

Gemi Kaptanlarının Yönetici Kriterlerinin Belirlenmesi

Murat YORULMAZ¹

Durmuş Ali YANIK²

¹Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi,
murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5736-9146

²Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi,
ali.yanik@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6845-9641

Özet: Uluslararası mal ticaretinin büyük çoğunluğunun gemilerle yapılması, gemi kaptanlarının önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla gemi kaptanlarının seçimi ve sahip olması gereken yönetici kriterlerinin belirlenmesi gemi işletmeleri açısından önemlidir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, gemi kaptanlarının sahip olması gereken yönetici kriterlerinin belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak literatür taraması sonucu en çok tercih edilen yönetici kriterleri belirlenmiş, İstanbul'da faaliyet gösteren 10 gemi işletmesinin operasyon ve insan kaynakları departmanlarının yöneticileri ile görüşülerek kriterler 3 ana kriter, 18 alt kriter olarak oluşturulmuştur. Bu şekilde oluşturulan kriterler Expert Choice programı yardımıyla Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile değerlendirilmiş ve yönetici kriter değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Çalışmanın sonucunda, tecrübe kriterinin gemi kaptanlarının yönetici kriterleri arasında en önemli ağırlığa, mezun olunan okulun ise en düşük öneme sahip kriter olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Gemi Yönetimi, Gemi Kaptanı, AHP.

Determining the Manager Qualifications of Ship Masters

Abstract: The fact that the greatest majority of the international goods in trade is carried out by ships has revealed the significance of ship masters who are responsible for the management and administration of ships. Accordingly, the selection of ship masters and determining the managerial qualifications that they required to have is one of the priority issues for shipping companies. In this regard, purpose of the study is to determine managerial qualifications of ship masters who take charge in merchant ships. For this purpose, the most preferred managerial criteria were identified through a comprehensive literature review. Three main and eighteen sub-criteria were generated through interviews with operation and human resources departments' managers of 10 companies operating in Istanbul. Within this scope, chosen criteria were assessed with the Analytical Hierarchy Process (AHP) technique, and a manager qualification evaluation model was developed via the Expert Choice program. The results of this study indicate that experience is the most significant qualification of ship masters, whereas the school that master graduated from takes the lowest rank in managerial criteria.

Key Words: Manager, Ship Management, Ship Master, AHP.

1. GİRİŞ

Günümüz yıkıcı rekabet koşullarında varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin değer yaratan, esnek, yeniliklere uyum sağlayabilen, sürekli olarak kendini geliştiren, bilgiyi hem üreten hem de paylaşan insan kaynakları yönetimine sahip olması ve bunu iyi yönetmesi gerekmektedir. Personel seçimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli parçalarından biridir. Farklı iş ve pozisyonlar için değişik niteliklere, yeteneklere ve kişiliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Çavdar vd., 2010). Seçim sürecinde en sık karşılaşılan sorun, derecelendirmeyi yapanların önyargılarının seçim sürecini sürünme eğiliminde olmasıdır (Arvey vd., 1982). Hale etkisi olarak da adlandırılan bu gibi durumlarda karar vericinin, adayın bir özelliğini değerlendirirken bu özelliği diğer özelliklerinden daha üstün görmesi, genel değerlendirmeyi etkileyecek ve belki diğer nitelikleri uymasa da bu aday istihdam edilecektir (Gibney vd., 2007). İşletmelerde pozisyona uygun olmayan bir çalışanın işe alınması, işletmenin verimliliğini, esnekliğini, ürün ve hizmet kalitesini düşürmek gibi birçok

olumsuz etki yaratabilmektedir. Ayrıca yanlış personel seçimi işletmelerdeki personel devir hızını arttırarak ağır maliyetlere, gelir kaybına ve motivasyon düşüklüğüne sebebiyet vermektedir (Kalugina vd., 2014). Bu nedenle, personel seçimi işletmeler için kritik öneme sahip bir konudur ve seçim sürecinde adaylar hakkında güvenilir ve geçerli bilgiler sağlanması gereklidir. Yapılacak işin konusu ne olursa olsun alınacak personelin işe uygun olması şarttır. İşletmenin gereksinimlerine uygun doğru personelin seçilebilmesi için etkili ve düzenli işleyen bir personel seçim tekniği uygulanması gerekmektedir. (Demirkol vd., 2007). Doğru insanları, doğru işlerde istihdam edebilmek için etkili seçim teknikleri geliştirmek çok önemlidir. Personel seçiminde kullanılacak metodların adaylar arasında bariz bir fark ortaya koyması, geçerli ve güvenilir olması, herhangi bir gruba karşı haksız bir ayırım yapmaması, idari olarak kolay uygulanması, maliyet ve geliştirme süresi açısından değerlendirilmesi beklenmektedir. Bu yöntemler geleneksel ve modern olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır (Şener, 2011). Geleneksel işe alım

sürecinde genellikle başvuru formunun doldurulması, ön mülakat, işe alım testleri ve özgeçmiş araştırması gibi teknikler kullanılmaktadır. (Dağdeviren, 2010; Petrovic vd., 2001; Robertson vd., 2001). Geleneksel yöntemler kullanılırken, karar vericinin subjektif yargılarının sürecin güvenilirliğini etkilemesi nedeniyle sıkça sorgulanmaktadır. Geleneksel metotların sakıncalarını ortadan kaldırmak için personel seçim problemi üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Dağdeviren, 2010).

Doğru personel seçimi denizcilik sektörü için de en az diğer sektörler kadar büyük öneme sahiptir. Denizcilik işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en temel özellik işlerin yürütüldüğü ortamın farklı olmasıdır. Denizcilik faaliyetlerinin yapıldığı yerlerden olan gemilerin, işletmelerden ve yönetimden uzak olması sebebiyle insan kaynaklarına verilmesi gereken önem artmaktadır (Muslu, 2008). Diğer çalışma alanlarına kıyasla izole bir yaşam gerektirmesi, çok kültürlü çalışma ortamı, yüksek gürültülü, sıcak, yorucu ve stresli şartları, can kaybı ve yaralanmalara sebebiyet verebilecek risk unsurları barındırması vb. faktörler (Gu vd., 2020) göz önünde bulundurulduğunda denizcilik alanında istihdam edilecek personelin seçim sürecinin daha ayrıntılı ve özenli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Ruggunan vd. (2017), yaptıkları çalışmada, gemi stajyerlerinin %55'nin mesleğe 10 yıldan uzun süre devam etmek istemediklerini tespit etmişlerdir. Hazırlanan birçok raporda gemi adamı açığının artacağı ve özellikle bu açığın da zabitan sınıfında olacağı ön görülmektedir (Muslu, 2018). Örneğin, Baltık ve BIMCO (Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi) tarafından yayınlanan iş gücü rapor 2015 yılındaki zabitan açığının yaklaşık 16,500 olduğunu belirtmekte, bu sayının 2025'te 147,500'lere ulaşmasını öngörmektedir (BIMCO Manpower Report, 2015). Bu bağlamda kısıtlı insan kaynağının verimli kullanılması ancak denizcilik mesleğine uygun karakter ve niteliklere sahip yönetici kaptanların görevlendirmesi ile mümkün olacaktır.

Günümüzde deniz iş kolu emeğin en fazla küreselleştiği iş alanlarından biridir. Gemi ve personelin, denizcilik sektörünün en önemli üretim faaliyetlerinden olması sebebiyle gemide çalışacak personelin bilgi ve deneyimleri işletmenin rekabet edebilirliği ve devamlılığı açısından büyük öneme sahiptir (Çelik, 2014). Bu sebeple gemi kaptanı donatının en değerli varlığıdır. Gemi kaptanının vereceği kararlardan kaynaklanan en küçük hataların çok büyük zararlara neden olabilmesi nedeniyle doğru gemi kaptanı seçimi işletmeler açısından çok önemlidir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, gemilerinde görev yapacak kaptanların yönetici özelliklerinin neler olması gerektiğini

belirlemek ve bu özelliklerin önem derecelerini Expert Choice programında analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle ortaya çıkartmaktır. Literatür incelendiğinde farklı sektörlerde yöneticilerin veya personel seçimine ilişkin örneğin; sağlık sektöründe (Çelikkilek, 2018), finans sektöründe (Akça vd., 2018), eğitim sektöründe (Bali, 2013; Gibney vd., 2007), sivil toplum kuruluşlarında (Özbek, 2014), gıda sektöründe (Akkaya, 2010), perakende sektöründe (Bedir vd., 2016), lojistik sektöründe (Akar vd., 2016) çalışmalar yapılmış olmasına rağmen gemi kaptanları özelinde yönetici kriterlerinin belirlenmesine yönelik denizcilik sektöründe yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın hem denizcilik sektörüne hem de literatüre katkı yapması beklenmektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Yönetim, Yönetici ve Özellikleri

Sevk ve idare faaliyetlerini yerine getirmek anlamını ifade eden yönetimin amacı; kaynakları ve zamanı olabildiğince az sürede kullanarak daha fazla verim elde etmektir. Bu çerçevede yönetim, belli bir amaç için insan kaynakları, maddi kaynaklar, mekân ve zaman gibi unsurların en kazançlı şekilde kullanılmasını ifade eder. Yönetim, insanların bir arada yaşamlarının doğal bir sonucu ve sosyal bir ihtiyaç olması nedeniyle bir beşeri ilişkiler olayıdır. Yönetim kavramı genel kapsamlı bir konu olup, sadece kamu kurumlarının yönetimi için değil aynı zaman işletme yönetimi içinde geçerlidir. (Aydın, 2018)

Yönetim konusunda insan faktörünün ön plana çıkması nedeniyle, Robins vd. (2001), yönetimi, diğer insanlarla birlikte etkin bir iş yapım süreci olarak tanımlamışlardır. Güney (2000), yönetimi, insanların belli bir hedef için birlikte çalışılması sonucu oluşan süreç olarak nitelendirmiştir. Eren (2003), yönetimi, bir grup insanı belirli hedeflere doğru yönlendirmek, aralarındaki iş bölümünü belirlemek, işbirliği içerisinde koordine olarak çalışmalarını sağlamak olarak tanımlamıştır. Yönetici tanımını ise, belirli zaman çerçevesinde, sürekli değişkenlik gösteren çevreye karşı belirlenmiş hedefleri uygulamak için beşeri ve maddi üretim faktörlerini birbiriyle uyumlu hale getiren ve düzenli çalışmasını sağlayan kişi olarak tanımlar. Yönetici bu faaliyetleri yerine getirebilmesi için bir takım becerilere sahip olmalıdır. Bunlar:

Kavramsal beceriler, yönetici, örgütü bir bütün çalışan olarak görebilir, bütünün çevresiyle ve parçalarıyla ilişkilerini düzenleyecek kararlar alır. *Beşeri beceriler*, diğer insanlarla birlikte düzen içinde çalışma, yetenek ve bilgilerini içerir. Astlarını

motive ederek işleri kolaylaştırır, onlara yol gösterir ve liderlik eder. İnsanlar arası iletişim yeteneğini kullanarak çatışmaların ve anlaşmazlıkların önüne geçer. *Teknik beceriler*, iş yapım tekniklerini, iş için kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama, yetenek ve bilgileri ile teknik donanıma sahip olmalıdır (Eren, 2003). Drucker vd. (2007) başarılı bir yöneticinin zamanı iyi yönetebilmesi, etkin kararlar alabilmesi, güçlü yönleri odaklanarak üretkenliği artırması, çalışanları iş sürecine katkı yapmaya yönlendirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Boone vd. (2013), yöneticilikte en önemli vasıfların tarafsızlık, öz farkındalık ve empati olduğunu öne sürmüştür. Bunlarla birlikte yöneticinin, çalışanların beklentilerini, duygularını ve düşüncelerini anlayabilen ve bunları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek becerilere sahip olması, özellikle de çalışma ortamının doğası gereği sosyal izolasyonun yoğun yaşandığı gemilerde daha da önemli olmaktadır.

2.2 Gemi Yönetimi ve Organizasyonu

Denizcilik faaliyetlerinin ilk dönemlerinde, gemilerle yaşanan iletişim zorluklarından dolayı kaptanlar geminin tek yöneticisiydi. Bu sebeple kaptanlar gemide çalışacak personeli, maaş ödemesini, teknik bakım ve tamiratını, hatta gemiye yük bulmak ve anlaşma yapmak gibi konularda karar vermek durumundaydı. Armatörler için kaptanlar bu yüzden güvenilir ve tecrübeli olmak zorundaydı. Gelişen teknoloji ile iletişim sorunu ortadan kalkınca armatörler kaptanlarıyla rahatlıkla haberleşmeye başladılar. Dolayısıyla gemi yönetimi tüm faaliyetlerinin bir yerden yapıldığı kara merkezli bir yönetim haline geldi. Gemilerde bulunan teknolojik alt yapı ve donanımlı personele rağmen gemi kazaları istenilen ölçülerde bir türlü önlenememiştir. Denizciliğin her bölümü için belirlenen kurallar, gemilerin yeterli donanıma sahip olmasının yanında iyi bir yönetim anlayışının da olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. (Bandyopadhyay, 2004). Denizcilik sektörü uluslararası bir yapıya sahip olması nedeniyle özel uzmanlık ve tecrübe gerektiren sektörlerden birisidir. Bu nedenle, gemilerinin yönetimi, yönetim sözleşmesi çerçevesinde denizcilik şirketleri tarafından üçüncü kişilere bırakılması tercih edilmiştir (Kuyucu, 2014). Gemi yönetimi uluslararası kurallar ve standartlar nedeniyle oldukça karmaşık bir iştir. Dolayısıyla denizcilik sektörü bilgili, tecrübeli ve donanımlı kişilerin bulunduğu gemi yönetimi işletmeleri tarafından başarıyla yürütülebilir. Yönetimin verimliliği ise donanımlı kalifiye personel çalıştırmakla sağlanabilir.

Gemideki yönetiminin sorumluluk düzeylerini STCW 95'e (Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Standartları Hakkında Uluslararası Sözleşme) benzer şekilde tanımlayan Nas (2006) bu düzeyleri; *yönetim düzeyi*, *operasyonel düzey*, *destek düzeyi*, *standart yeterlilik düzeyi* olarak tanımlamıştır. Yönetim düzeyini; gemide ki her faaliyetin ortaya çıkardığı sorumluluk olarak ifade etmiştir. Yönetimde ki bütün sorumluluk gemi kaptanına, birinci zabite, başmühendise ve ikinci mühendise tanınmıştır. Operasyonel düzeyi; gemide görev yapan zabitlerin, planlı bir şekilde sürdürdükleri vardiya işlemleri ile insansız gemilerde görevlendirilen mühendisler olarak tanımlamıştır. Destek düzeyi; seyir halindeki gemide, atandığı görevler çerçevesindeki sorumluluklar anlamına gelir. Standart yeterlik ise, uluslararası benimsenmiş kriterler ışığında en verimli performansın icrası ile ilgilidir. Bu düzeyler arasındaki geçiş ve yükselmeler de gemi adamının sahip olduğu eğitim düzeyi ve denizde çalışma süresine göre girdiği yeterlilik sınavları ile olabilmektedir. Uluslararası denizcilik sözleşmeleri ile ulusal gemi adamları ve kılavuz kaptanları yönetmeliği gereği gemi adamlarının bir üst yeterliliğe geçebilmek ve yeterlilik sınavına girebilmek için belirlenmiş bir deniz hizmet süresinin gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir (Yorulmaz vd., 2019). Dolayısıyla geminin en üst düzey yöneticisi olan gemi kaptanı söz konusu bu düzeylere zamanla erişebilmektedir. Gemi limandan ayrıldıktan sonra gemin, taşıdığı yükün ve gemi adamlarının bütün sorumluluğu kendisinde olan kaptanın bu sorumlulukları yerine getirirken diğer meslek gruplarındaki yöneticilerden daha farklı yönetici kriterlerine sahip olması gerekmektedir. Zira gemi kaptanı işveren temsilcisi olarak armatörü temsil ederken, aynı zamanda da bir gemi adamı olarak çalışan konumunda görev yapar.

2.3. Yönetici Kriterlerinin Belirlenmesi İle Yapılmış Çalışmalar

Yönetici kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan literatür araştırmasında; Özbek (2014), yöneticilik kriterlerinin önem sırasının çok kriterli karar verme yöntemleriyle belirlenmesi konusunda yapmış olduğu çalışmada; "*güvenilirlik ve dürüstlük, eğitim, gönüllük, genel kültür, görev bilinci, inisiyatif ve karar verme, takım bilinci, sorumluluk*" gibi kriterleri dikkate almıştır. İbicioğlu vd. (2014), insan kaynakları yöneticisi pozisyonu için personel seçiminde uygulanacak kriterler olarak kurumsal, demografik, iletişim kriterleri, mesleki kriterler, yöneticilik kriterleri, zihinsel ve kişilik kriterleri başlıkları altında belirlenen kriterlerin önem derecelerini AHP ile belirlemişlerdir. %20 ile öncelikli kriter olarak kurumsal kritere dikkat

çekmişler. Taş vd. (2010), Türkiye'deki profesyonel yöneticilerin nasıl seçildikleri, ne tür özellikleri ile ön plana çıktıkları ve ne tür yetkilerle donatıldıklarını belirlemek için yaptıkları çalışmada kriter olarak; "profesyonel bir yöneticinin devletin kurumları ile olan ilişki düzeyi, güven, profesyonel yöneticinin sahip olduğu yönetim tecrübesi, belli iş alanları ile ilgili sahip olduğu özel bilgi ve belli iş kollarındaki popülerliği" olarak belirlemişlerdir. Çelikkbilek (2018), sağlık sektöründe yönetici seçimi için bütünlük gri AHP-MOORA yöntemini kullanmıştır. Uzmanlar tarafından belirlenen kriterler AHP yöntemiyle ağırlıklandırılmış ve en etkin kriter %42 ile acil durum kriteri olarak belirlenmiştir. Kriterlerin ağırlıkları dikkate alınarak aday alternatifleri MOORA yöntemiyle sıralanmıştır. Akça vd. (2018), kamu hastaneleri için finans yöneticisi seçiminde güncel takip, kişisel donanım, ve teknik bilgi kriterlerini ana kriter olarak belirlemişlerdir. Kriterlerin önem ağırlıkları AHP yöntemi ile derecelendirilmiş, kişisel donanım kriteri % 45, alt kriterlerinden deneyim ise %43 ile en önemli kriterler olarak belirlenmiştir. Yılmaz (2010), kütüphanelerde ve bilgi merkezlerinde yaşanan problemler nedeniyle bir kütüphane müdürünün hangi yönetici kriterlerine sahip olması gerektiği üzerine çalışmış ve bu kriterlerin önem derecelerini AHP yönetimi ile belirlemiştir. En önemli kriterin %42 ile liderlik becerisi ikinci kriter olarak %27 ile kişilerarası iletişim becerisi olarak sıralanmıştır. Özbek vd. (2014), akademik yönetici kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada 68 kriteri uzman ekipler tarafından Delphi tekniği ile değerlendirmişler ve 15 kriter olarak belirlemişlerdir. Kriterlerin önem düzeyleri AHP ile ağırlıklandırılarak, ana kriterlerden iletişim yeteneği %55 ile en önemli kriter, alt kriterlerden sosyal ilişkiler %52 olarak bulunmuştur. Gibney vd. (2007), akademisyen kararı verme sürecinde dekan seçimi için belirli kriterleri dikkate almışlar ve bu kriterleri AHP yöntemi ile Expert Choice programında ağırlıklandırmışlardır.

Zolfani vd. (2012), kalite kontrol müdürü seçimi için, yedi kriter belirlemişler ve bu kriterleri AHP yöntemi ile ağırlıklandırmışlardır. %29 ile idari yönetim kriteri en etkili kriter olarak belirlenmiştir. Adaylar arasından uygun seçimin yapılabilmesi için ise kriter ağırlıklarını kullanarak bulanık COPRAS yönteminden faydalanmışlardır. Adıgüzel (2015), bir işletmenin AR-GE bölümüne mühendis seçimi için AHP yöntemini kullanmıştır. Seçim için belirlenen kriterlerin ağırlıklandırılması yapılarak en üst kriter olarak %50 ile yaratıcılık kriteri belirtilmiş ve adaylara mülakat yapılarak bu kriterlerin ağırlıkları doğrultusunda sıralama yapılmıştır. İçgen vd. (2018), bir konaklama işletmesinin ön büro müdürü

seçimi probleminde, otel yöneticileri ile görüşerek seçim kriterlerini belirlemiş ve ağırlıklandırılmasında AHP yöntemini kullanmışlardır. En önemli kriter olarak %33 ile yabancı dil bilgisi belirlenmiş, adayların sıralaması ise kriterler dikkate alınarak TOPSIS yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Akkaya (2010), gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin mühendis seçme problemini ele almış ve uzman görüşleri doğrultusunda belirlenen işin gerekleri AHP yöntemiyle ağırlıklandırılmıştır. %75 ile kişisel donanımlılık ana kriteri en üst kriter olarak belirlenmiş ve bu ağırlıkları dikkate alarak personel sıralamasını yapmıştır.

Personel seçimi ile ilgili kriterlerin belirlenmesi ve uygun aday alternatiflerinin sıralamalarının yapılmasıyla ilgili çeşitli sektörler için birçok çalışma yapılmıştır. Taylor vd. (1998), çeşitli kurumlarda görev yapan personelin terfi durumlarında yaşanan zorluklar sebebiyle eğitim, deneyim, kişilik gibi bir dizi kriterler belirlemişler ve bu kriterlerin ağırlıklandırılmasında AHP yöntemini kullanmışlardır. Erdem (2016), doğru iş gücünü analiz etmek için, örnek bir şirket üzerinden personel seçiminde kullanılacak teknik beceriler, bireysel beceriler gibi kriterleri belirlemişler ve ağırlıklandırmasını bulanık AHP yönetimi ile yapmıştır. Ayub vd. (2009), personel seçiminde belirlenen her bir kriterin / alt kriterin önem düzeyini ANP yönetimi ile belirlemişlerdir. Liao vd. (2009), hastanelerin halkla ilişkiler bölümüne personel seçimi için kişisel beceri, deneyim gibi kriterleri ANP yöntemiyle ağırlıklandırmışlardır. Kelemenis vd. (2010), nitelikli insan kaynakları seçiminde nihai karar kriterlerini değerlendirerek ideal adayların seçimi için ÇKKV yöntemlerinden olan TOPSIS'i kullanmışlardır. Kusumawardani vd. (2015), personel seçiminde belirlenen kriterlerin ağırlıklandırılmasını bulanık AHP yöntemi ile gerçekleştirmişlerdir. Seçilen personeli farklı pozisyonlara atamasını TOPSIS yöntemi ile belirlemişler. Personel atamanın farklı bölgelere göre değişiklik gösterdiğini ve yerel değerlerin seçim sürecini etkileyebileceğini söylemişlerdir. Krishankumar vd. (2020), personel seçiminde oluşundan zorlukların çözümü için iki yöntem kullanmışlardır. İlkinde bulanık VIKOR yönetimi ile negatif ve pozitif ideal çözümleri belirlemişlerdir. İkinci aşamada ise önerilen seçimi doğrulamak için problem oluşturulmuş ve önerilen çerçevenin üstünlüğü ve zayıflığı diğer yöntemlerle karşılaştırılmıştır. Güngör vd. (2009), en uygun personel seçiminde bulanık AHP yöntemini kullanmışlardır. Belirtilen yöntemlere ek olarak yöneticilerin belirsiz koşullar altında daha iyi kararlar alabilmesi için bilgisayar tabanlı karar destek sistemini tanıtmışlardır. Nabeeh vd. (2019),

Mısır'da akıllı köy örneği üzerinden personel seçimi için ampirik bir çalışma yapmışlardır. Kriterlerin ağırlıklandırılmasında AHP yöntemini uygulamışlar ve en önemli kriter olarak %49 ile bilgi sahibi ve uzmanlık kriterinin önem derecesinden bahsetmişlerdir. Uygun adayın seçimi için ise TOPSIS yöntemini kullanmışlardır. Afshari vd. (2017), bir telekomünikasyon şirketinin personel seçimi için başvuran adayların en ideali seçimi noktasında belirledikleri kriterleri bulanık AHP yöntemi ile ağırlıklandırmışlardır. %29 ile farklı iş bölümlerinde çalışabilme kriteri personel seçiminde etkili olmuştur. Bedir vd. (2016), perakende sektörü için satış personeli seçiminde AHP ve PROMETHEE yöntemlerini kullanmışlardır. Uzman kişilerce belirlenen kriterler AHP yöntemi ile ağırlıklandırılmış ve %39 ile iş için gerekli nitelikler kriteri en yüksek ağırlığa sahip olmuştur. Belirlenen ağırlıklar PROMETHEE yönetiminde kullanılarak uygun adayın sıralaması gerçekleştirilmiştir. Akar vd. (2016), lojistik firmalarının personel seçiminde en uygun adayın seçiminde yaşanan zorluklar sebebiyle, işe alım için belirlenen kriterlerin ağırlıklarını bulanık AHP yöntemi ile belirlemişler ve en önemli kriter olarak %49 ile temel düzey bilgisayar bilgisini vurgulamışlardır. Belirlenen kriter ağırlıkları ile aday sıralaması için ise MOORA yöntemi kullanmışlardır. Efe vd. (2018), bir liman işletmesi için en uygun personelin seçiminde uzman görüşleri doğrultusunda belirledikleri kriterleri AHP yöntemiyle ağırlıklandırmışlar ve %14 ile 'kendine güven', 'planlama ve organizasyon yeteneği' olarak iki kriter en yüksek öneme sahip olarak belirlemişlerdir. Adayların sıralamasını ise kriter ağırlıklarını dikkate alarak bulanık TOPSIS yöntemiyle gerçekleştirmişlerdir. Organ vd. (2018), yerel bir bölgede faaliyette bulunan market zinciri için personel seçiminde gerekli kriterleri bulanık AHP yöntemiyle ağırlıklandırmışlar ve %26 ile güvenilirlik kriteri en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Hesaplanan ağırlık değerlerine göre bulanık MOORA yöntemiyle işe uygun personelin seçilmesi için alternatif adaylar sıralanmıştır. Şimşek vd. (2014), konaklama işletmeleri için personel seçiminde karşılaşılan problemlerin çözümünde uzman görüşleri doğrultusunda kriterler belirlenmiş ve bu kriterleri bulanık AHP yöntemiyle ağırlıklandırmışlardır. %64 ile mesleki yeterlilik en üst kriter olarak belirlenmiştir. Vural vd. (2020), organize sanayi bölgesinde orta ölçekli bir işletme için personel temininde uzman görüşlerinin belirlediği kriterleri AHP yöntemiyle ağırlıklandırmışlardır. En üst kriter %35 ile eğitim

düzei olarak belirlenmiş olup, kriter ağırlıklarını dikkate alarak adayların sıralaması VIKOR yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yıldız vd. (2013), bir teknoloji firmasının personel seçim sürecinde belirlenen kriterlere bakılarak grup faydasını maksimize etmek ve bireysel pişmanlığı minimize ederek uygun adayların belirlenmesinden bulanık VIKOR yöntemini kullanmışlardır. En fazla ağırlık verilen kriter olarak iş tecrübesi kriterini belirlemişlerdir. Ulutaş (2019), bir mobilya işletmecisi için pazarlama uzmanı seçiminde yöneticiler tarafından belirlenen kriterler ENTROPİ yöntemiyle ağırlıklandırılmış ve bu kriterler MABAC yöntemine aktararak adayların alternatif sıralaması elde edilmiştir. Bali (2013), bir yükseköğretim kurumuna akademik personel seçimi için belirlenen kriterlere uygun olan adayları bulanık boyut analizi ve bulanık VIKOR yöntemiyle değerlendirmiş olup adayların sıralaması oluşturmuştur. Karakış (2019), özel okullarda öğretmen seçimi probleminde literatür taraması sonucu elde ettiği kriterleri bulanık AHP yöntemiyle ağırlıklandırmış ve en üst kriterlerin %33 'iletişim yetenekleri' ve 'sosyal ve kişisel özellikler' olarak tespit etmiştir. Kriterlerin önem derecelerini dikkate alarak aday öğretmenlerin sıralamasını bulanık TOPSIS yöntemiyle gerçekleştirmişlerdir. Özbek ve Erol (2016), bir tekstil işletmesine makine kullanım operatörü alımında kullanılacak kriterleri uzman görüşleri ve literatür taraması sonucu elde ederek, kriterlerin ağırlıklandırılmasını AHP yöntemiyle gerçekleştirmişlerdir. Belirlenen kriterlerden en yüksek önem derecesine sahip %40 ile tecrübe kriteri olmuştur. Belirlenen kriter ağırlıkları dikkate alınarak aday sıralamaları VIKOR yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Öztürk vd. (2020), otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin personel seçiminde uzman görüşleri dikkate alınarak belirlenen kriterler bulanık VIKOR yöntemiyle ağırlıklandırılmış ve alternatif adayların sıralaması gerçekleştirilmiştir. En önemli kriterin bilgi ve deneyim olduğu sonucuna varılmıştır. Önel vd. (2016), personel seçiminde yaşanan kararsızlıklar nedeniyle belirledikleri kriterler doğrultusunda uygun adayın seçilebilmesi için kriterleri bulanık AHP yöntemiyle ağırlıklandırmışlardır. %37 ile bilimsel yeterlilik kriteri öncelik olarak belirlenmiştir.

Literatürde yönetici pozisyonunda görev alacak personelin seçimi probleminde kullanılan kriterler ve bu kriterleri değerlendirmek için uygulanan yöntemler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yönetici Personel Seçimi Literatür Özeti Tablosu

| Yazarlar | Yöntem | Problem | Kriterler |
|----------------------|--------------------------------------|---|---|
| Adıgüzel (2015) | AHP | Mühendis Seçimi | "Yaratıcılık, Mülakat, Bilgi, Yetenek, Kişilik" |
| Akça vd. (2018) | AHP | Kamu Hastanelerine Finans Yöneticisi Seçimi | "Kişisel Donanım; Eğitim Durumu, Tecrübe, İletişim Yeteneği. Güncel Takip; İnternet Adresi Takibi, Mevzuatları Takip Etme, Periyodik Yayın İzleme. Teknik Özellik Bilgisi; Bilgisayar Bilgisi, Finansal Bilgi Sistemi, Muhasebe Otomasyon Programı." |
| Bali (2013) | Bulanık Boyut Analizi, Bulanık VIKOR | Öğretim Görevlisi Seçimi | "Genel Görünüş, Anlatma Yeteneği, Liderliği, Çalışma Disiplini, Sosyal Durumu, Motivasyonu, Bilimsel Yeterliliği." |
| Özbek (2014) | Bulanık AHP | STK İçin Yönetici Kriterlerinin Belirlenmesi | "Dürüstlük ve Güvenirlilik, Eğitim, Genel Kültür, Gönüllülük, Görev Bilinci, İnisiyatif ve Karar Verme, Sorumluluk, Sosyal ve Beşeri İlişkiler, Sözlü ve Yazılı İfade, Takım Bilinci, Tarafsızlık ve Uyumluluk." |
| İbicioğlu vd. (2014) | AHP | İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi | "Kurumsal, Demografik, Mesleki, İletişim, Yöneticilik, Zihinsel, Kişilik Kriterleri." |
| Taş vd. (2010) | Mülakat, İçerik Analizi | Profesyonel Yönetici Seçim Kriterleri | "Güven, Devlet Kurumları İle İlgili İlişki, Yönetim Tecrübesi, Bilgi ve Popülerlik." |
| Çelikkalek (2018) | Bulanık AHP, Bulanık MOORA | Sağlık Sektöründe Yönetici Seçimi | "Genel Kriterler; Deneyim, İletişim Yetenekleri, Yabancı Dil Seviyesi, İkinci Yabancı Dil Seviyesi, Teknoloji Adaptasyonu. Karakter Kriterleri; Liderlik, Yenilikçilik, Problem Çözme, Risk Alma ve Karar Verme, Kendine Güven, Analitik Düşünme. Sektörel Kriterler; Sektör Deneyimi, Yöneticilik Deneyimi, Teknolojik Donanımı Yüksek Kurumlarda Sektör Deneyimi, Teknolojik Donanımı Yüksek Kurumlarda Yöneticilik Deneyimi. Acil Durum Kriterleri; Stratejik Yönetim, Kriz Yönetimi, Risk Alma ve Karar Verme, Zaman Yönetimi, Koordinasyon." |
| Yılmaz (2010) | AHP | Lider Bir Kütüphane Müdürü Seçimi | "Yönetimsel Beceriler, Liderlik Beceriler, Mesleki ve Teknik Beceriler, Kişilerarası İletişim Becerileri, Kişisel Özellikler." |
| Özbek vd. (2014) | DELPHİ, AHP | MYO İçin Yönetici Kriterlerinin Değerlendirilmesi | "Kişisel Faktörler; Özgüven, Güvenirlilik, Tarafsızlık, Dürüstlük, Kişilik, Gönüllülük. Liderlik Özelliği; Analitik Düşünme Yeteneği, Risk Yönetimi, Vizyon, Görev Bilinci, Takım Bilinci, Karar Verme Yeteneği. İletişim Yeteneği; İletişim Bilgisi, Anlama ve Anlatma Yeteneği, Sosyal İlişkiler." |

| | | | |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|
| Gibney vd. (2007) | AHP | Dekan Seçimi | "Liderlik; Kişiler Arası Çevresel Beceriler; Çevre Analiz Becerileri, Samimiyet ve Dürüstlük, Güvenilirlik. Vizyon; Kapsayıcı Liderlik Tarzı, Vizyon Geliştirme Yeteneği, Etrafında Fikir Birliği Oluşturma." |
| Zolfani vd. (2012) | Bulanık AHP, Bulanık COPRAS | Kalite Kontrol Yöneticisi Seçimi | "Bilgi, Deneyim, Eğitim, İdari Yönelim, Davranışsal Esneklik, Risk Değerlendirme Yeteneği, Ekip Çalışması" |
| İçigen vd. (2018) | AHP, TOPSİS | Müdür Seçimi | "İş Deneyimi, Yabancı Dil Bilgisi, Eğitim, Bilgisayar Bilgisi, Kişisel Özellikler; Takım Oyuncululuğuna Yatkınlık, Güçlü İletişim Becerileri, Liderlik Özelliği. Mülakattaki izlenim." |
| Akkaya (2010) | AHP | Mühendis Seçimi | "Kişisel Özellikler; Analitik Düşünme, Kendine Güven, İnsiyatif Alma. Kişisel Donanımlılık; Eğitim, Yabancı Dil Bilgisi, Deneyim, Bilgisayar Bilgisi." |

Tablo 1'den görüldüğü gibi çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmalarda çoklukla yöneticilerde araştırılan kriterler; mesleki uzmanlık, kişisel özellikler ve liderlik özellikleridir.

3. YÖNTEM

3.1. Veri Toplama ve Kriterlerin Belirlenmesi

Gemi kaptanları yönetici kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan literatür araştırması sonucu yöneticilerin sahip olması gereken başlıca kriterler kapsamında yapılan çalışmalarda 76 farklı kriter elde edilmiştir. Bu kriterlerden İstanbul'da faaliyet gösteren 10 gemi işletmesinin operasyon ve insan kaynakları departmanlarının yöneticileri ile Kasım 2019- Mayıs 2020 tarihleri arasında görüşülerek kriterler; kişisel özellikler (Adıgüzel, 2015; Akça vd., 2018; İbicioğlu vd., 2014; Çelikkbilek, 2018; Yılmaz, 2010; Özbek vd., 2014; İçigen vd., 2018; Akkaya, 2010), liderlik özelliği (Bali, 2013; Çelikkbilek, 2018; Yılmaz, 2010; Özbek vd., 2014; Gibney vd., 2007; İçigen vd., 2018), mesleki uzmanlık (İbicioğlu vd., 2014; Yılmaz, 2010; Çelikkbilek, 2018) kriterleri literatür taraması sonucu ve uzman görüşleri doğrultusunda ana kriterler olarak belirlenmiştir.

Kişisel özellikler ana kriterinin alt kriterleri ise; dürüstlük (Özbek, 2014; Özbek vd., 2014; Gibney vd., 2007), özgüven (Özbek vd., 2014; Çelikkbilek, 2018; Akkaya, 2010), tarafsızlık (Özbek, 2014; Özbek vd., 2014), gönüllülük (Özbek, 2014; Özbek vd., 2014), karakter (Çelikkbilek, 2018), güvenilirlik (Özbek, 2014; Taş vd., 2010; Çelikkbilek, 2018; Özbek vd., 2014; Gibney vd., 2007; Akkaya, 2010) kriterleri literatür taraması sonucu ve uzman görüşleri

doğrultusunda kişisel özellikler ana kriterinin alt kriterleri olarak belirlenmiştir.

Liderlik özelliği ana kriterinin alt kriterleri; risk yönetimi (Çelikkbilek, 2018; Özbek vd., 2014; Zolfani vd., 2012), vizyon (Özbek vd., 2014; Gibney vd., 2007), takım bilinci (Özbek, 2014; Özbek vd., 2014; İçigen vd., 2018), görev bilinci (Özbek, 2014; Özbek vd., 2014), karar verme yeteneği (Özbek, 2014; Çelikkbilek, 2018; Özbek vd., 2014; iletişim yeteneği (Akça vd., 2018).

İbicioğlu vd., 2014; Çelikkbilek, 2018; Yılmaz, 2010; Özbek vd., 2014; İçigen vd., 2018) kriterleri literatür taraması sonucu ve uzman görüşleri doğrultusunda liderlik özelliği ana kriterinin alt kriterleri olarak belirlenmiştir.

Mesleki uzmanlık ana kriterinin alt kriterleri; anlama ve anlatma yeteneği (Bali, 2013; Özbek vd., 2014), tecrübe (Akça vd., 2018; Taş vd., 2010; Çelikkbilek, 2018; Zolfani vd., 2012; İçigen vd., 2018; Akkaya, 2010), sahip olduğu yeterlilik (Bali, 2013), eğitim seviyesi (Akça vd., 2018; Özbek, 2014; Zolfani vd., 2012; İçigen vd., 2018; Akkaya, 2010), mezun olduğu okul (Uzman Görüşü), çalıştığı gemi türü (Uzman Görüşü) kriterleri literatür taraması sonucu ve uzman görüşleri doğrultusunda mesleki uzmanlık ana kriterinin alt kriterleri olarak belirlenmiştir.

3.2 Analitik Hiyerarşi Prosesi

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan AHP, Satty (1980) tarafından geliştirilmiştir. AHP, nicel ve nitel değerleri dikkate alıp problemi hiyerarşik bir yapıya dönüştürerek kriterler arasındaki etkileşimi matematiksel olarak gösteren

ÇKKV yöntemi olarak açıklanabilir. Karmaşık problemlerde yöneticilerin de sürece dâhil olarak, belirlenen alternatifler arasından en uygun seçimi yapmalarına yarayan yöntemin adımları; hiyerarşik yapının oluşturulması, önceliklerin belirlenmesi, ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması, normalleştirme ve önem ağırlıklarının hesaplanması, tutarlılık oranının belirlenmesi, nihai sıralamanın yapılması şeklinde sıralanabilir. Hiyerarşik yapının oluşturulmasından sonra, kriterlerin kendi arasındaki önem seviyelerinin

belirlenebilmesi için hiyerarşik yapıda bulunan kriterlerin ana kriter altında birbirleriyle karşılaştırılması ile karşılaştırma matrisleri elde edilir. Karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasında karşılaştırma ölçeğinden yararlanılır. (Saaty, 2000)

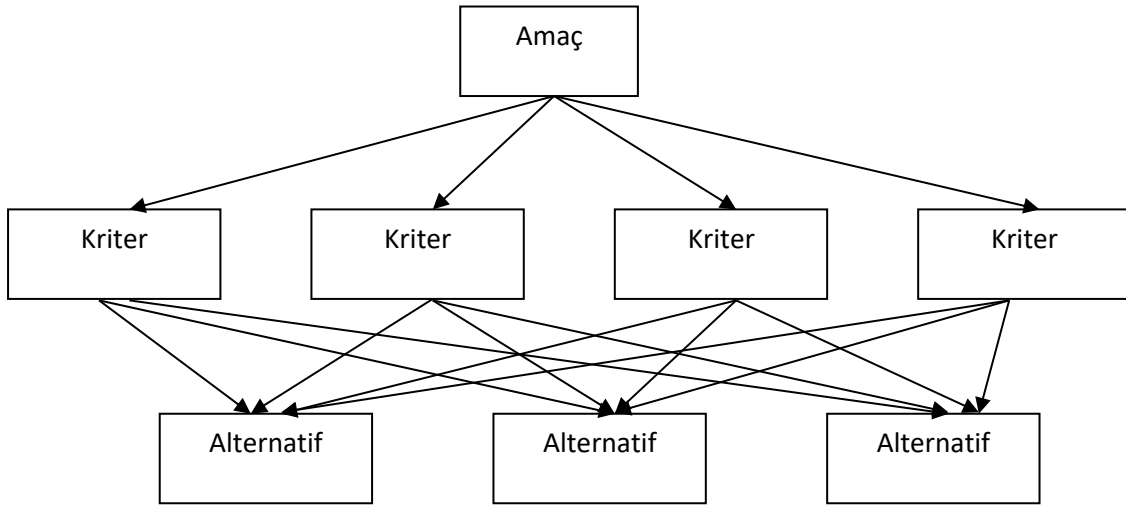
3.3 AHP Adımları

Adım 1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

AHP'de karşılaşılan problemin çözümü için öncelikli amaç hiyerarşisi oluşturulur.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Tablo 2. Hiyerarşik yapı



Tablo 2 incelendiğinde hiyerarşik yapının en tepesinde problemin çözülebilmesi için amaç olduğu gözükmektedir. Gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin belirlenmesi amaç olarak ifade edilebilir. Amaca ulaşabilmek için hiyerarşik yapının ikinci seviyesinde kriterlerimiz yer alır ve alternatif olarak adaylar var ise hiyerarşinin son kısmında yer verilir.

Adım 2. İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Kriterler ve alt kriterler kendi aralarında önem derecelerinin ağırlıklandırılabilmesi için ikili karşılaştırma matrisleri $n \times n$ boyutlu kara matrisli şekilde oluşturulur. Oluşturulan matrisin köşegen üzerindeki bileşenler $i=j$ olması sebebiyle 1 değerini alır.

Belirlenen kriterlerin karşılaştırılması, önem derecelerine göre karşılıklı olarak yapılır. Bu karşılaştırmanın önem dereceleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Karşılaştırma Skalası

| Önem Derecesi | Tanım |
|---------------|------------------------------|
| 1 | Eşit Derecede Önemli |
| 3 | Orta Derecede Önemli |
| 5 | Kuvvetli Derecede Önemli |
| 7 | Çok Kuvvetli Derecede Önemli |
| 9 | Kesinlikle Daha Önemli |
| 2,4,6,8 | Ara Değerler |

Kaynak: Saaty (2001)

Karar vericiler kriterlerin önem derecelerini 1 ile 9 arasında gösterilen karşılaştırma skalasına göre belirler.

Adım 3. Matrislerin Normalleştirilmesi

Normalleştirme işlemi, sütun elamanlarının bütün sütun elamanlarının toplamına bölünmesiyle elde edilir.

$$B_i = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \vdots \\ b_{n1} \end{bmatrix} \quad b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (2)$$

$$C = \begin{bmatrix} b_{11} & b_{12} & \dots & b_{1n} \\ b_{21} & b_{22} & \dots & b_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ b_{n1} & b_{n2} & \dots & b_{nn} \end{bmatrix} \quad w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad (3)$$

Adım 4. Kriter ağırlıklarının Hesaplanması

Normalleştirme işleminin ardından her bir satır değeri toplanarak matris boyutuna bölünür ve öncelik vektörleri yüzde olarak belirlenir.

Adım 5. Tutarlılık Oranın Hesaplanması

İkili karşılaştırma matrisinin sütunundaki değerler, görelî öncelik matrisindeki değerlerle çarpma işlemi gerçekleştirilerek ağırlıklandırılmış matris oluşturulur ve λ_{max} değeri bulunur. Tutarlılık oranı aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$T.G = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad (4)$$

Tutarlılık oranının 0,10 değerinden daha küçük olarak hesaplanması gerekmektedir. Hesaplamalarda yararlanılablmesi için, Rassallık değerleri aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Rassallık İndex Değerleri

| N | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| R.i | 0,00 | 0,00 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 | 1,51 | 1,48 | 1,56 | 1,57 | 1,59 |

4. BULGULAR

Gemi kaptanlarının seçiminde etkili olan kriterler literatür taraması ve uzman görüşleri ile elde edilmiştir. Belirlenen kriter ağırlıklarının hesaplanması AHP temelinde Expert Choice Tablo 5. Amaç Hiyerarşisi

programı ile gerçekleştirilmiştir. Kriterlerin önem değerleri 1-9 değerlendirme skalası dikkate alınarak denizcilik sektöründe yönetici ve uzman pozisyonlarında bulunan kişilerin görüşleri neticesinde oluşturulmuştur.



Gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinin önem derecelerinin belirlenmesi için hazırlanmış amaç hiyerarşisi Tablo 5'te gösterilmiştir. Kişisel özellikler, liderlik özelliği ve mesleki uzmanlık ana kriter olarak üç faktöre ayrılmıştır.

Kişisel özellikler ana kriterinin alt kriterleri; dürüstlük, özgüven, tarafsızlık, gönüllülük, karakter, güvenilirlik olarak belirlenmiştir.

Liderlik özelliği ana kriterinin alt kriterleri; risk yönetimi, vizyon, takım bilinci, görev bilinci, karar verme yeteneği, iletişim yeteneği olarak belirlenmiştir.

Mesleki uzmanlık ana kriterinin alt kriterleri; anlama ve anlatma yeteneği, tecrübe, sahip olduğu

yeterlilik, eğitim seviyesi, mezun olduğu okul, çalıştığı gemi türü olarak belirlenmiştir.

Ana kriterlerin ve alt kriterlerin ikili karşılaştırma matrisleri Expert Choice programı yardımı ile aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6. Ana kriterlerin karşılaştırma matrisi

| | Kişisel Öz | Liderlik Öz | Mesleki Uz |
|--------------------|-------------|-------------|------------|
| Kişisel Özellikler | | 3,0 | 4,0 |
| Liderlik Özelliği | | | 1,0 |
| Mesleki Uzmanlık | Incon: 0,01 | | |

Ana kriterlerin uzman görüşleri doğrultusunda ikili karşılaştırma matrisleri Tablo 6'da gösterilmiş olup karşılaştırma matrisindeki gemi kaptanlarının yönetici kriterlerinden liderlik özelliği, kişisel özellikler kriterine göre orta derecede, mesleki

uzmanlık ise kuvvetli derecede öneme sahiptir. Liderlik özelliği ile mesleki uzmanlık kriteri ise eşit derecede önemli olarak belirlenmiştir. Tutarlık oranı 0,01 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7. Kişisel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırma Matrisi

| | Durustluk | Ozguven | Tarafsizlik | Gonulluluk | Karakter | Guvenilirlik |
|--------------|-------------|---------|-------------|------------|----------|--------------|
| Durustluk | | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Ozguven | | | 2,0 | 1,0 | 3,0 | 3,0 |
| Tarafsizlik | | | | 2,0 | 3,0 | 3,0 |
| Gonulluluk | | | | | 3,0 | 4,0 |
| Karakter | | | | | | 1,0 |
| Guvenilirlik | Incon: 0,02 | | | | | |

Kişisel özellikler ana kriterinin alt kriterlerinin gösterildiği Tablo 7 incelendiğinde, dürüstlük kriteri ile özgüven ve tarafsızlık kriterleri eşit önem

derecesine sahip olduğu görülmektedir. Tutarlılık oranı ise 0,02 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8. Liderlik Özelliği Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırma Matrisi

| | Risk yönet | Vizyon | Takim Bilir | Görev Bilir | Karar Verm | İletişim yet |
|----------------------|-------------|--------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Risk yönetimi | | 6,0 | 4,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Vizyon | | | 2,0 | 3,0 | 5,0 | 2,0 |
| Takim Bilinci | | | | 1,0 | 3,0 | 1,0 |
| Görev Bilinci | | | | | 1,0 | 1,0 |
| Karar Verme Yeteneği | | | | | | 3,0 |
| İletişim yeteneği | Incon: 0,05 | | | | | |

Tablo 8'den liderlik özelliği alt kriterlerinden olan risk yönetimi kriterinin diğer kriterlere oranla eşit derecede veya daha üst derecede önemli olduğu

anlaşılmaktadır. Tutarlılık oranı 0,05 ise olarak hesaplanmıştır.

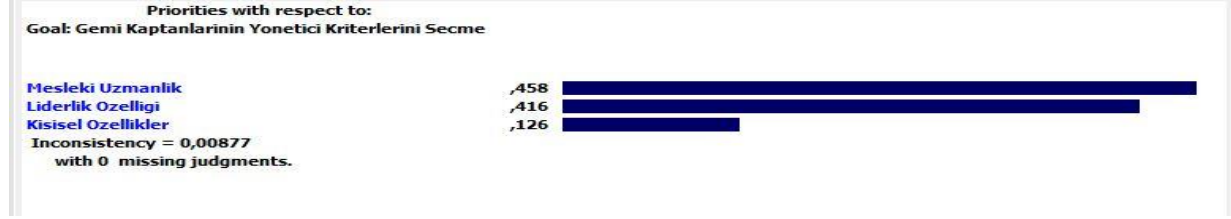
Tablo 9. Mesleki Uzmanlık Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırma Matrisi

| | Anlama ve | Tecrube | Sahip Oldu | Eğitim Sev | Mezun Old | Çalıştığı G |
|----------------------------|-------------|---------|------------|------------|-----------|-------------|
| Anlama ve Anlatma Yeteneği | | 2,0 | 1,0 | 3,0 | 6,0 | 2,0 |
| Tecrube | | | 4,0 | 3,0 | 5,0 | 4,0 |
| Sahip Olduğu Yeterlilik | | | | 1,0 | 3,0 | 1,0 |
| Eğitim Seviyesi | | | | | 5,0 | 2,0 |
| Mezun Olduğu Okul | | | | | | 2,0 |
| Çalıştığı Gemi Türü | Incon: 0,06 | | | | | |

Tablo 9'da görüldüğü gibi mesleki uzmanlık ana kriterinin alt kriterlerinden olan tecrübe kriteri, diğer tüm kriterlerden önem derecesi olarak daha

üstün olduğu ortaya çıkmıştır. Kriterlerin önem ağırlıkları ilgili tablolarda gösterilmiştir.

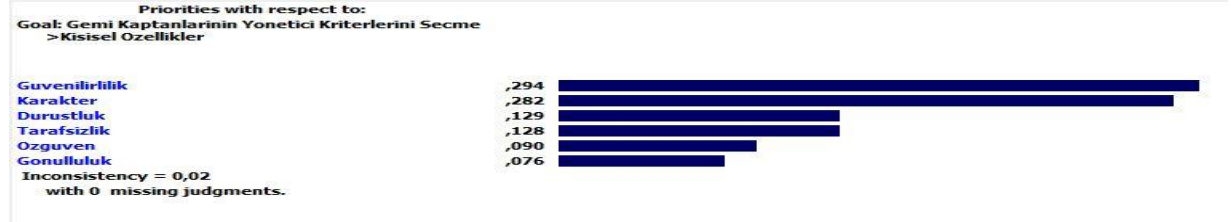
Tablo 10. Ana Kriterinin Önem Ağırlıkları



Tablo 10 incelendiğinde, mesleki uzmanlık kriterinin 0,458 ile en önemli ana kriter olduğu,

kişisel özelliklerin ise 0,126 ile üçüncü sırada olduğu hesaplanmıştır.

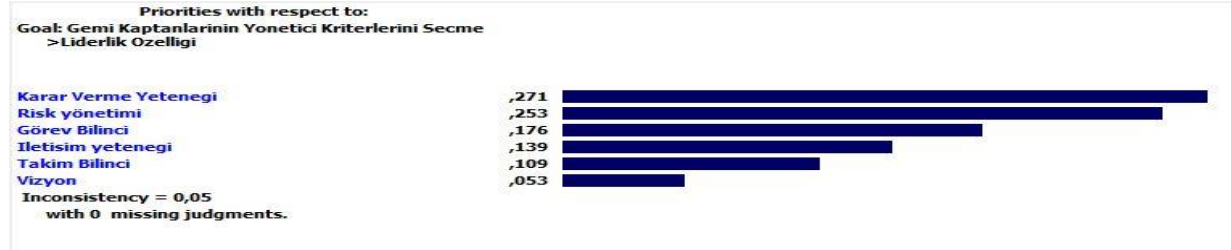
Tablo 11. Kişisel Özellikler Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Önem Ağırlıkları



Tablo 11'de kişisel özelliklerin alt kriterlerinden olan güvenilirlik 0,294 olarak belirlenmiş ve en

önemli kriter olarak gösterilmiştir. Gönüllük ise 0,076 ile altıncı sırada yer almıştır.

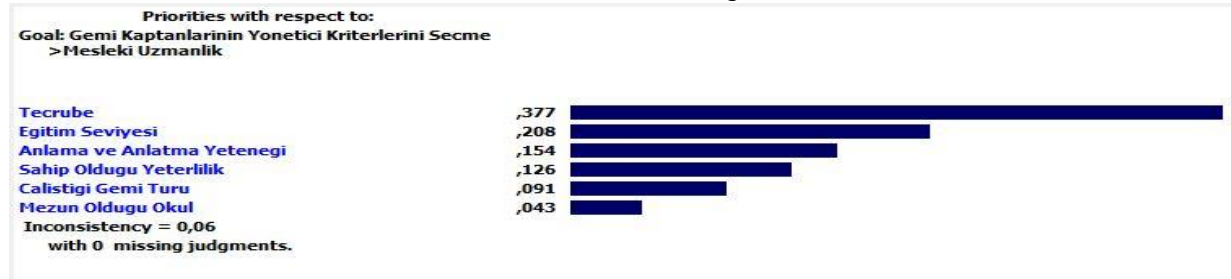
Tablo 12. Liderlik Özelliği Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Önem Ağırlıkları



Tablo 12'de liderlik özellikleri alt kriterlerinden, karar verme yeteneği kriteri 0,271 ile en önemli kriter derecesine sahipken vizyon kriteri 0,053 ile

en düşük önem derecesine sahip kriter olarak belirlenmiştir.

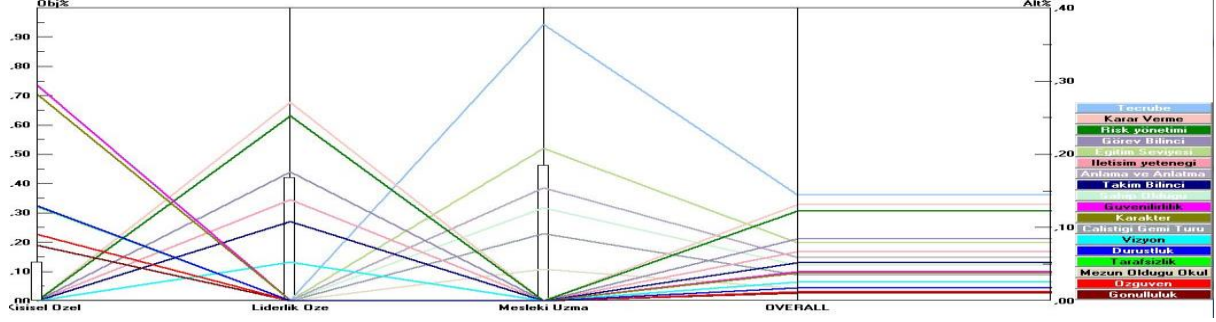
Tablo 13. Mesleki Uzmanlık Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Önem Ağırlıkları



Tablo 13'de mesleki uzmanlık ana kriterlerinden tecrübe 0,377 ağırlık ile en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Mezunun olunan okul ise 0,043

değeri ile en düşük öneme sahip kriter olarak belirlenmiştir.

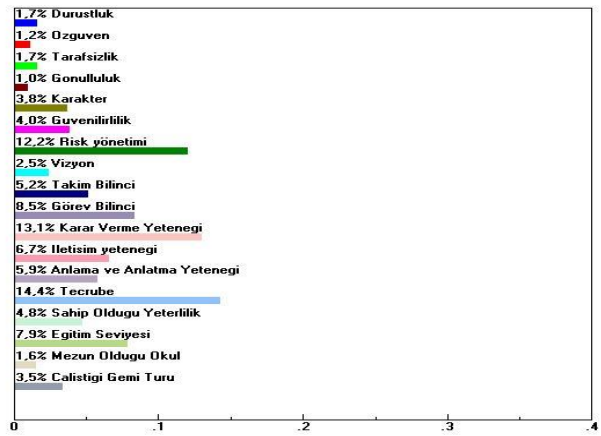
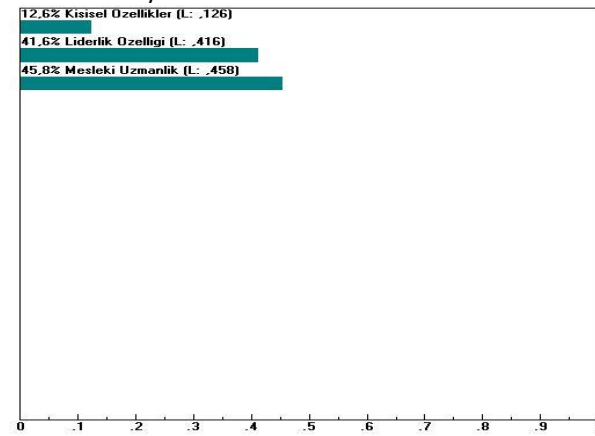
Tablo 14. Performans Analizi



Alt kriterlerin performans analizleri Tablo 14'te gösterilmiş olup ana kriterlerden mesleki uzmanlık kriterinin alt kriteri olan tecrübe en önemli kriter olurken onu liderlik özelliği ana kriterinin alt kriteri

karar verme takip etmiştir. Kişisel özellikler ana kriterinin alt kriteri gönüllülük ise diğerler kriterlere göre daha az önem derecesine sahiptir.

Tablo 15. Duyarlılık Analizi Tablosu



Duyarlılık analiz ilişkisi Tablo 15'te gösterilmiş olup ana kriterlerin görece önem değerleri değiştirilerek alt kriterler üzerindeki değişim gözlemlenebilmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Dünya ticaretinin büyük çoğunluğu deniz yolu taşımacılığı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Denizcilik sektöründe, hizmet üretme noktasında insan kaynağı seçimi ve yönetimi hizmet kalitesi, maliyet ve güvenlik gibi birçok unsuru doğrudan etkilemektedir. Sadece yük ve gemi sahipleri, gemi adamları gibi taşımacılık sürecine doğrudan dâhil olan aktörlerin değil, herhangi bir kaza olması durumunda üçüncü tarafların da büyük can ve mal kayıpları yaşamasına neden olabilecek birçok sorunun ana kaynağının insan hatası olduğu bilinmektedir. Bu sebeple denizcilik faaliyetlerindeki hata payını minimum düzeyde tutabilmek için iş gücü seçiminin titizlikle yapılması ve en doğru adayların seçilerek gemi adamı olarak istihdam edilmesi kritik öneme sahiptir. Özellikle gemi sevk ve idaresinden sorumlu olan kaptanların diğer gemi adamlarının görev ve sorumluluklarını ataması, ekonomik ve yasal sonuçlar da doğurabilecek birçok karar altında imzası olması, bu pozisyonda istihdam

edilecek personelin seçiminde birçok kriterin aynı potada değerlendirilmesi ve adaylardan en iyisinin seçilmesini denizcilik firmalarının en kilit kararlarından biri haline getirmektedir. Bu çalışma denizcilik firmalarının kaptan adaylarının seçiminde öncelik vermesi gereken yönetici kriterlerini tespit etme amacıyla gerçekleştirilmiştir. 10 denizcilik firmasının dâhil olduğu araştırma sürecinde kaptanlarda bulunması gereken en önemli yönetici özelliğinin %45 önem derecesi ile mesleki uzmanlık olduğu bulunmuştur. Mesleki uzmanlığın en önemli belirleyicisi olarak da tecrübe öne çıkmıştır. Deniz taşımacılığında gemi adamlarının yükselebilmesi için belirli bir hizmet süresini ifa etmeleri gerekmektedir. Güverte zabiti olunabilmesi için 12 aylık deniz stajının yanında 3 yıllık denizde çalışma deneyimi gerekmektedir. Hem saha da uygulama kısmında hem de eğitim kısmında tecrübe büyük öneme sahiptir. Öte yandan gemi işletmelerinin kara departmanlarında çalışacak olan personelin 12 ay deniz tecrübesi olması gerekmektedir. Bu uygulamalar ışığında, düzenleyici kuruluşların ve firmaların tecrübe gereksiniminin farkında olduğu ve bunu bir zorunluluk olarak gördüğü aşikârdır. Tecrübe kriterini, liderlik ana kriterinin alt kriterlerinden ikisi, karar verme ve risk alma, takip

etmektedir. Gemi kaptanlarının iyi bir yönetici olabilmek için liderlik vasıflarının da olması gerektiği düşünülmektedir. Kişilik özellikleri ana kriteri önem sıralamasında sonuncu ana kriter olarak yer almıştır. Buna rağmen, güvenilirlik kaptanlarda aranan en önemli yönetici karakteristiğidir.

Bu çalışmada gemi kaptanlığı mesleğinde sahip olunan deneyimin ne kadar önemli olduğu konusu ortaya konmuştur. Gemide işlerin yürütülmesinden sorumlu olan kaptan karşılaşılan zorluklarla nasıl baş edilebileceği konusunda deneyim sahibi ise problemlerin çözümünde fazla sorun yaşamayacaktır. Denizciliğin uluslararası bir meslek olması nedeniyle çalışanların etnik kökeni, ülkeleri, eğitim aldıkları okullar önemli olmamaktadır çünkü aynı gemide çok farklı kültürden ve bölgeden gelen kişiler birlikte çalışmakta ve kader birliği yapmaktadırlar. Gemi kaptanlarının seçimi yapılırken tecrübe kriterinin önemli olduğu ve bu yönüyle literatüre katkı yapması beklenmektedir. Çalışmanın önemli kısıtı; gemi kaptanı seçimi kriterlerinin Türkiye’de faaliyette bulunan gemi işletmelerinin, insan kaynakları departmanından sorumlu yöneticileri tarafından belirlenmiş olmasıdır. Farklı karar vericiler veya kriterler ya da yöntemler kullanılması durumunda farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. (2015). Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşisi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi. *Dumlu Pınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(24) 1-8.
- Afshari, A. R., Nikolic, M., & Akbari, Z. (2017). Personnel Selection Using Group Fuzzy Ahp And Saw Methods. *JEMC*, 7(1), 3-10.
- Akca, N., Sönmez, S., Gür, Ş., & Yılmaz, A. (2018). Kamu Hastanelerinde Analitik Ağ Süreci Yöntemi ile Finans Yöneticisi Seçimi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 133-146.
- Akkaya, G. (2010). Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Personel Seçimi Ve Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 1(4), 1-26.
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research 1. *Personnel psychology*, 35(2), 281-322.
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayın ve Dağıtım.
- Ayub, M., Kabir, J., & Alam, G. R. (2009). Personnel selection method using Analytic network Process (ANP) and fuzzy concept. *12th International Conference on Computers and Information Technology*, Dhaka, 21(23), 373-378.
- Bali, Ö. (2013). Bulanık Boyut Analizi Ve Bulanık Vikor İle Bir ÇNKV Modeli: Personel Seçimi Problemi. *KHO Bilim Dergisi*. 23(2), 125-149
- Bandyopadhyay, D. F. (2004). Safety Management in Ships. *IE(I) Journal*, 49(22), 45-48.
- Bedir, N., & Eren, T. (2015). AHP-PROMETHEE Yöntemleri Entegrasyonu ile Personel Seçim Problemi: Perakende

- Sektöründe Bir Uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 4(4), 46-58.
- BIMCO/ICS. (2015). *Manpower Report: The Global Supply and Demand for Seafarers in 2015*.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Essentials of Contemporary Business*. John Wiley & Sons.
- Çavuş, M. F. (2010). Türkiye'deki Profesyonel Yöneticiler Üzerine Bir İnceleme: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar? *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 185-201.
- Çavdar, H., Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6 (1) , 79-93.
- Çelik, B. (2014). Denizcilik Endüstrisinde İnsan Kaynakları Planlaması: Türk Gemi Adamlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Çelikkalek, Y. (2018). Personel Seçimi için Bütünlük Gri AHP-MOORA Yaklaşımının Kullanılması: Sağlık Sektöründe Yönetici Seçimi Üzerine Bir Uygulama. *Alphanumeric Journal*, 6(1), 69-82.
- Dağdeviren, M. (2010). A hybrid multi-criteria decision-making model for personnel selection in manufacturing systems. *Journal of Intelligent manufacturing*, 21(4), 451-460.
- Demirkol, Ş., & Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler Ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(2), 1-12.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2007). El ejecutivo eficaz en acción: un diario para organizarse bien. *Grupo Planeta (GBS)*.
- Efe, B., & Kurt, M. (2018). Bir Liman İşletmesinde Personel Seçimi Uygulaması. *Karaelmas Fen ve Müh. Derg.*, 8(2), 417-427.
- Erdem, B. M. (2016). A Fuzzy Analytical Hierarchy Process Application in Personnel Selection in IT Companies: A Case Study in a Spin-off Company. *Special issue of the 2nd International Conference on Computational and Experimental Science and Engineering*, 130(1), 129-331.
- Eren, E. (2003). "Yönetim ve organizasyon". İstanbul, Beta Yayın Dağıtım.
- Gibney, R., & Shang, J. (2007). Decision making in academia: A case of the dean selection process. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7-8), 1030-1040.
- Gu, Y., Liu, D., Zheng, G., Yang, C., Dong, Z., & Tee, E. Y. (2020). The effects of Chinese seafarers' job demands on turnover intention: the role of fun at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5247.
- Güney, S. (2000). "Yönetim ve Organizasyon El Kitabı". Ankara, Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Güngör, Z., Serhadlıoğlu, G., & Kesen, S. E. (2009). A fuzzy AHP approach to personnel selection problem. *Applied Soft Computing*, 9(2), 641-646.
- Ighravwe, D. E., & Oke, S. A. (2019). An integrated approach of SWARA and fuzzy COPRAS for maintenance technicians' selection factors ranking. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 10(6), 1615-1626.
- İbicioğlu, H., & Ünal, Ö. F. (2014). Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi.

- Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4), 55.
- Çiğgen Tarcan, E., & İpekçi Çetin, E. (2018). Ahp Temelli Topsis Yöntemi İle Konaklama İşletmelerinde Personel Seçimi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 179-187.
- Karakış, E. (2019). Bulanık AHP ve bulanık TOPSIS ile bütünlük karar destek modeli önerisi: Özel okullarda öğretmen seçimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 112-137.
- Kelemenis, A., & Askounis, D. (2010). A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. *Expert Systems With Applications*, 37(7), 4999-5008.
- Krishankumar, R., Premaladha, J., Ravichandran, K. S., Sekar, K. R., Manikandan, R., & Gao, X. Z. (2020). A novel extension to VIKOR method under intuitionistic fuzzy context for solving personnel selection problem. *Soft Computing*, 24(4), 1063-1081.
- Kuyucu, A. (2014). Bimco'nun Gemi Yönetimi Sözleşmesine İlişkin 2009 Değişiklikleri. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 71(2), 361-382.
- Liao, S.-K., & Chang, K.-L. (2009). Selecting Public Relations Personnel of Hospitals. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 26(4), 52-63.
- Muslu, A. (2008). Denizcilik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Muslu, A. (2018). Türk Gemi Adamlarının Uluslararası Deniz İş Gücü Piyasalarında İstihdamı İçin Özel İstihdam Bürolarının Önemi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1).
- Nabeeh, N. A., Smarandache, F., Abdel-Basset, M., El-Ghareeb, H. A., & Aboelfetouh, A. (2019). An Integrated Neutrosophic-TOPSIS Approach and Its Application to Personnel Selection: A New Trend in Brain Processing and Analysis. *Special Section on New Trends in Brain Signal Processing and Analysis*, 7(7), 29734-29744.
- Nas, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünlük Bir Model Uygulaması. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Organ, A., & Kenger, M. D. (2018). Bütünlük Bulanık AHP-Bulanık MOORA Yaklaşımının Market Personeli Seçimi Problemine Uygulanması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 271-280.
- Ömürbek, N., & Şimşek, A. (2014). Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Personel Seçimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(2), 147-169.
- Önel, C. B., & Çetik, O. (2016). Bulanık Ahp İle Personel Seçimi Ve Adana İlinde Uygulaması. *Ç.Ü. Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 34(5), 1-10.
- Özbek, A. (2014). Yöneticilerin Çok Kriterleri Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, (24), 12-24.
- Özbek, A., & Erol, E. (2016). Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Vikor Yöntemleriyle İşgören Seçimi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 93-108.
- Özbek, A., & Selvi, Ö. (2014). Meslek Yüksekokullarında Yönetici Kriterlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. *Akademik Barış Dergisi*, (44), 12-25.
- Öztürk, F., & Kaya, G. K. (2020). Bulanık Vikor İle Personel Seçimi: Otomotiv Yan Sanayinde Uygulama. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 8(1), 94-108.
- Petrovic-Lazarevic, S. (2001). Personnel selection fuzzy model. *International Transactions in Operational Research*, 8(1), 89-105.
- Pradina, R. (2015). Application of Fuzzy AHP-TOPSIS Method for Decision Making in Human Resource Manager Selection Process. *Procedia Computer Science*, (72), 638-646.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of occupational and Organizational psychology*, 74(4), 441-472.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2001). "Fundamentals of Management". New jersey: Prentice Hall.
- Ruggunan, S., & Kanengoni, H. (2017). Pursuing a career at sea: an empirical profile of South African cadets and implications for career awareness. *Maritime Policy & Management*, 44(3), 289-303.
- Saaty, T. L. (1980). "The Analytic Hierarchy Process". New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2000). "Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process". Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2001). "Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process". Boston: International Series in Operations Research & Management Science.
- Sezen Akar, G., & Çakır, E. (2016). Lojistik Sektöründe Bütünlük Bulanık Ahp - Moora Yaklaşımı İle Personel Seçimi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 185-189.
- Şener, T. (2011). Personel seçimi probleminde analitik hiyerarşi prosesi: Tekstil sektörü için örnek uygulama. Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor, F. A., Ketcham, A. F., & Hoffman, D. (1998). Personnel evaluation with AHP. *Management Decision*, 36(10), 679-685.
- Ulutaş, A. (2019). Entropi ve MABAC Yöntemleri ile Personel Seçimi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1552-1573.
- Vural, D., Köse, E., & Bayam, B. (2020). AHP ve VIKOR Yöntemleri ile Personel Seçimi. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(21), 70-89.
- Yıldız, A., & Deveci, M. (2013). Bulanık VIKOR Yöntemine Dayalı Personel Seçim Süreci. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 427-436.
- Yılmaz, M. (2010). Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Bir Uygulama: Lider Bir Kütüphane Müdürü Seçimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(2), 206-234.
- Yorulmaz, M., & Alnıpak, S., (2019). Gemi Yönetimi ve Gemi Makineleri Alanı Öğrencilerinin Kontrol Odaklarının Belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(42), 2716-2724.
- Zolfani, S. H., Rezaeiniya, N., Aghdaie, M. H., & Zavadskas, E. K. (2012). Quality Control Manager Selection Based on AHP-COPRAS-G Methods: A Case in Iran. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 10(2), 72-86.