



## YÖNETİCİLERİN LOJİSTİK YETKİNLİKLERİNİN PERFORMANSLARINA ETKİSİ: ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK (3PL) HİZMET SAĞLAYICILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

*THE EFFECT OF LOGISTICS COMPETENCIES OF MANAGERS ON THEIR  
PERFORMANCE: A RESEARCH ON THIRD-PARTY LOGISTICS (3PL) SERVICES  
PROVIDERS*

Ramazan GÜNDEM<sup>a</sup>, Ayten AKATAY<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Bilim Uzmanı, Çanakkale,  
Türkiye.

ORCID: 0000-0002-7834-  
7413

E-posta:  
rgundem23@yahoo.com

<sup>b</sup>Prof. Dr, ÇÖMÜ, İşletme,  
Çanakkale, Türkiye.

ORCID: 0000-0002-8951-  
0570

E-posta:  
aytenakatay@yahoo.com

**Sorumlu Yazar:**  
Ramazan Gündem

**Makale Türü**  
Araştırma Makalesi

**Makale Geliş Tarihi**  
07.09.2020

**Makale Kabul Tarihi**  
10.08.2021

### ÖZ

**Amaç** - Bu çalışmanın amacı lojistik yöneticilerinin yetkinlikleri ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

**Yöntem** - Çalışmanın örneklemini Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin İstanbul'da faaliyet gösteren Üçüncü Parti Lojistik (3PL) hizmet sağlayıcısı 78 şirkette görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan anket Haziran-Temmuz 2019 tarihleri arasında online ve yüz yüze uygulanmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Çalışmada 194 yöneticiden geri dönüş alınmıştır.

**Bulgular** - Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan regresyon analizinde lojistik yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Sonuç** - Lojistik farkındalık, genel yönetim, davranış, analitik ve bilişim yetkinliklerinin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çevre yetkinliklerinin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Hizmet Sağlayıcısı, Lojistik, Yetkinlik.

**JEL Kodları:** L99, L91, M10

### ABSTRACT

**Purpose** - The purpose of this study is to determine the relationship between the competencies of logistics managers and their performance.

**Methodology** - The sample of the study consists of managers working in 78 companies third party logistics (3PL) services providers, members of the international Transporters Association, operating in Istanbul. The questionnaire has been conducted both in the research was applied online and face to face between June and July 2019. In the study, convenience sampling method has been used and, 194 managers gave feedback.

**Findings** - In the regression analysis conducted in line with the purpose of the study. It is observed that there is a positive and high-level relationship between logistics competencies and performance.

**Conclusions** - It is observed that logistics awareness, general management, behavioral, analytical, and informatics competencies have a statistically significant effect on performance. Environmental competencies have no statistically significant effect on performance.

**Keywords:** Third Party Logistic (3PL) Services Provider, Logistic, Competencies

**JEL Codes:** L99, L91, M10

<sup>1</sup>Bu çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde sunulan "Lojistik Yetkinliklerinin Çalışan Performansına Etkisi: Üçüncü Parti Lojistik Sağlayıcıları Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden derlenerek hazırlanmıştır.

<sup>2</sup>Bu çalışma 28-29 Kasım 2019 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen 3. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. GİRİŞ

Dünya ticaret hacmi 27 trilyon doları aşmıştır (World Trade Organization, 2018). Türkiye'nin 2023 hedefi ihracatta 500 milyar dolardır. Bu ihracat hedefine ulaşmada lojistik sektörünün önemi büyüktür. 2023 hedefine ulaşılabilmesi için küresel ticarete rekabet avantajı elde edilmelidir. Rekabet avantajında şirketlerin sahip oldukları teknolojilerinin ve insan kaynaklarının önemi büyüktür. Teknoloji zaman içinde kolaylıkla diğer şirketler tarafından taklit edilebilmektedir. Teknoloji açısından geçerli olan bu durum insan kaynakları bakımından aynı değildir. Diğer bir ifadeyle, nitelikli ve yetkin insan kaynaklarının taklit edilmesi ve kopyalanması mümkün değildir. Şirketler varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yeteneklerini geliştirmelidir. Günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler şirketleri karmaşıklık veya belirsizlik gibi ortamlara sürüklemektedir. Şirketin yetenekleri, sahip olduğu nitelikli insan gücünün bilgisi ve becerisidir. Bu nedenle yöneticilerde yüksek düzeyde eğitime ve yetkinliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Pehlivanoglu, 2018, s. 56).

Türkiye'nin lojistik bir üs haline gelmesi için karayolu taşımacılığında, denizyolu taşımacılığında, demiryolu taşımacılığında ve havayolu taşımacılığında önemli altyapı yatırımları gerçekleştirilmiştir. Söz konusu bu yatırımlar her geçen gün artmakta ve bu yatırımlara yenilerini eklenmektedir. Ancak lojistik sektörünün gelişmesine yönelik gerçekleştirilen yatırımlar, sektörün karşılaştığı sorunların çözülmesi konusunda yeterli olmamaktadır. Lojistik sektöründe yetkin insan kaynaklarının istihdamı konusunda pek çok sorun bulunmaktadır. Örneğin İstanbul üniversitesi ve Sakarya üniversitesinin ortak hazırladığı 2018 yılı ulaştırma ve lojistik sektör raporu sonuçlarına göre lojistik sektöründeki en önemli sorunlar arasında üniversitelerin lojistik sektörüne yeterince katkı sağlayamamaları, sektör çalışanlarının yetkin olmaması ve eğitim seviyelerinin yetersiz olması yer almaktadır. Tüm bu ve benzeri sorunlar uluslararası verilere de yansımaktadır. Türkiye'nin lojistik performans endeksinin düşük olması da sıralamada iyi bir düzeyde olmadığını göstermektedir (Ulaştırma ve Lojistik Sektör Raporu, 2018, s. 9). Bunun temel nedenlerinden birisi lojistik alanında yetkin profesyonellerin eksikliği olarak ifade edilebilir. Türkiye'nin lojistik sektöründe bir üs olabilmesi için gerçekleştirilen pek çok altyapı çalışmalarının yapılmasının yanında, sektörde istihdam edilen insan kaynağının da alanında uzman, yeterli bilgiye ve donanıma sahip kişiler olmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle sektör çalışanlarının önemli düzeyde lojistik yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı, yönetim alanında ilk kez 1957 yılında Selznick tarafından "ayırt edici yetkinlik" anlamında kullanılmıştır. White 1959 yılında ilk defa yetkinlik kavramını insan ile ilişkilendirerek kullanmıştır. Ancak insan kaynakları alanında asıl popülerliği McClelland'ın 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayımlanan "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makale ile popüler olmuştur (Reşitoğlu, 2011, s. 5). Yetkinlik kavramı çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Boyatzis (1982) yetkinlikleri; "kişinin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkân veren kişisel özellikler" olarak ifade etmiştir. Sandara (1993) ise yetkinlikleri örgütlerin DNA'sı olarak belirtmiştir. İşin nasıl yürütüleceğinin yapısal olarak oluşturulması olarak tanımlamıştır. Klein (1996) yetkinliği, "davranışsal göstergeler veya gözlemlenebilir davranışların toplamı" şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak yetkinlik, arzu edilen sonuçları elde etmek için sergilenen davranışlar, kişilik, yetenekler, ilgiler, motivasyon ve geçmişte sergilenmiş gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2013, s. 56).

### 2.2. Çalışan Performansı Kavramı

Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler çalışan performansı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan performansı; iş yaşamındaki işlerin daha önceden planlanarak belirli standartlara ve hedeflere ulaşılması veya arzulan hedeflere yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir. Çalışan performansı çeşitli sektörlerde yapılan işlerin hangi düzeyde olduğunu gösteren bir göstergedir. Bireyin planlanan bir görevi gerçekleştirme için yaptığı her işlem ve eylemin çalışan performansının bir göstergesi olduğu ifade edilmektedir (Çöl, 2008, s. 4)

### 2.3. Yönetici Kavramı

Yönetici “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi” şeklinde tanımlanmaktadır. Profesyonel yönetici ise “bu işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi” şeklinde tanımlanmaktadır. Profesyonel yönetici işletmenin orta ve uzun vadeli planlarını yapmaktadır. İşletmenin faydası için bu planları sebep sonuç ilişkisi içinde araştıran stratejist biri olmalıdır. İşletmelerde belirli bir düzen ve öngörü olabilmesi için yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik & Şimsek, 2013, s. 8).

### 3. LOJİSTİK YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ

İşletmenlerin performansı, daha çok şirket yöneticisinin yetkinliklerine ve yönetsel potansiyelleri ile doğrudan bağlantılı olan yönetimin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle şirketler son zamanlarda yönetim kalitelerini geliştirmek için yoğun uğraş vermektedir (Çetinkaya, 2009, s. 77). Üst düzey yöneticilik çok boyutlu ve karmaşık olup çok sayıda yetkinliğe sahip olmayı gerektirmektedir (Bolat , Aytemiz, Bolat, & Erdem , 2008, s. 10).

İş süreçlerinde teknolojik araçlara ihtiyacın giderek artmasıyla lojistik sektöründe dijital dönüşüm hızlanmıştır. Lojistik sektörde operasyonların verimliliğini artırmak ve maliyetlerin düşürülmesi, teslimat akışını modellemek, sipariş akışını izlemek için teknolojik uygulamalar kullanılmaktadır. Lojistik yöneticileri görevlerini yerine getirirken teknolojik programlardan yararlanmaktadır. Bu teknolojik programlar arasında dağıtım ihtiyaç planlaması (DRP), malzeme ihtiyaç planlaması (MRP), radyo frekanslı tanımlama (RFID), ulaştırma yönetimi sistemleri (TMS) ve barkodlama gibi dijital uygulamalar yer almaktadır. Günümüzde lojistik sektörde yer etmiş uygulamaları kullanmak için belirli yetkinliklere sahip olunmalıdır. Dijital dönüşüm çerçevesinde teknik yetkinliklere, bilişim yetkinliklerine ve yönetim yetkinliklerine sahip profesyonellere ihtiyaç duyulmaktadır (Sangka, 2017, s. 105-106).

Lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler farklı araştırmacılarca değişik şekillerde belirlenmiştir. Yazın taramasında en çok atıf alan ve lojistik profesyonellerine göre en çok kullanılan yetkinlikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- **Büyük Resmi Görebilme:** Büyük resmi görebilme yetkinliği stratejik düşünebilme becerisidir. Şirket yöneticisinin kısa vadeli kaygıların ötesine uzanarak alınacak karar ve lojistik faaliyetlerin zaman içerisinde etkisini fütürist bakış açısıyla düşünebilmesidir (Gettinger, 2006, s. 1). Lojistik sektöründeki olaylara mikro değil de makro açıdan bakılmasıdır. Kısacası lojistik şirketinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını uyumlu hale getirebilme yetkinliğini ifade etmektedir.
- **Tesis Konumu:** Lojistik tesisinin nerede kurulacağını belirleme yetkinliğidir. Kısacası lojistik merkezin veya depoların merkezi noktada kurulmasının belirlenmesidir. Burada kastedilen merkezilik kavramı otoyol, demiryolu ve denizyollarına yakın bir noktada kurulmasıdır. Tesislerin merkezi konumda seçilmesi ürünlerin taşınması sürecinde stratejik avantaj sağlayacaktır (Elgün, 2011, s. 208).
- **Bilişim Becerileri:** Lojistik ile ilgili donanım ve yazılım programlarını kullanabilme yetkinliğidir. Günümüzde bilişim becerisinin yerini dijital yetkinlik kavramı almıştır. Dijital yetkinlik; iş, günlük yaşam ve iletişim için bilgi toplumu teknolojilerinin güvenli ve eleştirel şekilde kullanılmasıdır. Dijital yetkinlik, bilgi ve iletişim alanındaki temel becerilerle bilgiye erişim, bilginin değerlendirilmesi, saklanması, üretimi, sunulması, alışverişi için bilgisayarların kullanılması, internet aracılığıyla ortak ağlara katılımın sağlanması ve iletişim kurulması yoluyla desteklenmesidir (Gürültü, Erişen, & Bildik, 2018, s. 3). Lojistik sektörde yöneticiler dijital dönüşüme ayak uydurarak lojistik yönetimde kaynak planlama, depolama, taşıma ve dağıtım süreçlerinde gerçek zamanlı bilgi, hız, esneklik ve verimlilik sağlamak için teknolojilere yatırım yapmaya odaklanmaktadır (Saygılı, 2018, s. 20).
- **Veri Madenciliği:** Veri madenciliği, önceden bilinmeyen, geçerli ve uygulanabilir verilerin büyük hacimli veri ambarlarından elde edilip bu verilerin üzerinde bilgisayar aracılığı ile çeşitli matematiksel işlemler yapılmasından sonra anlamlı bilgilerin çıkarılması ve bu bilgilerin şirketler tarafından karar vermek amacıyla kullanılmasıdır (Akçetin, Çelik, & Takçı, 2013, s. 74). Başka bir ifadeyle, büyük veri kümelerinin insanların algılayabileceği faydalı veri kümeleri haline dönüştürebilme yetkinliğidir. Veri madenciliği; veri tabanı teknolojisi, istatistik, makine öğrenmesi, yüksek performanslı bilgi işlem, yapay sinir ağları, örüntü tanıma gibi çok disiplinli bir teknoloji içerir. Veri madenciliği lojistik

sektöründe iç ve dış sorunların giderilmesine yardımcı olmaktadır. İç sorunlar tesis konumunun belirlenmesi, maliyetlerin en aza indirilmesi, karın maksimize edilmesi ve zaman içinde farklı tesislerin üretime en iyi şekilde tahsis edilmesidir. Dış sorunlar ise taşıyıcıların ve lojistik hizmet sağlayıcılarının seçilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve ürün dağıtımı sırasında araçların planlanmasıdır. Lojistik sürecindeki iç ve dış sorunların giderilmesi için lojistik yöneticileri veri madenciliği yetkinliğine sahip olmalıdır. Yöneticiler, veri madenciliğini sektördeki şirketlerin verimliliklerinin analizi, performans analizi, risk analizi, maliyet analizi, yük akış analizi, müşteri ve tedarikçi analizinde kullanabilir. Yöneticiler bu analizler sayesinde müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Böylece lojistikte kalite ve şirketin rekabet gücü artmaktadır (Akçetin, Çelik, & Takçı, 2013, s. 77).

- **ISO 14000:** Bir şirketin çevresel performansının denetlenmesi ve iyileştirilmesi sürecinin uluslararası bir standarda göre düzenlenmesidir (Müsiad, 2019, s. 99). Lojistik operasyon sürecindeki araç seçiminde veya ürünlerin ambalajlanmasında belirli standartlara uymalıdır. ISO 14000 çevre yönetim sistemi belgesi şirket imajı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. ISO 14000 standartları çevre yönetimi ile ilgili genel standartların tamamını kapsamaktadır. Lojistik sektörü açısından önem taşıyan standartlar ve bazı belgeler; ISO 14001 çevre yönetim sistemi belgesi, ISO 14025 çevresel ürün beyanları standartları, ISO 14040-44 yaşam döngüsü değerlendirme standart serisi, ISO 14064 sera gazı emisyonu ölçümü ve denetimi standartları, ISO 14067 karbon ayak izi standardı, Euro emisyon standartları ve Eco performans ödülleri (Çamlıca & Akar, 2014, s. 108-110). Örneğin; lojistik şirketinin yöneticisi tehlikeli madde taşımacılığı sürecinde bütün risk faktörlerini tanımlamalı ve belirli bir plan doğrultusunda taşımacılığı gerçekleştirmelidir.
- **Yeşil Lojistik:** Ürünlerin tüketiciden üreticiye geri dönüş sağlayabilme yetkinliğidir. Yeşil lojistik yetkinliği lojistik faaliyet sürecinde çevreyi minimum düzeyde etkilemeyi amaçlamaktadır. Lojistik şirketleri yeşil lojistik uygulamalarıyla enerjiyi, suyu, havayı ve doğal çevreyi verimli ve etkin kullanmayı hedeflemektedir. Dünyada lojistik sektöründe sera gazı emisyonlarına bakıldığında %89'u taşımadan %11'i ise depolama ve tesislerden gelmektedir (Müsiad, 2019, s. 38-41). Lojistik yöneticisi taşıma sürecinde seçilen araçların karbondioksit salınımını en aza indireyecek taşıma şeklinin seçilmesi konusuna dikkat etmelidir. Lojistik yöneticisi ürünlerin ambalajlanması ve paketlenmesi sürecinde doğada kolay çözünebilecek maddeler tercih etmelidir.

Lojistik profesyonellerine göre en çok kullanılan diğer yetkinlikler; müşteriye odaklanma, lojistik sektör bilgisi, kalite yönetimi, tersine lojistik, taşımacılık mevzuat bilgisi, planlama ve önceliklendirme, iş süreçlerini geliştirme, karar verme, liderlik, yabancı dil, proje yönetimi, yaratıcılık becerisi, iş etiği, değişim yönetimi, sözlü ve yazılı iletişim, çatışma yönetim becerisi, motivasyon, problem çözme, takım çalışması, zaman yönetimi, talep tahmini, envanter yönetimi, satın alma, istatistiksel, depolama yönetimi, taşıma yönetimi, elektronik tablolama becerisi (spreadsheet) şeklindedir (Murphy & Poist, 1991, s. 5-8; Heyns & Luke, 2012, s. 117).

## 4. LİTERATÜR TARAMASI

### 4.1. Lojistik Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Yetkinlikleri Konusunda Yapılan Çalışmalar

Küreselleşen ve değişen iş dünyasında lojistik süreçlerde mesleki ve uygulama alanlarındaki görevlerin doğası ve kapsamında değişim ve dönüşümler gerçekleşmektedir. Lojistik endüstrisinde değişen gereksinimleri karşılamak için doğru yetkinliklere sahip çalışan eksikliği küresel çapta hissedilmektedir. Lojistik profesyonellerinin geniş yetkinlik yelpazesine sahip olmaları gerekmektedir.

Poist (1984), lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri; müşteri hizmetleri, envanter yönetimi, taşıma ve trafik yönetimi, lojistik bilgi yönetimi, talep tahmini, satın alma, lojistik ile ilgili hukuki düzenlemeler, uluslararası lojistik, sipariş yönetimi, tesis konumu, üretim planlaması, ambalajlama, paketleme, parça ve servis desteği ve tersine lojistik olarak belirtmiştir. Murphy ve Poist (1991) ise tedarik zinciri konseyi listesinde bulunan 109 lojistik şirketinin yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikleri; iş yetkinlikleri (taşıma ve lojistik, genel işletme yönetimi, iş etiği, bilgi sistemleri yönetimi ve iş stratejileri), lojistik yetkinlikler (taşıma ve trafik yönetimi, müşteri hizmetleri, depo yönetimi, envanter yönetimi ve ambalajlama) ve yönetim yetkinlikleri (dürüstlük, başkasını motive etme, organizasyon, planlama ve kendini motive etme) olarak belirtmiştir.

Gammelgaard ve Larson (2001) ise lojistik yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmaya göre yöneticilerin sahip olması beklenen yetkinlikler sırasıyla; problem çözme yetkinlikleri, karar verme yetkinlikleri, takım çalışması yetkinlikleri, büyük resmi görebilme yetkinlikleri, önceliklendirme yetkinlikleri, yazılı ve sözlü iletişim yetkinlikleridir. Mangan ve Christopher (2005)'in İrlanda'da bulunan lojistik enstitüsü listesinde yer alan 41 lojistik şirketinin lojistik yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada ise lojistik yöneticilerinin taşıması gereken en önemli yetkinlikler; lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, bilişim, depolama yönetimi, dağıtım ve nakliye yönetimi ve müzakere yetkinlikleri olarak belirtilmiştir.

Razzaque ve Sirat (2001)'in Asyalı 533 lojistik yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler; iş yetkinlikleri (operasyon bilgisi, temel işletme bilgisi, ekonomi ve finans bilgisi, iletişim yetkinlikleri, hukuk yetkinlikleri, analitik yetkinlikler ve genel kültür bilgisi), yönetim yetkinlikleri (yönetimsel yetkinlikler, stratejik bilgi, personelin niteliği, müzakere yetkinlikleri, iletişim yetkinlikleri ve analitik yetkinlikler) ve lojistik yetkinlikler (depolama yetkinlikleri, müşteriye odaklanma, uluslararası lojistik ve lojistik planlama bilgisi) olarak belirtilmiştir. Murphy ve Poist (2006) ise tedarik zinciri konseyi listesinde bulunan 146 lojistik şirket yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikleri; iş yetkinlikleri (tedarik zinciri yönetimi, taşıma ve lojistik, iş etiği, üretim yönetimi ve iş yazışmaları), lojistik yetkinlikler (müşteri hizmetleri, envanter yönetimi, trafik yönetimi, lojistik bilgi sistemi ve depo yönetimi) ve yönetim yetkinlikleri (motivasyon, dürüstlük, karar verme, sözlü iletişim ve ikna kabiliyeti) olarak belirtmiştir.

Rahman ve Yang (2009) Çin'in Shangai bölgesinde bulunan 200 lojistik şirketinin lojistik ve tedarik zinciri yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler; lojistik farkındalık, lojistik analiz, lojistik bilişim teknolojileri, çevresel farkındalık gibi dört grupta toplanmıştır. Beklenen en önemli yetkinlikler; envanter yönetimi, tedarik zinciri farkındalığı, çapraz fonksiyonel farkındalık, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri maliyeti, büyük resmi görebilme, taşıma yönetimi, çapraz fonksiyonel koordinasyon, takım çalışması ve bilgi akışı entegrasyonu olarak belirtmiştir. Muogboh (2010) Nijerya'nın başkenti Lagos da bulunan 44 lojistik şirketinin yöneticisi üzerine yaptığı çalışmada beklenen en önemli yetkinlikler; müşteri hizmetleri, paketleme, takım çalışması, dağıtım yönetimi, müzakere ve iletişim, üretim operasyonları yönetimi, depolama yönetimi, finansal yönetim ve stratejik planlama olarak belirtmiştir.

Thai vd. (2011) Singapur'da hizmet veren 350 lojistik şirketine görev yapan lojistik yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada lojistik profesyonellerinden beklenen en önemli yetkinlikleri; iş yetkinlikleri (tedarik zinciri yönetimi, taşıma ve lojistik, risk yönetimi, kalite yönetimi ve iş etiği), lojistik yetkinlikler (müşteri hizmetleri, lojistik bilgi yönetimi, entegre lojistik, lojistik ile ilgili yasal düzenlemeler ve uluslararası lojistik) ve yönetim yetkinlikleri (dürüstlük, müşteri ilişkileri yönetimi, kendini motive etme, planlama ve organizasyon) olarak belirtmiştir. Daud vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada Malezya'da lojistik şirketlerinde çalışan 223 lojistik yöneticisi üzerinde yapılan çalışmaya göre en önemli yetkinlikler belirtilmiştir. Bu yetkinlikler problem çözme yetkinlikleri, profesyonel imaj, problemlere profesyonel yaklaşma yetkinlikleri, takım çalışması yetkinlikleri, stratejik odaklanma, yenilikçilik ve yaratıcı düşünme yetkinlikleri, lojistik yetkinlikler, küresel yönetim bilgisi, işi anlama yetkinlikleri, lojistik endüstrisini kavrama yetkinlikleri, genel finans, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, hukuk bilgi sistemleri, astları yönlendirme ve harekete geçirme yetkinlikleri olarak belirtilmiştir.

Luke ve Heyns (2012) yaptıkları çalışmada Güney Afrika'da bulunan operasyon yönetimi derneğine üye 200 tedarik zinciri profesyoneli üzerinde yaptıkları çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler; müşteriye odaklanma, iş ahlakı, planlama ve önceliklendirme yetkinlikleri, problem çözme yetkinliği, takım çalışması, büyük resmi görebilme yetkinliği, yaratıcı düşünme yetkinliği, iş süreçlerini iyileştirme, iletişim yetkinlikleri ve karar verme yetkinlikleri olarak belirlenmiştir. Sangka (2017) Endonezya'daki üçüncü parti lojistik (3PL) hizmet sağlayıcısı ve taşıma işleri komisyoncusu şirketlerin yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada lojistik yöneticilerinden beklenen yetkinlikler; iş yetkinlikleri (analiz, iş geliştirme, kültürlerarası farkındalık, ürün yönetimi ve yaratıcılık ve sosyal sorumluluk), yönetim yetkinlikleri (liderlik, insan yönetimi, takım çalışması ve iletişim, değişim yönetimi ve müzakere yönetimi), lojistik yetkinlikler (taşıma ve dağıtım, depolama ve envanter, proje yönetimi) ve bilişim yetkinlikleri (donanım ve yazılım, ambalajlama bilgi sistemi) olarak belirlenmiştir.

Elzarka ve El-Nakib (2014) tarafından Mısır'daki Dış Ticaret ve Sanayi Bakanlığı listesinde bulunan 266 üretici şirketin lojistik yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler; iş yetkinlikleri (ulaşım ve lojistik, pazarlama, stratejik yönetimi, yabancı dil ve satın alma), lojistik yetkinlikler (müşteri hizmetleri, depolama yetkinlikleri, tersine lojistik, dağıtım iletişimi, trafik yönetimi,

uluslararası lojistik ve talep tahmini) ve yönetim yetkinlikleri (planlama, organize etme, zaman yönetimi, müzakere yönetimi, motivasyon, problem çözme, analitik düşünme ve dinleme) olarak belirlenmiştir. Yurdakul vd. (2015) tarafından İzmir’de faaliyet gösteren üretim şirketlerinin lojistik yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler; problem çözme yeteneği, karar verme yeteneği, yabancı dil becerisi, tedarik zinciri bilgisi ve kritik düşünme yeteneği olarak ortaya konulmuştur.

Cvetić vd. (2017)’nın Sırbistan’daki üretim şirketlerinin lojistik yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada yöneticilerin; iletişim yetkinlikleri, işlerin planlanması ve düzenlenmesi, yabancı dil yetkinlikleri, elektronik tablolama ve veri tabanlarına odaklanma, kişilerarası iletişim yetkinlikleri, takım çalışması, problem çözme yetkinlikleri, iş yönetimi, sürekli öğrenme yetkinlikleri, karar verme yetkinlikleri, liderlik yetkinlikleri, dürüstlük yetkinlikleri, proje yönetimi ve istatistik yetkinlikleri gibi yetkinlikleri taşıması beklenmektedir. Lin ve Chang (2018) Tayvan’da bulunan 142 tane 3PL hizmet sağlayıcısı profesyoneli ve lojistik bölümünden 39 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada lojistik yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli işletme yetkinlikleri; yabancı dil, müşteri ilişkileri yönetimi ve operasyon sistemi yetkinliği olarak belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada en önemli lojistik yetkinlikler ise; uluslararası lojistik, taşıma yönetimi ve intermodal taşımacılık yetkinliği olarak belirlenmiştir. Lojistik akademisyenlerine göre yöneticilerin sahip olması gereken en önemli işletme yetkinlikleri; yabancı dil, uygulama yazılımları ve müşteri ilişkileri yönetimi yetkinliği olarak belirlenmiştir. En önemli lojistik yetkinlikler ise tedarik zinciri yönetimi, uluslararası lojistik ve küresel lojistik yönetimi yetkinliği olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. Yetkinlik ve Çalışan Performansını Konu Alan Çalışmalar

Yetenekli insan sermayesi rekabette avantaj kaynağı ve mükemmelliğin anahtarı olarak görülmektedir. Yetkinlikler profesyonellerin çalışan performanslarının değerlendirilmesinde önem arz etmektedir. Son zamanlarda, yetkinlikler genellikle performans değerlendirme temelinde kullanılmaktadır. Ölçme aracı olarak kullanılan yetkinlikler, davranış faktörlerin tanımlanmasına ve işin nasıl yapıldığının değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Buna göre birçok akademisyen, yetkinliklerin çalışanların performansının belirlenmesinde etkili bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Yetkinlikler ile profesyonellerin çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan birçok araştırma vardır (Zaim, Yaşar, & Ünal, 2013, s. 4).

Myers vd. (2004) yapmış oldukları çalışmada 157 lojistik ve tedarik zinciri yöneticisi üzerinde anket yapmışlardır. Lojistik becerilerin çalışan performansına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla path analizi uygulamıştır. Çalışmada lojistik becerilerin çalışan performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tozluoyurt (2005) tarafından yapılan çalışmada yetkinliklerin çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla ayırma (Discriminant) analizi kullanmıştır. Söz konusu bu çalışmada yetkinliklerin çalışan performansını orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Vathanophas ve Thai-ngam (2007) Tayland Tarım Bakanlığında çalışan 46 yönetici üzerinde yapılan çalışmada bir işin yerine getirilmesinde üst düzey performans gösterenlerin yirmi üç yetkinliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Qiao ve Wang (2009) yapmış oldukları çalışmada Çin’de 260 orta düzey yönetici ile görüşme gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada görüşme sonuçlarından yola çıkarak yöneticilerin başarı için sahip olması gereken kritik yetkinlikleri belirlemişlerdir. Bu yetkinlikler ekip oluşturma, iletişim, koordinasyon, yürütme ve sürekli öğrenme olarak tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada yetkinliklerin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ming (2010) yapmış olduğu çalışmada Malezya’daki gümrük memurlarının sahip olduğu yetkinliklerin çalışan performansını demografik faktörlere göre etkileyip etkilenmediğini öğrenmeyi amaçlamıştır. Regresyon analizi sonucu yetkinliklerin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Suen (2011) yapmış olduğu çalışmada insan kaynakları profesyonellerinin bilişim ve insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmada sonucunda bilişim ve insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Zaim vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada Türkiye’deki hizmet sektöründe bireysel yetkinliklerin performans üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın bulgularına göre; yetkinlikler ile bireysel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Strobel (2014) yapmış olduğu çalışmada ilk olarak insan kaynakları profesyonelleri için yetkinlik modeli oluşturmuştur. Çalışmada daha iyi yetkinlik düzeylerine sahip olan uzmanların daha üst düzey performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Adsule ve Berrad (2014) yapmış oldukları çalışmada üstün iş performansına katkı sağlayan yönetsel

yetkinlikleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmadaki bulgular üstün iş performansının sergilenebilmesi için kişilik, deneyim, liderlik, takım çalışması, müşteri odaklılık gibi yetkinliklere sahip olunması gerektiğini ortaya koymuştur.

Cronje (2015) tarafından Zimbabve içecek endüstrisindeki lojistik yöneticilerine 3 yıl boyunca eğitim verilmiştir. Cronje (2015) bu eğitimler sonunda yöneticilere anket yapmıştır. Cronje (2015) yapmış olduğu bu çalışmada, yöneticilerin becerilerinde gelişme görüldüğünü ve kazanılan becerilerin çalışanların performanslarını artırdığını ortaya koymuştur. Seate vd. (2016) yapmış oldukları çalışmada yönetsel yetkinliklerin iş performansına etkisini analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda yönetsel yetkinlikler ile iş performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Köse ve Şencan (2016) yapmış oldukları çalışmada 424 Tarım Kooperatifi Kredi Merkezi Derneği yöneticisine anket uygulamışlardır. Doğrusal regresyon analizine göre; karar verme yetkinliği ve yönetim performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir.

Lakshminarayanan vd. (2016) yapmış oldukları çalışmada Hindistan'daki imalat sektöründeki orta düzey yöneticilere anket uygulamışlardır. Çalışma sonucunda yönetsel yetkinliklerin çalışan performansını etkilediği ortaya konmuştur. Vilela vd. (2018) yapmış oldukları çalışmada 108 lojistik yöneticisine anket çalışması uygulamıştır. Çalışma sonucunda lojistik yetkinliklerin çalışan performansını etkilediği ortaya konulmuştur.

## 5. METODOLOJİ

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı lojistik sektörde görevli yöneticilerin yetkinlikleri ile çalışan performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çalışmada yöneticilerin lojistik farkındalık, genel yönetim, davranışsal, analitik, bilişim ve çevre yetkinlikleri ile çalışan performansı arasındaki ilişki belirlenmiştir. Lojistik yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler ve bu yetkinliklerin iş süreçlerine hangi ölçüde katkı sağladığına dair cevaplar aranmıştır. Araştırmayla lojistik sektörde insan kaynakları sorunları noktasında farkındalığın oluşmasına, nitelikli işgücünün sektöre kazandırılmasına ve yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Ayrıca şirketlerinin ihtiyaç duydukları insan kaynakları sorunları noktasında farkındalığın oluşmasına yardımcı olacaktır. İstanbul jeopolitik konumu itibarıyla olduğu kadar lojistik alanında da stratejik bir öneme sahiptir. İstanbul 15 milyonu aşan nüfusu ile Avrupa'da bulunan çoğu kentten ve hatta bazı ülkelerden çok daha fazla nüfusa sahiptir. İstanbul tarihi çağlardan beri üretim, tüketim ve lojistik dağıtım merkezi olma özelliği nedeniyle ender kentlerden biridir. İstanbul'da 8 tane organize sanayi bölgesi (OSB), 3 tane serbest bölge, 16 gümrük müdürlüğü ve bu müdürlüklere bağlı 439 tane antrepo, 2 akaryakıt dağıtım istasyonu, tehlikeli madde depolama alanları, Atatürk havalimanında kargo terminali, 11 liman başkanlığı ve Halkalı lojistik köyü bulunmaktadır. İstanbul ülkemizin lojistik hareketlerinin %60'ını gerçekleştirmektedir (Müsiad, 2019, s. 102-136). Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne üye olan şirketler; depolama ve dağıtım hizmetleri (3PL), entegre taşımacılık çözümleri, gümrük hizmetleri, sigorta hizmetleri ve tedarik zinciri çözümleri gibi faaliyetler yapmaktadır. Uluslararası Nakliyeciler Derneği'nin 2019 yılı itibarıyla Türkiye'de 1058 üyesi bulunmaktadır. Bu üyelerin 193 3PL hizmet sağlayıcı şirketlerdir. Araştırmanın evrenini 3PL hizmet sağlayıcısı şirketlerin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olan Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin İstanbul'da faaliyet gösteren 78 3PL hizmet sağlayıcı şirketlerin yöneticileri oluşturmaktadır. (UND, 2019).

### 5.2. Araştırmanın Yöntemi, Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın örnekleminde yer alan şirket yöneticilerine anket uygulanarak veri toplanmıştır. Araştırma verileri Haziran-Temmuz 2019 tarihleri arasında yüz yüze ve e-posta aracılığıyla ulaşılarak elde edilmiştir. Araştırmada 194 yöneticiden geri dönüş alınmıştır. Araştırmanın evreni için %5 hata payıyla örneklem hesaplandığında 129 yöneticiye ulaşılması gerekmektedir. Araştırmada 194 yöneticiden geri dönüş alınmış, bu sayı ulaşılması gereken örneklem sayısının üzerindedir. Yöneticilerin yetkinliklerinin çalışan performansları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için üç bölümden oluşan anket hazırlanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tanımlanmaya yönelik sorular yer almaktadır. Bunlar sırasıyla yöneticilerin çalıştığı departman, çalışma süresi, mezun olunan bölüm ve şirketteki pozisyonudur. Anketin ikinci bölümünde ankete katılan lojistik yöneticilerinin performanslarını ölçen maddeler yer almaktadır. Yöneticilerin performanslarını ölçmek için Karakum (2005) tarafından yazın incelemeleri ve daha

önce bu konu bağlamında yapılan çalışmalardan uyarlanarak oluşturulan performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 6 sorudan oluşmaktadır (1= Hiç yansıtıyor, 2= Az yansıtıyor, 3= Orta derecede yansıtıyor, 4= Büyük ölçüde yansıtıyor, 5= Tamamen yansıtıyor). Anketin üçüncü bölümünde ankete katılan lojistik yöneticilerinin yetkinliklerini ölçen maddeler yer almaktadır. Araştırmada lojistik yöneticilerinin yetkinliklerini ölçmek için yazın taraması yapılarak daha önce yapılmış çalışmalarda atıf almış Heyns ve Luke (2012) ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sürecinde Türkçeye çevrilen ve lojistik alanında da uzman ve akademisyenlerin değerlendirilmesi sonucu 6 boyut altında 38 ifadeden oluşan ölçeğe son şekli verilmiştir. Lojistik yöneticilerinin yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik ölçek 5'li likert (1= Hiç yetkin değilim, 2= Yetkin değilim, 3= Orta düzeyde yetkinim, 4= Yetkinim, 5= Çok yetkinim) şeklinde 38 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğe faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmada yöneticilerin yetkinlik düzeylerinin çalışma performanslarına etkisini tespit etmek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**Hipotez 1:** Yöneticilerin lojistik farkındalık yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Yöneticilerin genel yönetim yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

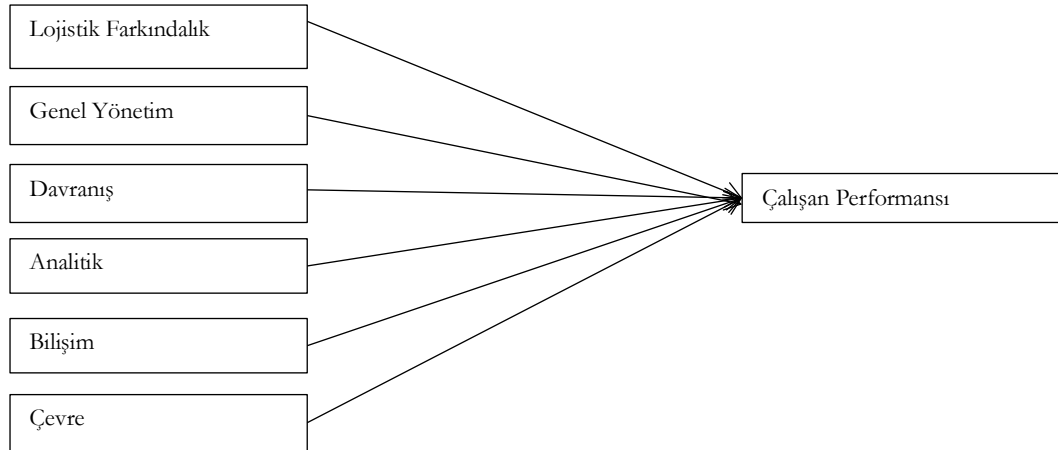
**Hipotez 3:** Yöneticilerin davranışsal yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Yöneticilerin analitik yetkinlikleri ile çalışan performansı anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Yöneticilerin bilişim yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 6:** Yöneticilerin çevre yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### Şekil 1. Araştırmanın Modeli



## 5.3 Bulgular

### 5.3.1. Demografik Bulgular

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin 144'ü erkek, 50'si ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların toplam yüzdelik dağılımlarına bakıldığında zaman sırasıyla %74,2'si erkek ve %25,8'i kadındır. Erkek katılımcı yönetici sayısının kadın yönetici sayısından sayıca çok fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden 3 kişi 25 yaş ve altında, 35 kişi 26-35 yaş aralığında, 110 kişi 36-45 yaş aralığında, 37 kişi 46-55 yaş aralığında ve 9 kişi 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların yaşlarının yüzdelik dilimlerine bakıldığında ise %56,7 ile en fazla yüzdeliğe 36-45 yaş arasındaki yöneticiler sahiptir. Katılımcıların yaş yüzdeliğine bakıldığında ise %1,5 ile en az yüzdeliğe 25 yaş altı yöneticiler sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerinden 7 kişinin lise, 21 kişinin ön lisans, 121 kişinin lisans, 43 kişinin yüksek lisans ve 2 kişinin ise doktora programından mezun olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarının yüzdelik dilimlerine bakıldığında ise %62,4 ile en fazla yüzdeliğe lisans mezunu yöneticiler sahip iken en az yüzdeliğe %1,0 ile doktora mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden 59 kişinin işletme, 21 kişinin iktisat, 44 kişinin lojistik/uluslararası ticaret, 21 kişinin endüstri



mühendisi, 5 kişinin kamu yönetimi bölümlerinden ve 44 kişinin diğer bölümlerden mezun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerden 4 kişi 1 yıldan az, 34 kişi 1-5 yıl arasında, 78 kişi 6-10 yıl arasında ve 78 kişi ise 10 yıl ve üzerinde sektörde çalışmaktadırlar. Katılımcıların sektörde çalışma süresinin yüzdelerine bakıldığında %40,2 ile en fazla yüzdelerde 6-10 yıl ile 11 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine bakıldığında %2,1 ile en az yüzdelikte 1 yıldan az çalışan yöneticiler yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 7 kişi genel müdür, 13 kişi genel müdür yardımcısı ve 174 kişi departman müdürü olduğu gözlemlenmektedir. Yöneticilerin şirketteki pozisyonlarının yüzdelerine bakıldığında ise %89,7 ile en fazla yüzdelikte departman müdürleri yer almaktadır. Yöneticilerin şirketteki pozisyonları yüzdeliğine baktığımızda ise %3,6 ile en az yüzdeliğe genel müdür pozisyonundaki kişiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 26 kişi depolama, 11 kişi gümrük, 23 kişi insan kaynakları, 36 kişi pazarlama/satın alma, 79 kişi lojistik operasyonel, 7 kişi yönetim ve 12 kişi de diğer departmanlarda çalışmaktadır. Yöneticilerin çalıştığı departmanın yüzdeliğine bakıldığında %29,5 ile en fazla lojistik operasyonel departmanı yer almaktadır. Yöneticilerin çalıştığı departmanın yüzdeliğine bakıldığında %6,4 ile en az yüzdeliği yönetim departmanı yer almaktadır.

**Tablo 1.** Yöneticilerin Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde
<b>CİNSİYET</b>		
Erkek	144	74,2
Kadın	50	25,8
<b>YAŞ</b>		
25 Yaş ve altı	3	1,5
26-35 yaş	35	18,0
36-45 Yaş	110	56,7
46-55 yaş	37	19,1
56 yaş ve üzeri	9	4,6
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lise	7	3,6
Ön lisans	21	10,8
Lisans	121	62,4
Yüksek Lisans	43	22,2
Doktora	2	1,0
<b>MEZUN OLUNAN BÖLÜMLER</b>		
İşletme	59	30,4
İktisat	21	10,8
Lojistik/Uluslararası Ticaret	44	22,7
Endüstri Mühendisliği	21	10,8
Kamu Yönetimi	5	2,6
Diğer	44	22,7
<b>SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
1 yıldan az	4	2,1
1-5 yıl	34	17,5
6-10 yıl	78	40,2
11 yıl ve üzeri	78	40,2
<b>ŞİRKETTEKİ POZİSYONU</b>		
Genel Müdür	7	3,6
Müdür Yardımcısı	13	6,7
Departman Müdürü	174	89,7
<b>ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN</b>		
Depolama	26	16,7
Gümrük	11	5,1
İnsan Kaynakları	23	10,3
Pazarlama/Satın Alma	36	20,5
Lojistik Operasyonel	79	29,5
Yönetim	7	6,4
Diğer	12	11,5
TOPLAM	194	100,0

### 5.3.2. İstatistiksel Analiz Bulguları

Araştırmada ölçeklere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada faktör yüklerinin öz değeri 1,00'ın üzerindeki değerler dikkate alınmıştır. Madde ifadeleri lojistik farkındalık, genel yönetim, davranış, analiz, bilişim ve çevre faktör yükleri altında toplanmıştır.

Tablo 2. Lojistik Yetkinliği Faktör Yükleri

Faktör Adı	Madde İfadesi	Faktör Yükleri	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
Lojistik Farkındalık	Büyük Resmi Görebilme	,789	20,08	0,719
	Müşteriye Odaklanma	,733		
	Lojistik Sektör Bilgisi	,874		
	Kalite Yönetimi	,804		
	Tersine Lojistik	,709		
	Taşımacılık Mevzuat Bilgisi	,743		
Genel Yönetim	Planlama ve Önceliklendirme	,681	11,18	0,813
	İş süreçlerini geliştirme	,822		
	Karar Verme	,765		
	Liderlik	,657		
	Yabancı Dil	,699		
	Proje Yönetimi	,698		
Davranış	Yaratıcılık Becerisi	,566	8,65	0,886
	İş Etiği	,689		
	Değişim Yönetimi	,582		
	Sözlü ve yazılı iletişim	,677		
	Çatışma Yönetimi Becerisi	,663		
	Motivasyon	,552		
	Problem Çözme	,752		
	Takım Çalışması	,679		
Zaman Yönetimi	,552			
Analitik	Talep Tahmini	,696	6,96	0,804
	Tesis Konumu	,507		
	Envanter Yönetimi	,612		
	Satın Alma	,659		
	İstatistiksel	,406		
	Depolama Yönetimi	,614		
	Taşıma Yönetimi	,569		
Bilişim	Veri Madenciliği	,787	6,65	0,736
	Elektronik Tablolama Becerisi (Spreadsheet)	,543		
	Bilişim Becerileri	,776		
Çevre	ISO 1400	,735	6,09	0,796
	Yeşil Lojistik	,718		
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			59,63	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0,907	
Bartlett's Test of Sphericity			Ki-Kare Değeri	4242,32
			Serbestlik Derecesi	703
			P Değeri	0,000

Tablo 2'de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,936 ve Bartlett's testi sonucu  $\chi^2=4242,32$ ; p değeri 0,000 bulunmuştur ( $0,000 < 0,005$ ). Lojistik farkındalık yetkinliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,719'dür, genel yönetim yetkinliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,813'dir, davranış yetkinliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,886'dır, analitik yetkinliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,804'dür, bilişim

yetkinliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,736'dır ve çevre yetkinliklerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,796 çıkmıştır. Bu katsayılara göre ölçeğin güvenilirliği yüksektir (Kalaycı, 2010, s. 405).

**Tablo 3.** Çalışan Performansının Faktör Yükleri

Soru İfadesi		Faktörün Yükleri
Çalışan Performansı	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.	,850
	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	,757
	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	,631
	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi, görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	,895
	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	,731
	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	,596
Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)		,844
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		56,88
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,867
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare Değeri	421,529
	Serbestlik Derecesi	15
	P Değeri	0,000

Tablo 3'te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,867 ve Barlett's testi sonucu  $\chi^2=421,52$ ; p değeri 0,000 bulunmuştur ( $0,000 < 0,005$ ). Çalışan performansının Cronbach Alpha katsayısı 0,844 çıkmıştır. Bu katsayıya göre ölçeğin güvenilirliği yüksektir (Kalaycı, 2010, s. 405).

**Tablo 4.** Ankete Verilen Cevaplara Göre Değişkenlere Ait İstatistikler

	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Bağımsız Değişken	Lojistik Farkındalık	3,939	,543
	Genel Yönetim	4,196	,603
	Davranış	4,162	,574
	Analitik	3,864	,653
	Bilişim	3,354	,891
	Çevre	3,384	,986
Bağımlı Değişken	Çalışan Performansı	4,403	,467

Tablo 4'te görüldüğü üzere yöneticilerin lojistik farkındalık yetkinlikleri ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin yetkinlik düzeyi ortalaması 3,939'tür. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin orta düzeyde yetkin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin genel yönetim yetkinlikleri ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin yetkinlik düzeyi ortalaması 4,196'dır. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin iyi düzeyde yetkin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin davranış yetkinlikleri ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin yetkinlik düzeyi ortalaması 4,162'dir. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin iyi düzeyde yetkin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin analitik yetkinlikleri ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin yetkinlik düzeyi ortalaması 3,864'tür. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin orta düzeyde yetkin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin bilişim yetkinlikleri ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin yetkinlik düzeyi ortalaması 3,354'tür. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin orta düzeyde yetkin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çevre yetkinlikleri ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin yetkinlik düzeyi ortalaması 3,384'tür. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin orta düzeyde yetkin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalışan performansı ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar dikkate alındığında çalışan performansı düzeyinin ortalaması 4,403'tür. Araştırma sonuçları bu konuda yöneticilerin çalışan performansını büyük ölçüde yansıttığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 5.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 Lojistik Farkındalık	1						
2 Genel Yönetim	,629**	1					
3 Davranış	,608**	,788**	1				
4 Analitik	,592**	,536**	,561**	1			
5 Bilişim	,467**	,427**	,478**	,606**	1		
6 Çevre	,493**	,381**	,445**	,501**	,490**	1	
7 Çalışan Performansı	,480**	,479**	,646**	,444**	,247**	,326**	1

\*\* .Korelasyon 0.01 derecesiyle anlamlıdır.

Tablo 5'te görüldüğü gibi lojistik yetkinliklerinin çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (0,00<0,01). Elde edilen bulgulara göre; lojistik farkındalık yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel yönetim yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Davranış yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Analitik yetkinlikler ile çalışan performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilişim yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Çevre yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Lojistik Yetkinlikleri ve Çalışan Performansı Değişkenlerinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışan Performansı (ÇP)	Standardize Edilmiş Katsayılar			*VIF
	B	T	P	
Sabit		9,433	,000	
Lojistik Farkındalık	,153	1,962	,041	2,098
Genel Yönetim	,157	1,709	,029	2,941
Davranış	,662	7,129	,000	2,991
Analitik	,168	2,152	,033	2,115
Bilişim	,187	2,635	,009	1,752
Çevre	,024	,358	,720	1,557

F: 26,696 R: ,679 Düz. R<sup>2</sup>: ,444 Sig:,000 \*VIF<10

Tablo 6'da görüldüğü üzere varyans artış faktörünün (VIF) uygulamada kabul görülen 10 değerinin altında olduğu gözlemlenmiştir. Yani bir bağımsız değişken ile diğer bağımsız değişken arasında yüksek korelasyon tespit edilmemiştir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Orhunbilge, 2002, s. 241). Lojistik yetkinliklerin çalışan performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,00<0,05). Lojistik yetkinlikleri çalışan performansının yüzde 44'ünü açıklamaktadır (Düz.R<sup>2</sup>=0,444). Modele ilişkin korelasyon katsayısı R=0,679'dur. Bu değer, lojistik yetkinlikler ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Lojistik farkındalık yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır (p=0,041<0,05). Genel yönetim yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır (p=0,029<0,05). Davranış yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır (p=0,000<0,05). Analitik yetkinliklerin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır (p=0,033<0,05). Bilişim yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır (p=0,009<0,05). Çevre yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (0,05< p=0,720).

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye jeopolitik konumu açısından lojistik sektörü için stratejik bir öneme sahiptir. Türkiye, lojistik sektörünü güçlü kılmak ve lojistik üs olabilmek için yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Yatırımlara sürekli yenileri eklenmektedir. Türkiye bütün taşımacılık modlarında koridor görevi görmektedir. Türkiye'deki lojistik sektöründe yapılan ve devam eden yatırımların; otoyol projeleri, Yavuz Selim Köprüsü, 1915 Çanakkale Köprüsü, Kanal İstanbul, Bir kuşak Bir Yol Projesi, Bandırma-Tekirdağ, Derince-Tekirdağ ve Tatvan-Van Tren Feribotu projesi, çeşitli yük liman terminalleri ve kurvaziyer limanları, Bakü-Tiflis-Kars hızlı tren projesi ve hızlı tren ağları (İstanbul-Ankara ve Ankara-Konya), lojistik köyler, 3. Havalimanı, Mavi akım ve Nabucco projesi gibi yatırım projeleri olduğu görülmektedir. Türkiye'nin lojistik bir üs haline gelmesi için gerçekleştirilen karayolu, denizyolu, demiryolu ve havayolu taşımacılığı gibi bu çok önemli yatırımlar her geçen gün artmaktadır. Lojistik eğitimi veren ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarının açılmış olması, açılmaya devam etmesi ve açılan programların büyük talep görmesi de lojistik sektöründeki canlılığın önemli bir göstergesidir (Müsiad, 2019, s. 24; Çekol & Nalçakan, 2011, s. 321-344). Ancak lojistik sektörünün gelişmesine yönelik gerçekleştirilen söz konusu tüm bu yatırımların sektörün sorunlarının çözülmesi noktasında yeterli olduğu anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda lojistik sektörünün başarıya ulaştıracak insan kaynağının da yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Lojistik sektöründe yetkin insan kaynaklarının istihdamı konusunda pek çok sorun bulunmaktadır.

Günümüzde lojistik şirketlerinin temel amaçlarından biri yetenekli kişileri seçmek, yetiştirmek ve elde tutmaktır. Nitelikli kişilerin belirlenmesi ve seçimi ise rekabet üstünlüğü olarak görülmektedir. Lojistik sektörünün ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip lojistik profesyonellerinin istihdamının şirketlerin başarısındaki rolü çok büyüktür. Hipotez sonuçları incelendiğinde; H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezleri (yöneticilerin lojistik farkındalık yetkinlikleri, genel yönetim yetkinlikleri, davranış yetkinlikleri, analitik yetkinlikleri ve bilişim yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır) desteklenmiştir. H<sub>6</sub> hipotezi (yöneticilerin çevre yetkinlikleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır) desteklenmemiştir.

Araştırma sonuçları yöneticilerin lojistik farkındalık yetkinliklerinin orta düzeyde, genel yönetim yetkinlikleri ile davranış yetkinliklerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin analitik, bilişim ve çevre yetkinliklerinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen veriler üzerine uygulanan regresyon analizi sonucunda ise lojistik farkındalık yetkinliğinin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Başka bir ifadeyle lojistik farkındalık yetkinliklerindeki artış çalışan performansına pozitif yönlü katkı sağlamaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuç Myers vd. (2004) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla uyumaktadır. Myers vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada lojistik farkındalık yetkinliklerinden olan lojistik sektör bilgisinin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü lojistik şirkette çalışan yöneticilerin sektör bilgisine sahip olmaları iş süreçlerindeki ortaya çıkan sorunların tespitinde veya sektörde meydana gelen değişimleri astlarına aktarması açısından büyük önem taşımaktadır.

Genel yönetim yetkinliğinin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle genel yönetim yetkinliklerindeki artış çalışan performansına pozitif yönlü katkı sağlamaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar Adsule ve Berrad (2014), Seate vd. (2016) ve Köse ve Şencan (2016) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumaktadır. Adsule ve Berrad (2014) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin şirketleri hedeflerine ulaştırmakla yükümlü olduklarını belirtmiştir. Şirketlerin hedeflerine ulaşması için yöneticilerin belirli yetkinliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü yönetim yetkinliklerine sahip yöneticilerin stratejik karar alabileceğini belirtmişlerdir. Seate vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada yönetim yetkinliklerinin şirketlerde çalışan bireylerin veya grupların performanslarını daha iyi yönetmelerinde çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Farklı departmanların yönetimi için hangi yetkinliklerin önemli olduğunu bilmek, eğitim ve gelişim programlarını geliştirmek için hayati öneme sahiptir. Köse ve Şencan (2016) tarafından yapılan çalışmada çalışan performansının kısmen karar verme yetkinliği olduğunu belirtmiştir. Çünkü karar verme yetkinliğinin şirketlerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Davranış yetkinliğinin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle davranış yetkinliklerindeki artış çalışan performansına pozitif yönlü katkı sağlamaktadır. Araştırmada elde edilen sonuç Myers vd. (2004) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmektedir. Myers vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada davranış yetkinliklerinden olan problem çözme ve zaman

yönetimi yetkinliğinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Analitik yetkinliğin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle analitik yetkinliklerdeki artış çalışan performansına pozitif yönlü katkı sağlamaktadır. Lojistik operasyon sürecinde sayısal ve bilimsel yetkinliklere sahip olan yöneticilerin performansları çok önemlidir.

Bilişim yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle bilişim yetkinliklerindeki artış çalışan performansına pozitif yönlü katkı sağlamaktadır. Araştırmada elde edilen sonuç Suen (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla uyusmaktadır. Suen (2011) tarafından yapılan çalışmada bilişim teknolojilerindeki tecrübe ve sistem geliştirme yönetimi becerisinin çalışan performansı üzerinde en önemli öncüller olarak görülmüştür. Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründe de lojistikle ilgili yazılım sistemleri kullanılmaktadır. Yöneticilerin bilişim yetkinliklerine yapacakları yatırımlar hem performanslarına katkı sağlayacak hem de yaptıkları işlerde hizmet kalitesini artıracaktır.

Çevre yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Çevre yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı etki yaratmamasının sebebi lojistik şirketlerinin ISO 14000 ve ISO 9001 gibi sertifikaları hukuki olarak bulundurmaları konusunda yasal yatırımların uygulanmasından kaynaklanabilir. Çamlıca ve Özel (2014) tarafından yapılan çalışmada lojistik şirketlerinin %76'sının ISO 1401 belgesine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Fakat çalışmada yer alan şirketlerin %17'si çevresel sürdürülebilirlik (eco performans ödülü, altın vana ödülü ve yeşil lojistik ödülleri) ile ilgili ulusal ve uluslararası ödüllere sahip olmuştur. Bu durumda çevre yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde etkili olmaması durumu çevre bilincinin özümsememesinin nedeni olarak açıklanabilir.

Araştırmada sektördeki yöneticilerin bilişim yetkinlikleri açısından orta düzeyde yetkin oldukları ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda bilişim yetkinlikleri çalışan performansını etkilemektedir. Bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması ve gelişen teknolojilerin bilgi ve veri akışını hızlandırması devasa miktarda verileri ortaya çıkarmıştır. Artan bu bilgi miktarı ve bilgi dolaşımı küresel rekabet ortamında şirketlerin doğru bilgi ve doğru yöntemlerle karar almasını zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin veri yığınlarından doğru kararlar çıkarabilmeleri için yapay zekâ tekniklerini kullanan veri madenciliği gibi uygulamalar önem kazanmıştır. Lojistik sektöründe şirketlerin rekabetçi avantaj elde edebilmelerinde mevcut çalışanlarının bilişim alanında yetkin olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda lojistik şirketinde çalışan yöneticilerin bilişim becerileri, elektronik tablolama becerisi ve veri madenciliği gibi yetkinliklerini geliştirecek eğitimlere katılmaları önerilmektedir.

Araştırmada çevre yetkinliği çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu çıkmıştır. Ancak çevre yetkinliği çalışan performansını etkileyen faktörler arasında olabilir. Çünkü yöneticiler tehlikeli madde taşımacılığı sürecinde ISO 14000 becerisine ihtiyaç duyacaktır. Ayrıca araştırmada sektördeki yöneticilerin çevre yetkinliği konusunda orta düzeyde yetkin oldukları belirlenmiştir. Bu bağlamda lojistik sektöründeki yöneticiler çevre konusunda toplumsal bilinç düzeyinin artırılmasına ve yetkinliğe katkı sağlayacak eğitimlere katılabilirler. Bu bağlamda yöneticilerin Lojistik Derneği (LODER) ve Ege Lojistik Derneğinin (ELODER) belirli aralıklarla düzenlemiş oldukları yeşil lojistik ile ilgili eğitimlere katılmaları yararlı olacaktır. Ayrıca yöneticilerin TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin sürekli eğitim merkezindeki ISO 14001 çevre yönetim sistemleri eğitimine veya Udeemy akademisinin online olarak sunduğu ISO 14001 çevre yönetim sistemleri uzmanlığı eğitimine katılmaları yararlı olacaktır.

Yeşil lojistik uygulamaları dolaylı olarak çalışan performansına katkı sağlayabildiği gibi doğrudan şirketlere, topluma ve müşterilere yönelik birtakım katkılar sağlamaktadır. Yeşil lojistik uygulamaları şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerine, toplumun yaşam kalitesinin artmasına, iş tatmininin sağlanmasına ve müşteri memnuniyetinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketler gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmak, çevre konusundaki sorumluluklarını yerine getirmeleri, iş modellerini ve süreçlerini çevreye duyarlı bir şekilde düzenlemeleri, doğal hayatı korumak için çalışmalarını yürüten sivil inisiyatif, sivil platform, sivil toplum kuruluşları vb. informal ya da formal oluşum ve örgütlenmeler ile iş birliği yapmalıdırlar.

Günümüzde lojistik sektörünün hızla gelişmesiyle birlikte sektörde nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç artmıştır. Sektörde akademik bilgiye sahip, katma değer yaratan entelektüel sermaye önem kazanmıştır. Lojistik şirketleri beyaz yakalı çalışan seçiminde öncelikle gelişmeye açık, ekip çalışmasına yatkın, özverili, temsil yeteneği güçlü kişilere, mavi yakalı personel seçiminde ise teknoloji ve güvenlik koşullarına uyum sağlayabilecek genç, dinamik ve gelişime açık bireylere ihtiyaç duymaktadır. Sektörde yabancı dil bilen,

gelişmiş teknolojiye uyumlu, lojistik alt yapısına sahip, şirketi başarıyla temsil edebilecek insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında sektördeki yöneticilerin lojistik farkındalık, analitik yetkinlikler ve bilişim yetkinlikleri açısından orta düzeyde oldukları görülmektedir. Özetle sektörde lojistik yetkinliklere sahip kişilerin istihdamı konusunda pek çok sorun bulunmaktadır.

Türkiye’de sektörü geleceğe taşıyacak çalışanları yetiştirecek fakülte ve yüksekokul sayısı yetersizdir. Lojistik ile ilgili programların yeterli düzeyde olmaması durumu da söz konusu sorunların olduğunu doğrular niteliktedir. Bazı üniversitelerde lojistik eğitim programlarının açılmış olduğu görülmektedir. Ancak açılan bu programlar ve bölümler sektörün ihtiyacını karşılayabilecek nicelik ve nitelikte değildir. Lojistik sektörü günümüzde en hızlı büyüyen, önemi giderek artan ve büyük ölçüde teknolojik alt yapıyı gerektiren bir yapıdadır. Bu noktada, lojistik şirketlerinin günümüzün rekabetçi iş yaşamında varlıklarını sürdürebilmeleri, mevcut çalışanlarının lojistik yetkinliklere ne kadar sahip olduğu ile yakından ilişkilidir. Sektörün ihtiyacını gidermede karar vericilere, politika yapıcılara, şirket yöneticilerine ve sahiplerine önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda sektörde ihtiyaç duyulan nicelik ve nitelikte lojistik yetkinliklere sahip çalışanların yetiştirilmesine önem verilmelidir. Bu amaçla sektörde mevcut ihtiyacın karşılanabilmesi için karar vericiler, üniversite bünyesinde fakültelerde, yüksekokullarda lojistikle ilgili bölüm ve programların açılmasını teşvik etmelidirler. Ayrıca lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketler ihtiyaca yönelik olarak lojistik alanındaki mesleki kuruluşlarla ve üniversitelerle iş birliği yapmalıdırlar.

Bu çalışmada örneklemin İstanbul ilinde bulunan 3PL hizmet sağlayıcı şirketleri olarak belirlenmesi araştırma verilerinde farklılıklar yaratabilir. Lojistik sektörü özel sektör olduğundan şirketlerin sermaye yapıları, personel sayıları gibi değişkenlerin farklı olması nedeniyle sonuçlarda da farklılıklar görüleceği düşüncesinden yola çıkılarak örneklem karşılaştırmalı araştırmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca lojistik yetkinliklerinin firma performansına etkisini ölçen çalışmalar da yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adsule, K., & Berrad, R. G. (2014). The Study of Managerial Competencies for Effective Job Performance. *International Journal in Multidisciplinary and Academic Research*, 20-36.
- Akçetin, E., Çelik, U., & Takçı, H. (2013). Lojistik ve Denizcilik Sektörü Açısından Veri Madenciliği Uygulamalarının Önemi. *Journal of ETA Maritime Science*, 74.
- Bolat , T., Aytemiz, S., Bolat, O., & Erdem , B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Modal for Effective Performance*. Wiley.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Cronjé, J. (2015). Logistics management skills development: A Zimbabwean case. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 161-170.
- Cvetic, B., Vasilijevic, D., & Danilovic, M. (2017). Competence Requirements for Logistics Managers in the Republic of Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 37-45.
- Çamlıca, Z., & Akar, S. G. (2014). Lojistik Sektöründe Sürdürülebilirlik Uygulamaları. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 108-110.
- Çekol, G. S., & Nalçakan, M. (2011). Lojistik Sektörü İçerisinde Türkiye Demiryolu Yurtiçi Yük Taşıma Talebinin Ridge Regresyonla Analizi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 321-344.
- Çelik, A., & Şimsek, Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetinkaya, E. (2009). *Yönetim Yetkinliklerinin Analizi Ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetim Yetkinliklerine İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri . *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 35-46.
- Daud, D., Ahmed, H., Ling, C. K., & Keoy, K. H. (2011). An Exploratory Study on Logistician Competency: The Case of Malaysian Logistics Firms. *International Business and Management*, 67-73.



- Elgün, N. .. (2011). Ulusal Ve Uluslararası Taşıma Ve Ticarete Lojistik Köylerin Yapılanma Esasları Ve Uygun Kuruluş Yeri Seçimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 203-226.
- Elzarka, S., & El-Nakib, I. (2014). Skills Requirements for Entry Logisticicians: An Empirical Study of Academics and Practitioners. *Conference: Conference: The 19th Logistics Research Network conference.*, (s. 1-8). Huddersfield U.K.
- Gammelgaard, B., & Larson, P. D. (2001). Logistics skills and competencies for supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27-50.
- Gettinger, M. (2006). Strategic Thinking: Movin' On Up: From Supply Management. *91st Annual International Supply Management Conference*, (s. 1).
- Gürültü, E., Erişen, Y., & Bildik, C. (2018). 21. Yüzyıl Becerileri ve Milli Eğitim Kalite Çerçevesi Bağlamında Türkiye'deki Dijital Yetkinliğin Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi. *European Journal of Education Studies*, 3.
- Heyns, G., & Luke, R. (2012). Skills requirements in the supply chain industry in South Africa. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 107-125.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karakum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klein, A. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing. *Compensation & Benefits Review*, 31-37.
- Köse, E., & Şencan, H. (2016). The Effect of Decision Making Competence on Managerial Performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 1-12.
- Lakshminarayanan, S., & Pai, Y. (2016). Managerial Competencies, Self Efficacy, and Job Performance: A Path Analytic Approach. *Prabandhan Indian Journal of Management*, 10-17.
- Lin, C.-C., & Chang, C.-H. (2018). Evaluating skill requirement for logistics operation practitioners: based on the perceptions of logistics service providers and academics in Taiwan. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 328-336.
- Mangan, J., & Christopher, M. (2005). Management development and the supply chain manager of the future. *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 178-191.
- Ming, T. L. (2010). *The Influence Of Workers' Competencies On Job Performance Of Royal Malaysian Customs Department*. Malezya: Malezya Utara Üniversitesi.
- Muogboh, O. S. (2010). Assessing The Relationship Between Logistics Skills and Performance of Firma in Nigeria. *International Business Performance and Supply Chain Modelling*, 2(1), 25-44.
- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (2006). Skill Requirements of Contemporary Senior- and Entry-Level Logistics Managers: A Comparative Analysis. *Transportation Journal*, 45(3), 46-60.
- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1991). Skill Requirements of Senior-Level Logistics: practitioner perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(3), 3-14.
- Müsiad. (2019, 05 26). <http://www.musiad.org.tr/tr-tr/musiad-kitapligi/arastirma-raporlari--> adresinden alındı
- Myers, B., Griffith, A., Daugherty, R., & Lusch, F. (2004). The Human Capital Equation In Logistics: Education Experience And Skill. *Journal of Business Logistics*, 211- 232.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım Yayın.
- Pehlivanoglu, Ç. (2018). *Çok Uluslu ve Ulusal İşletmelerde Örgütsel Yapıların Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Kazanımı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poist, R. F. (1984). Managing Logistics in an Era of Change. *Defense Transportation Journal*, 23-30.

- Qiao, J. x., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 69-80.
- Rahman, S.-u., & Yang, L. (2009). Skills requirements for logistics managers in China: An. *IIMB Management Review*, 140-148.
- Razzaque, M. A., & Bin Sirat, M. S. (2001). Skills requirements: perception of the senior Asian logisticians. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 31(5), 374-395.
- Reşitoğlu, S. (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti ve Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sandra, N. (1993). Competencies: The DNA of the Corporation. *ACA Journal*, 6-13.
- Sangka, K. B. (2017). *A Competency Model for Operations Managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) Providers*. Doktora Tezi, RMIT Üniversitesi, Lojistik, Melbourne.
- Saygılı, S. M. (2018). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dijital Dönüşüm. *Satınalma Dergisi*, 20.
- Seate, B. M., Pooe, R. I., & Chinomona, R. (2016, Nisan 28). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-11.
- Strobel, K. (2014). Competency Proficiency Predicts Better Job Performance. *HR Magazini*, 67.
- Suen, H.-Y., Hsiao, H.-E., & Yang, J.-M. (2011). Antecedent of HR Competencies and Job Performance: Required IT Competencies for HRProfessional in Digital Era. *International Joint Conference on Service Sciences*, (s. 79-83).
- Thai, V. V., Cahoon, S., & Tran, H. T. (2011). Skill Requirements for Logistics Professionals: Findings and Implications. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 170-180.
- Tozluyurt, A. (2005). *Yetkinliklerin İş Performansı Üzerindeki Rolü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- (2018). *Ulaştırma ve Lojistik Sektör Raporu*. İstanbul: ULK Kongre Düzenleme Kurulu. Kasım 10, 2019 tarihinde <https://www.ulk.sakarya.edu.tr/wp-content/uploads/2018/05/Ula%C5%9Ft%C4%B1rma-ve-Lojistik-Sekt%C3%B6r-Raporu-2018.pdf> adresinden alındı
- UND. (2019, 06 10). 06 10, 2019 tarihinde Uluslararası Nakliyeciler Derneği: <https://www.und.org.tr/uyelerimiz> adresinden alındı
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in TheThai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 45-70.
- Vilela, B., Martins, R., & Slengler, J. (2018). Competencies of high-performance logistics professionals in emerging economies. *Int. J. Logistics Systems and Management*, 506-530.
- World Trade Organization*. (2018, 12 4). <https://lpi.worldbank.org/international/global>, adresinden alındı
- Yurdakul, U., Deveci, D., & Özer Çaylan, D. (2015). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Beceri ve Yetkinlikleri Üzerine Bir İnceleme. A. Baki , & B. Güven içinde, *Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamaları*. İstanbul: Beykoz Lojistik MYO Yayınları.
- Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013, Aralık). Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 4.