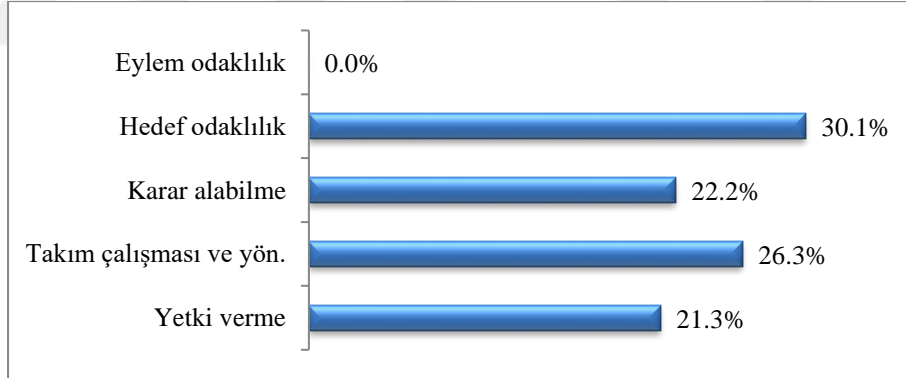
**Şekil 55.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Yeniliklere Açıklık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 56’da “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “yeniliklere açıklık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “hedef odaklılık” %30,1, “takım çalışması ve yönetimi” %26,3, “karar alabilme” %22,2 ve “yetki verme” % 21,3 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Eylem odaklılık” yetkinliğinin yeniliklere açıklık yetkinliğine etkisi yoktur.

**Şekil 56.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Yeniliklere Açıklık Yetkinliği Üzerine Etkisi

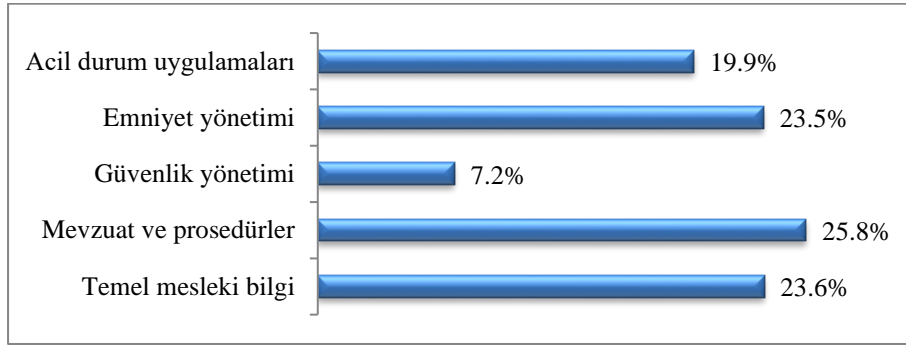


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Etki matrisine göre “teknik yetkinlikler” kümesinin “yeniliklere açıklık” yetkinliği üzerine etkisi bulunmadığından bu kümenin elemanlarına ilişkin ikili karşılaştırma yapılmamıştır.

Şekil 57’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “yönetim becerisi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “mevzuat ve prosedürler” %25,8, “temel mesleki bilgi” %23,6, “emniyet yönetimi” %23,5, “acil durum uygulamaları” %19,9 ve “güvenlik yönetimi” %7,2 biçiminde etkilediği görülmektedir.

**Şekil 57.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 58’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “yönetim becerisi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “alan bilgisi / uzmanlık” %60,2 ve “yeniliklere açıklık” %39,8 biçiminde etkilediği görülmektedir.

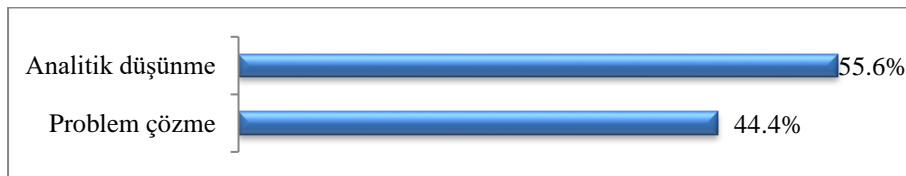
**Şekil 58.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 59’da “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “yönetim becerisi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “analitik düşünme” %55,6 ve “problem çözme” %44,4 biçiminde etkilediği görülmektedir.

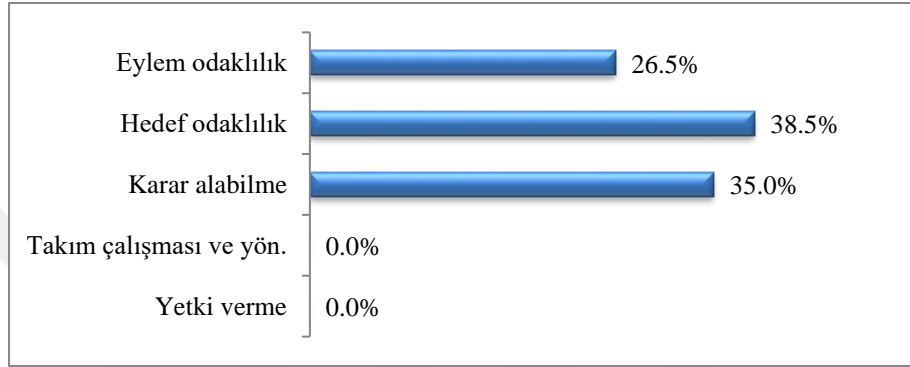
**Şekil 59.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 60'ta "liderlik yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "yönetim becerisi" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "hedef odaklılık" %38,5, " "karar alabilme" %35,0 ve "eylem odaklılık" % 26,5 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Takım çalışması ve yönetimi" ve "yetki verme" yetkinliklerinin yönetim becerisi yetkinliğine etkisi yoktur.

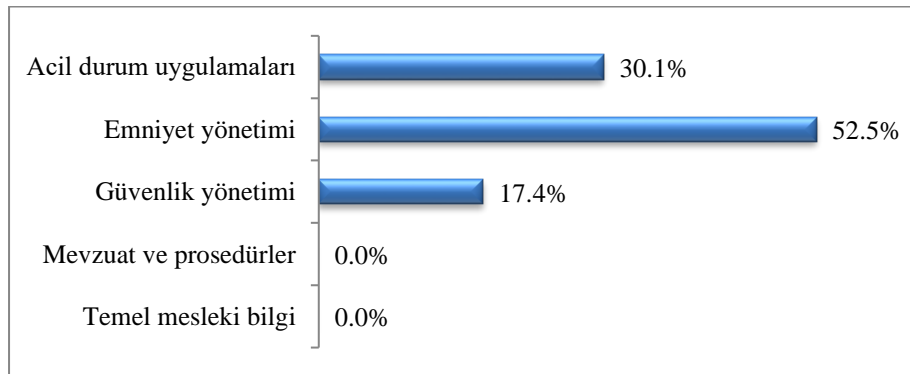
**Şekil 60.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Yönetim Becerisi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 61'de "teknik yetkinlikler" kümesi öğelerinin "analitik düşünme" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "emniyet yönetimi" %52,5, "acil durum uygulamaları" %30,1 ve "güvenlik yönetimi" %17,4 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Mevzuat ve prosedürler" ve "temel mesleki bilgi" yetkinliklerinin analitik düşünme yetkinliğine etkisi yoktur.

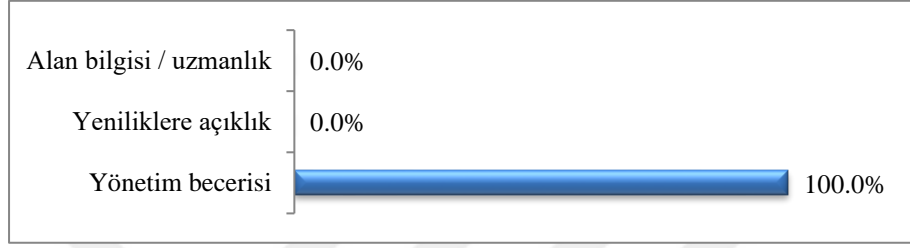
**Şekil 61.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Analitik Düşünme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 62’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “analitik düşünme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “alan bilgisi / uzmanlık” ve “yeniliklere açıklık” yetkinliklerinin bir etkisi bulunmadığından “yönetim becerisi” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

**Şekil 62.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Analitik Düşünme Yetkinliği Üzerine Etkisi

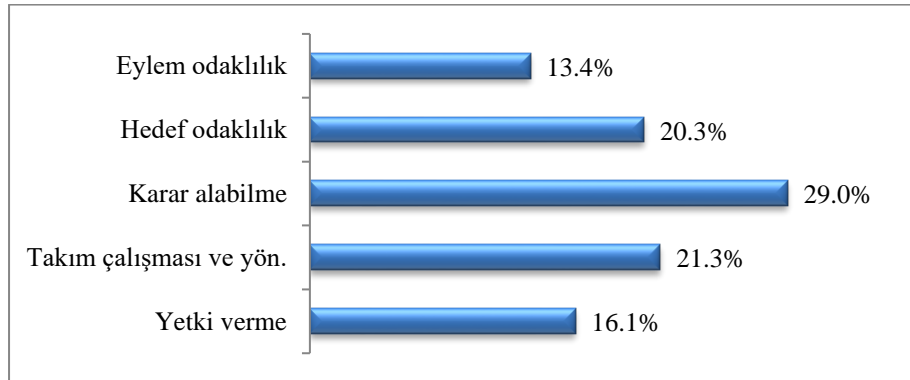


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

“Analitik düşünme”, “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesinin iki elemanından biri olduğundan, diğer eleman olan “problem çözme” yetkinliğinin analitik düşünme üzerinde %100 etkili olduğu görülmektedir.

Şekil 63’te “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “analitik düşünme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “karar alabilme” %29,0, “takım çalışması ve yönetimi” %21,3, “hedef odaklılık” %20,3, “yetki verme” % 16,1 ve “eylem odaklılık” %13,4 biçiminde etkilediği görülmektedir.

**Şekil 63.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Analitik Düşünme Yetkinliği Üzerine Etkisi

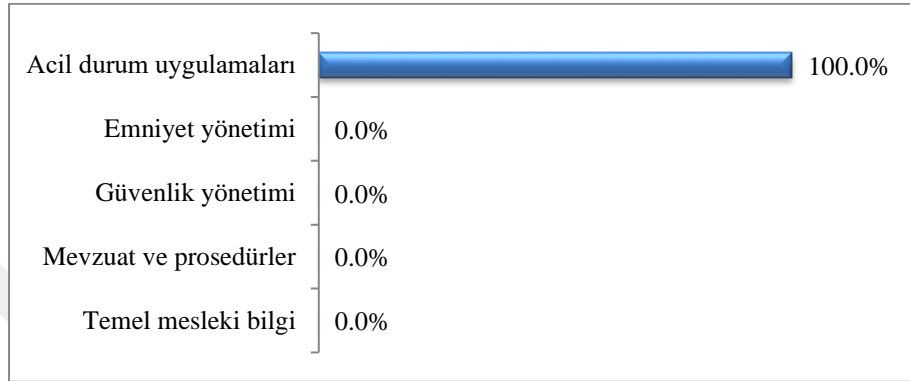


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.



Şekil 64'te “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “problem çözme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; diğer yetkinliklerin bir etkisi bulunmadığından “acil durum uygulamaları” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

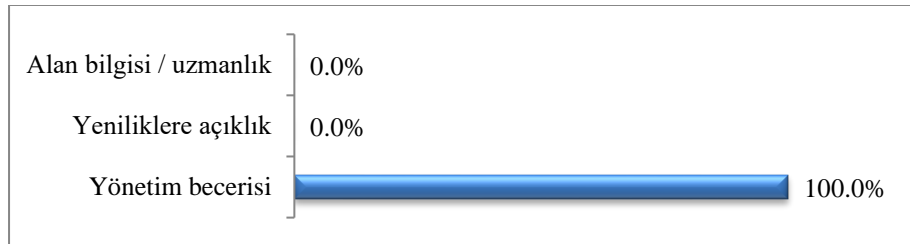
**Şekil 64.** Teknik Yetkinlikleri Kümesinin Problem Çözme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 65'te “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “problem çözme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “alan bilgisi / uzmanlık” ve “yeniliklere açıklık” yetkinliklerinin bir etkisi bulunmadığından “yönetim becerisi” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

**Şekil 65.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Problem Çözme Yetkinliği Üzerine Etkisi

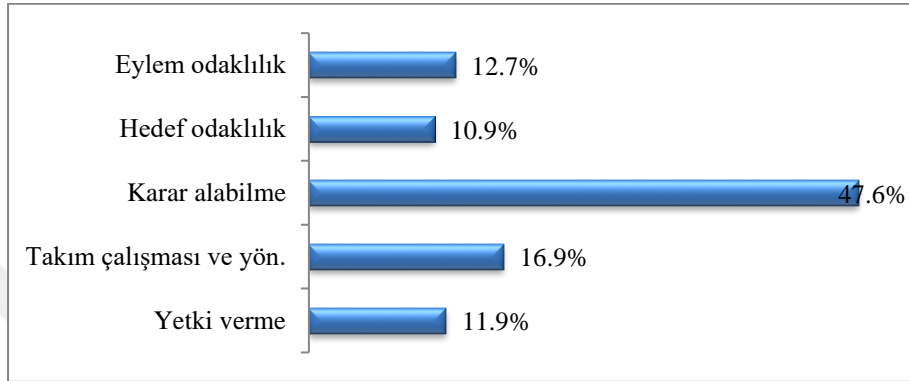


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

“Problem çözme”, “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesinin iki elemanından biri olduğundan, diğer eleman olan “analitik düşünme” yetkinliğinin problem çözme üzerinde %100 etkili olduğu görülmektedir.

Şekil 66’da “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “problem çözme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “karar alabilme” %47,6, “takım çalışması ve yönetimi” %16,9, “eylem odaklılık” %12,7, “yetki verme” % 11,9 ve “hedef odaklılık” %10,9 biçiminde etkilediği görülmektedir.

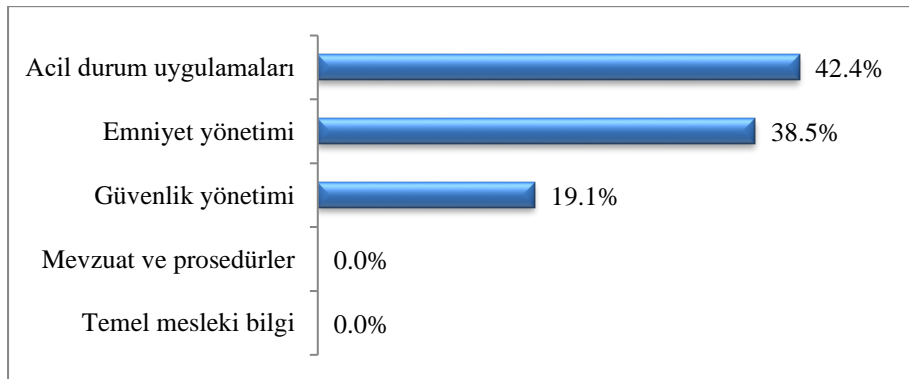
**Şekil 66.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Problem Çözme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 67’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “eylem odaklılık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “acil durum uygulamaları” %42,4, “emniyet yönetimi” %38,5 ve “güvenlik yönetimi” %19,1 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Mevzuat ve prosedürler” ve “temel mesleki bilgi” yetkinliklerinin eylem odaklılık yetkinliğine etkisi yoktur.

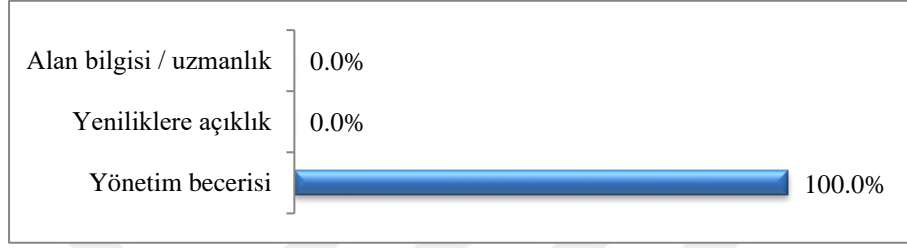
**Şekil 67.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 68’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “eylem odaklılık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “alan bilgisi / uzmanlık” ve “yeniliklere açıklık” yetkinliklerinin bir etkisi bulunmadığından “yönetim becerisi” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

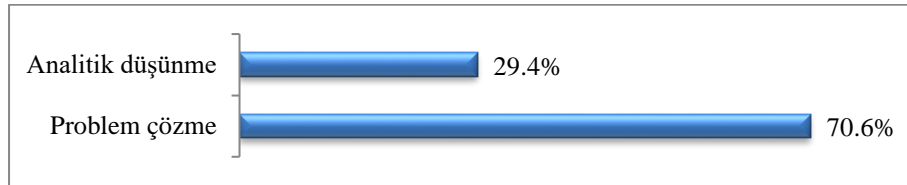
**Şekil 68.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 69’da “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “eylem odaklılık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “problem çözme” %70,6 ve “analitik düşünme” %29,4 biçiminde etkilediği görülmektedir.

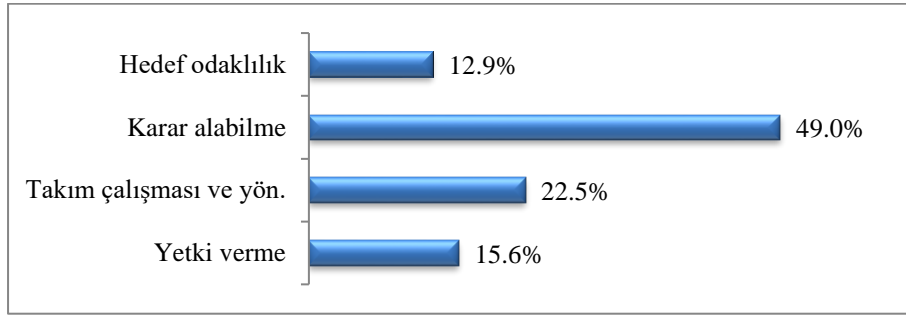
**Şekil 69.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 70’te “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “eylem odaklılık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “karar alabilme” %49,0, “takım çalışması ve yönetimi” %22,5, “yetki verme” % 15,6 ve “hedef odaklılık” %12,9 biçiminde etkilediği görülmektedir.

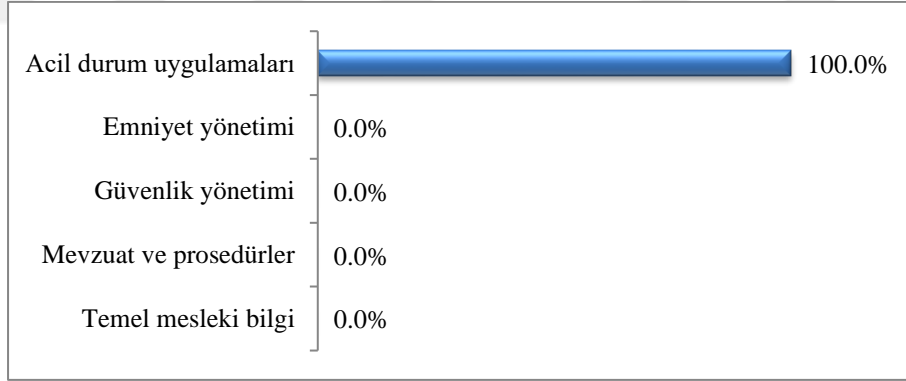
**Şekil 70.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Eylem Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 71’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “hedef odaklılık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; diğer yetkinliklerin bir etkisi bulunmadığından “acil durum uygulamaları” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

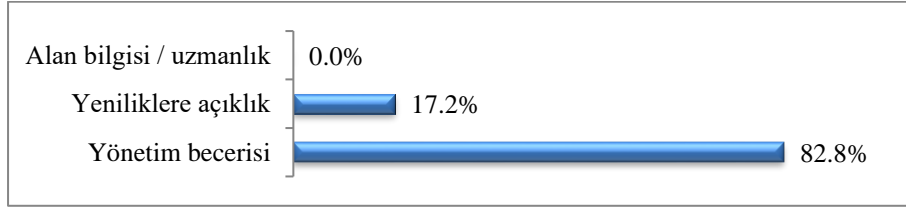
**Şekil 71.** Teknik Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 72’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “hedef odaklılık” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yönetim becerisi” %82,8 ve “yeniliklere açıklık” %17,2 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Alan bilgisi / uzmanlık” yetkinliğinin hedef odaklılık yetkinliğine etkisi yoktur.

**Şekil 72.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 73'te "bilgi yönetimi yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "hedef odaklılık" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "problem çözme" yetkinliğinin bir etkisi bulunmadığından "analitik düşünme" yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

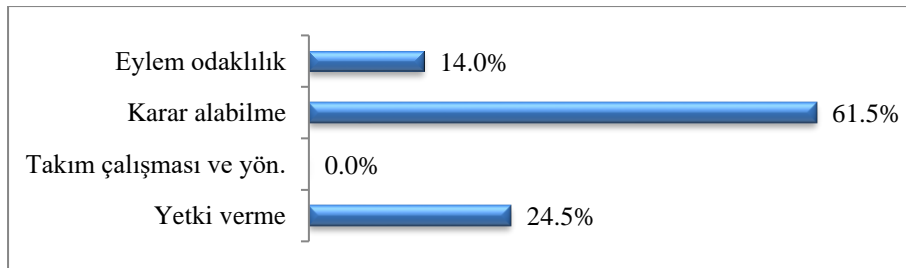
**Şekil 73.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 74'te "liderlik yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "hedef odaklılık" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "karar alabilme" %61,5, "yetki verme" %24,5 ve "eylem odaklılık" %14,0 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Takım çalışması ve yönetimi" yetkinliğinin hedef odaklılık yetkinliğine etkisi yoktur.

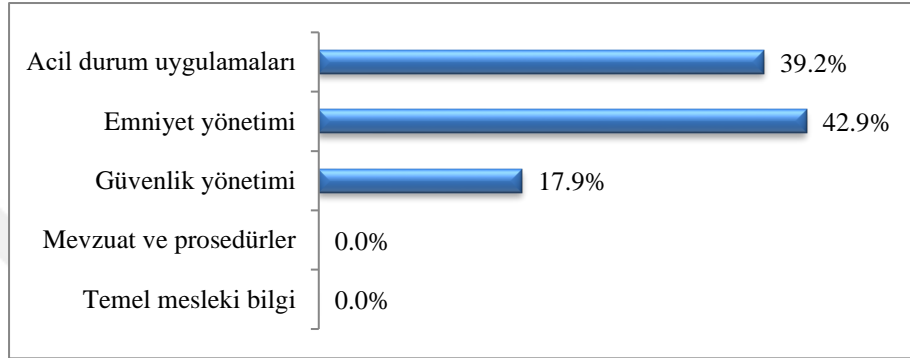
**Şekil 74.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Hedef Odaklılık Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 75'te “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “karar alabilme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “emniyet yönetimi” %42,9, “acil durum uygulamaları” %39,2 ve “güvenlik yönetimi” %17,9 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Mevzuat ve prosedürler” ve “temel mesleki bilgi” yetkinliklerinin karar alabilme yetkinliğine etkisi yoktur.

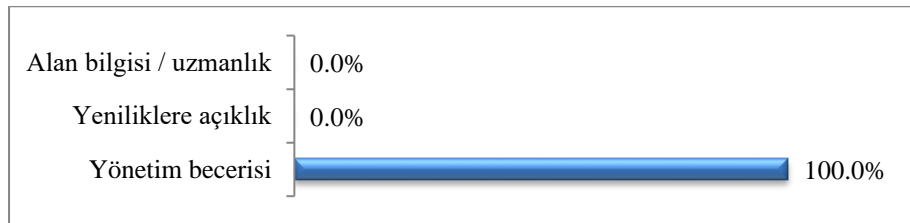
**Şekil 75.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 76'da “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “karar alabilme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “alan bilgisi / uzmanlık” ve “yeniliklere açıklık” yetkinliklerinin bir etkisi bulunmadığından “yönetim becerisi” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

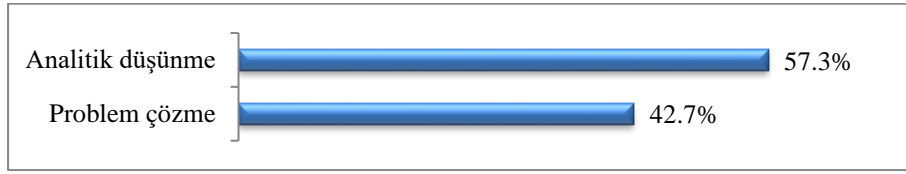
**Şekil 76.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 77'de “bilgi yönetimi yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “karar alabilme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “analitik düşünme” %57,3 ve “problem çözme” %42,7 biçiminde etkilediği görülmektedir.

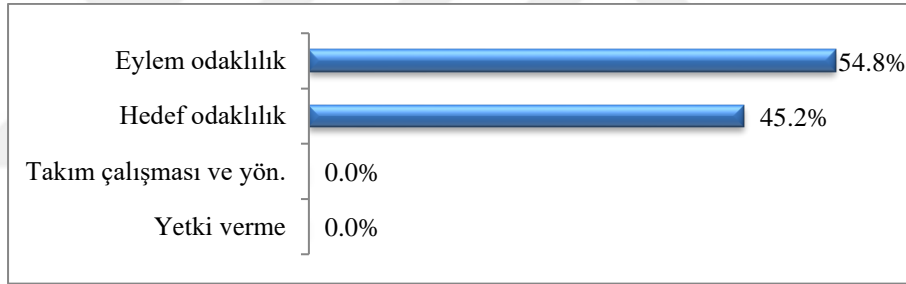
**Şekil 77.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 78’de “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “karar alabilme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “eylem odaklılık” %54,8 ve “hedef odaklılık” % 45,2 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Takım çalışması ve yönetimi” ve “yetki verme” yetkinliklerinin karar alabilme yetkinliğine etkisi yoktur.

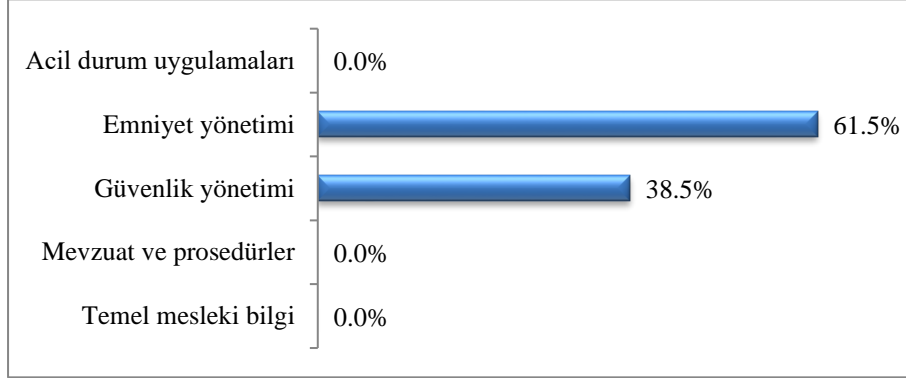
**Şekil 78.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Karar Alabilme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 79’da “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “takım çalışması ve yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “emniyet yönetimi” %61,5 ve “güvenlik yönetimi” %38,5 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Acil durum uygulamaları”, “mevzuat ve prosedürler” ve “temel mesleki bilgi” yetkinliklerinin takım çalışması ve yönetimi yetkinliğine etkisi yoktur.

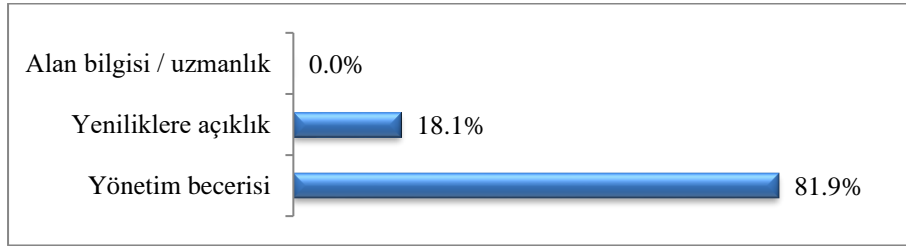
**Şekil 79.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Takım Çalışması ve Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 80’de “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “takım çalışması ve yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yönetim becerisi” %81,9 ve “yeniliklere açıklık” %18,1 biçiminde etkilediği görülmektedir.”Alan bilgisi / uzmanlık” yetkinliğinin takım çalışması ve yönetimi yetkinliğine etkisi yoktur.

**Şekil 80.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Takım Çalışması ve Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi

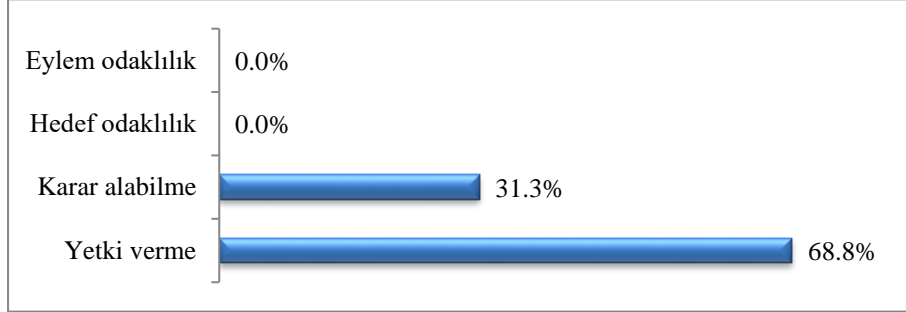


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 81’de “liderlik yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “takım çalışması ve yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yetki verme” %68,8 ve “karar alabilme” % 31,3 biçiminde etkilediği görülmektedir. “Eylem odaklılık” ve “hedef odaklılık” yetkinliklerinin takım çalışması ve yönetimi yetkinliğine etkisi yoktur.



**Şekil 81.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Takım Çalışması ve Yönetimi Yetkinliği Üzerine Etkisi

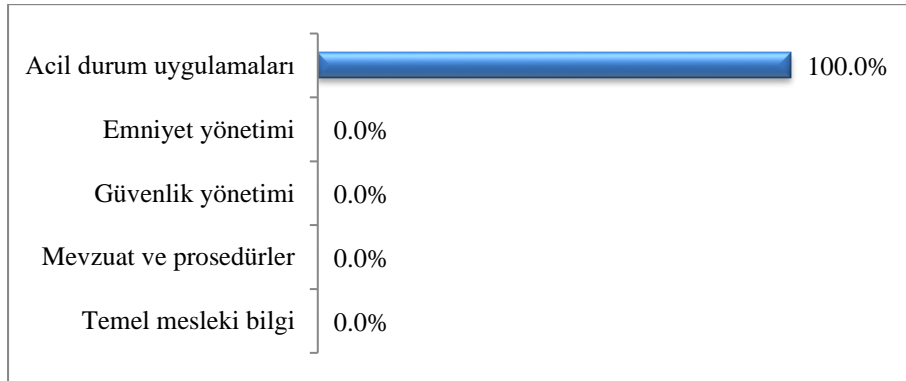


Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Etki matrisine göre “teknik yetkinlikler” kümesinin “takım çalışması ve yönetimi” yetkinliği üzerine etkisi bulunmadığından bu kümenin elemanlarına ilişkin ikili karşılaştırma yapılmamıştır.

Şekil 82’de “teknik yetkinlikler” kümesi öğelerinin “yetki verme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; diğer yetkinliklerin bir etkisi bulunmadığından “acil durum uygulamaları” yetkinliğinin %100 etkili olduğu görülmektedir.

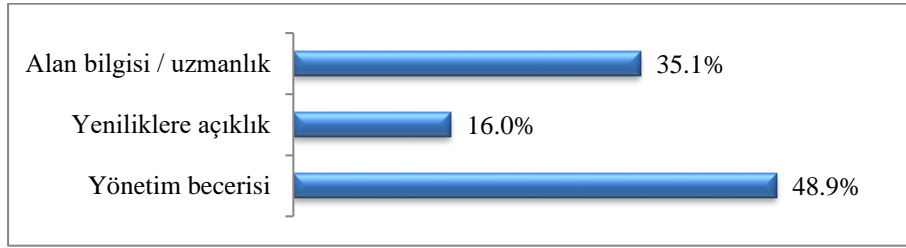
**Şekil 82.** Teknik Yetkinlikler Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 83’te “iş yetkinlikleri” kümesi öğelerinin “yetki verme” yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; “yönetim becerisi” %48,9, “alan bilgisi / uzmanlık” %35,1 ve “yeniliklere açıklık” %16,0 biçiminde etkilediği görülmektedir.

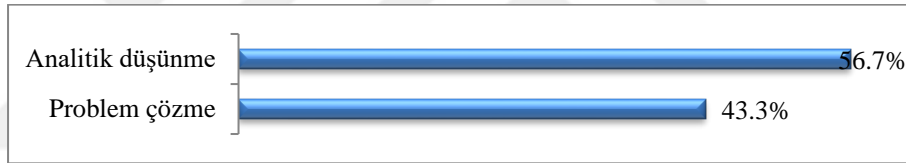
**Şekil 83.** İş Yetkinlikleri Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 84'te "bilgi yönetimi yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "yetki verme" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "analitik düşünme" %56,7 ve "problem çözmeye" %43,3 biçiminde etkilediği görülmektedir.

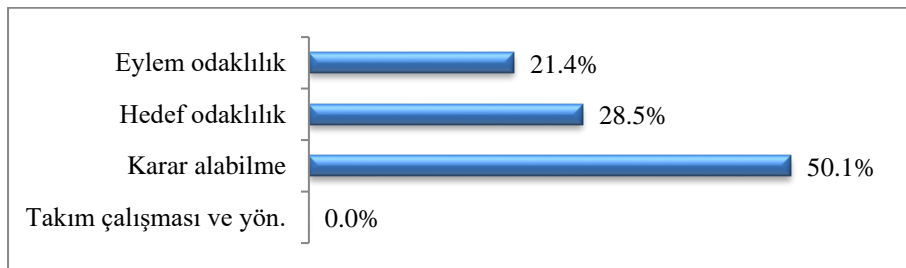
**Şekil 84.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 85'te "liderlik yetkinlikleri" kümesi öğelerinin "yetki verme" yetkinliği üzerine etkisi incelendiğinde; "karar alabilme" %50,1, "hedef odaklılık" %28,5 ve "eylem odaklılık" % 21,4 biçiminde etkilediği görülmektedir. "Takım çalışması ve yönetimi yetkinliğinin yetki verme yetkinliğine etkisi yoktur.

**Şekil 85.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesinin Yetki Verme Yetkinliği Üzerine Etkisi



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

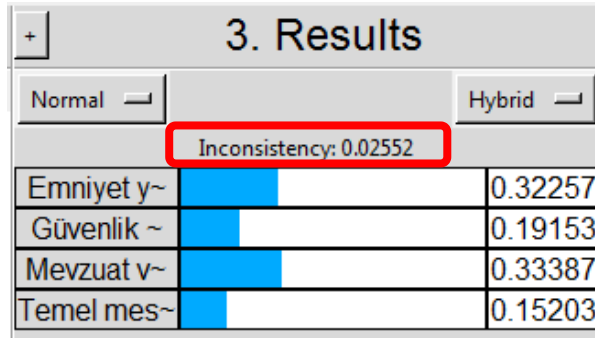
#### 2.7.4. Tutarsızlık Analizleri

Karar sürecinde dikkat edilmesi gereken konulardan bir tanesi de tutarlılıktır. Karar vericiler peş peşe pek çok ikili karşılaştırma yaptıklarında önceki karşılaştırmalara verdikleri yanıtları unutabilir. Bu durum, karar vericilerin yanıtları arasında tutarsız durumların ortaya çıkmasına neden olabilir (Taylor, 2013: 428-429). Karar sürecine devam edilebilmesi için tutarlılık düzeyinin kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olması gerekir (Tüzemen ve Özdağoğlu, 2007: 223).

Bir ikili karşılaştırmaya ilişkin tutarsızlık oranının 0,1 değerine eşit ya da bu değerden küçük olması önerilir. Tutarsızlık oranı bu değerden yüksek ise, ikili karşılaştırmalar ile ilgili bir düzeltmenin gerektiğine işarettir. (Saaty, 2008: 3).

Bu çalışmada ikili karşılaştırmalara ilişkin tutarsızlık oranlarına Super Decisions programı aracılığı ile ulaşılmıştır. Şekil 86'da bir kümenin bir kriterine etkisine yönelik ikili karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan tutarsızlık oranı (0,02552) gösterilmiştir.

Şekil 86. Tutarsızlık Oranlarının Elde Edilmesi



3. Results		
Normal		Hybrid
Inconsistency: 0.02552		
Emniyet y~	<div style="width: 32.257%;"></div>	0.32257
Güvenlik ~	<div style="width: 19.153%;"></div>	0.19153
Mevzuat v~	<div style="width: 33.387%;"></div>	0.33387
Temel mes~	<div style="width: 15.203%;"></div>	0.15203

Programdan alınan verilere göre ana kümeler ve yetkinliklere ilişkin tüm ikili karşılaştırmaların tutarsızlık oranları 0,1 değerinden düşük çıkmıştır (bkz. Tablo 35 – Tablo 36). Bu durum, karar vericilerin yargılamalarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 35.** Ana Kümelerin İkili Karşılaştırmalarının Tutarsızlık Değerleri

Ana Küme	Tutarsızlık Değeri
Teknik yetkinlikler	0,03889
İş yetkinlikleri	0,07484
Bilgi yönetimi yetkinlikleri	0,01740
Liderlik yetkinlikleri	0,02014

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

**Tablo 36.** Yetkinliklerin İkili Karşılaştırmalarının Tutarsızlık Değerleri

Yetkinlik Kriteri	Etkileyen Ana küme	Tutarsızlık Değeri	Yetkinlik Kriteri	Etkileyen Ana küme	Tutarsızlık Değeri	
Acil durum uygulamaları	Teknik	0,02552	Karar alabilme	Teknik	0,00658	
	İş	0,00000		İş	0,00000	
	Liderlik	0,09911		Liderlik	0,00000	
Alan bilgisi / uzmanlık	Teknik	0,02233	Problem çözme	Liderlik	0,01044	
	İş	0,00000		Mevzuat ve prosedürler	Teknik	0,07700
	Bilgi yön.	0,00501			İş	0,00000
Analitik düşünme	Teknik	0,05014	Temel mesleki bilgi	Liderlik	0,02997	
	Liderlik	0,03537		Teknik	0,03722	
Emniyet yönetimi	Teknik	0,02970	Yeniliklere açıklık	İş	0,00000	
	İş	0,00000		Liderlik	0,02160	
	Bilgi yön.	0,00000		İş	0,06208	
Eylem odaklılık	Teknik	0,00006	Yetki verme	Bilgi yön.	0,00000	
	Bilgi yön.	0,00000		Liderlik	0,00013	
	Liderlik	0,00727		Yönetim becerisi	Teknik	0,00744
Güvenlik yönetimi	Teknik	0,01923	İş		0,00000	
	İş	0,00000	Bilgi yön.		0,00000	
	Liderlik	0,01016	Liderlik	0,00009		
Hedef odaklılık	İş	0,00000	Takım çalışması ve yönetimi	Teknik	0,00000	
	Liderlik	0,01385		İş	0,00000	
				Liderlik	0,00000	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 2.7.5. Limit Matrisin Elde Edilmesi

İkili karşılaştırmaların işlenmesi sonrasında Super Decisions 3.2. programında “Computations > Limit Matrix > Graphical” yoluyla limit matris elde

edilir (bkz Tablo 37). Limit matrise ulaşılmasıyla ile yetkinlik kriterlerinin öncelik değerleri de hesaplanmış olur.

**Tablo 37.** Limit Matris

	T1	T2	T3	T4	T5	İ1	İ2	İ3	B1	B2	L1	L2	L3	L4	L5
T1	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133	0,133
T2	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113
T3	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062
T4	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091
T5	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061
İ1	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072
İ2	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016	0,016
İ3	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151
B1	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044	0,044
B2	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042	0,042
L1	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038
L2	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039
L3	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062
L4	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039
L5	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 2.7.6. Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Düzeylerinin Belirlenmesi

Tablo 38, LÇSP'ye göre bir LOM'da bulunması gereken yetkinliklerin limit matris verilerine dayanarak ulaşılan öncelik sıralamasını göstermektedir. Bu oranlar aynı zamanda yetkinliklerin çevresel sürdürülebilirlik performansını etkileme oranlarıdır. Buna göre, “yönetim becerisi” öncelik sıralamasının başında (%15,15) gelmektedir. “Acil durum uygulamaları” %13,32, “emniyet yönetimi” %11,35, “mevzuat ve prosedürler” %9,13 ve “alan bilgisi / uzmanlık” ise %7,22 oran ile etki bakımından başı çekmektedir.

**Tablo 38.** Yetkinlik Kriterlerinin Öncelik Sıralaması

<b>Kodu</b>	<b>Yetkinlik Kriteri</b>	<b>Oran</b>
İ3	Yönetim becerisi	15,15
T1	Acil durum uygulamaları	13,32
T2	Emniyet yönetimi	11,35
T4	Mevzuat ve prosedürler	9,13
İ1	Alan bilgisi / uzmanlık	7,22
L3	Karar alabilme	6,24
T3	Güvenlik yönetimi	6,22
T5	Temel mesleki bilgi	6,13
B1	Analitik düşünme	4,40
B2	Problem çözme	4,20
L4	Takım çalışması ve yönetimi	3,89
L2	Hedef odaklılık	3,87
L1	Eylem odaklılık	3,76
L5	Yetki verme	3,53
İ2	Yeniliklere açıklık	1,59
<b>Toplam</b>		<b>100,00</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Kümelerin kendi içinde yetkinliklerin öncelik sıralaması ise Tablo 39, 40, 41 ve 42’de verilmiştir:

**Tablo 39.** Teknik Yetkinlikler Kümesi Öncelik Değerleri

<b>Kodu</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Oran</b>
T1	Acil durum uygulamaları	28,84
T2	Emniyet yönetimi	24,62
T4	Mevzuat ve prosedürler	21,78
T3	Güvenlik yönetimi	13,54
T5	Temel mesleki bilgi	11,22
<b>Toplam</b>		<b>100,00 %</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 39 incelendiğinde teknik yetkinlikler kümesinde öncelik sıralamasının “acil durum uygulamaları” %28,84, “emniyet yönetimi” %24,62, “mevzuat ve

*prosedürler*” %19,79, “*güvenlik yönetimi*” %13,54 ve “*temel mesleki bilgi*” %11,22 biçiminde gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 40.** İş Yetkinlikleri Kümesi Öncelik Değerleri

<b>Kodu</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Oran</b>
İ3	Yönetim becerisi	63,35
İ1	Alan bilgisi / uzmanlık	30,00
İ2	Yeniliklere açıklık	6,65
<b>Toplam</b>		<b>100,00 %</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 40 incelendiğinde iş yetkinlikleri kümesinde öncelik sıralamasının “*yönetim becerisi*” %63,35, “*alan bilgisi / uzmanlık*” %30,00 ve “*yeniliklere açıklık*” %6,65 biçiminde gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 41.** Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri Kümesi Öncelik Değerleri

<b>Kodu</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Oran</b>
B1	Analitik düşünme	51,85%
B2	Problem çözme	48,15%
<b>Toplam</b>		<b>100,00 %</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 41 incelendiğinde bilgi yönetimi yetkinlikleri kümesinde öncelik sıralamasının “*analitik düşünme*” %51,85 ve “*problem çözme*” %48,15 biçiminde gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 42.** Liderlik Yetkinlikleri Kümesi Öncelik Değerleri

<b>Kodu</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Oran</b>
L3	Karar alabilme	29,30%
L4	Takım çalışması ve yönetimi	18,12%
L1	Eylem odaklılık	17,87%
L2	Hedef odaklılık	17,81%
L5	Yetki verme	16,59%
<b>Toplam</b>		<b>100,00 %</b>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 42 incelendiğinde liderlik yetkinlikleri kümesinde öncelik sıralamasının “karar alabilme” %29,30, “takım çalışması ve yönetimi” %18,12, “eylem odaklılık” %17,87, “hedef odaklılık” %17,81 ve “yetki verme” %16,59 biçiminde gerçekleştiği görülmektedir.

## 2.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ LİTERATÜR KAPSAMINDA TARTIŞILMASI

Konteyner terminallerinde/limanlarında çevresel sürdürülebilirlik performansı bakımından bir LOM’un sahip olması gereken öncelikli yetkinliklerin değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmanın bulguları; nitel içerik analizine ilişkin bulgular, yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bulgular, Delfi sürecine ilişkin bulgular ve ANP bulguları olmak üzere dört aşamada incelenmiştir. Aşağıda bu bulgulara ilişkin tartışmaya yer verilmiştir;

İçerik analizinde, genel yönetici yetkinlikleri ve lojistik, sağlık, turizm, inşaat, otomotiv ve eğitim gibi çeşitli alanlardaki yöneticilerin yetkinliklerine yönelik çalışmalar incelenmiş ve bu çerçevedeki 22 çalışmadaki yetkinlikler süzgeçten geçirilmiştir. Liman sektörü yöneticilerinin yetkinliklerine yönelik çalışmalar ayrıca incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, GYY çerçevesinde 42 ve LYY özelinde 10 olmak üzere toplam 52 yetkinlik elde edilmiştir. Bunlar, liman sektöründe görev yapan bir yönetici için gerekli olabilecek yetkinlikler olarak not edilmiştir. Bu analizler esnasında, yönetici yetkinliklerine ilişkin çalışmaların McClelland (1973) ile başlamakla birlikte son yıllarda yoğunlaştığı görülmüştür. Bununla birlikte, her ne kadar liman çalışanları ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli tanımlamalar yapılmış ve yetkinlik özellikleri belirlenmiş olsa da (ILO, 2012; MYK; 2015), liman yöneticilerinin yetkinliklerine ilişkin az sayıda çalışma bulunduğu anlaşılmıştır (Ahn ve McLean, 2008; Thai, 2012; Thai ve diğerleri, 2016). İçerik analizinden ulaşılan 52 yetkinlik kriteri, yapılandırılmış görüşmeler neticesinde sektörel uzmanlarca “konteyner LOM yetkinlikleri” çerçevesinde 22’ye indirgenmiş ve beş yetkinlik sınıfına paylaştırılmıştır. Ulaşılan yetkinlikler incelendiğinde altı yetkinliğin (*acil durum uygulamaları, liman ve operasyon planlama, mevzuat ve prosedürler, temel mesleki bilgi, yük bilgisi ve işlemleri, yük istif*) GYY’den ayrılan ve liman sektörüne



özel yetkinlikler olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Geri kalan 16 yetkinlik ise yönetim performansını etkileyen GYY'yi inceleyen Quinn ve diğerleri (1990), Robertson ve diğerleri (1999) ile Kurz ve Bartram'ın (2002) ulaştığı yetkinlikleri büyük oranda yansıtmaktadır. Öte yandan, yetkinliklerin sınıflandırması incelendiğinde tanımlanan yetkinliklerin sınıflara dağılımının, Viitala'nın (2005) ortaya koyduğu “*yönetimsel yetkinliklerin hiyerarşik modeli*” çerçevesinde tanımlanan sınıflara uygun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bu modelde yer alan “*içsel yetkinlikler*” sınıfında herhangi bir yetkinliğin yer almaması, içsel güdülenmeye dönük olabilecek *öz yönetim, özgüven* gibi yetkinliklerin liman operasyonu bakımından öncelikli olmadığı sonucuna işaret etmektedir. Ayrıca “*sosyal yetkinlikler*” sınıfında da yalnız bir yetkinlik bulunması, LOM'un kişilerarası becerilerinin yönetim performansındaki etkisinin düşük olduğunu düşündürmektedir.

LOM'un, LÇSP ile ilişkili görülen yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik yürütülen Delfi sürecinde ise, yapılandırılmış görüşmelerde ulaşılan 22 yetkinliğin 12 tanesinde uzlaşa sağlanmıştır. Süreç esnasında iş yetkinliklerinin çoğunluğu (beş adet) ve sosyal yetkinlik sınıfındaki tek yetkinlik elenmiştir. Bu durum, kişilerarası becerilerin liman operasyonunda önemsiz olduğu sonucunu desteklemektedir. Uzlaşılan 12 yetkinliğe, Delfi sürecinde uzmanlar tarafından üç yetkinlik (*emniyet yönetimi, güvenlik yönetimi, yeniliklere açıklık*) eklenmiş ve toplam yetkinlik sayısı 15'e ulaşmıştır. Bu yetkinlikler, dört sınıfa (*teknik, iş, bilgi yönetimi, liderlik*) dağılmakla birlikte teknik ve liderlik yetkinliklerinde yoğunlaşma görülmüştür. Böylelikle, çevresel sürdürülebilirlik bakımından liman operasyonlarında teknik kapasite ile liderlik becerilerinin önceliği ortaya çıkmaktadır.

Delfi sürecinde elenen ve eklenen toplam 13 yetkinlik kriteri, bir önceki aşama olan yapılandırılmış görüşmelerde ulaşılan yetkinliklerden farkı yansıtmaktadır. Dolayısıyla, LOM için LÇSP açısından öncelikli görülen yetkinliklerin farklılaştığı sonucunu doğurmaktadır. Bununla birlikte, süreçte öncelik düzeyi en yüksek bulunan üç yetkinlik kriterinin (*emniyet yönetimi, güvenlik yönetimi, acil durum uygulamaları*) teknik yetkinlikler sınıfına ait ve liman sektörüne özel olması, mesleki ve teknik altyapının LÇSP üzerinde önemli düzeyde etkili olduğuna vurgu yapmaktadır.

Delfi sürecinde elde edilen yetkinlik kriterlerinin öncelik düzeyinin saptanması ANP yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Konteyner liman işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonundaki altı uzmanın yanıtladığı ikili karşılaştırmalar anketi verilerinin Super Decisions programına işlenmesi neticesinde LOM'a ait 15 yetkinlik kriterinin LÇSP bakımından öncelik sıralaması ortaya çıkmıştır. Önem düzeyi en yüksek bulunan yetkinlik kriteri “*yönetim becerisi*” (%15,15) olmuştur. Bu yetkinlik kriterinin hem GYY (Çetinkaya, 2009; Fang ve diğerleri, 2010; Shang ve Yu, 2013; De Grandbois, 2013; Meng ve diğerleri, 2015) hem de LYY (Ahn ve McLean, 2008; Thai, 2012) içerisinde yer alması öncelik düzeyinin yüksek olmasını desteklemektedir. Ayrıca, Fang ve diğerlerinin (2010) çalışmasında yönetim becerisi, sağlık sektörü yöneticileri için öncelik düzeyi bakımından dördüncü sırada yer alan yetkinlik olması da bu çalışma açısından anlamlıdır. Teknik bilgi kullanımı, profesyonellik, çalışma deneyimi ve işe ilişkin problemleri analiz edip çözüme yeteneği ile liman işlemleri, araçları, taşımacılık işlemleri ve alım-satım işlemleri gibi yönetsel faaliyetlere işaret eden bu yetkinliğin liman sektöründe öneminin arttığı söylenebilir. Önem düzeyi bakımından ikinci ve üçüncü sırada yer alan “*acil durum uygulamaları*” (%13,32) ve “*emniyet yönetimi*” (%11,35) yetkinliklerinin liman yöneticilerine özgü yetkinlikler olması liman sektörünün diğer sektörlerden farklılığına işaret etmektedir. Ayrıca, bu iki yetkinlik kriterinin çevreye zarar verecek olayları önleme ya da bunlara müdahale konularını kapsıyor olması, çevresel sürdürülebilirlik bakımından öncelik derecelerinin yüksek bulunmasını anlamlı kılmaktadır.

Yetkinliklerin öncelik düzeyleri ait oldukları ana kümeler temelinde incelendiğinde, teknik yetkinlikler kümesi elemanlarının (n=5) sıralamada ilk sekiz içinde yer alması dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, liderlik yetkinlikleri ise son sıralarda yer almaktadır. Ortalama öncelik düzeyleri bakımından bir sıralama yapmak gerekirse; teknik yetkinlikler % 9,23, iş yetkinlikleri % 7,98, bilgi yönetimi yetkinlikleri % 4,30 ve liderlik yetkinlikleri % 4,26 biçiminde sıralanmıştır. Bu sıralama, Viitala'nın (2005) çalışmasındaki “*yönetici yetkinliklerinin hiyerarşik modeli*”nde yer alan sıralamaya birebir uymaktadır. LOM yetkinliklerinin LÇSP açısından öneminin modeldeki hiyerarşinin basamaklarını tırmandıkça arttığı görülmektedir. Bununla birlikte, Viitala'nın (2005) modelinde son iki basamakta yer

alan “sosyal” ve “içsel” yetkinlikler LOM’un LÇSP açısından öncelikli yetkinlikleri arasında yer almaması, bu iki yetkinlik sınıfının çalışmanın konusu açısından önemli olmadığı sonucunu doğurmaktadır. Öte yandan, bu çalışmada, Fang ve diğerlerinin (2010) çalışmasında ulaşılan ‘öncelik düzeyi bakımından kişisel özelliklerin ön plana çıkması’ sonucuna karşıt bir sonuçla karşılaşılması sektörel farklılıkların belirlenen yetkinlikler üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ana kümelerin kapsadıkları yetkinliklere ilişkin sıralamalar elde edilmiştir. Buna göre, teknik yetkinlikler kümesinde acil durum uygulamaları en üst sırayı alırken, emniyet yönetimi ile mevzuat ve prosedürler yetkinlikleri dikkat çekmektedir. Bu üç yetkinliğin ortak yönü, çevre ile etkileşimi yüksek eylemler içermeleridir. Acil durum uygulamaları çevre kirliliğine hızlı ve doğru müdahaleyi, emniyet yönetimi çevreye risk teşkil eden unsurlara önlem alınmasını ve mevzuat ve prosedürler ise çevresel konulara ilişkin yönetmelik ve yöntemleri kapsayan yapıdadır. Bu nedenle çevresel sürdürülebilirlik açısından öncelik düzeylerinin yüksek çıkması anlamlıdır.

İş yetkinlikleri kümesinde, yönetim becerisi yetkinliği belirgin biçimde öne çıkmıştır. Bu durum, genel sıralamada önem düzeyi en yüksek yetkinlik olmasını desteklemektedir. Bilgi yönetimi yetkinlikleri kümesindeki iki yetkinlik (analitik düşünme, problem çözme) yakın önem düzeyinde bulunmuştur. Liderlik yetkinliklerinde ise, karar alabilme yetkinliği diğerlerinden belirgin biçimde ayrılarak ilk sırada yer almıştır. Buna göre, LOM’un iyi bir lider olması karar alabilme yetkinliğinden önemli oranda etkilenmektedir.

## SONUÇ

Son dönemlerin sıkça anılan kavramlarından biri olan sürdürülebilirlik varlığını devam ettirebilmenin bir başka ifadesidir. Bu kavram; kendi ihtiyaçları ve hayat döngüsü çerçevesinde bir bireyden başlamak üzere, ailelerin, küçük/orta/büyük çaplı işletmelerin, ülkelerin ve dünyanın tamamının ekonomik varlığına işaret etmekle birlikte bir yandan da insani kalkınma temelinde sosyal boyutla da ilgilenmektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin en çok kulağımıza çalınan konusu, iklim değişikliği, küresel ısınma, sera gazı salımı gibi konular nedeniyle çevresel boyutudur. Bu boyut, içinde bulunduğumuz fiziksel ve biyolojik çevrenin, kısaca söylemek gerekirse doğanın, varlığını devam ettirebilmesi ile ilgilidir. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ise ancak içinde bulunan bütün paydaşların sorumluluk üstlenmesi ile olanaklı olacaktır.

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ile ilgili sorumluluk üstlenmesi gereken paydaşlardan biri de işletmelerdir. İşletmeler, gerçekleştirdikleri etkinlikler neticesinde çevreye olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Hele ki bu işletmeler, yoğun araç ve gemi trafiği ile yoğun ekipman kullanımına dayalı enerji sarfiyatının yüksek olduğu, katı/sıvı ve gaz halinde atık ve kirleticilerin ortaya çıktığı, hem kara hem de deniz çevresiyle etkileşim halinde bulunan liman işletmeleri olduğunda, içinde bulunulan ekosisteme bırakılan iz daha derin olabilmektedir. Bir liman işletmesi, ekosistemin devamlılığı, ekonomik varlığın sağlanabilmesi, sosyal çevre ile olumlu etkileşimin korunması ve kurumsal itibar açısından çevresel sürdürülebilirlik performansını yüksek tutmalıdır. İçinde bulunduğu doğal çevreye olumsuz etkiler, liman işletmesinin sürdürülebilir bir işletme olması bakımından ciddi yaralar açabilir.

Liman işletmelerinde tüm kararlarda olduğu gibi sürdürülebilirlik ile ilgili kararlarda da liman üst yönetimi etkilidir. Sürdürülebilirliğin üç boyutu bakımından ve işletmenin devamlılığı açısından yöneticilerin alacağı kararlar hayati olabilmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik açısından liman performansını etkileyen en kritik etkinlikler liman sahasındaki operasyonel etkinliklerdir. Liman içi araçların, gemilerin ve ekipmanların hareketlerini kapsayan bu etkinlikler, liman operasyon müdürünün sorumluluk alanına girmektedir. Bu nedenle LOM'lar, çevresel performans ile ilgili kararların odak noktasındadır. Öyleyse, LOM'ların LÇSP'Yİ

destekleyecek yetkinliklere sahip olması beklenir. Bu yetkinlikler; çalışanların bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranış özelliklerinin bir bütünü olarak nitelendirilebilir. Çalışanların etkinliklerinin örgüt hedefleri doğrultusunda olması ve bu etkinliklerin örgüt performansına olumlu yansımaları bu yetkinliklere bağlıdır. Özellikle yönetim düzeyindeki çalışanların yetkinlikleri örgüt hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, bir liman işletmesinin yönetim düzeyindeki çalışanlarının, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak yetkinliklere sahip olması önem arz etmektedir.

Bu çalışma birçok kriter arasından seçim yapılması ve öncelik düzeylerinin hesaplanması üzerine kurgulanmıştır. Bu tür bir sorun ÇKKV olarak nitelendirilmektedir. ÇKKV, fazla sayıda kriterin olduğu durumlarda en iyi alternatifin belirlenmesi ya da kriterler arasından uygun seçim yapılabilmesi için önem düzeylerinin sıralanması problemlerine çözüm aramaktadır. Bu çerçevede, çalışma konusu kapsamında alternatifler tanımlanmamış olsa da, yetkinlik kriterlerinin öncelik düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

ÇKKV, kriterlerin sıralanmasında kullanılmak üzere pek çok yöntem sunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken, problemin yapısına uygun çözümü sunacak en doğru yöntemin seçilmesidir. Bu çalışmada, ANP yöntemi seçilmiştir. ANP, AHP yönteminin daha genel ve kapsamlı bir türüdür. AHP modellerinin temel özelliği, kriterleri ve kümeleri hiyerarşik bir yapıda tanımlamasıdır. AHP modelleri, yalnızca hiyerarşinin alt ve üst basamakları arasında ilişki olduğu durumlarda kullanılmaktadır. ANP'nin AHP'den temel farkı bu noktada ortaya çıkmaktadır. ANP modellerinde, kümeler arası, kümeler ve alt kriterler arası ve tüm kriterler arası etkileşim olabilmektedir. ANP'de yapının tüm elemanları arasındaki bağımlılıklar göz önünde bulundurulur. ANP'nin bu özelliği, gerçek hayattaki sorunların çözümü için uygun bir yöntem olarak kullanılmasını sağlamaktadır.

Çalışmanın ANP uygulaması sırasında yetkinliklerin bağımlılıkları üç uzmana uygulanan etki analizi formu ile ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen matris göre, çalışmanın modelindeki her küme arasında dışsal bağımlılık ve geri bildirim ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, yine tüm kümelerde içsel bağımlılık belirlenmiştir. Bağımlılıkların gösterildiği etki matrisi ve ANP modelinden de anlaşılacağı üzere, problemin hiyerarşik bir yapıda çözülemeyeceği ve bir ağ yapısına gereksinim

olduğunu teyit etmiştir. Bu durum, çalışmada ANP yönteminin tercih edilmesini doğrulamaktadır.

Bu çalışma, ele aldığı konu ve izlediği yöntem bakımından özgün nitelikler taşımaktadır. Literatürde liman yöneticilerini dikkate alan kısıtlı sayıdaki çalışma orta düzey çalışanlara yönelik gerçekleştirilmiştir. Tanımlanmış bir görevi üstlenen bir liman yöneticisine yönelik bir çalışma olması bakımından bu çalışma özgün niteliktedir. Bu çalışma ayrıca, ÇKKV yöntemleri ile öncelik düzeyi belirleme açısından kısıtlı GYY literatürüne katkıda bulunurken, LYY literatürüne de bu çerçeveden bir bakış sağlamaktadır. Yönetici seçiminde sıkça kullanıldığı görülen ANP yöntemi, bu çalışmada yetkinliklerin öncelik düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılarak liman yönetimine farklı bir perspektiften yaklaşmaktadır. Sürdürülebilirlik ile yönetici yetkinliklerini birlikte ele alan nadir çalışmalardan olan bu çalışma, kapsamı daha da özelleştirerek liman yöneticisi yetkinliklerini çevresel sürdürülebilirlik bakış açısıyla incelemiştir.

Bu çalışma, LÇSP açısından LOM öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi çerçevesinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, LOM'un "yönetim becerisi" yetkinliğinin LÇSP bakımından en öncelikli yetkinlik olduğunu göstermektedir. Ayrıca, diğer sektör yöneticilerinden farklı yetkinliklere sahip olması gerektiği, teknik ve liman alanına özgü yetkinliklerinin çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli olduğu bu çalışmanın dikkat çektiği önemli sonuçlardır. Bununla birlikte, liman yöneticilerinin yetkinlikleri ile ilgili literatürün yetersizliği nedeniyle, bu çalışmanın sonuçlarının tartışılmaya ve geliştirilmeye muhtaç olduğu açıktır. Ayrıca, yönetici yetkinliklerinin sürdürülebilirlik ile ilişkisine yönelik literatürde de kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. İşletmelerin sürdürülebilirlik çerçevesindeki kararlarında yöneticilerinin etkisi düşünüldüğünde bu ilişkiyi tanımlayacak ve ilgili yetkinliklere dikkat çekecek çalışmalara gereksinim vardır.

### **Gelecek Araştırmalara Öneriler**

Bu çalışmada yetkinliklerin belirlenmesi süreci nitel içerik analizini takiben sırasıyla, sektörel ve akademisyen uzmanların görüşlerinin alınması ile gerçekleştirilmiştir. Bu uzmanların aynı aşamalarda karar verici olduğu ve daha geniş

katılımlı nitel çalışmalar bu çalışmada elde edilen yetkinliklerin geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Literatürdeki liman yönetici yetkinliklerine ilişkin boşluğu doldurmak için bu yönde çalışmalara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Çalışmada elde edilen yetkinlikler LOM'a yönelik olduğundan; üst, orta ve alt düzey diğer yöneticiler ve hatta çalışanlar temelinde yetkinlik çalışmaları karşılaştırma yapmak amacıyla yararlı görülmektedir. Öte yandan, operasyon müdürü yetkinliklerinin meşgul olunan yük cinsine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için diğer yük tipleri ile meşgul olan limanlar çerçevesinde çalışmalar yürütülebilir. Sürdürülebilirliğin diğer boyutlarının gerektirdiği yetkinliklerin belirlenmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi için sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik performansı ile ilişkili yetkinlikleri hedefleyen çalışmalara gereksinim vardır. Ayrıca, bu çalışma Türkiye ölçeğinde gerçekleştirildiğinden, diğer ülkelerin limanlarında sürdürülebilirlik performansı bakımından yetkinlikleri inceleyen çalışmaların yapılması önemli görülmektedir.

## KAYNAKÇA

AAPA (2007). (American Association of Port Authorities). *Embracing the Concept of Sustainability as a Standard Business Practice for Ports and the Association*. [http://aapa.files.cms-plus.com/PDFs/sustainability\\_resolutions.pdf](http://aapa.files.cms-plus.com/PDFs/sustainability_resolutions.pdf), (12.09.2019)

Acciaro, M., Ghiara, H. ve Cusano, M. I. (2014a). Energy management in seaports: A new role for port authorities. *Energy Policy*, 71: 4-12.

Acciaro, M., Vanelslander, T., Sys, C., Ferrari, C., Roumboutsos, A., Giuliano, G., ... Kapros, S. (2014b). Environmental sustainability in seaports: a framework for successful innovation. *Maritime Policy & Management*, 41(5): 480-500.

Agut, S., Grau, R. ve Peiró, J. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs. *Journal of Management Development*, 22(10): 906-918.

Ahn, Y.S. ve McLean, G. N. (2008). Competencies for port and logistics personnel: An application of regional human resource development. *Asia Pacific Education Review*, 9(4): 542-551.

Aksoy, Ç. (2013). *Sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek önerisi ve Türkiye'deki işletmelerde uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Alderton, P. M. (2008). *Port Management and Operations* (3 ed.). London: Informa.

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1).

Anastasopoulos, D., Kolios, S. ve Stylios, C. (2011). How will Greek ports become green ports. *Geo-Eco-Marina*, 17: 73-80.



Antão, P., Calderón, M., Puig, M., Michail, A., Wooldridge, C. ve Darbra, R. (2016). Identification of occupational health, safety, security (OHSS) and environmental performance indicators in port areas. *Safety science*, 85: 266-275.

Antonacopoulou, E. P. ve FitzGerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6(1): 27-48.

Antwerp Limanı. (2017). Sustainability Report 2017. <https://www.portofantwerp.com/en/publications/brochures-maps/sustainability-report-2015>, (15.05.2019)

APMoller Maersk. (2018). Sustainability Report. <https://www.apmterminals.com/-/media/corporate/about/apm-terminals-sustainability-report-2018.pdf>, (13.09.2019)

Arı, O. (2006). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Baehler, C. (2003). *Competency-Based Frameworks*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Royal Roads University, Canada.

Balyer, A., ve Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4).

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1).

Bichou, K. (2014). *Port operations, planning and logistics*: Informa Law from Routledge.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2): 13-20.

Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(02): 54.

Boile, M., Theofanis, S., Sdoukopoulos, E. ve Plytas, N. (2016). Developing a Port Energy Management Plan: Issues, Challenges, and Prospects. *Transportation Research Record*, 2549(1): 19-28.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* (1), 5. doi:10.1108/02621710810840730

Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2): 37-52.

Brozova, H., Subrt, T., & Vorlickova, L. (2008). The system approach to knowledge creation, sharing and utilisation in managerial competency models. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 6(1-2): 103-116.

Brožová, H., Horáková, J., & Fiedler, J. (2018). Lecturers' managerial competencies important for students at the Czech University of Life Sciences. *Problems of Education in the 21st Century*, 76(4).

Buckingham, M. ve Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*: Simon and Schuster.

Budak, G. (2013). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*: İzmir : Barış Yayınları, 2013.

Burke, J. W. (1989). *Competency based education and training*. New York: Psychology Press.

Burns, M. G. (2015). *Port management and operations*: CRC press.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Cameron, A. (1997). *Management Development Questionnaire (MDQ): Inventory of Management Competencies*: HRD Press.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. ve Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1): 225-262.

Can, M. (2018), Karar Teorisi, B. F. Yıldırım ve E. Önder içinde, *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. s.1-19. Bursa: Dora.

Canbulat, Ö. (2014). *Sustainable port operation management: Green performance criteria for container terminals*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Londra Brunel Üniversitesi, Londra.

CD (Cambridge Dictionary). (2019a). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/competency>, (12.02.2019)

CD. (Cambridge Dictionary). (2019b). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/competence>, (25.03.2019)

Cheon, S. ve Deakin, E. (2010). Supply chain coordination for port sustainability: lessons for new institutional designs. *Transportation Research Record*, 2166(1): 10-19.

Chiu, R.-H., Lin, L.-H. ve Ting, S.-C. (2014). Evaluation of green port factors and performance: a fuzzy AHP analysis. *Mathematical Problems in Engineering*, 2014.

Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61(3): 191-200.

Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3): 345-353.

Closs, D. J. (2000), 'Preface', *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, p. i.

Corson, L. A. ve Fisher, S. (2009). Manual of best management practices for port operations and model environmental management system. In: Great Lakes Maritime Research Institute, West Lafayette, IN.

Crosthwaite, C. ve Erwee, R. (2014). *Managerial leadership competencies of heads of department in higher education institutions in Kerala, India*. Paper presented at the Fourth Annual International Conference on Engaged Management Scholarship.

Çağlar, V. (2016). Sustainable container terminal operations: challenges and enhancements. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi* (49): 141-156.

Çetinkaya, M. (2009). *Yönetmel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetmel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (26).

Darbra, R., Ronza, A., Stojanovic, T. A., Wooldridge, C. ve Casal, J. (2005). A procedure for identifying significant environmental aspects in sea ports. *Marine pollution bulletin*, 50(8): 866-874.

David, R. M., Mei, hyphen, Cheng, I. ve Andrew, R. J. D. (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study*(6), 314. doi:10.1108/00438020210441876

De Grandbois, Y. (2013). Managerial competencies for information professionals: an international perspective. *Library Review*, 62(4/5): 335-343.

DeMarrais, K. (2004). Qualitative interview studies: Learning through experience. *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, 1(1): 51-68.

Deniz, N. (1999). *Global eğitim*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Denktaş Şakar, G. ve Karataş Çetin, Ç. (2012). Port sustainability and stakeholder management in supply chains: A framework on resource dependence theory. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 28(3): 301-319.

Denktaş Şakar G.; Yıldırım E., Mansuroğlu E. (2018). Value Creation in Project Cargo Logistics: A Delphi Study. *Journal of ETA Maritime Science*, 6(3): 255-274. doi:10.5505/jems.2018.48343

DeSimone, L. D. ve Popoff, F. (2000). *Eco-efficiency: the business link to sustainable development*: MIT press.

Dinwoodie, J., Tuck, S., Knowles, H., Benhin, J., ve Sansom, M. (2012). Sustainable development of maritime operations in ports. *Business Strategy and the Environment*, 21(2): 111-126.

DJSI (Dow Jones Sustainability Index). (2008). *Dow Jones Sustainability Indexes Guide*: SAM Group.

Draganidis, F. ve Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1): 51-64.

Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2): 130-141.

Ebreo, E. (2018). The Iceberg and Why You Need to Build Your Competency Model. <https://exeqserve.com/iceberg-need-build-competency-model-ed-ebreo/>, (19.02.2019)

Edum-Fotwe, F. T. ve McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18(2): 111-124.

Ehnert, I., Harry, W. ve Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. London: Springer Science & Business Media.

Elataş, E. (2010). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Algılanan Faydalarına İlişkin bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Esmer, S. ve Karataş Çetin, Ç. (2016). Liman İşletme Yönetimi. In *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s. 379-415). İstanbul: Beta.

ESPO (European Sea and Ports Organization). (2016). *European Port Industry Sustainability Report*. <https://www.waterborne.eu/media/10488/european-port-industry-sust-rep-2016.pdf>, (13.08.2019)

Exforsys. (2015). Types of Competencies. <http://www.exforsys.com/career-center/competency-development/types-of-competency.html>, (07.05.2019)

Fang, C.-H., Chang, S.-T. ve Chen, G.-L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13): 2845-2855.

Fauzi, H., Svensson, G. ve Rahman, A. A. (2010). “Triple bottom line” as “Sustainable corporate performance”: A proposition for the future. *Sustainability*, 2(5): 1345-1360.

Fedai, A. (2016). *Sustainable Port Management: Case Study on Marinas and Trade Ports*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Fossile, D. K. ve Gouvea Da Costa, S. E. (2017). *Sustainable Management in Ports*. 6th International Workshop Advances in Cleaner Production, Sao Paulo.

Fuller, J. ve Farrington, J. (1999). *From training to performance improvement: Navigating the transition*: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Fülöp, G. (2012). Corporate Sustainability and Managerial Competencies. *Theory, Methodology, Practice*, 8(2): 17.

Gallon, M. R., Stillman, H. M. ve Coates, D. (1995). Putting core competency thinking into practice. *Research-Technology Management*, 38(3): 20-28.

Garavan, T. N. ve McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace learning*, 13(4): 144-164.

Garfield, C. A. (1986). *Peak Performers: The New Heroes of American Business*. New York, NY: William Morrow and Company.

Gordon, T. J. (1994). The delphi method. *Futures research methodology*, 2(3): 1-30.

Green, P. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.

GRI (Global Reporting Initiative). (2016). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards* Amsterdam: GRI.

GRI (Global Reporting Initiative). (2019). Global Reporting Initiative. *Benefits of Reporting*. <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>, (31.08.2019)

Güçel, C. (2007). *Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi ve Kara Harp Okulu Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Güler, N. (2010). *Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Günay, Z., (2018). 360 Derece Performans Değerleme Yetkinliklerinin Yönetici ve Çalışan Açısından Karşılaştırılması: Telekomünikasyon Sektöründe Çok Kriterli Karar Verme Uygulaması, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (1): 1026-1040

Hafeez, K., Zhang, Y. ve Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE transactions on engineering management*, 49(1), 28-35.

Hager, P. ve Gonczi, A. (1996). What is competence? *Medical teacher*, 18(1), 15-18.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3): 79-91.

Harris, J. M. (2000). Basic principles of sustainable development. *Dimensions of Sustainable Development*, 21-41.

Hasson, F., Keeney, S. ve McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of advanced nursing*, 32(4): 1008-1015.

Hedberg, C. J. ve Von Malmborg, F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3): 153-164.

Hockerts, K. N. (2003). *Sustainability innovations: ecological and social entrepreneurship and the management of antagonistic assets*: na.

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6): 275-286.

Houston, W. R. (1974). *Exploring Competency Based Education*. California: McCutchan Publishing Company.

Hsu, C.-C. ve Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical assessment, research & evaluation*, 12(10): 1-8.

IAPH (International Association of Ports and Harbors). (2019). IAPH Toolbox for Port Clean Air Programs *GHG Emission Control Programs*. [http://wpci.iaphworldports.org/iaphtoolbox/GreenG\\_conmeas.html#top](http://wpci.iaphworldports.org/iaphtoolbox/GreenG_conmeas.html#top), (18.09.2019)

ILO (International Labour Organization). (2012). *Guidelines on training in the port sector*. Geneva: International Labour Office.

IMO (International Maritime Organization). (2019a). *International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL)*. [http://www.imo.org/en/about/conventions/listofconventions/pages/international-convention-for-the-prevention-of-pollution-from-ships-\(marpol\).aspx](http://www.imo.org/en/about/conventions/listofconventions/pages/international-convention-for-the-prevention-of-pollution-from-ships-(marpol).aspx), (19.09.2019)



IMO (International Maritime Organization). (2019b). *Prevention of Pollution by Garbage from Ships*. <http://www.imo.org/en/OurWork/Environment/PollutionPrevention/Garbage/Pages/Default.aspx>, (19.09.2019)

ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations). (2012). *International Standard Classification of Occupations* (Vol. 1). Geneva: International Labour Office.

Ishizaka, A., ve Nemery, P. (2013). *Multi-criteria decision analysis: methods and software*: John Wiley & Sons.

ISO (International Organization for Standardization). (2018). *ISO 16304:2018: Ships and marine technology - Marine environment protection - Arrangement and management of port waste reception facilities*. <https://www.iso.org/standard/66931.html>, (13.09.2019)

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long range planning*, 31(1): 60-71.

Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. ve Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 1044-1054.

Jharkharia, S. ve Shankar, R. (2007). Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. *Omega*, 35(3): 274-289.

Kang, D. ve Kim, S. (2017). Conceptual model development of sustainability practices: The case of port operations for collaboration and governance. *Sustainability*, 9(12): 2333.

Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16): 410-427.

Karataş Çetin, Ç. ve Arabelen, G. (2012). Türkiye’de Limancılık Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 4(1): 75-81.

Kheybari, S., Rezaie, F. M., ve Farazmand, H. (2019). Analytic network process: An overview of applications. *Applied Mathematics and Computation*, 367, 124780.

Kılıç, S. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma Anlayışının Ekonomik Boyutuna Ekolojik Bir Yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (47).

Koç, E. ve Şenel, M. C. (2013). Dünyada ve Türkiye’de enerji durumu-genel değerlendirme. *Mühendis ve Makina*, 54(639): 32-44.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları. Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul.

Koçyiğit, N. (2018). *Girişimcilik Yetkinliklerinin İşletmelerin Rekabet Gücü ve Performansına Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Kobi'lerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business strategy and the environment*, 12(5): 279-291.

Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard business review*, 60(6): 156-167.

Krajcovicova, K., Caganova, D. ve Cambal, M. (2012). *Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises*. Paper presented at the Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium.

Kuhlman, T. ve Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.

Kumport. (2017). *Sustainability Report*. <http://www.kumport.com.tr/resources/files/documents/surdurebilirlik.pdf>, (13.03.2019)

Kumport Yönetim Şeması (2017). <http://www.kumport.com.tr/tr-TR/ust-yonetimimiz/313640>, (10.09.2019)

- Kurz, R. ve Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. *Organizational effectiveness: The role of psychology*: 227-255.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, 73(5): 467-482.
- Le Deist, F. D. ve Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1): 27-46.
- Leal Filho, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International journal of sustainability in higher education*, 1(1): 9-19.
- Linstone, H. A. ve Turoff, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*: Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program.
- Liu, P., & Wu, X. (2012). A competency evaluation method of human resources managers based on multi-granularity linguistic variables and VIKOR method. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(4): 696-710.
- Loo, R. (2002). The Delphi method: a powerful tool for strategic management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(4): 762-769.
- Lu, C.-S. Shang, K.-C. ve Lin, C.-C. (2016). Examining sustainability performance at ports: port managers' perspectives on developing sustainable supply chains. *Maritime Policy & Management*, 43(8): 909-927.
- Luborsky, M. R. ve Rubinstein, R. L. (1995). Sampling in qualitative research: Rationale, issues, and methods. *Research on aging*, 17(1): 89-113.
- Lucia, A. D. ve Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*: Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology. *Journal of extension*, 35(5): 1-4.

- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic management journal*, 29(12): 1357-1367.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1): 7-18.
- Marrelli, A. F., Tondora, J. ve Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6): 533-561.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1): 1.
- McCredie, H. ve Shackleton, V. (2000). The unit general manager: a competency profile. *Personnel Review*, 29(1): 106-114.
- Meersman, H., Voorde, E. V. D. ve Vanelslander, T. (Eds.). (2009). *Future Challenges for the Port and Shipping Sector*. Londra: Informa.
- Meng, J., Xue, B., Liu, B., ve Fang, N. (2015). Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability: A Chinese urbanization perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(6): 692-714.
- MEPC (The Marine Environment Protection Committee). (2017). *2017 Guidelines for the Implementation of MARPOL Annex V*. <http://www.imo.org/en/OurWork/Environment/PollutionPrevention/Garbage/Documents/MEPC.295%2871%29.pdf>, (15.09.2019)
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & development*, 51(8): 73-78.
- Mohd-Shamsudin, F. ve Chuttipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of health organization and management*, 26(2): 258-280.

Moldan, B., Janoušková, S. ve Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17: 4-13.

Murphy, P. R. ve Poist, R. F. (1991). Skill requirements of senior-level logistics executives: an. *Journal of Business Logistics*, 12(2): 73.

Murphy, P. R. ve Poist, R. F. (2006). Skill requirements of contemporary senior-and entry-level logistics managers: a comparative analysis. *Transportation Journal*, 46-60.

MYK (Mesleki Yeterlilik Kurumu). (2015). *Ulusal Meslek Standardı, Liman Operasyon Müdürü*. [https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com\\_meslek\\_std\\_taslak&view=taslak\\_revizyon&task=indir&id=4&standart\\_id=3335](https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_revizyon&task=indir&id=4&standart_id=3335).

MYK (Mesleki Yeterlili Kurumu). (2019). *Ulusal Meslek Standartları*. [https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com\\_meslek\\_std\\_taslak&view=taslak\\_lis\\_tesi\\_yeni&msd=2&Itemid=432](https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_lis_tesi_yeni&msd=2&Itemid=432), (10.09.2019)

NRC (National Research Council). (1999). *Our common journey: a transition toward sustainability*: National Academies Press.

OCRPA (Organisation Chart of Rotterdam Port Authority). (2019). <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/about-the-port-authority/organisation/organisational-structure>, (25.07.2019)

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. In. Paris: OECD.

Omann, I. ve Spangenberg, J. H. (2002). *Assessing social sustainability*. Paper presented at the Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. ve Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3): 403-441.

Önder, E. (2018). Analitik Ağ Süreci. In B. F. Yıldırım & E. Önder (Eds.), *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* (3 ed.). Bursa: Dora.

Özbek, A. ve Selvi, Ö. (2014). Meslek Yüksekokullarında Yönetici Kriterlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44).

Özçelik, F. (2013). Sürdürülebilirlik Performansı Karnesi. *Journal of Yasar University*, 8(30).

Özgür, B. (2008). Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirmesi (Yeni Bir Model Önerisi). *Maliye Dergisi*, 154: 38-51.

Özispı, N. (2017). *Sustainability Performance Measurement in Ports By Using AHP And TOPSIS Methodology*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Pagell, M. ve Gobeli, D. (2009). How plant managers' experiences and attitudes toward sustainability relate to operational performance. *Production and Operations Management*, 18(3): 278-299.

Palan, R. (2007). Competency management – A Practitioner's Guide, *PPM, Jakarta*.

Panayides, P. M. (2006). Maritime logistics and global supply chains: towards a research agenda. *Maritime Economics & Logistics*, 8(1): 3-18.

Pandolfi, M., Gonzalez-Castanedo, Y., Alastuey, A., Jesus, D., Mantilla, E., De La Campa, A. S., . . . Moreno, T. (2011). Source apportionment of PM 10 and PM 2.5 at multiple sites in the strait of Gibraltar by PMF: impact of shipping emissions. *Environmental Science and Pollution Research*, 18(2): 260-269.

Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7): 48.

Pauliené, R. (2017). Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 21(1): 97-107.

- Peris-Mora, E., Orejas, J. D., Subirats, A., Ibáñez, S. ve Alvarez, P. (2005). Development of a system of indicators for sustainable port management. *Marine Pollution Bulletin*, 50(12): 1649-1660.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., ve Fleishman, E. A. (1995). Development of Prototype Occupational Information Network (O\* NET) Content Model. Volume I: Report [and] Volume II: Appendices.
- Pohekar, S., ve Ramachandran, M. (2004). Application of multi-criteria decision making to sustainable energy planning—a review. *Renewable and sustainable energy reviews*, 8(4): 365-381.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Puig Duran, M. (2012). *Identification and selection of environmental performance indicators (EPIs) for use in the management of European seaports*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cardiff University,
- Puig, M., Wooldridge, C. ve Darbra, R. M. (2014). Identification and selection of environmental performance indicators for sustainable port development. *Marine pollution bulletin*, 81(1): 124-130.
- Purvis, B., Mao, Y. ve Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3): 681-695.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. ve Macgrath, M. (1990). Becoming a master manager. *New York: Wiley & Sons*.
- Rauch, W. (1979). The decision delphi. *Technological forecasting and social change*, 15(3): 159-169.
- Reid, D. (1995). *Sustainable Development: An Introductory Guide*. UK: Taylor & Francis.

Rifkin, K. I., Fineman, M. ve Ruhnke, C. H. (1999). The Human Side: Developing Technical Managers—First You Need a Competency Model. *Research-Technology Management*, 42(2): 53-57.

Robert, K. W., Parris, T. M. ve Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3): 8-21.

Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R. ve Nyfield, G. (1999). Understanding management performance. *British Journal of Management*, 10(1): 5-12.

Robinson, R. (2002). Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy & Management*, 29(3): 241-255.

Rowe, G. ve Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International journal of forecasting*, 15(4): 353-375.

Saaty, T. L. (1986). Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. *Management science*, 32(7): 841-855.

Saaty, T. L. (1999). *Fundamentals of the analytic network process*. Paper presented at the Proceedings of the 5th international symposium on the analytic hierarchy process.

Saaty, T. L. (2000). *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process* (Vol. 6): RWS publications.

Saaty, T. L., ve Vargas, L. G. (2006). *Decision making with the analytic network process* (Vol. 282): Springer.

Saaty, T. L. (2008). The Analytic Network Process. *Iranian Journal of Operational Research*, 1(1): 1-27.



Sadatasool, M., Bozorgi-Amiri, A., & Yousefi-Babadi, A. (2016). Project manager selection based on project manager competency model: PCA–MCDM Approach. *Journal of Project Management*, 1(1): 7-20.

Sağır, H. (2006). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M. ve Sern, L. C. (2015). Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204: 326-334. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.160>

Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*: SAGE Publications India.

Sanyal, R. N. ve Guvenli, T. (2004). Perception of managerial characteristics and organizational performance: comparative evidence from Israel, Slovenia, and the USA. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(2): 35-57.

Schaltegger, S. ve Wagner, M. (2006). Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner. Sustainability accounting as the link between the sustainability balanced scorecard and sustainability reporting. In *Sustainability accounting and reporting* (pp. 681-697): Springer.

Schoonover, S. C. (2019). Competency Model Building. <http://www.schoonover.com/faq/#competency1>, (18.02.2019)

Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of business ethics*, 107(3): 239-253.

Sevinç, L. (2007). *Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.

Shang, H. ve Yu, W. (2013). Assessing Chinese managerial competencies from different perspectives. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9): 1469-1485.

Shiau, T.-A. ve Chuang, C.-C. (2015). Social construction of port sustainability indicators: a case study of Keelung Port. *Maritime Policy & Management*, 42(1): 26-42.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3): 703-740.

Singh, K., Kushwaha, S. ve Hamid, F. (2012). *Analytic Network Process—A Review of Application Areas*. Paper presented at the The 1st IEEE International Conference on Logistics Operations Management, Le Havre, France.

Sislian, L., Jaegler, A. ve Cariou, P. (2016). A literature review on port sustainability and ocean's carrier network problem. *Research in Transportation Business & Management*, 19: 19-26.

Siu, V. (1998). Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3): 253-273.

Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. ve Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1): 1-21.

Spencer, M. L. ve Spencer, M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York.

Stoof, A., Martens, R. L., Van Merrienboer, J. J. ve Bastiaens, T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review*, 1(3): 345-365.

Stopford, M. (2009). *Maritime economics 3e*: Routledge.

Strauss, H. J. ve Zeigler, L. H. (1975). The Delphi technique and its uses in social science research. *The Journal of Creative Behavior*, 9(4): 253-259.

Székely, F. ve Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility:: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6): 628-647.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim araştırmalarında delphi tekniği ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(20).

Şimşek, Ş., Çelik, A., Hiperlink, ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimleri* (Vol. 2. bs). Konya: Konya.

Taylor, B. W. (2013). *Introduction to Management Science* (11. basım): Pearson.

TDK (Türk Dil Kurumu). (2019a). *Güncel Türkçe Sözlük*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6bf43487e7b2.89659755](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6bf43487e7b2.89659755), (12.02.2019)

TDK (Türk Dil Kurumu). (2019b). *Güncel Türkçe Sözlük*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6bf87cdf32f2.26196234](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6bf87cdf32f2.26196234), (18.02.2019)

TDK (Türk Dil Kurumu). (2019c). *Güncel Türkçe Sözlük*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gt](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gt), (15.02.2019)

Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the difference? *Performance improvement*, 45(10): 27-30.

Thai, V. V. (2012). Competencies required by port personnel in the new era: conceptual framework and case study. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 4(1): 49-77.

Thai, V. V., Yeo, G.-T. ve Pak, J.-Y. (2016). Comparative analysis of port competency requirements in Vietnam and Korea. *Maritime Policy & Management*, 43(5): 614-629.

Trotter, A. ve Ellison, L. (1997). Understanding competence and competency. *School Leadership for the 21st Century*.–London: Routledge, 36-53.

Tubielewicz, A. (1995). Main Environmental Problems in Seaports. *Bulletin of the Maritime Intitute*, 22(1): 55-63.

Turan, G. (2018). Çok Kriterli Karar Verme. In B. F. Yıldırım & E. Önder (Eds.), *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. Bursa: Dora.

Turoff, M. (1970). The design of a policy Delphi. *Technological forecasting and social change*, 2(2): 149-171.

Tüzemen, A. & Özdağoğlu, A. (2007). Doktora öğrencilerinin eş seçiminde önem verdikleri kriterlerin analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 215-232.

Tzeng, G.-H. ve Huang, J.-J. (2016). Multi Attribute Decision Making: Methods and Applications. USA, CRC Press. Wu, K., Zhao, N., Gao, L., Lee, CKM (2016). Production control policy for tandem workstations with constant service times and queue time constraints, *International Journal of Production Research*. Published online, 5: 8-15.

UN (United Nations). (2018). Sustainability Guide. *UN Sustainable Development Goals*. <https://sustainabilityguide.eu/sustainability/un-sustainable-development-goals/>, (05.09.2019)

UNEP (UN Environmental Programme). (2005). *Solid Waste Management*. [https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/E-Learning/Moocs/Solid\\_Waste/W2/Solid\\_waste\\_management\\_UNEP\\_2005.pdf](https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/E-Learning/Moocs/Solid_Waste/W2/Solid_waste_management_UNEP_2005.pdf), (21.09.2019)

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3): 95-105.

Vassilev, V., Genova, K. ve Vassileva, M. (2005). A brief survey of multicriteria decision making methods and software systems. *Cybernetics and information technologies*, 5(1): 3-13.

- Verhoeven, P. (2010). A review of port authority functions: towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*, 37(3): 247-270.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7): 436-451.
- Vujičić, A., Zrnčić, N., Jerman, B., Vujičić, A. ve Jerman, N. Z. B. (2013). Ports sustainability: A life cycle assessment of zero emission cargo handling equipment. *Strojniški vestnik–Journal of Mechanical Engineering*, 9: 547-555.
- Wallick, W. G. ve Stager, K. J. (2002). Healthcare managers' roles, competencies, and outputs in organizational performance improvement/Practitioner response. *Journal of Healthcare Management*, 47(6): 390.
- WCED (World Commission On Environment And Development). (1987). *Our common future*, 17: 1-91.
- Wesselink, R., Blok, V. van Leur, S., Lans, T. ve Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506.
- White, G. B. (2005). How to report a company's sustainability activities. *Management Accounting Quarterly*, 7(1): 36.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5): 297.
- Wickramasinghe, V. ve De Zoyza, N. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of management development*, 28(4): 344-360.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9): 30-33.

WPCI (World Ports Climate Initiative). (2010). Carbon Footprint Working Group. *Carbon Footprinting for Ports: Guidance Document*. [http://wpci.iaphworldports.org/data/docs/carbon-footprinting/PV\\_DRAFT\\_WPCI\\_Carbon\\_Footprinting\\_Guidance\\_Doc-June-30-2010\\_scg.pdf](http://wpci.iaphworldports.org/data/docs/carbon-footprinting/PV_DRAFT_WPCI_Carbon_Footprinting_Guidance_Doc-June-30-2010_scg.pdf), (12.09.2019)

Xuejun Qiao, J. ve Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1): 69-81.

Yang, B.-C., Wu, B.-E., Shu, P.-G. ve Yang, M.-H. (2006). On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1): 60-80.

Yang, Y.-C. (2013). *Determinants of Container Terminal Operation from Green Port Perspective*. Paper presented at the International Forum on Shipping, Ports and Airports (IFSPA) 2013: Trade, Supply Chain Activities and Transport: Contemporary Logistics and Maritime Issues Hong Kong Polytechnic University.

Yetkin, D. (2003). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11 ed.). Ankara: Nobel.

Yıldırım, N. ve Elbaş, H. (2014). Liderlik özellikleri ve hedef belirleme yetkinliği ilişkisine bir bakış: Telekomünikasyon sektöründen bir uygulama. *MU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36(1): 317-349.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*: Wiley.



**EKLER**

## Ek 1. Yapılandırılmış Görüşme Formu

Sayın Katılımcı;

Bu form, “**Liman Yöneticilerinin Limanın sürdürülebilirlik Performansı açısından Öncelikli Yetkinliklerinin Belirlenmesi**” başlıklı bir çalışmada kullanılmak üzere veri toplamak amacı ile oluşturulmuştur. Bu çerçevede aşağıda verilen yetkinlikleri, konteyner liman operasyon müdürü/yöneticisi seviyesindeki bir yöneticinin, limanın sürdürülebilirlik performansını etkileyen yetkinliklerini belirleyecek yönde değerlendirmeniz istenmektedir. Bu formda belirteceğiniz görüş ve bilgiler ilgili çalışmalar dışında kullanılmayacak, isim bilginiz gizli tutulacaktır. Vereceğiniz yanıtların objektifliği çalışmanın doğruluğu açısından önem arz etmektedir. Formda yer alan “liman operasyon müdürü, sürdürülebilirlik performansı, yetkinlik ve yetkinlik sınıfları” ile ilgili tanımlamalar formun sonundaki “Açıklamalar” bölümünde verilmiştir.

**Öğr. Gör. Kpt. Özgür TEZCAN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Dr. Öğr. Üy. Kpt. Barış KULEYİN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Denizcilik Fakültesi

### 1. Lütfen kendiniz ile ilgili aşağıdaki ilgili soruları yanıtlayınız.

Adınız / Soyadınız (isteğe bağlı):	
Göreviniz:	
Yaşınız:	
Bu görevde çalışma süreniz (yıl):	
Konteyner alanındaki tecrübeniz (yıl):	
Limancılık alanındaki toplam tecrübeniz (yıl):	
Liman yönetici yetkinliklerinin, konteyner limanlarında diğer liman tiplerine göre farklılık göstereceğini düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

### 2. Lütfen aşağıdaki tabloda tanımları ile birlikte verilen liman yöneticisi yetkinliklerinin bir liman işletmesinin sürdürülebilirlik performansı açısından gereklilik durumunu ve gerekli ise öncelik düzeyini (1-Hiç öncelikli değil, 2-Öncelikli değil, 3-Fikrim yok, 4-Öncelikli, 5-Çok öncelikli) belirtiniz. Son olarak gerekli bulduğunuz yetkinlik kriterinin ekte tanımlanan yetkinlik sınıflarından hangisine dâhil olduğunu işaretleyiniz.

NO	YETKİNLİK KRİTERİ	YETKİNLİK TANIMI
1	“Acil durum uygulamaları” yetkinliği	Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.
	Gereklilik Durumu	Gereklilik Durumu
	Gereklilik Durumu	Gereklilik Durumu
	Gereklilik Durumu	Gereklilik Durumu
	Yetersiz ise yorumunuz:	



2	<b>“Alan bilgisi / uzmanlık” yetkinliği</b>						İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.							
	<b>Gereklilik Durumu</b>			<b>Gerekli ise; Öncelik Düzeyi</b>			<b>Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı</b>							
	<b>Gereksiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gerekli</b>	1	2	3	4	5	<b>Teknik</b>	<b>İş</b>	<b>Bilgi Yönetim i</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>İçsel</b>
Yetersiz ise yorumunuz:														
3	<b>“Analitik düşünme” yetkinliği</b>						Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.							
	<b>Gereklilik Durumu</b>			<b>Gerekli ise; Öncelik Düzeyi</b>			<b>Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı</b>							
	<b>Gereksiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gerekli</b>	1	2	3	4	5	<b>Teknik</b>	<b>İş</b>	<b>Bilgi Yönetim i</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>İçsel</b>
Yetersiz ise yorumunuz:														
4	<b>“Başarı odaklı olma” yetkinliği</b>						Ortalama performanstan tatmin olmaz, kendisi ve çalışanlar için yüksek amaç ve standartlar belirler. Görevine odaklanır ve işini en iyi şekilde yerine getirir.							
	<b>Gereklilik Durumu</b>			<b>Gerekli ise; Öncelik Düzeyi</b>			<b>Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı</b>							
	<b>Gereksiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gerekli</b>	1	2	3	4	5	<b>Teknik</b>	<b>İş</b>	<b>Bilgi Yönetim i</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>İçsel</b>
Yetersiz ise yorumunuz:														
5	<b>“Çalışanları geliştirme” yetkinliği</b>						Çalışanları daha fazla zorlayıcı görevler, roller ve sorumluluklar almaya teşvik eder. Çalışanların mevcut ve gelecekteki iş etkinlikleri ile yetenek ve becerilerini eğitim yoluyla geliştirir.							
	<b>Gereklilik Durumu</b>			<b>Gerekli ise; Öncelik Düzeyi</b>			<b>Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı</b>							
	<b>Gereksiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gerekli</b>	1	2	3	4	5	<b>Teknik</b>	<b>İş</b>	<b>Bilgi Yönetim i</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>İçsel</b>
Yetersiz ise yorumunuz:														
6	<b>“Çatışma yönetimi” yetkinliği</b>						Çatışmaya neden olan etkenleri belirler ve analiz eder. Çatışmanın çözümüne yönelik uygun ve adil yöntemler geliştirir.							
	<b>Gereklilik Durumu</b>			<b>Gerekli ise; Öncelik Düzeyi</b>			<b>Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı</b>							
	<b>Gereksiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gerekli</b>	1	2	3	4	5	<b>Teknik</b>	<b>İş</b>	<b>Bilgi Yönetim i</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>İçsel</b>
Yetersiz ise yorumunuz:														
7	<b>“Dayanıklılık” yetkinliği</b>						Çeşitli koşullar altında standart bir performans gösterebilir; eleştiri, zorluklar ve aksilikler olması durumunda verimli çalışma davranışını sürdürür.							
	<b>Gereklilik Durumu</b>			<b>Gerekli ise; Öncelik Düzeyi</b>			<b>Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı</b>							
	<b>Gereksiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gerekli</b>	1	2	3	4	5	<b>Teknik</b>	<b>İş</b>	<b>Bilgi Yönetim i</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Sosyal</b>	<b>İçsel</b>
Yetersiz ise yorumunuz:														

8	<i>“Değişim yönetimi”</i> yetkinliği					Ulusal ve küresel anlamda teknolojik, bilgisel, sosyal, politik ve ekonomik değişimlerin örgütsel ve kişisel yansımalarına cevap verebilir, değişimi fırsata çevirebilir.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
9	<i>“Depolama”</i> yetkinliği					Liman sahası istifleme, depolama ve antrepo işlemlerine vakıftır.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
10	<i>“Duyarlılık”</i> yetkinliği					Başkalarıyla hassas ve etkili bir şekilde etkileşime girer. Başkalarına saygı duyar; onların duygu ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve onlarla uyum içinde çalışır.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
11	<i>“Ekipman kullanma ve bakımı”</i> yetkinliği					Liman saha ve rıhtım ekipmanlarını kullanabilir ve bunlarla ilgili temel bakım ve onarım işlemlerini yapabilir.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
12	<i>“Empati kurabilme”</i> yetkinliği					Karşısındakinin düşüncesi ile davranışı arasındaki ilişkiyi anlar, karşısındaki ile duygudaşlık kurar ve duygusal anlamda yardımcı olur.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
13	<i>“Esneklik”</i> yetkinliği					Başkaları ile etkileşimde bulunurken esnek bir stil benimser. Farklı görüşleri dikkate alır ve uygun olduğunda pozisyon değiştirir; yeni fikirlere açıktır.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														

14	“Etkili iletişim” yetkinliği						Çalışanlar ile iletişim kurarken net, akıcı ve saygı uyandıran ifadeler kullanır; tutkulu ve motive olmuş bir görüntü yansıtır. Bilgi, düşünce ve yorumlarını karşısındaki ile paylaşır.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
15	“Eylem odaklılık” yetkinliği						Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazırdır.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
16	“Girişimcilik” yetkinliği						Hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçer; başkalarının güdülenmeyi beklemez, kontrolü elinde tutar ve sorumluluğu üstlenir.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
17	“Hedef odaklılık” yetkinliği						Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
18	“İş anlayışı” yetkinliği						Kuruluşun satış veya kârını artıracak fırsatları tanımlar; en büyük getirilere neden olacak faaliyetleri seçer ve kullanır.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
19	“İyi izlenim bırakma” yetkinliği						İlk görüşmede güçlü, olumlu bir izlenim bırakır. Yetkin ve güvenilir bir görünüm çizer; meslektaşları ve müşterileri ile hızlı bir şekilde uyum sağlar.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														

20	“Kalite odaklılık” yetkinliği						Hedefler ve standartlar hakkında farkındalık gösterir. Kalite ve verimlilik standartlarının karşılandığından emin olmak için aşamaları takip eder.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
21	“Karar alabilme” yetkinliği						Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıklıdır.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
22	“Kavramsallık” yetkinliği						Problemleri tanımlarken deneyimleri ve yaygın olarak bilinen başlıca kuralları kullanır; deneyimmediği problemler için yeni kavramlar geliştirir.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
23	“Liman maliyetleri” yetkinliği						Gelirler, ücretler ve tarifelere vakıftır; hizmet fiyatlandırması ve operasyon maliyet planlaması yapabilir.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
24	“Liman ve operasyon planlama” yetkinliği						Mevcut liman ve lojistik etkinliklerini planlama ve yönetme becerisine sahiptir; ulusal ve deniz aşırı liman ve lojistik işlerinin gelişmesine katkıda bulunur.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
25	“Liman ve pazarlama” yetkinliği						Yük sahiplerini ve denizcilik şirketlerini, liman ve lojistik reklamları ve pazarlama yöntemleri ile limanını kullanmaya teşvik ve ikna eder.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														

26	<i>"Mevzuat ve prosedürler"</i> yetkinliği					Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hakimdir.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
27	<i>"Motive etme"</i> yetkinliği					Çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda çalışma yönünde motive eder.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
28	<i>"Müşteri odaklılık"</i> yetkinliği					Müşteri taleplerine önem verir ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için çalışır.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
29	<i>"Müzakere"</i> yetkinliği					Muhalefet veya çatışma ile karşı karşıya kaldığında, önerileri tartışır, uzlaşma için temelleri belirler ve sonunda diğerleri ile anlaşmaya varır.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
30	<i>"Organizasyon"</i> yetkinliği					Çalışanlar arasında iş bölümü yapar, örgütsel hiyerarşiyi belirler, örgütün farklı seviyeleri ve farklı gruplar için bir koordinasyon mekanizması oluşturur. Örgütün hedeflerine ulaşmak için bütün kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını düzenler.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
31	<i>"Otoriterlik"</i> yetkinliği					Egemendir ve başkaları ile mücadele ederken kararlıdır. Zor durumlarda sorumluluk üstlenir ve kişilerin saygı göstermesini sağlar.								
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı								
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											

32	“Öz değerlendirme” yetkinliği						Kendi bilincini tanımlama, kendi duygularını etkin bir şekilde yönetme ve kontrol etme ve kendine olan inancını belirli bir ölçüye kadar koruma becerisine sahiptir.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
33	“Öz yönetim” yetkinliği						Zaman ve kaynaklarını doğru kullanır. Bireysel hedefleri gerçekleştirmek için, davranışlarını düzenler veya kontrol eder. Düşünme becerisini geliştirmeye çalışır.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
34	“Özgüven” yetkinliği						Bağımsız çalışma ve karar alabilme, aldığı kararları güçlü bir şekilde uygulayabilme ve hatalarından ders çıkararak doğru yöntemi oluşturabilme becerisine sahiptir.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
35	“Planlama” yetkinliği						Bir sistemin iş akışını hazırlar ve yürütür. Finansal, maddi ve insani kaynakların nasıl kullanılacağına karar verir. Kişilerin, birimlerin ve takımların görev dağılımını yapar.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
36	“Problem çözme” yetkinliği						Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														
37	“Rehberlik” yetkinliği						Çalışanları uygun görevlere yönlendirir, iş ile ilgili bilgilendirir ve olumlu performansı ödüllendirir.							
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi			Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı							
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
Yetersiz ise yorumunuz:														

38	“Risk alma” yetkinliği			Belirli bir fayda ya da avantaj elde etmek için önemli düzeyde risk içeren eylemlerde bulunabilir.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
39	“Sezgisellik” yetkinliği			Bilgi karmaşası veya uyumsuzluğu olduğunda algısal bilişten yararlanarak net kararlar verebilir.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
40	“Strateji bilgisi” yetkinliği			Konuların, olayların ve etkinliklerin uzun vadedeki etki veya oluşturdıkları algıyı geniş bir açıdan görür. Organizasyonel değişimi destekler ve yönlendirir.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
41	“Takım çalışması ve yönetimi” yetkinliği			Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
42	“Temel mesleki bilgi” yetkinliği			Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
43	“Uyum sağlama” yetkinliği			Çeşitli görevler, sorumluluklar veya kişilerle çok farklı durumlarda ve ortamlarda etkinliği korur. Davranışını hızla yeni bir durumun gereksinimlerine uyarlar.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel
			Yetersiz ise yorumunuz:											
44	“Üretkenlik ve verimlilik” yetkinliği			Kişisel performansını en üst düzeye çıkarmak için, en çok iç hedeflere ve içsel ödüllere değer verir ve gerçekleştirdiği görevle ilgili çok fazla dikkat gösterir.										
	Gereklilik Durumu		Gerekli ise; Öncelik Düzeyi		Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı									

	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											
45	"Vizyon sahibi olma" yetkinliği								Organizasyonun uzun vadedeki hedeflerini ortaya koyar ve bunlarla ilgili net ve anlaşılır tanımlamalar yapar. Bu hedefler doğrultusunda eylemleri belirler ve çalışanları bu eylemlerin gerçekleştirilmesi yönünde güdüler.						
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi					Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı						
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											
46	"Yaratıcılık" yetkinliği								İş ile ilgili konularda yeni, pratik ve hayalci yaklaşımlar geliştirir ve bunları tanımlar. Geleneksel yaklaşımları sorgular.						
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi					Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı						
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											
47	"Yenilikçilik" yetkinliği								Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.						
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi					Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı						
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											
48	"Yetki verme" yetkinliği								Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.						
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi					Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı						
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											
49	"Yönetim becerisi" yetkinliği								Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi, transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi, alım-satım ve sözleşme işlemleri, kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.						
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi					Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı						
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											
50	"Yük bilgisi ve işlemleri" yetkinliği								Yük türüne göre uygulamalara, tehlikeli yük prosedürlerine vakıftır; yük ve saha koordinasyonunu sağlar.						
	Gereklilik Durumu			Gerekli ise; Öncelik Düzeyi					Gerekli ise; Yetkinlik Sınıfı						
	Gereksiz	Yetersiz	Gerekli	1	2	3	4	5	Teknik	İş	Bilgi Yönetimi	Liderlik	Sosyal	İçsel	
				Yetersiz ise yorumunuz:											





ile ilgili mesleki bilgiyi, liman çevresine, birimlerine, araç ve donanımlarına hâkim olmayı ve limancılıkla ilgili mevzuat bilgisini kapsar.

**İş Yetkinlikleri.** İşletmedeki yönetim ile ilgili çalışmalarda işin doğası gereği bulunması gereken yetkinliklerdir. Stratejik algı, karar verme, kurul yönetimi, stratejik düşünme ve yönetim ile; kurumun vizyon, misyon ve odaklanmasına öncülük etme bu yetkinlikler içerisindedir. Planlama, bütçe izleme, gelir ve giderleri öngörme, maliyetleri azaltma, strateji oluşturma, performans değerlemesi ve rapor düzenleme yanında müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için iç ve dış kaynakların kullanılması da bu yetkinlik sınıfına girer. Kısacası, bu yetkinlikler bir yöneticiyi işleri yönetebilecek hale getirir.

**Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri.** Bilgi yönetimi yetkinlikleri, yöneticilerin güncel ve gelecekteki özel taleplerini yansıtan ayrı bir küme olarak kabul edilebilir. Bu kümenin elemanları, iş ve liderlik yetkinlikleri ile de paralellik gösterir ve bilgi yönetimi yetkinlikleri, iş ve liderlik yetkinliklerinden bağımsız olarak düşünülemez. Bilgi araştırması, kavram oluşturma ve kavramsal esneklik, analitik düşünme, karmaşık problemleri çözme becerileri ile öğrenme, geliştirme ve iyileştirme anlayışı bilgi yönetimi yetkinlikleri arasında yer alır.

**Liderlik Yetkinlikleri.** Bu yetkinlikler bireylere ya da gruplara yön verme ve yetki kullanımını ile ilgilidir. İnsanları yönlendirme, destekleme ve insanlara yetki verme, katılma ile onların işlerini kolaylaştırma konularını kapsar. Bununla birlikte, ortak amaç oluşturma, çeşitlilikleri yönetme, yaratıcılığı destekleme de bu yetkinlikler arasında sayılabilir. Liderlik yetkinlikleri, bilgi yönetimi yetkinlikleri ve sosyal yetkinlikler ile örtüşse de; bilgi yönetimi yetkinliklerine göre daha insan odaklı, sosyal yetkinliklere göre ise daha çok ast-üst ilişkisine dayanan yetkinliklerdir.

**Sosyal Yetkinlikler.** Sosyal ya da başka bir deyişle kişilerarası yetkinlikler yöneticinin sosyal ilişkilerine ve farklı paydaşlar ile ilişki kurup bu ilişkiyi yürütmesine odaklanmaktadır. İnsanları ve davranışlarını anlamak, sosyal muhakeme becerisi, başkalarıyla iletişim ve etkileşim, başkalarını motive etme çatışma yönetimi bu alandaki yetkinliklerdendir. Sosyal yetkinlikler, liderlik yetkinlikleri ve içsel yetkinlikler ile çakışma gösterebilir.

**İçsel Yetkinlikler.** Bu yetkinlikler yöneticinin kişiliğine dayanır ve liderlik özelliğine yaklaşım ile yakından ilişkilidir. Özgüven, önleyici davranış ve başarı odaklılık, sosyal muhakeme becerisi, anlaşmazlık çözümü ve belirsizliklere tahammül ederek onları yönetmek bu alandaki yetkinlikler olarak sıralanabilir. İçsel yetkinlikler temelde üç ana bileşenden oluşmaktadır: özsaygı, otoriteye yönelik tutum ve öz kontrol.

## Ek 2. Delfi Birinci Aşama Formu

### Değerli katılımcı,

Bu form, Dr. Öğr. Üy. Kpt. Barış KULEYİN danışmanlığında hazırlamakta olduğum “*Liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi*” başlıklı doktora tezi çalışmam için veri toplamak amacı doğrultusunda gerçekleştirilecek olan üç aşamalı bir “Delfi” çalışmasının birinci aşamasıdır. Tez çalışmasının amacı; “*liman operasyon müdürü*” seviyesindeki bir liman yöneticisinin, limanın sürdürülebilirlik performansını etkileyecek yetkinliklerinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, daha önce sektörden uzmanlara başvurularak 22 yetkinlik elde edilmiştir (bkz. Tablo 1). Bu aşamada; liman işletmeciliği alanında deneyimli, siz değerli akademisyenlerimizin görüşüne başvurmaktayız. Sizden istenilen; bu 22 yetkinliğe ek olarak, eksik olduğunu düşündüğünüz yetkinlikleri belirtmenizdir. Değerlendirmeyi yaparken konteyner limanlarını göz önünde bulundurmanızı talep etmekteyiz. Delfi çalışmasının ikinci ve üçüncü aşamalarında da bilgi ve deneyiminize gereksinim duyacağımızı belirtir, ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

**Öğr. Gör. Kpt. Özgür TEZCAN**

Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Doktora Programı

### **Birinci Bölüm: Kişisel Bilgiler**

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

**Yaşınız:** \_\_\_\_ yıl. **Akademik deneyiminiz:** \_\_\_\_ yıl.

**Denizcilik / limancılık alanındaki sektörel deneyiminiz (varsa):** \_\_\_\_ yıl.

**Ünvanınız:** \_\_\_\_ **Limana alanında okutmakta olduğunuz başlıca dersler:** \_\_\_\_

### **İkinci Bölüm: Yetkinlikler**

**Tablo 1**'de sektörel uzmanların belirlediği yetkinlikler gösterilmiştir. Bu tabloda gerekli gördüğünüz yetkinlikleri lütfen işaretleyiniz. Limanın sürdürülebilirlik performansı açısından, bir “*liman operasyon müdürü*” için öncelikli gördüğünüz ve Tablo 1'de eksik olduğunu düşündüğünüz başka **yetkinlik** varsa lütfen **Tablo 2**'ye kısa bir tanımla birlikte ekleyiniz.

**Tablo 1. Uzmanlar tarafından belirlenen yetkinlikler (Gerekli olanları işaretleyiniz).**

Acil durum uygulamaları		Liman ve operasyon planlama		Takım çalışması ve yönetimi	
Alan bilgisi / uzmanlık		Mevzuat ve prosedürler		Temel mesleki bilgi	
Analitik düşünme		Motive etme		Yetki verme	
Duyarlılık		Müşteri odaklılık		Yönetim becerisi	
Eylem odaklılık		Organizasyon		Yük bilgisi ve işlemleri	
Hedef odaklılık		Planlama		Yük istif	
İş anlayışı		Problem çözme			
Karar alabilme		Rehberlik			

**Tablo 2. Ekleme istediğiniz yetkinlikler**

No	Yetkinlik Adı	Tanımı
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Katkılarınız için çok teşekkürler.*

### Ek 3. Delfi İkinci Aşama Anketi

#### Değerli katılımcı,

Bu form, hazırlamakta olduğum “*Liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi*” başlıklı doktora tezi çalışmam kapsamındaki Delfi uygulamasının 2. aşamasıdır. Önceden, literatürden ortaya çıkarılan ve Delfi uygulamasının 1. aşamasında sizlerin değerli görüşleriyle zenginleştirilen yetkinlikler aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu aşamada sizden istenilen yalnızca, aşağıda verilen **liman yönetici yetkinliklerinin, limanın sürdürülebilirlik performansı açısından gerekli olup olmadığını** değerlendirmenizdir. Değerlendirmeyi yaparken konteyner limanlarını göz önünde bulundurmanızı talep etmekteyiz. Bu formdan elde edilecek verilerle Delfi'nin 3. aşamasına geçilecek ve ortaya çıkan liman yönetici yetkinliklerinin değerlendirilmesi için yine deneyimlerinize başvurulacaktır. Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

**Öğr. Gör. Kpt. Özgür TEZCAN**

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

Yetkinlik	Tanımı	Gerekli	Gereksiz
Acil durum uygulamaları	Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.		
Mevzuat ve prosedürler	Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hâkimdir.		
Temel mesleki bilgi	Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.		
Yük bilgisi ve işlemleri	Yük türüne göre uygulamalara, tehlikeli yük prosedürlerine vakıftır; yük ve saha koordinasyonunu sağlar.		
Yük istif	Yük elleçleme işlemlerine vakıf olma; yük elleçleme ve transfer ekipmanlarının kullanımını sistematik olarak programlayarak liman ve lojistik yönetiminin gelişmesine katkıda bulunur.		
Alan bilgisi / uzmanlık	İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.		
İş anlayışı	Kuruluşun satış veya kârını artıracak fırsatları tanımlar; en büyük getirilere neden olacak faaliyetleri seçer ve kullanır.		
Liman ve operasyon planlama	Mevcut liman ve lojistik etkinliklerini planlama ve yönetme becerisine sahiptir; ulusal ve deniz aşırı liman ve lojistik işlerinin gelişmesine katkıda bulunur.		
Müşteri odaklılık	Müşteri taleplerine önem verir ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için çalışır.		

Organizasyon	Çalışanlar arasında iş bölümü yapar, örgütsel hiyerarşiyi belirler, örgütün farklı seviyeleri ve farklı gruplar için bir koordinasyon mekanizması oluşturur. Örgütün hedeflerine ulaşmak için bütün kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını düzenler.		
Planlama	Bir sistemin iş akışını hazırlar ve yürütür. Finansal, maddi ve insani kaynakların nasıl kullanılacağına karar verir. Kişilerin, birimlerin ve takımların görev dağılımını yapar.		
Yönetim becerisi	Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi; transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi; alım-satım ve sözleşme işlemleri; kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.		
Analitik düşünme	Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.		
Problem çözme	Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.		
Eylem odaklılık	Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazırdır.		
Hedef odaklılık	Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.		
Karar alabilme	Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıklıdır.		
Motive etme	Çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda çalışma yönünde motive eder.		
Rehberlik	Çalışanları uygun görevlere yönlendirir, iş ile ilgili bilgilendirir ve olumlu performansı ödüllendirir.		
Takım çalışması ve yönetimi	Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.		
Yetki verme	Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.		
Duyarlılık	Başkalarıyla hassas ve etkili bir şekilde etkileşime girer. Başkalarına saygı duyar; onların duygu ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve onlarla uyum içinde çalışır.		
Emniyet yönetimi	Emniyetli Yönetim Sistemi hakkında gerekli bilgiye sahiptir; iş emniyeti ve işçi sağlığını gözetir.		
Güvenlik yönetimi	Karşılaşılabilecek güvenlik tehditlerinin farkındadır ve riskler karşısında eyleme hazır bulunur.		
Yeniliklere açıklık	Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.		

***Katkılarınız için çok teşekkürler.***

#### Ek 4. Delfi Üçüncü Aşama Anketi

##### Değerli katılımcı,

Bu form, hazırlamakta olduğum “*Liman yöneticilerinin limanın sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikli yetkinliklerinin değerlendirilmesi*” başlıklı doktora tezi çalışmam kapsamındaki Delfi uygulamasının 3. ve son aşamasıdır. Önceki aşamalarda, sizlerin değerli katkılarıyla şekillenen yetkinlikler aşağıda listelenmiştir. Bu aşamada son kez deneyimlerinize başvurmaktayız. Sizden istenilen yalnızca, aşağıda verilen **liman yöneticisi yetkinliklerinin, limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından önemini** (1-5) değerlendirmenizdir. Değerlendirmeyi yaparken konteyner limanlarını göz önünde bulundurmanızı talep etmekteyiz. Bu aşamada ve önceki aşamalarda bizimle paylaştığınız değerli katılarınız için çok teşekkür ederiz.

**Öğr. Gör. Kpt. Özgür TEZCAN**

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

##### Limanın sürdürülebilirlik performansı ile ilgili tanımlar:

Ekonomik sürdürülebilirlik performansı	Limana işletmesinin sahip olduğu finansal, maddi ve maddi olmayan sermayelerinin etkin biçimde kullanılıp kullanılmadığını kapsar.
Çevresel sürdürülebilirlik performansı	Çevre ile olumlu etkileşim içinde olmayı ve doğal kaynakların verimli kullanımını kapsar.
Sosyal sürdürülebilirlik performansı	Limana çalışanları ve ortakları ile memnuniyet ortamı yaratarak bireysel verimliliğin artırılmasını ve topluma faydalı projelerde bulunmayı kapsar.

**Aşağıdaki maddeleri; (1) çok az önemli; (2) biraz önemli; (3) önemli; (4) oldukça önemli; (5) aşırı derecede önemli seçeneklerinden birini işaretleyerek değerlendiriniz.**

Yetkinlik	Tanımı	1	2	3	4	5
Acil durum uygulamaları	Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.					
Mevzuat ve prosedürler	Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hâkimdir.					
Temel mesleki bilgi	Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.					
Yük bilgisi ve işlemleri	Yük türüne göre uygulamalara, tehlikeli yük prosedürlerine vakıftır; yük ve saha koordinasyonunu sağlar.					
Yük istif	Yük elleçleme işlemlerine vakıf olma; yük elleçleme ve transfer ekipmanlarının kullanımını sistematik olarak programlayarak liman ve lojistik yönetiminin gelişmesine katkıda bulunur.					
Alan bilgisi / uzmanlık	İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.					
İş anlayışı	Kuruluşun satış veya kârını artıracak fırsatları tanımlar; en büyük getirilere neden olacak faaliyetleri seçer ve kullanır.					
Liman ve operasyon planlama	Mevcut liman ve lojistik etkinliklerini planlama ve yönetme becerisine sahiptir; ulusal ve denizaşırı liman ve lojistik işlerinin gelişmesine katkıda bulunur.					
Müşteri odaklılık	Müşteri taleplerine önem verir ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için çalışır.					
Organizasyon	Çalışanlar arasında iş bölümü yapar, örgütsel hiyerarşiyi belirler, örgütün farklı seviyeleri ve farklı gruplar için bir koordinasyon mekanizması oluşturur. Örgütün hedeflerine ulaşmak için bütün kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını düzenler.					
Planlama	Bir sistemin iş akışını hazırlar ve yürütür. Finansal, maddi ve insani kaynakların nasıl kullanılacağına karar verir. Kişilerin, birimlerin ve takımların görev dağılımını yapar.					
Yönetim becerisi	Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi; transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi; alım-satım ve sözleşme işlemleri; kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.					
Analitik düşünme	Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.					
Problem çözme	Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.					



Eylem odaklılık	Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazırdır.					
Hedef odaklılık	Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.					
Karar alabilme	Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıklıdır.					
Motive etme	Çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda çalışma yönünde motive eder.					
Takım çalışması ve yönetimi	Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.					
Yetki verme	Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.					
Duyarlılık	Başkalarıyla hassas ve etkili bir şekilde etkileşime girer. Başkalarına saygı duyar; onların duygu ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve onlarla uyum içinde çalışır.					
Emniyet yönetimi	Emniyetli Yönetim Sistemi hakkında gerekli bilgiye sahiptir; iş emniyeti ve işçi sağlığını gözetir.					
Güvenlik yönetimi	Karşılaşılabilecek güvenlik tehditlerinin farkındadır ve riskler karşısında eyleme hazır bulunur.					
Yeniliklere açıklık	Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.					

***Katkılarınız için çok teşekkürler.***

## Ek 5. Etki Analizi Formu

Sayın Katılımcı;

Bu form, Dr. Öğr. Üyesi Kpt. Barış KULEYİN danışmanlığındaki “*Liman Yöneticilerinin Limanın Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Öncelikli Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi*” başlıklı doktora tezi çalışmasında kullanılmak üzere veri toplanması amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında, konteyner terminallerinde görev yapan bir “*liman operasyon müdürü*” nün sahip olması beklenen 15 adet yetkinlik kriteri tanımlanmıştır. Çalışma sonucunda, tanımlanan bu 15 adet yetkinlik kriterinin, limanın sürdürülebilirlik performansı açısından önem düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamada sizden limanın sürdürülebilirlik performansı kapsamında belirlenmiş 15 adet yetkinlik kriterinin birbiri üzerinde etkisi olup olmadığını eksiksiz ve objektif bir biçimde değerlendirmeniz beklenmektedir. *Sürdürülebilirlik performansı* ve *yetkinlik kriterleri* ile ilgili tanımlar aşağıda verilmiştir. Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.

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

### **TANIMLAR:**

#### **Limanın sürdürülebilirlik performansı ile ilgili tanımlar:**

Ekonomik sürdürülebilirlik performansı	Limana işletmesinin sahip olduğu finansal, maddi ve maddi olmayan sermayelerinin etkin biçimde kullanılıp kullanılmadığını kapsar.
Çevresel sürdürülebilirlik performansı	Çevre ile olumlu etkileşim içinde olmayı ve doğal kaynakların verimli kullanımını kapsar.
Sosyal sürdürülebilirlik performansı	Limana çalışanları ve ortakları ile memnuniyet ortamı yaratarak bireysel verimliliğin artırılmasını ve topluma faydalı projelerde bulunmayı kapsar.

#### **Yetkinlik kriterlerinin tanımları:**

Acil durum uygulamaları	Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.
Alan bilgisi / uzmanlık	İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.
Analitik düşünme	Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.

Emniyet yönetimi	Emniyetli Yönetim Sistemi hakkında gerekli bilgiye sahiptir; iş emniyeti ve işçi sağlığını gözetir.
Eylem odaklılık	Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazırdır.
Güvenlik yönetimi	Karşılaşılabilecek güvenlik tehditlerinin farkındadır ve riskler karşısında eyleme hazır bulunur.
Hedef odaklılık	Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.
Karar alabilme	Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıklıdır.
Mevzuat ve prosedürler	Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hâkimdir.
Problem çözme	Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.
Takım çalışması ve yönetimi	Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.
Temel mesleki bilgi	Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.
Yeniliklere açıklık	Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.
Yetki verme	Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.
Yönetim becerisi	Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi; transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi; alım-satım ve sözleşme işlemleri; kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.

Aşağıdaki tabloda 1 no'lu sütunda yer alan yetkinlik kriterlerinin 2 no'lu sütunda yer alan yetkinlik kriterleri üzerinde etkisi olup olmadığını, limanın sürdürülebilirlik performansının üç boyutu (ekonomik, çevresel, sosyal) açısından değerlendiriniz.

1 (Etkileyen)	2 (Etkilenen)	Çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından etkisi	
		Var	Yok
Acil durum uygulamaları	Alan bilgisi / uzmanlık	· ·	· ·
	Analitik düşünme	· ·	· ·
	Emniyet yönetimi	· ·	· ·
	Eylem odaklılık	· ·	· ·
	Güvenlik yönetimi	· ·	· ·

		Çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından etkisi	
1 (Etkileyen)	2 (Etkilenen)	Var	Yok
	Hedef odaklılık	..	..
	Karar alabilme	..	..
	Mevzuat ve prosedürler	..	..
	Problem çözme	..	..
	Takım çalışması ve yönetimi	..	..
	Temel mesleki bilgi	..	..
	Yeniliklere açıklık	..	..
	Yetki verme	..	..
	Yönetim becerisi	..	..
Alan bilgisi / uzmanlık	Acil durum uygulamaları	..	..
	Analitik düşünme	..	..
	Emniyet yönetimi	..	..
	Eylem odaklılık	..	..
	Güvenlik yönetimi	..	..
	Hedef odaklılık	..	..
	Karar alabilme	..	..
	Mevzuat ve prosedürler	..	..
	Problem çözme	..	..
	Takım çalışması ve yönetimi	..	..
	Temel mesleki bilgi	..	..
	Yeniliklere açıklık	..	..
	Yetki verme	..	..
	Yönetim becerisi	..	..
Analitik düşünme	Acil durum uygulamaları	..	..
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Emniyet yönetimi	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Eylem odaklılık	Acil durum uygulamaları		

		Çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından etkisi	
1 (Etkileyen)	2 (Etkilenen)	Var	Yok
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Güvenlik yönetimi	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
Yönetim becerisi			
Hedef odaklılık	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
Yönetim becerisi			
Karar alabilme	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		

		Çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından etkisi	
1 (Etkileyen)	2 (Etkilenen)	Var	Yok
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Mevzuat ve prosedürler	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Problem çözme	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Takım çalışması ve yönetimi	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Temel mesleki bilgi	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		

		Çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından etkisi	
1 (Etkileyen)	2 (Etkilenen)	Var	Yok
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Yeniliklere açıklık	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yetki verme		
	Yönetim becerisi		
Yetki verme	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yönetim becerisi		
Yönetim becerisi	Acil durum uygulamaları		
	Alan bilgisi / uzmanlık		
	Analitik düşünme		
	Emniyet yönetimi		
	Eylem odaklılık		
	Güvenlik yönetimi		
	Hedef odaklılık		
	Karar alabilme		
	Mevzuat ve prosedürler		
	Problem çözme		
	Takım çalışması ve yönetimi		
	Temel mesleki bilgi		
	Yeniliklere açıklık		
	Yetki verme		

*Katkılarınız için teşekkür ederiz.*

## Ek 6. İkili Karşılaştırmalar Anketi

Değerli katılımcı,

Bu form, Dr. Öğr. Üyesi Kpt. Barış Kuleyin danışmanlığında yürütülmekte olan “**Limana Yöneticilerinin Limanın Sürdürülebilirlik Performansı Açısından Öncelikli Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi**” başlıklı doktora tezi çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma, liman sürdürülebilirlik performansının çevresel boyutu açısından, **konteyner** limanlarında görev yapan bir **liman operasyon müdüründe** bulunması gereken özellikleri belirlemeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, önceden belirlenmiş olan 15 adet liman yöneticisi yetkinliğinin birbiri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu aşamada sizden istenilen, bu 15 adet yetkinliğin her birinin diğer yetkinliklerden ne derece etkilendiğini çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendirmenizdir. Vereceğiniz yanıtlar ile önem düzeyleri bakımından bir yetkinlik sıralaması oluşması ve liman sürdürülebilirliği ile yönetici seçimine katkıda bulunması beklenmektedir. **Ayırdığınız zaman ve paylaştığınız deneyim için teşekkür ederiz.**

**Öğr. Gör. Kpt. Özgür TEZCAN**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Doktora Programı

### BİRİNCİ BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız:	[[ ]]	Denizcilik / limancılık alanındaki deneyiminiz(yıl):	[[ ]]
Göreviniz:	[[ ]]	Konteyner taşımacılığı / işletmeciliği alanındaki deneyiminiz (yıl):	[[ ]]

### İKİNCİ BÖLÜM – TANIMLAR

#### **LİMANIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI İLE İLGİLİ TANIMLAR:**

Bilindiği üzere sürdürülebilirlik kavramı **ekonomik, sosyal ve çevresel** olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir. Bahse konu çalışmada **ekonomik sürdürülebilirlik performansı** ve **sosyal sürdürülebilirlik performansı** dışarıda bırakılarak **çevresel sürdürülebilirlik performansı** üzerinde durulmuştur.

Ekonomik sürdürülebilirlik performansı	Limana işletmesinin sahip olduğu finansal, maddi ve maddi olmayan sermayelerinin etkin biçimde kullanılıp kullanılmadığını kapsar.
Sosyal sürdürülebilirlik performansı	Limana çalışanları ve ortakları ile memnuniyet ortamı yaratarak bireysel verimliliğin artırılmasını ve topluma faydalı projelerde bulunmayı kapsar.
Çevresel sürdürülebilirlik performansı	Çevre ile olumlu etkileşim içinde olmayı ve doğal kaynakların verimli kullanımını kapsar.



## **YETKİNLİK KRİTERLERİNİN TANIMLARI:**

Yapılan kapsamlı literatür taraması ve delfi çalışması neticesinde konteyner limanlarında görev yapan bir liman operasyon müdüründe bulunması gereken öncelikli yetkinlikler çerçevesinde; “**teknik**”, “**iş**”, “**bilgi yönetimi**” ve “**liderlik**” olmak üzere **dört ana küme** altında **15 alt kriter** tespit edilmiştir. Bahse konu yetkinlik kriterlerinin tanımları aşağıda ifade edilmektedir;

<b>TEKNİK YETKİNLİKLER</b>	<b>TANIMI</b>
Acil durum uygulamaları	Acil durum prosedürleri ve müdahaleleri konusunda yeterli bilgi ve deneyim sahibidir.
Emniyet yönetimi	Emniyetli Yönetim Sistemi hakkında gerekli bilgiye sahiptir; iş emniyeti ve işçi sağlığını gözetir.
Güvenlik yönetimi	Karşılaşılabilecek güvenlik tehditlerinin farkındadır ve riskler karşısında eyleme hazır bulunur.
Mevzuat ve prosedürler	Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ile gümrük prosedürleri ve diğer ilgili mevzuata hâkimdir.
Temel mesleki bilgi	Limancılık, denizcilik ve lojistik ile ilgili temel bilgi ve terminolojiye vakıftır; orta düzeyde sayısal ve fen bilgisine sahiptir; ileri düzeyde uluslararası bir dili ve mesleki bilgisayar yazılımlarını kullanabilir.

<b>İŞ YETKİNLİKLERİ</b>	<b>TANIMI</b>
Alan bilgisi / uzmanlık	İşin teknik ve profesyonel yönlerini anlar ve bilgisini sürekli güncel tutar.
Yeniliklere açıklık	Yeni fikirlere ve deneyimlere açıktır. Daha verimli yöntemler geliştirerek veya benimseyerek örgütün faydalarını en üst düzeye çıkarır.
Yönetim becerisi	Teknik bilgiyi esnek bir şekilde kullanır; problemleri profesyonel bilgi, çalışma yeteneği ve iş tecrübesi ile analiz eder ve çözer. Liman envanter ve ekipman yönetimi; transit yük ve nakliye işlemleri yönetimi; alım-satım ve sözleşme işlemleri; kalite yönetimi uygulamaları konusunda yetkindir.

<b>BİLGİ YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ</b>	<b>TANIMI</b>
Analitik düşünme	Sorunları analiz eder ve bunları parçalarına ayırır. Mevcut bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel kararlar verir.
Problem çözme	Belirti ve problemleri ayırt etme, veri toplama, kök nedenlerini belirleme ve alternatifleri değerlendirme yolu ile hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tanımlar ve uygun eylem ile bunları ortadan kaldırır.

<b>LİDERLİK YETKİNLİKLERİ</b>	<b>TANIMI</b>
Eylem odaklılık	Karar vermeye, inisiyatif almaya ve eylemi başlatmaya her zaman hazırdır.
Hedef odaklılık	Kişilerin ve örgütün planlarını gerçekleştirebilmek için hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırlar ve planlama doğrultusunda görev dağılımı yapar.
Karar alabilme	Bilgi eksik ve / veya şüpheli olsa bile seçenekleri değerlendirerek bir karar matrisi oluşturur; karar verme, yargılama yapma, harekete geçme veya kendini işe adama konusunda hazırlıklıdır.
Takım çalışması ve yönetimi	Takımını yönlendirir, destekler, koordine eder; takımı ile verimli şekilde çalışarak takım gücünü ortaya çıkarır ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır.

Yetki verme	Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onların gelişimini sağlarken, bir yandan örgütün kaynaklarının doğru kullanımına katkıda bulunur; diğer yandan farklı işlere odaklanmak için kendine zaman yaratır.
-------------	---

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YETKİNLİK KÜMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde yetkinliklerin içinde yer aldığı dört kümenin birbirine göre önemini örnektekine benzer biçimde değerlendiriniz.

#### ÖRNEK

*1: Eşit önemde, 3: Orta derecede önemli, 5: Kuvvetli derecede önemli, 7: Çok kuvvetli derecede önemli, 9: Aşırı derecede önemli; 2,4,6,8: Ara değerler*

<b>Teknik yetkinlikler</b>	<b>9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9</b>	<b>Liderlik yetkinlikleri</b>
Eğer <b>teknik yetkinliklerin, liderlik yetkinliklerine</b> göre <i>Daha fazla (5)</i> önemli olduğunu düşünüyorsanız şu şekilde işaretleyiniz:		
<b>Teknik yetkinlikler</b>	<b>9 8 7 6 <del>4</del> 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9</b>	<b>Liderlik yetkinlikleri</b>
Eğer <b>liderlik yetkinliklerinin, teknik yetkinliklere</b> göre <i>Çok daha fazla (7)</i> önemli olduğunu düşünüyorsanız şu şekilde işaretleyiniz:		
<b>Teknik yetkinlikler</b>	<b>9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 <del>7</del> 8 9</b>	<b>Liderlik yetkinlikleri</b>
Kriterlerin eşit önemde olduğunu düşünüyorsanız (1)'i işaretleyiniz. <u>Her satırda tek işaretleme yapınız.</u>		

Aşağıdaki karşılaştırmalarda bir liman operasyon müdürünün teknik yetkinliklerine hangisinin etkili olduğunu limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendiriniz.

	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	
Teknik yetkinlikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	İş yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bilgi yönetimi yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderlik yetkinlikleri
İş yetkinlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bilgi yönetimi yetkinlikleri
İş yetkinlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderlik yetkinlikleri
Bilgi yönetimi yetkinlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderlik yetkinlikleri

Aşağıdaki karşılaştırmalarda bir liman operasyon müdürünün iş yetkinliklerine hangisinin etkili olduğunu limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendiriniz.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Teknik yetkinlikler																		İş yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler																		Bilgi yönetimi yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler																		Liderlik yetkinlikleri
İş yetkinlikleri																		Bilgi yönetimi yetkinlikleri
İş yetkinlikleri																		Liderlik yetkinlikleri
Bilgi yönetimi yetkinlikleri																		Liderlik yetkinlikleri

**Aşağıdaki karşılaştırmalarda bir liman operasyon müdürünün bilgi yönetimi yetkinliklerine hangisinin etkili olduğunu limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendiriniz.**

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Teknik yetkinlikler																		İş yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler																		Bilgi yönetimi yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler																		Liderlik yetkinlikleri
İş yetkinlikleri																		Bilgi yönetimi yetkinlikleri
İş yetkinlikleri																		Liderlik yetkinlikleri
Bilgi yönetimi yetkinlikleri																		Liderlik yetkinlikleri

**Aşağıdaki karşılaştırmalarda bir liman operasyon müdürünün liderlik yetkinliklerine hangisinin etkili olduğunu limanın çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendiriniz.**

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Teknik yetkinlikler																		İş yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler																		Bilgi yönetimi yetkinlikleri
Teknik yetkinlikler																		Liderlik yetkinlikleri
İş yetkinlikleri																		Bilgi yönetimi yetkinlikleri
İş yetkinlikleri																		Liderlik yetkinlikleri
Bilgi yönetimi yetkinlikleri																		Liderlik yetkinlikleri

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – YETKİNLİK KRİTERLERİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde, ikinci bölümde tanımlamaları verilmiş olan liman operasyon müdürü yetkinlik kriterlerinin birbirine etkisini örnektekine benzer biçimde değerlendiriniz.

## ÖRNEK

“Yönetim becerisi” yetkinliğini etkilemesi bakımından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.  
*1: Eşit önemde, 3: Orta derecede önemli, 5: Kuvvetli derecede önemli, 7: Çok kuvvetli derecede önemli, 9: Aşırı derecede önemli; 2,4,6,8: Ara değerler*

Karar alabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hedef odaklılık
Bu soruyu yanıtlarken öncelikle, <u>limanın çevresel sürdürülebilirlik performansını</u> düşündüğünüzde “yönetim becerisi” yetkinliğini <i>karar alabilme</i> kriterinin mi yoksa <i>hedef odaklılık</i> kriterinin mi daha fazla etkilediğine karar verilir. Daha sonra bu etkinin ne derecede olduğu belirlenir.																		
Eğer <b>karar alabilme</b> kriterinin <b>hedef odaklılık</b> kriterine göre <i>Çok daha fazla (7)</i> etkilediğini düşünüyorsanız şu şekilde işaretleyiniz:																		
Karar alabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hedef odaklılık
Eğer <b>hedef odaklılık</b> kriterinin <b>karar alabilme</b> kriterine göre <i>Biraz fazla (3)</i> etkilediğini düşünüyorsanız şu şekilde işaretleyiniz:																		
Karar alabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hedef odaklılık

Kriterlerin eşit önemde olduğunu düşünüyorsanız (1)’i işaretleyiniz. Her satırda tek işaretleme yapınız.

## A – LİMANIN ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI ACISINDAN DEĞERLENDİRME

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**acil durum uygulamaları**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																		Mevzuat ve prosedürler
Emniyet yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Güvenlik yönetimi																		Mevzuat ve prosedürler
Güvenlik yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Mevzuat ve prosedürler																		Temel mesleki bilgi
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yönetim becerisi
Karar alabilme																		Takım çalışması ve yönetimi
Karar alabilme																		Yetki verme
Takım çalışması ve yönetimi																		Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**emniyet yönetimi**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Güvenlik yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Mevzuat ve prosedürler
Acil durum uygulamaları																		Temel mesleki bilgi
Güvenlik yönetimi																		Mevzuat ve prosedürler
Güvenlik yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Mevzuat ve prosedürler																		Temel mesleki bilgi
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yönetim becerisi
Analitik düşünme																		Problem çözme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**güvenlik yönetimi**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Mevzuat ve prosedürler
Acil durum uygulamaları																		Temel mesleki bilgi
Emniyet yönetimi																		Mevzuat ve prosedürler
Emniyet yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Mevzuat ve prosedürler																		Temel mesleki bilgi
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yönetim becerisi
Eylem odaklılık																		Takım çalışması ve yönetimi
Eylem odaklılık																		Yetki verme
Takım çalışması ve yönetimi																		Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**mevzuat ve prosedürler**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Güvenlik yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Temel mesleki bilgi
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Güvenlik yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yönetim becerisi
Eylem odaklılık																		Hedef odaklılık

Eylem odaklılık																				Karar alabilme
Eylem odaklılık																				Yetki verme
Hedef odaklılık																				Karar alabilme
Hedef odaklılık																				Yetki verme
Karar alabilme																				Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**temel mesleki bilgi**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Acil durum uygulamaları																			Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																			Güvenlik yönetimi
Acil durum uygulamaları																			Mevzuat ve prosedürler
Emniyet yönetimi																			Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																			Mevzuat ve prosedürler
Güvenlik yönetimi																			Mevzuat ve prosedürler
Alan bilgisi / uzmanlık																			Yönetim becerisi

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**alan bilgisi / uzmanlık**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Acil durum uygulamaları																			Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																			Güvenlik yönetimi
Acil durum uygulamaları																			Mevzuat ve prosedürler
Acil durum uygulamaları																			Temel mesleki bilgi
Emniyet yönetimi																			Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																			Mevzuat ve prosedürler
Emniyet yönetimi																			Temel mesleki bilgi
Güvenlik yönetimi																			Mevzuat ve prosedürler
Güvenlik yönetimi																			Temel mesleki bilgi
Mevzuat ve prosedürler																			Temel mesleki bilgi
Analitik düşünme																			Problem çözme
Eylem odaklılık																			Hedef odaklılık
Eylem odaklılık																			Karar alabilme
Hedef odaklılık																			Karar alabilme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**yeniliklere açıklık**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Hedef odaklılık																			Karar alabilme
Hedef odaklılık																			Takım çalışması ve yönetimi
Hedef odaklılık																			Yetki verme
Karar alabilme																			Takım çalışması ve yönetimi
Karar alabilme																			Yetki verme
Takım çalışması ve yönetimi																			Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**yönetim becerisi**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Güvenlik yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Mevzuat ve prosedürler
Acil durum uygulamaları																		Temel mesleki bilgi
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																		Mevzuat ve prosedürler
Emniyet yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Güvenlik yönetimi																		Mevzuat ve prosedürler
Güvenlik yönetimi																		Temel mesleki bilgi
Mevzuat ve prosedürler																		Temel mesleki bilgi
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yeniliklere açıklık
Analitik düşünme																		Problem çözme
Eylem odaklılık																		Hedef odaklılık
Eylem odaklılık																		Karar alabilme
Hedef odaklılık																		Karar alabilme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**analitik düşünme**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Eylem odaklılık																		Hedef odaklılık
Eylem odaklılık																		Karar alabilme
Eylem odaklılık																		Takım çalışması ve yönetimi
Eylem odaklılık																		Yetki verme
Hedef odaklılık																		Karar alabilme
Hedef odaklılık																		Takım çalışması ve yönetimi

Hedef odaklılık																			Yetki verme
Karar alabilme																			Takım çalışması ve yönetimi
Karar alabilme																			Yetki verme
Takım çalışması ve yönetimi																			Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**problem çözme**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırdınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Eylem odaklılık																		Hedef odaklılık
Eylem odaklılık																		Karar alabilme
Eylem odaklılık																		Takım çalışması ve yönetimi
Eylem odaklılık																		Yetki verme
Hedef odaklılık																		Karar alabilme
Hedef odaklılık																		Takım çalışması ve yönetimi
Hedef odaklılık																		Yetki verme
Karar alabilme																		Takım çalışması ve yönetimi
Karar alabilme																		Yetki verme
Takım çalışması ve yönetimi																		Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**eylem odaklılık**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırdınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Analitik düşünme																		Problem çözme
Hedef odaklılık																		Karar alabilme
Hedef odaklılık																		Takım çalışması ve yönetimi
Hedef odaklılık																		Yetki verme
Karar alabilme																		Takım çalışması ve yönetimi
Karar alabilme																		Yetki verme
Takım çalışması ve yönetimi																		Yetki verme



Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**hedef odaklılık**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Yeniliklere açıklık																		Yönetim becerisi
Eylem odaklılık																		Karar alabilme
Eylem odaklılık																		Yetki verme
Karar alabilme																		Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**karar alabilme**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Acil durum uygulamaları																		Emniyet yönetimi
Acil durum uygulamaları																		Güvenlik yönetimi
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Analitik düşünme																		Problem çözme
Eylem odaklılık																		Hedef odaklılık

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**takım çalışması ve yönetimi**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Emniyet yönetimi																		Güvenlik yönetimi
Yeniliklere açıklık																		Yönetim becerisi
Karar alabilme																		Yetki verme

Limanın *çevresel sürdürülebilirlik performansını* düşünerek; bir liman operasyon müdürünün “**yetki verme**” yetkinliğini etkileme açısından aşağıdaki kriterleri karşılaştırınız.

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yeniliklere açıklık
Alan bilgisi / uzmanlık																		Yönetim becerisi
Yeniliklere açıklık																		Yönetim becerisi
Analitik düşünme																		Problem çözme
Eylem odaklılık																		Hedef odaklılık
Eylem odaklılık																		Karar alabilme
Hedef odaklılık																		Karar alabilme

**KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## Ek 7. Süper Matris

	T1	T2	T3	T4	T5	I1	I2	I3	B1	B2	L1	L2	L3	L4	L5
<b>Acil durum uygulamaları</b>	T1	0,0%	38,8%	42,4%	25,4%	27,3%	20,9%	0,0%	19,9%	30,1%	100,0%	42,4%	100,0%	39,2%	100,0%
<b>Emniyet yönetimi</b>	T2	32,3%	0,0%	15,6%	34,8%	34,1%	23,1%	0,0%	23,5%	52,5%	0,0%	38,5%	0,0%	42,9%	61,5%
<b>Güvenlik yönetimi</b>	T3	19,2%	19,3%	0,0%	19,7%	14,1%	8,5%	0,0%	7,2%	17,4%	0,0%	19,1%	0,0%	17,9%	38,5%
<b>Mevzuat ve prosedürler</b>	T4	33,4%	27,2%	27,0%	0,0%	24,6%	28,3%	0,0%	25,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Temel mesleki bilgi</b>	T5	15,2%	14,7%	15,0%	20,1%	0,0%	19,2%	0,0%	23,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Alan bilgisi / uzmanlık</b>	I1	40,7%	45,5%	57,4%	33,6%	41,2%	0,0%	0,0%	60,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	35,1%
<b>Yeniliklere açıklık</b>	I2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	39,8%	0,0%	0,0%	0,0%	17,2%	0,0%	16,0%
<b>Yönetim becerisi</b>	I3	59,3%	54,5%	42,6%	66,4%	58,8%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	82,8%	100,0%	81,9%
<b>Analitik düşünme</b>	B1	0,0%	65,4%	0,0%	100,0%	0,0%	56,1%	0,0%	55,6%	0,0%	100,0%	29,4%	100,0%	57,3%	56,7%
<b>Problem çözme</b>	B2	0,0%	34,6%	100,0%	0,0%	100,0%	43,9%	100,0%	44,4%	100,0%	0,0%	70,6%	0,0%	42,7%	43,3%
<b>Eylem odaklılık</b>	L1	0,0%	0,0%	33,3%	28,1%	0,0%	22,2%	0,0%	26,5%	13,4%	0,0%	12,7%	14,0%	54,8%	21,4%
<b>Hedef odaklılık</b>	L2	0,0%	0,0%	0,0%	26,9%	0,0%	30,7%	30,1%	38,5%	20,3%	10,9%	12,9%	0,0%	45,2%	28,5%
<b>Karar alabilme</b>	L3	29,1%	0,0%	0,0%	19,9%	0,0%	47,1%	22,2%	35,0%	29,0%	47,6%	61,5%	0,0%	31,3%	50,1%
<b>Takım çalışması ve yön.</b>	L4	37,1%	100,0%	46,8%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%	0,0%	21,3%	16,9%	22,5%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Yetki verme</b>	L5	33,8%	0,0%	19,9%	25,2%	0,0%	0,0%	21,3%	0,0%	16,1%	11,9%	15,6%	24,5%	0,0%	68,8%