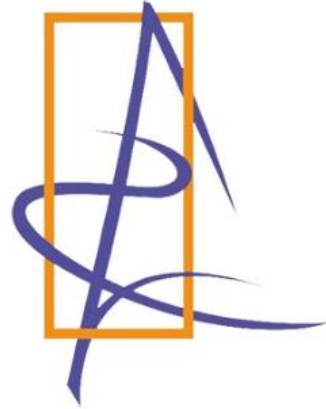


International Journal of Arts and Social Studies (ASSTUDIES)



Cilt (Volume): 3

Sayı (Number): 4

Yıl (Year): 2020

International Journal of Arts and Social Studies (ASSTUDIES) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir.

International Journal of Arts and Social Studies (ASSTUDIES)

Cilt (Volume): 3 • Sayı (Number): 4 • Yıl (Year): 2020

e-ISSN 2667-436X

Sahibi (Owner):

Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL

Baş Editör (Chief Editor)

Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL

Editörler (Editors):

Dr. Orhan ALAV

Editör Yardımcısı (Managing Editor):

Öğr. Gör. Fatma KÜÇÜK AK

Yayın Kurulu (Editorial Board):

Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Doç.Dr. Dababrata CHOWDHURY

Dr. Öğr. Üyesi Mohammed ABUBAKAR

Dr. Öğr. Üyesi Asuman ÖZDEMİR

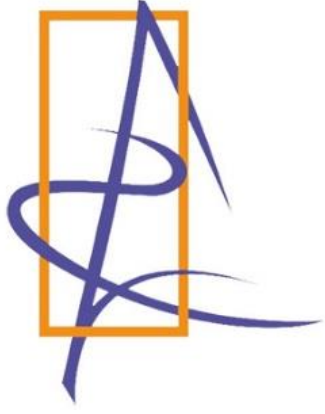
Danışma Kurulu (Advisory Board) :

Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Emin CİVİ	University of New Brunswick, KANADA
Prof. Dr. Abdullah KIRAN	Muş Alparslan Üniversitesi
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AY	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet DİKEN	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Prof. Dr. Alaybey KAROĞLU	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Argun KARACABEY	Altınbaş Üniversitesi
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Azize ERGENELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bahadır AKIN	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Prof. Dr. Bekir DENİZ	Ardahan Üniversitesi
Prof. Dr. Bilçin TAK	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Canan AY	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Canan MADRAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Çağlar ÖZEL	Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Erdoğan EKİZ	King Abdülaziz University
Prof. Dr. Erşan SEVER	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Esen GÜRBÜZ	Niğde Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Güven MURAT	Ordu Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan TUTAR	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Hikmet KAVRUK	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. İhsan YÜKSEL	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Jülide KESKEN	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut ARSLAN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet KARAGÜL	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Meltem ONAY	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Muammer TEKELİOĞLU	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Muhittin ACAR	Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Murat TÜRK	Osmaniye Korku Ata Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa İLKAN	KKTC Doğu Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan GÜNAY	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Nüket SARAÇEL	Doğuş Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan ÇOBAN	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan ERDEM	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Rıfat IRAZ	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Said KINGİR	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sezer AKARCALI	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Süreyya YILDIRIM	Sinop Üniversitesi
Prof. Dr. Şenol KANTARCI	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU	TEB Bankası
Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL	Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Doç. Dr. Abdulgani ARIKAN	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	Toros Üniversitesi
Doç. Dr. Adem BALTACI	Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Adnan KALKAN	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ	İzmir Demokrasi Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru AYKAN	Erciyes Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru ERDOST ÇOLAK	Ankara Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru GÜNEREN	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Efe EFEOĞLU	Adana Bilim Teknoloji Üniversitesi
Doç. Dr. Figen AKÇA	Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Gözde İNAL KIZILTEPE	KKTC Lefke Avrupa Üniversitesi
Doç. Dr. Gürol ÖZCÜRE	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan ALTIN	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk DUMAN	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Haşim AKÇA	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin ÜNLÜ	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim EKŞİ	Gaziantep Üniversitesi
Doç. Dr. İlhan EGE	Mersin Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail AKBAL	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Kahraman KALYONCU	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Korhan KARCIOĞLU	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
Doç. Dr. Kubilay ÖZER	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Lütfi ARSLAN	Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut AKIN	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet AKINCI	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Munise ILIKKAN ÖZGÜR	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat AVCI	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Nilsun SARIYER	Muğla Üniversitesi
Doç. Dr. Onur KÖKSAL	Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi
Doç. Dr. Osman DOĞANAY	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.
Doç. Dr. Öykü İYİGÜN	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Sadettin PAKSOY	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil FETTAHLIOĞLU	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.
Doç. Dr. Sema POLATÇI	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Semih SORAN	Özyeğin Üniversitesi
Doç. Dr. Suat BEGEÇ	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Doç. Dr. Vedat BAL	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus DEMİRLİ	Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Ağustos 2020



Dergi Hakkında

AMAÇ

ASSTUDIES'in temel amacı; çok disiplinli alanlarda çalışmalar yapmakta olan bilim insanlarının bilgi, deneyim, değerlendirme, görüş ve önerilerini paylaştıkları bilimsel bir platform oluşturmak ve bu alandaki çalışmalara ulusal ve uluslararası düzeyde katkı sağlamaktır.

KAPSAM

ASSTUDIES dergisi yılda en az iki kez elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Dergide çok alanlı (multidisipliner) Türkçe ve/veya İngilizce (güzel sanatlar, iktisat, işletme, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, maliye, uluslararası ticaret ve lojistik, Uluslararası İlişkiler, ekonometri, istatistik, bankacılık ve finans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm İşletmeciliği vd.) uygulamalı veya kuramsal çalışmalara, istatistiki analiz ve değerlendirmelere, nicel ve nitel araştırmalara yer verilmektedir.

DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda iki sayı halinde yayımlanan International Journal of Arts& Social Studies (ASSTUDIES) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makaleler en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Yayın şartları son sayfada yer almaktadır.

KISALTMA

Dergiye yapılan atıflarda ASSTUDIES kısaltması kullanılmalıdır.

HABERLEŞME ADRESİ

Dilkur Akademi, Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye Tel : 0506 466 00 77 İnternet <https://journalemi.com/> <http://dergipark.gov.tr/asstudies>

DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER



ASOS

ASSTUDIES, 2020 Şubat döneminden itibaren ASOS indeksine alınmıştır.



Google Scholar

ASSTUDIES , 2019 Ocak döneminden itibaren Google Scholar indeksine alınmıştır.



Open AIRE

ASSTUDIES, 2019 Şubat döneminden itibaren OpenAIRE indeksine alınmıştır

International Journal of Arts and Social Studies (ASSTUDIES)

Cilt (Volume): 3 • Sayı (Number): 4 • Yıl (Year): 2020

İÇİNDEKİLER

MAKALELER

1

Zeynep HATİPOĞLU

Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı Ve Okr Sistemi

Performance Management, Management By Objectives Approach And Objectives And Key Results

17

İlker İbrahim AVŞAR

Blok Zinciri Tabanlı Yeni Sosyal Medya Yaklaşımı

New Social Media Approach with Blockchain Bases

34

Mesut Murat ADABALI

Konya İlinde Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kapasite Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi Ve Bir Uygulama

A Survey About Determining Capacity Management Strategies in Hotel Enterprises Operating in Konya

50

Arzu KALAFAT ÇAT, Bahar AKBULAK

Marka İletişimi Bağlamında Havayolu Şirketlerinin Logolarına Yönelik Bir İnceleme

An Investigation on Airline Companies Logos in the Context of Brand Communication

62

Yayın Şartları

Publication Requirements

PERFORMANS YÖNETİMİ, AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMI VE OKR SİSTEMİ

Zeynep HATİPOĞLU¹

ÖZ

Organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşabilme düzeyi performans ölçümü ile değerlendirilmektedir. Performans; kişisel, bölüm bazında ve organizasyonun tümünü kapsayacak şekilde tanımlandığında, bugünün rekabet koşullarında ayakta kalmak mümkün olacaktır. Eğer sadece yukarıdan aşağıya hedeflerin iletildiği, çalışan katılımından uzak bir anlayış ile hareket ediliyorsa başarıya ulaşmak güçleşmektedir. Performans yönetimine organizasyonun ana hedeflerinden başlayarak aşağıya doğru yayılan, gelişim alanlarını belirleyerek ilerleme adımları atan ve sürekli takip eden yönetim anlayışına ilgi giderek artmaktadır. İlk kez Drucker (1954) tarafından literatüre kazandırılan Amaçlara Göre Yönetim-Management By Objectives (MBO) yaklaşımı zaman içerisinde yaygınlık kazanmış ve farklı uygulamalarla işletmelerin performansının ölçülmesi ve yönetilmesi için kullanılmıştır. Bu uygulamalardan biri olan Hedefler ve Kritik Sonuçlar- Objectives and Key Results (OKR) ise ilk kez Google yöneticileri tarafından uygulamaya başlanmıştır. Bu makalede, performans yönetim sistemi, amaçlara göre yönetim anlayışı ve OKR sistemi ayrıntılı olarak ele alınmış ve OKR uygulama örnekleri aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi Sistemi, Amaçlara Göre Yönetim, OKR Sistemi

¹Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com, (ORCID: 0000-0002-9437-610X)

PERFORMANCE MANAGEMENT, MANAGEMENT BY OBJECTIVES APPROACH AND OBJECTIVES AND KEY RESULTS

ABSTRACT

The level of organizations' attainment of specified targets is evaluated by performance measurement. It will be possible to survive in today's competitive conditions when performance is defined on the basis of the personal, department and the whole organization. It is difficult to achieve success only if the top-down targets are conveyed with an understanding far from employee participation. There is an increasing interest in the management approach, which starts from the main objectives of the organization of the management, spreads downwards, determines the areas of development and progresses and follows them constantly. The Management By Objectives (MBO) approach, which was first introduced to the literature by Drucker (1954), has gained widespread over time and has been used to measure and manage the performance of businesses with different applications. Objectives and Key Results (OKR), which is one of these applications, was started to be implemented by Google administrators for the first time. Performance management system, management understanding according to the objectives and OKR system in detail are transferred and examples of OKR applications are discussed in this article.

Keywords: Performance, Performance Management, Management By Objectives Approach, OKR System

1. Giriş

Tarihsel açıdan ilk örnekleri çok daha eskiye dayanmakla birlikte performans yönetimi ile ilgili sistematik uygulamaların 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu sektöründe başlatıldığı ve Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin bu uygulamalar için temel teşkil ettiği söylenebilir. Birinci dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonra, 1950'li yıllarda kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara odaklı teknikler ABD'deki organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013:2).

Taylor 1890'ların sonunda pik demir imalatını incelemek üzere Bethlehem Çelik Şirketi tarafından göreve getirilmiş ve işçilerin bir günde vagona yükledikleri demir miktarının nasıl artırılacağına ilişkin ilk bilimsel çalışma olarak kabul edilen "zaman ve hareket" etütlerini yapmıştır. Araştırma çalışmalarının sonunda Taylor; işçilerin günlük taşıdığı demir miktarını 12,5 tondan 47,5 tona çıkardığını, bunu da sadece işçilerin zaman, hareket ve maddi teşviklerini akılcı hale getirerek yaptığını iddia etmiştir. İş ve akademi dünyasında ün salan bu çalışma ile bilimsel ölçme ve değerlendirmeye yönelik yeni bir akım başlamıştır (Davies, 2015:120).

Yönetim alanında ilk kez ölçümleme ile ilgili yapılan bu çalışmalar ve alınan olumlu sonuçlar performansın yani işgücünün belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin değerlendirilmesine yönelmeye neden olmuştur. Zaman içerisinde pek çok farklı yöntem kullanılarak bir değerlendirme yapılmaya çalışılsa da asıl olan hedeflere ulaşmaktır. Günümüz rekabet koşullarında hızlı bir değişim yaşayan örgütler gerek genel performansın gerekse birim ve birey bazında performansın sıkı bir şekilde takibi için yeni yol ve yöntemlere de açık haldedirler. Bu yöntemlerden biri olarak kabul edilen amaçlara göre yönetim yaklaşımı ve bir türevi olarak uygulama alanı bulan OKR (hedefler ve kritik sonuçlar) sistemi ise modern bir performans değerlendirme aracıdır. Bu makalede; çalışan katılımına dayalı olması ve geribildirimlerin çok daha kısa süreli olması nedeniyle ilerleyen dönemlerde daha geniş uygulama alanı bulacağını öngördüğümüz bu yöntem ve uygulama örnekleri incelenmiştir.

2. Performans Yönetimi

Yönetim yaklaşımları ve yönetim teorileri (genel yönetim, davranışsal yaklaşım, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim vb.); performans değerlendirme ve performans yönetiminin yönetim süreci veya iş süreçlerinin başarısında önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler başarıya ulaşmak için bilimsel temele dayalı özgün sistemlerini veya başarı düzeyini ölçmek için kendi performans ölçütlerini belirleyerek bir çerçeve oluşturmaktadırlar.

Günümüz iş dünyasında işletmeler devrim niteliğinde bir değişim ortamında bulunmaktadır. Endüstriyel çağın rekabetçi ortamı, yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. 1850 yılından neredeyse 1975 yılına kadar devam eden endüstriyel dönemde, örgütlerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomilerinden faydalanma düzeylerine göre değişmekteydi. Başarılı işletmeler, teknolojiyi standart

ürünlerin etkin bir yöntemle büyük miktarlarda üretilmesini sağlayacak şekilde kullananlardı (Kaplan ve Norton, 2015:3).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin temelini oluşturan; ölçme, kontrol etme, bütçeleme, motivasyon, terfi, öğrenme ve gelişme gibi örgütün önemli unsurlarına etki etmektedir (Behn, 2003, Altın, vd., 2018:4). Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını, işteki başarılarını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumlarını, kişisel özelliklerini, örgütün başarısına katkılarını ölçen ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeyen çalışmaları kapsamaktadır. Ancak insanın karmaşık psikolojik yapısı ve sonsuz yaratıcı güce sahip olması onu değerlendirmeyi güçleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013; Işığışok, 2008:3).

Neely (2005) performans değerlendirmeye ilişkin literatürü beş aşamaya ayırarak incelemiştir (Altın, vd., 2018:5):

1. *İlk aşama*: 1980'lerde yaşanan, geleneksel olarak geriye dönük finans/muhasebe kriterlerini temel alarak değerlendirme yapılan yaklaşıma yönelik bir memnuniyetsizliğin ortaya çıkmasıdır.

2. *İkinci aşama*: 1990'ların başında finansal olmayan, harici ve geleceğe yönelik çözüm önerisi ve çeşitli yaklaşımların ortaya çıktığı dönemi ifade etmektedir. Örneğin, Fitzgerald ve arkadaşları (1991), sonuçlar ve belirleyicileri arasında ayırım yapmıştır. Kaplan ve Norton (1992), finans, müşteri, şirket içi süreçler, öğrenme ve gelişmeyi kapsayan, dört bakış açısı içeren dengeli bir puan kartı (Balance Score Card-BSC) önermiştir. Bu öneri akademik çevrelerde sıklıkla atıfta bulunulan ve uygulama açısından da yaygın olan bir model haline gelmiştir.

3. *Üçüncü aşama*: Üçüncü aşama, 1990'ların sonlarında uygulama yöntemlerinin araştırılmasıdır.

4. *Dördüncü aşama*: Çerçevelerin ampirik olarak incelenmesi sürecidir. Örneğin; performans değerlendirmenin yönetim ve liderliğe, müşterilere, finansal sonuçlara, organizasyonun yeteneklerine, örgütün hedeflediği performans düzeyine etkisinin araştırıldığı aşamadır.

5. *Beşinci aşama*: Bu son aşamada ise, yeni sorunların ve başka bir döngünün tanımlanmasına yol açan çerçevelerin teorik olarak doğrulanmasıdır.

Performans yönetimi, performans değerlendirme ve performans geliştirmeyi içeren; performansın neye göre, kimler tarafından, nasıl değerlendirileceğini, bu amaçlara ulaşmak için performans sisteminin kurulmasını, beklenen performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasını, sapmaların belirlenmesini, düzeltici önlemlerin alınmasını, performans değerlendirme sonuçlarına göre performansın geliştirilmesini sağlayacak uygulamaların neler olacağını kapsayan çalışmaların bütünüdür (Budak, 2016: 467).

Denisi ve Murphy (2017), ise yaptıkları yüzyıllık literatür taramasında performans değerlendirme ve performans yönetiminin ilerlemesini incelemişlerdir. Özellikle Journal of Applied Psychology (JAP) verilerini dikkate alarak yaptıkları sınıflandırmada performans değerlendirme

makalelerini sekiz kategoriye ayırmışlardır. Bu kategoriler; ölçek formatlı araştırmalar, performans değerlendirme ve değerlendirme hatalarını inceleyen araştırmalar, eğitim araştırmaları, değerlendirmelere verilen tepkilerle ilgili araştırmalar, derecelendirme araştırmaları, derecelendirme kaynaklarına yönelik araştırmalar, değerlendirmede bilişsel s¼reçleri inceleyen araştırmalar ve demografik etkiler üzerine araştırmaları kapsamaktadır.

Yönetim ve insan kaynakları uygulamalarında, yöneticilerin büyük bir kısmının, personelin iyi veya kötü performans gösterip göstermediğini sezgisel olarak değerlendirmesi ve performansın tam olarak nasıl ölçüleceği konusu bir sorundur (Woods, 2008). Bu durum, araştırmacılar ve uygulayıcılar için önem arz etmektedir. Çünkü iş performansının ölçümü, performans yönetiminin yanı sıra; seçim sisteminin doğrulanması ve bireysel fark ölçütlerinin, eğitim ve gelişim gerekliliklerinin değerlendirmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme önemli bir süreçtir ve kriterlerin doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Dalal, 2005; Woods ve West, 2010: 267).

Performans kriterleri nesnel ve öznel olmak üzere iki genel bakış açısıyla sınıflandırılabilir. Objektif performans ölçümleri, üretim verilerini (satış hacmi, üretim miktarı, hata sayısı, hurda miktarları vb.) ve çalışan verilerini (iş kazaları, işten ayrılma oranı, devamsızlık oranı vb.) içermektedir. Bu değişkenler doğrudan örgütün amaçlarını tanımlar ancak çoğunlukla performans değerlendirmenin kişisel önyargılardan ve durumsal özelliklerden etkilenmesi zayıf noktalarıdır. Objektif kriterlerle değerlendirme yapmanın avantajları, araştırmacıları ve yöneticileri öznel iş performansını ölçümlerine büyük önem vermeye yöneltmiştir. Bununla birlikte, öznel kriterler de insanın yargısına bağlı olduğu için, derecelendirme süreciyle ilişkili bazı hatalara eğilimlidirler. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde etkili bir iş performansı için gereken davranışların analizinde dikkatli olmak gerekir (Cascio, 1995:274). Bu amaçla kriterleri olabildiğince sayısal verilerle ilişkilendirmek, değerlendirmenin yalnızca bir yönetici tarafından yapılması yerine birden fazla üst yöneticiyi de sürece dahil etmek uygun bir yaklaşım olacaktır.

Performans yönetimi için temel kriterler sorumluluk, şeffaflık, bütünlük ve adalettir. Sorumluluk, performans yönetim uygulamalarının bireysel davranışları ve ekip davranışlarını net hedeflerle ilişkilendirmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Şeffaflık, parasal ve parasal olmayan ödüllerin açık ve anlaşılır olması demektir. Bütünlük, performans yönetimi uygulamalarının genel işletme başarısı için gerekli olan tüm davranış ve hedefleri kapsamasını ifade etmektedir. Adalet ise, daha çok üretenin daha çok kazanması anlamını taşımaktadır (Ulrich, vd. 2012: 90).

Performans yönetimi, bireylerin hedeflerini kabul etme, bu hedefleri örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirme, hedeflere ulaşmak için performansı planlama, ilerlemeyi analiz etme, değerlendirme ve bireylerin yeteneklerini gözden geçirme sürecidir (Armstrong, 2017:157).

3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Uygulamada pek çok değerlendirme yöntemi ile karşılaşılmaktadır. Bir kısmı geleneksel olarak tanımlanan ancak günümüzde de kullanımı yaygın olan performans değerlendirme yöntemlerine ek olarak son yıllarda hızla değişen; iş modelleri, çalışma şekilleri, personel devir oranları, müşteri beklentilerine geçmişten çok daha etkin cevap verme zorunluluğu gibi faktörler bazı yeni performans değerlendirme yaklaşımlarının da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlar genel olarak aşağıda açıklanmıştır:

- **Grafik Değerleme Yöntemi:** Performans değerlendirmede en çok kullanılan yöntemdir. Her bir iş için nitelikler/yetenekler belirlenerek bir değerlendirme ölçeği oluşturulur. Ölçekte; beklentilerin çok altında performanstan üstün performansa kadar derecelendirme yapılmaktadır (Dessler: 2017:314).

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Kişileri karşılaştırarak değerlendirme yapılmasıdır. Bu yöntemde amaç değerlendiricilerin üst, alt ya da orta derecelere eğilim hatalarını önlemektir. Bu yöntemde kişilerin performansları bir çan eğrisi şeklinde dağılım göstermelidir. Performans değerlendirilirken beşli bir skala kullanılır ve en yüksek performans yüzde onluk bir grubu temsil ederken gene en düşük performans da yüzde onluk bir grubu temsil etmektedir. Arada yer alan düşük, orta ve yüksek performans grupları da zorunlu olarak bir dağılım sergilemelidir. Örneğin: yüksek performanslı yüzde yirmi, orta performanslı yüzde kırk ve düşük performanslı yüzde yirmi şeklinde değerlendirme yapılmaktadır (Çetin, vd. 2015: 163).

- **Kritik Olay Yöntemi:** Bu yöntemde kişiyi gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken konulardan oluşur. Ancak öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterlerinin belirlenmesi ve yöneticilerin bu kriterlere göre bir gözlem yapması gerekmektedir (Uyargil, 2013:54). Bu yöntem genellikle derecelendirme veya sıralama yöntemini desteklemek için kullanılır. Dolayısıyla performans eksikliklerini ortadan kaldırmak ve ara dönem düzeltmeleri yapmak için somut örnekler sağlanır (Dessler, 2013:166).

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirici üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterlerine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışanla karşılaştırır. Eğer değerlendirici birincinin ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına artı işaretini koyar. Daha sonra birinci çalışan listedeki diğer tüm çalışanlarla, aynı performans kriterleri çerçevesinde karşılaştırılır. Sonunda en çok işaret alan kişi performansı en yüksek ve en az işaret alan kişi de en düşük olarak kabul edilir (Barutçugil, 2015: 194).

- **Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntemde çalışan performansı ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular genellikle evet-hayır biçiminde cevaplanır (Tunçer, 2013:98).

- **Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri:** Bu yöntem ilgili alan yazında İngilizce karşılığı olan kelimelerin baş harflerinden oluşan BARS (Behaviorally Anchored Ratings Scales) olarak bilinmektedir. BARS yöntemi, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde sergilediklerini değerlendirir (Helvacı, 2002:164).

- **360 Derece Değerlendirme Yöntemi:** Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, değerlemenin yalnızca çalışanın yöneticisi tarafından yapılması subjektiflik açısından eleştirilmiş ve bir değerlendirme yanlılığı olacağı düşünülerek daha geniş bir kaynaktan bilgi alma isteği ortaya çıkmıştır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Gümüştekin, vd. 2010:2).

Ancak 360 derece değerlendirmenin ve geribildirim beklenen faydayı sağlayabilmesi için; kurumda güven duygusunun egemen olması, geribildirim verecek kişilerin olgunluk düzeylerinin yüksek olması ve iletişim tekniklerini bilmeleri, geribildirim alan kişinin bunu bir gelişim fırsatı olarak göreceği esneklik ve olgunlukta olması gerekir (Baltaş, 2009: 279).

Gerek 360 derece geribildirim yaklaşımında gerekse diğer yaklaşımlarda başarılı olmak için üzerinde durulması gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Bu temel unsurlar şu şekilde belirtilebilir (Çetin, vd. 2015:154):

- *Ölçü:* Kararlaştırılmış hedeflere ve amaçlara göre performansın değerlendirilmesi.
- *Geribildirim:* Bireylere performansları ve gelişimleriyle ilgili bilgi verilmesi.
- *Olumlu destek:* İyi yapılan şeyleri vurgulamak ve geliştirilebilecek alanlarla ilgili olarak sadece yapıcı eleştiri sunmak.
- *Karşılıklı görüş alışverişi:* Değerlendirmelerin performansı nasıl geliştireceğiyle ilgili, çalışanların hedefleri gerçekleştirebilmek için yöneticilerden görmek istedikleri destek ve gelecek kariyerleriyle ilgili isteklerini içeren dürüst bir görüş alışverişi.
- *Mutabakat:* Genel olarak performansı geliştirmek ve görüşmeler sırasında ortaya çıkan meseleleri halletmek için yapılması gerekenler konusunda tüm tarafların birlikte anlaşmaya varması.

Belirtilen performans değerlendirme yaklaşımları hakkında paylaşılan bilgiler özet niteliğindedir. Bu yaklaşımlardan hangisinin kullanılacağı konusu işin yapısına, çalışan sayısına, yetkinlik düzeylerine ve yöneticilerin performans değerlendirme sürecine ne düzeyde hakim olduğuna

bağlıdır. Ancak bu makaleye konu olan Amaçlara Göre Yönetim ve OKR Sistemi yaklaşımları daha detaylı şekilde açıklanacaktır.

4. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlarla yönetim sistemi, bireysel ve örgütsel performansı değerlendirmek için birçok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır. İlk kez Drucker (1954) tarafından ortaya koyulan bu yaklaşım aynı zamanda çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilmiştir. O zamandan beri Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives-MBO) konusunda araştırma çalışmaları devam etmektedir (Islami, vd. 2018: 95). MBO, iyi yönetim uygulamaları oluşturduğu bilinen üç sürecin özelliklerini içeren bir yönetim sistemidir. Bu süreçler; kararlara katılım, hedef belirleme ve objektif geri bildirimdir (Drucker, 1954).

MBO programlarının ilk adımı kararların katılımcı bir anlayışla alınmasıdır. Hedefler en tepede belirlenir ve birimler bazında aşağıya doğru bir hedef yayılımı gerçekleştirilir. Son olarak, yöneticiler tarafından hedeflerine ulaşma yolunda ilerleyen astlara nesnel geri bildirim verilmektedir (Ingham, 1995:35). Amaçlar, astların performans ölçütü olarak kullanılmakta, değerlendirmede ise çalışanın personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılmaktadır. Amaçlara göre yönetim tekniği, bütün çalışanları kendi hedefleri doğrultusunda değerlendirmektedir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010:81). 1960'ların sonunda Edwin Locke bir hedef doğrultusunda çalışmanın motivasyonun temel kaynağı olduğunu savunmuştur. Hedef, çalışana ne yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Ayrıca ulaşılması zor hedefler kabul gördüğünde kolay hedeflere göre daha yüksek düzeyde performans ile sonuçlanmakta ve sonuçlara ilişkin geribildirim olması da olmamasına oranla daha yüksek performansa neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

George S. Odiorne ise, amaçlara göre yönetimin etkili bir yönetim uygulaması olabilmesi için performans hedeflerinin; rutin işlere yönelik hedefler, sorun çözülemeye yönelik hedefler, işlerin daha etkin yürütülmesini sağlayacak yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler olmak üzere üç ayrı gruba ayrılması gerektiğini vurgulamıştır (Uyargil, 2013: 74). Amaç belirlerken hangi yaklaşım seçilirse seçilsin, bu amaçlar etkili olmak zorundadır. Etkili bir amaç aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Luecke, 2017:7):

- Önemi herkes tarafından takdir edilmeli,
- Açık seçik ve kolay anlaşılır olmalı,
- Somut ifadelerle yazıya dökülmeli,
- Ölçülebilir olmalı ve bir zaman çerçevesi içermeli,
- İşletme stratejisine uyumlu olmalı,
- Başarılabilir ama zorlayıcı olmalı,
- Uygun ödüllerle desteklenmeli.

Drucker (2008) ise kurumun genel iş tanımı, amacı ve misyonunun amaçlara göre yönetim anlayışıyla hedeflere çevrilmesi gerektiğini aksi takdirde, asla başarıya ulaşamayan iyi niyet beyanları olarak kalacağını belirtmektedir.

Thomson (1998), amaçlara göre yönetimin üç potansiyel avantajını vurgulamaktadır. Öncelikle MBO, yöneticilerin astların taahhüdünü almalarına olanak sağlamaktadır. Çünkü amaç ve hedefler onlara dayatılmamış, daha çok yöneticiler ve astlar arasındaki fikir birliği ile oluşturulmuştur. İkincisi, yöneticilerin daha net bir tabloya sahip olmaları ile koordinasyon ve kontrol etkinliği artmaktadır. Son olarak, yöneticilerin astların gelişimini izlemelerine ve bir amaca yönlendirecek desteği sağlamalarında kolaylaştırıcı olmaktadır (Amponsah-Tawiah, vd. 2018:1472).

Bir ekibin başarısı ise ancak belirli performans hedeflerini oluşturma ve ekibin genel amacı ile hedefler arasında doğrudan ilişki kurulması ile sağlanabilir. Geniş yönlendirmeleri belli ve ölçülebilir performans hedeflerine dönüştürmek, ekip üyeleri için anlamlı amaçlar ortaya koymak isteyen ekibin ilk adımı olacaktır. Normal sürenin yarısından az bir süre içinde yeni ürün pazara sürmek, tüm müşterilere yirmi dört saat içinde yanıt vermek veya eşzamanlı olarak bir yandan maliyetleri yüzde kırk azaltırken bir yandan da sıfır defo oranı yakalamak gibi belirli hedeflerin her biri ekipler için yol gösterici ve sağlam hedeflerdir. Ayrıca performans amaçlarının netliği, ekibin açık iletişimini ve yapıcı çatışmaları kolaylaştırmaktadır (Katzenbach ve Smith, 2018:59).

Amaçlara göre yönetimin başarılı olabilmesi için öncelikle üst yönetimin net bir stratejik planı olması ve bu planın tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde paylaşılması gerekmektedir. Ayrıca her bir alt birimin bu stratejik hedeflerle uyumlu kaynak yapısına sahip olması da önemlidir. Eğer yeterli nitelik ve nicelikte insan kaynağı yoksa, hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan teknoloji, ekipman ve eğitim desteği sağlanmazsa amaçlara göre yönetim anlayışının başarıya ulaşması mümkün değildir. Benzer bir durum çalışanların alışkanlıkları ve tecrübeleri açısından da geçerlidir. Geçmiş iş tecrübelerinde hedefleri yöneticisi tarafından belirlenen, geribildirim almayan ve fikirlerine başvurulmayan bir çalışanın alışkın olduğu bu yaklaşımın dışına çıkarak hedeflerini belirler hale gelmesi ve işini geliştirmek için düşünmeye zorlanması da hemen sonuç almayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla amaçlara göre yönetimi uygulamadan önce işletmenin mevcut kültürü, iş yapış şekli, çalışanların nitelikleri ve alışkanlıkları gibi faktörler ayrıntılı olarak gözden geçirilmelidir.

Amaçlara göre yönetim ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra bu yaklaşımı temel alarak geliştirilen ancak henüz literatürde yeterince değinilmemiş olan OKR (Objectives and Key Result) performans yönetimi üzerinde durulacaktır.

4.1.OKR (Objectives and Key Result) Sistemi

OKR sistemi yeni performans yönetimi araçlarından biridir. Hedefler ve kritik performans sonuçları çerçevesinde oluşturulan bu yaklaşım Google başta olmak üzere Spotify, Twitter, LinkedIn,

Airbnb, Walmart, Target, The Guardian, ING Bank gibi pek çok lider kurum tarafından kullanılmaktadır. OKR'nin ortaya çıkışı Intel'in CEO'su Andy Grove'a atfedilir. Grove (1983), "*High Output Management*" kitabında yer alan bu yaklaşım kariyerine Intel'de başlayan ve Google'da devam eden John Doerr tarafından Google taşınmıştır (<https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr/>). Fikir hızla kabul edilmiş ve OKR'ler "şirketin organizasyon boyunca aynı önemli konulara odaklanmasını sağlamaya yardımcı olan bir yönetim metodolojisi" olarak Google kültürünün merkezinde yer almıştır. Doerr ayrıca OKR çerçevesi hakkında "Measure What Matters" adlı bir kitap yayınlamıştır. Google yöneticileri OKR'lerin misyona odaklanmayı sağladığını ve büyümeyi güçlü şekilde etkilediğini vurgulamışlardır (<https://en.wikipedia.org/wiki/OKR>). Kavramın adını oluşturan iki ana bileşen bulunmaktadır:

Objectives (Hedefler): Elde etmek istediğiniz sonucun niteliksel ifadesidir. Hedefler; açıkça ifade edilmiş, ulaşılabilir, ilgi çekici, motive eden ve genel amaca yönelik olmalıdır.

Key Results (Kritik Sonuçlar): Hedefe doğru ilerlemeyi ölçen bir dizi metriktir. Her hedef için 2 ila 5 tane temel sonuç kümesi olmalıdır. Eğer daha fazla olursa hatırlanma olasılığı azalacak ve ulaşılması zorlaşacaktır.

OKR'de hedefleri belirlerken dikkat edilmesi gereken bazı konular söz konusudur:

- Genellikle organizasyonun genel OKR'leriyle başlayan hedeflerin her biri için yaklaşık üç temel sonuç içeren üç ila beş hedef belirlenir. Başarılı OKR'ler genellikle yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya önerilerin bir karışımından gelebilir. Burada önemli olan organizasyonun her kademesinin hedef belirleme sürecine dahil edilmesidir.

- Zorlayıcı olmayan genel hedeflerden kaçınılması gerekmektedir. Örneğin: "İşe alım yapmaya devam et" veya "pazardaki pozisyonunu koru" şeklindeki hedefler çalışanlar için yeni bir bakış açısı geliştirmekten ve hedefe ulaşmaya motive edecek heyecandan yoksundur.

- Ulaşılması istenen son noktanın açıkça belirtilmesi önemlidir. Dolayısıyla hedeflerin sayısallaştırılması, zaman kısıtlarının belirlenmesi ve nihai olarak varılması planlanan yerin net biçimde aktarılması gerekmektedir.

OKR, literatürde yer alan bazı çalışmalarda Balanced Score Card (BSC- Dengeli Sonuç Kartı) uygulaması ile karşılaştırılmıştır. Robert Kaplan ve David Norton tarafından ilk kez 1992 yılında bir yönetim sistemi olarak ifade edilen BSC; bir kuruluşun tüm seviyelerinde çalışmakta olan kişiler için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır ve performans değerlendirmede yalnızca finansal göstergeleri dikkate almanın yeterli olmayacağını savunmaktadır. Dolayısıyla bir kurumun başarısını değerlendirirken finansal ölçütlerle birlikte müşteri boyutunu, kurum içi işlemleri, öğrenme ve gelişmeyi de dikkate alır (Kaplan ve Norton, 2015:31-37). Ancak bu yöntemin çok fazla ölçme metriği içermesi, hiyerarşik ve bürokratik kabul edilmesi gibi

nedenlerle çalışanların direncine yol açtığı belirtilmiştir (Luhtaniemi, 2020: 29). OKR’de ise daha farklı bir yaklaşım vardır. Organizasyonun tüm iş birimleri ve bireyler kendi hedeflerini belirler ve ilerlemeyi yakından takip ederler. Bu takip aynı zamanda hızla müdahale etmeyi ve müşteri beklentilerini daha kısa sürede karşılamayı da beraberinde getirmektedir. Bu durumu bir döngü olarak kabul edersek müşterilerin organizasyona olumlu veya olumsuz verdikleri her geribildirimine yanıt vermek için yönetici ile çalışanlar arasında daha çevik bir anlayışın benimsenmesi gerektiği görülmektedir. Radonic (2017)’e göre ise hedeflerin üçer aylık periyotlar için belirlenmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca hedef belirleme döneminde “70,20,10 Kuralı” ile hareket edilmesini öneren Radonic (2017) hedeflerin önem sırasını şu şekilde ifade etmektedir:

- Hedeflerin %70’i ana faaliyetler ve önemli projelerle ilgili olmalıdır.
- Hedeflerin %20’si destekleyici ve ikincil derecede önemli faaliyetlerle ilgili olmalıdır.
- Hedeflerin %10’u ise operasyonun aksamadan yürütülebilmesi için gereken faaliyetlerle ilgili olmalıdır.

Hedeflere odaklı bir yapısı olması nedeniyle pek çok organizasyonda OKR’ler Amaçlara Göre Yönetim ve BSC ile birlikte ele alınmaktadır. Ancak OKR ile Amaçlara Göre Yönetim arasında bazı temel farklılıklar söz konusudur (Radonic, 2017: 29):

- OKR’ler kısa aylık, üç aylık ve altı aylık dönemlerle belirlenir.
 - OKR’ler daha şeffaftır. Her hiyerarşik kademedeki üyelerin ulaşabileceği şekilde açıktır.
- Amaçlara Göre Yönetim’de ise hedefler genellikle üst yönetim tarafından belirlenir ve aşağıya doğru yayılım sağlanır.

- OKR’ler her zaman diğer hedeflerden daha iddialıdır ve yakından takip edildikleri için daha fazla çaba gerektirir.

- OKR’ler direkt ödülleriyle ilişkili değildir ancak çalışanların aktif katılımını sağlamak için ödüllendirme sisteminin de aylık, üç aylık veya altı aylık dönemlerde yenilenmesini zorunlu kılabilir.

Bu farklılıklardan da anlaşılacağı gibi OKR sisteminde çalışanların aktif katılımı en önemli başarı kriteridir. Dolayısıyla sistemin başarısı için çalışanların kendilerini memnun hissedeceği bir çalışma ortamının sağlanması ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

4.1.1.OKR (Objectives and Key Result) Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

Performans değerlendirme araçlarında yükselen bir yıldız olarak görülen OKR’nin avantajları aşağıda ifade edilmiştir (Zhou ve He, 2018:321):

- OKR en önemli olana odaklanır. Organizasyon ve bölüm için en temel önceliklerinin belirlenmesini ve odağı kaybetmeden hareket etmeyi sağlar.

- OKR skorları doğrudan performansla ilişkili değildir ancak performans değerlendirmede bir referans olarak kabul edilirler. Dolayısıyla OKR'ler kullanıldığında, çalışanlar örgüt için iyi olduğuna inandıkları şeyleri yapmaya ve yeni fikirleri uygulamak için risk almaya daha yatkındırlar.

- OKR'lerin belirlenmesinde yöneticiler ve çalışanların katılımlarının yoğun olması bazen süreleri uzatıyormuş izlenimi verebilir ancak bu iletişim süreci ile ortak bir karara varılması hedeflere ulaşma çabasını artırır.

- OKR'lerin tüm örgüt içerisinde görülmesi bir kuraldır. Bu durumda şeffaflık ile birlikte çalışanların organizasyonun bütününe ilişkin daha geniş bir algılarının oluşması sağlanmaktadır.

- Kişisel düzeyde ise motivasyonun artmasına ve çalışanların birbirlerini destekledikleri bir ortam oluşmasına yardımcı olur.

Avantajlı yönlerine rağmen OKR sisteminin uygulanmasında bazı dezavantajlarla karşılaşmak da mümkündür. Bu dezavantajlar şu şekilde ifade edilebilir:

- OKR'lere yüksek sorumluluk bilincine ve yaratıcılığa sahip nitelikli çalışanlar ile ulaşılabilir. Ancak bu nitelikte çalışan bulabilmek en önemli zorluklardan biridir.

- Yöneticilerin bu süreçte etkin liderlik davranışları sergilemeleri ve çalışanları sürekli olarak katılımcı bir yaklaşımla teşvik etmeleri gerekir. Ancak yöneticilerin yetkinlikleri bu konuda başarıya ulaşılmasının önünde halen bir engel olarak görülmektedir.

- Her ne kadar örgüt içerisinde bir şeffaflığın sağlanması avantajı olsa da OKR'ler her çalışanın yalnızca kendi hedeflerine yoğunlaşmasına da neden olabilir.

- OKR doğrudan performans değerlendirme aracı olarak kullanılmasa da çoğunlukla yöneticiler için tek bir araç olarak kabul edilebilir ve sadece sonuç odaklı bir anlayışla hareket etmeye neden olabilir. Oysaki bir örgütün başarısında sadece ulaşılan sonuçları değil çalışanların potansiyelini, geleceğe yönelik hedeflere katkılarını, kurumsal değerlere uygun hareket edip etmediklerini de dikkate almak gerekir.

Her sistemde olduğu gibi belirtilen bazı dezavantajlarına rağmen uygulama ve izleme kolaylığı nedeniyle OKR sistemi pek çok kurumun gündemine girmiştir. OKR'ler organizasyonun tümü ile ilgili olarak belirlendikten sonra her bir alt birime ve pozisyona özgü şekilde yayılmalıdır. Ayrıca 70,20,10 modeli ile açıklanan önem dereceleri dikkate alınmalı ve çalışan katılımı sağlanmalıdır.

4.1.2.OKR Örnekleri

Organizasyon ve birim bazında belirlenebilecek OKR örnekleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (<https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1836>):

Objective (Hedef)- Organizasyon	2020 yılında geliri %15 artırmak
Key Results (Kritik Sonuçlar)	Aylık geliri 150.000 TL artırmak
	Online satış gelirlerini Aralık 2020 sonuna kadar %25 oranında artırmak
	Üç ayda bir en az iki yeni mağaza açılışı yapmak
Objective (Hedef)- Pazarlama	2020 yılında marka bilinirliğini artırmak
Key Results (Kritik Sonuçlar)	Mail listesine kaydolun kişi sayısını 50.000'e ulaştırmak
	Web sitesinin tekil ziyaretçi sayısını 100.000'in üzerine çıkarmak
	Instagram takipçi sayısını 70.000'e ulaştırmak
Objective (Hedef)- İnsan Kaynakları	Çalışan bağlılığını artırmak
Key Results (Kritik Sonuçlar)	Çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarını en az 10 puan artırmak
	İşe devamsızlığı %25 oranında azaltmak
	Çalışanlara yönelik yan haklar paketine 2 yeni yan hak eklemek
Objective (Hedef)- Finans	Yıllık satış tahmin sürecinin doğruluğunu artırmak
Key Results (Kritik Sonuçlar)	Bölüm yöneticilerini Temmuz 2020 sonuna kadar finansal raporlama konusunda eğitmek
	Ekim 2020 sonuna kadar her bölüm yöneticisi ile yarım günlük planlama oturumları düzenlemek
	Tüm tahminleri Kasım 2020 sonuna kadar tamamlamak
Objective (Hedef)- Satış	Satış yönetimi sürecini iyileştirmek
Key Results (Kritik Sonuçlar)	Üçer aylık periyotlarda, her bir çağrı merkezi satış elemanının en az 4000 yeni arama yapmasını sağlamak
	Müşterilerden gelen soruların en az %90'ını 24 saat içinde yanıtlamak
	Her bir kurumsal satış temsilcisinin aylık olarak en az 5 yeni firmaya teklif vermesini sağlamak

Sonuç

İşletmelerin başarısı için gereken en önemli unsurlardan biri vizyon, misyon ve stratejilerin net şekilde ortaya konulmasıdır. Ancak pek çok çalışan ve hatta yöneticinin kendi organizasyonlarının hedefleri ile ilgili belirgin bir anlayışa sahip olduklarını söylemek güçtür. Genellikle üst yönetim tarafından belirlenen uzun vadeli hedefler bir stratejik plana dönüştürülebilir ancak bu stratejik hedeflerin birim ve kişi bazında alt kademelere yayılmaması nedeniyle çoğunlukla başarıya ulaşmaları mümkün olmamaktadır. Yapılan çalışmaların pek çoğu çalışan katılımı olmaksızın oluşturulan stratejik

planların ve atama usulü ile iletilen hedeflerin kabul görme olasılığının düşüklüğünü göstermektedir. Ancak buna rağmen rekabet hızı, gündelik iş yoğunluğu, çalışan yetkinliklerine güvenin zayıf olması, yöneticilerin otoriter ve mikro yönetim anlayışları, değişime direnç, farklı kuşaklar arasındaki yaklaşım farklılıkları gibi pek çok nedenle performansa yönelik anlayışı dönüştürmek de uygulamada oldukça zordur. OKR sistemi gibi sistemlerde ise uzun vadeli hedefler önemli olmakla birlikte çalışanlar için asıl önemli olan; günlük iş akışı içerisinde işlerini kolaylaştıracak kısa vadeli hedeflerin net olarak ifade edilmesidir. Böylelikle çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissedecekleri bir sistemin parçası olarak hem daha aktif katılım sağlamak hem de sonuçlara en etkin şekilde ulaşmak için yeni yol ve yöntemler geliştirmektedirler. Bir yanı sıra Japon yönetim yaklaşımları içerisinde sıkça vurgulanan öneri sistemlerini de çağrıştıran bu katılımcı performans değerlendirme yaklaşımı ile çalışan bağlılığı da artmaktadır. Google, Spotify, Twitter, LinkedIn, Airbnb, Walmart, Target, The Guardian ve ING Bank gibi sektörlerinin önde gelen işletmeleri tarafından kullanılan OKR sisteminin daha geniş bir kullanım alanı bulması mümkündür. Ülkemizde de performans yönetimi ve performans değerlendirme konuları işletmelerin daima gündeminde olmuştur. Dolayısıyla bu makalemizde ayrıntılarıyla açıklanan OKR sisteminin bir uygulama örneğinin ayrı bir makalede ele alınması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Altın, M., Köseoğlu, M., Yu, X. ve Riasi, A. (2018), "Performance Measurement and Management Research in The Hospitality and Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2),1172-1189.

Amponsah-Tawiah, K., Opata, J. ve Tetteh, S. (2018). Time Management: Presenteeism Versus Management-by-Objectives", *International Journal of Law and Management*, 60(6),1470-1484.

Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. Remzi Kitabevi. İstanbul.*

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.*

Behn, R. D. (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınları. İstanbul.*

Çetin, C., Arslan, M.L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları. İstanbul.*

Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-55.

Davies, W. (2015). *Mutluluk Endüstrisi. Editör: Yunus Çetin. Sel Yayınları. İstanbul.*

Denisi, A.S. ve Murphy, K.R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, 1-13.

Dessler, G. (2017). *Human Resources Management. Global Edition. England.*

- Dessler, G. (2013). A Framework for Human Resource Management. Pearson.
- Dikmen, B. ve Özpeynirci, Ö. (2010). “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(1), 71-104.
- Drucker, P. (2008). Management. Collins Business Publish. New York.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper and Brothers.
- Drucker, P. (1976). "What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO." Public Administration Review. 36.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-20
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), 155-169.
- Ingham, T. (1995). Management by Objectives: A Lesson in Commitment and Co-operation. Managing Service Quality, 5(6), 35–38.
- Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi. 7, 1-23.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2015). Balanced Scorecard- Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Aura Yayınları. İstanbul.
- Katzenbach, J.R. ve Smith, D.K. (2018). HBR’s Ten Must Reads, Ekiplerin Disiplini. Optimist Yayınları. İstanbul.
- Luhtaniemi, P. (2020). Constructing Performance Measurement Model for the M&A Integration Project – Objectives and Key Results (OKR). Jyväskylä University School of Business and Economics, Master’s Thesis. Finland.
- Moore, P.D. ve Staton, T. (1981). "Management by Objectives in American Cities." Public Personnel Management Journal. 10, 223-232.
- Neely, A. (2005), “The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda For The Next”, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Robbins S. P., Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış (Organizational Behaviour). Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınları. İstanbul.
- Radonic, M. (2017). OKR System as The Reference for Personal and Organizational Objectives. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 7(2), 28–37.

Rodgers, R. ve Hunter, J.E. (1992). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. *Public Administration Review*, 52(1), 7-39.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Thornton, C.V., Greiner, J.M., Hatry, H.P., Koss, M.P., Millar, A.P., ve Woodward, J.P. (1982). *Productivity and Motivation: A Review of State and Local Government Initiatives*. Washington: The Urban Institute.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2012). *İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek*. Hümanist Kitap Yayıncılık. İstanbul.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Woods, S.A. (2008). *Job Performance Measurement: The Elusive Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction*. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford: OUP.

Woods, S.A. ve West, M.A. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. South-Western Cengage Learning.

Zhou, H. ve He, Y-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. 2018 International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED)

İnternet Kaynakları:

<https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr/>

<https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1836>

BLOK ZİNCİRİ TABANLI YENİ SOSYAL MEDYA YAKLAŞIMI

İlker İbrahim AVŞAR¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, geleneksel sosyal medya projeleri ile blok zinciri kullanan sosyal medya uygulamaları arasındaki farkların incelenmesidir. Web 2.0 teknolojisine sahip geleneksel sosyal medya uygulamaları ile blok zinciri kullanılarak geliştirilen sosyal medya uygulamaları arasındaki önemli farkların belirlenebilmesi için kaynak taraması yapılmıştır. Kaynak taraması sonucunda geleneksel sosyal medya uygulamalarının merkezi bir iş modeline dayandığı görülmüştür. Blok zinciri teknolojisi kullanan yeni nesil medya uygulamalarında ise bir ekosistem kurulması amaçlanmaktadır. Kurulacak bu ekosistem, içerik geliştiriciler olan kullanıcıların da gelirden pay alabileceği bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yaklaşım, yeni medya vizyonu için önemlidir ve Türkiye gibi ülkelerin sosyal medya alanında söz sahibi olabilmeleri açısından fırsatlar taşımaktadır. Bu fırsatın değerlendirilmesi bağlamında bu alana yönelik yatırımlar yapılmalıdır.

Anahtar kelimeler: Sosyal Medya, Blok Zinciri, Web 2.0, İnternet

¹Öğr. Gör., Gaziantep Üniversitesi, avsar2ilker@gmail.com

NEW SOCIAL MEDIA APPROACH WITH BLOCKCHAIN BASES

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the differences between traditional social media projects and social media applications using blockchains. In order to identify important differences between traditional social media applications developed using web 2.0 technology and social media applications developed using blockchain, a resource search was made. As a result of the literature review, it has been observed that traditional social media applications are based on a central business model. It is aimed to establish an ecosystem in new generation media applications using blockchain technology. With this ecosystem to be established, an approach where users, who are content developers, can take a share of income is displayed. This approach is important for the new media vision. For countries such as turkey, it stands out opportunities to stay ahead in social media. Investments should be made in this area to evaluate this opportunity.

Keywords: Social Media, Blockchain, Web 2.0, Internet

1. GİRİŞ

İnsanlar sosyal canlılardır. Sosyallik sadece davranışsal bir eylem olmanın ötesinde insan olmanın yapı taşlarındandır. Bazı araştırmacılar, dilin insanları ayıran tanımlayıcı özellik olduğunu iddia etmektedirler. Diğerleri; ayırt edici faktörün akıl, sanat ve hatta mizah olduğu fikrini savunmaktadır. Bütün bunlar bir ölçüde doğrudur çünkü insanların diğer tüm canlılardan daha dinamik bir şekilde etkileşime girerek elde ettiği davranışı sosyalleştirme yeteneği onun temel özelliğidir (Matei ve Britt, 2017: 21).

Bugünün sosyal medya ortamının on binlerce yıl önce insanlarda dil becerilerinin gelişmesiyle başlayan iletişim devrimlerinin devamı olduğu söylenebilir. Bu süreç; duman sinyallerinin yazılı kelimeye, telgrafa, radyoya, televizyona ve internete dönüşmesidir. Bununla birlikte; bugün sosyal medyayı farklı kılan şey, sürece içerik ekleme ve sayısal bilgilere anında yanıt verme yeteneğine sahip olmasıdır (Schjoedt vd., 2020: 3).

İnsanlar çevrimiçi ağlara sosyal amaçlarla, mesleki faaliyet amacıyla veya özel ilgi alanlarından dolayı bağlanmaktadır. Bu platformlarda; kullanıcılar, medya paylaşımı yapmaktadır veya içerik satın almaktadır. Sosyal ağlar; video aramak, araştırma yapmak, alış-veriş yapmak veya reklam yapmak gibi birçok amaç için kullanılabilir (Tierney, 2013: 84).

Sosyal medya, iş zekâsına çok özel veri kümesi olanakları getirmektedir. Ayrıca, bu verilere erişmek için zahmetsiz yöntemler sunmaktadır. Yalnızca şirketine ait verilerle çalışan çoğu iş insanı için; sosyal medyanın keşfedilmeyi bekleyen ilginç bir alan olduğu görülmektedir. Sosyal medya analizi ve geleneksel iş modeli arasındaki fark; sosyal medyada yüksek oranda bulunan rekabetçi verilerdir. Sayısal çağda, sosyal ağ platformlarından elde edilen yararlı verileri kullanarak iş yapmak ve rekabetçi olmak hiç bu kadar kolay olmamıştır (Gonçalves,2017: 3).

İletişim sektörünü etkileyen teknolojideki gelişmeler, internet tabanlı yeni medyanın geleneksel medyanın önüne geçmesine neden olmuştur. Sosyal medya kullanıcıları zaman ve mekân sınırlaması olmadan içerik üretimine katılabilmektedir. Reklam, sosyal medyanın en büyük gelir kalemleri arasındadır. Sosyal medyada faaliyet gösteren bazı firmalar, büyük sanayi firmalarından daha fazla gelir seviyesini yakalayabilmektedir (Taner ve Yükçü, 2019: 1393).

Sayısal dünyanın vazgeçilmez bir parçası haline gelen sosyal medya toplum hayatını derinden etkilemektedir (Şentürk Dizman, 2016: 552). Dünyada bilgisayar, internet ve sosyal medya kullanımı artış eğilimi sergilemektedir (Kılınç, 2020: 18;Küçükali ve Serçemeli, 2019: 216). Sosyal medya hızla gelişirken; pazarlama, politika, aile ilişkileri ve alış-veriş alışkanlıkları gibi hayatın birçok bileşenini değiştirmektedir. Sosyal medya, geleneksel medya araçlarına göre daha hızlı hareket etmektedir ve daha geniş kitlelere ulaşma yeteneğine sahiptir. Sosyal medya sayesinde, günün her saatinde dünyadaki herhangi bir hedef kitleye ulaşmak imkân dâhilindedir (Darı, 2018: 9).

Birçok alanda insan hayatına giren sosyal medya, hayatın önemli bir bileşeni olmuştur (Kaya ve Mengi, 2019: 109). Günlük hayatın vazgeçilmezi olan bu yeni olgu, insanların iletişim gereksinimlerini değiştirmektedir (Durmuş, 2020: 234). Bu değişimin gücü, çalışmaya yönelimi oluşturan temel etmendir.

Çalışmanın temel amacı, geleneksel sosyal medya yaklaşımı ile blok zinciri tabanlı sosyal medya yaklaşımı arasındaki farklılıkları incelemektir. Yöntem olarak ikincil kaynak taraması kullanılmıştır. Kullanılan ikincil kaynaklar; ilgili konulardaki dergi makalesi, kitap ve çevrimiçi yayınları içermektedir. İncelenen yayınlarla; sosyal medya, web ve blok zinciri merkezli kavramsal çerçeve çizmek amaçlanmaktadır.

2. YÖNTEM

Çalışmada; Akdoğan ve Yazar (2012), Güneş vd. (2018), Bozkurt Yazar ve Yalçın (2019) tarafından yapılan çalışmalarda olduğu gibi ikincil kaynak tarama yöntemi kullanılmıştır.

Rapor (Yıldız vd., 2013: 8), belge (Aslan ve Kayacı, 2013), dergi, kitap, çevrimiçi yayın (Guudle ve Ozev, 2019), resim (Tekin vd., 2016), gazete yazısı (Güngördü, 2017) gibi literatürde önem arz eden çalışmalar ikincil kaynak olarak değerlendirilebilmektedir (Akgül Durakçay ve Güneş Gülal, 2018).

3. MOTİVASYON VE TEKNOLOJİ ARKA PLANI

Bu bölümde, çalışmanın motivasyonunu oluşturan sosyal medyaya yönelik kaygılar ve sosyal medya ekosisteminin teknoloji arka planına yönelik kavramsal açıklamalar bulunmaktadır.

3.1. Sosyal Medyada Olumsuzluklar

Sosyal medyadaki olumsuz uygulamalardan dolayı ondan kaçmak yerine sahip olduğu sorunları çözme yoluna gidilmelidir. Olumsuzlukların giderilmesi ancak sorunun nerede olduğunun tespit edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, sorunun tespitine yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Sosyal medya kullanım biçiminin önümüzdeki yıllarda değişmesi olası bir durumdur. Bu sürece hazırlık yapılması gerekmektedir (Şahin, 2019: 184-185).

Hayatımıza birçok kolaylık getiren sosyal medya, merkezi bir modele sahipse bazı sakıncalar oluşturmaktadır. Bazı sosyal medya firmaları; kullanıcılarına ait verileri (fotoğraf, video vb.), içerik oluşturucusu tarafından silinse bile sunucularından silmemektedir ve kullanıcılarının kişisel verilerini üçüncü parti firmalara satmaktadır. Bu gibi birçok uygulama sebebiyle merkezi modelde çalışan sosyal medyaya yönelik kaygılar bulunmaktadır (Öztürk, 2015: 308).

Bilgi, sosyal medyada hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu hızlı dağılımda, bazen doğru bilgi yanlış forma dönüşebilmektedir. Bu noktada, doğru ve yanlış ayırt edebilen bir mekanizma isteği akla gelmektedir. Hızla dağılan yanlış bilgi, toplumda tahribatlara yol açmaktadır (Konuk ve Güntaş, 2019: 22).

Sosyal medya hikâyeleri, başarı öyküleri yanında başarısızlık hikâyelerine de sahiptir. İstenilen hedeflere ulaşabilmek için amaçlar iyi belirlenmelidir (Hansen vd., 2020: 9). Sosyal medya analizi, günümüzde birçok iş kolunun parçasıdır. Buna karşın, sosyal medya alanında yapılan analizlerde mükemmeli yakalamak zordur. Veri doğruluğu, gizlilik ve güvenlik gibi yaklaşımlar sebebiyle ideal analizi yapmak güçleşmektedir (Choi, 2020: 17).

3.2. İnternet

World Wide Web (WWW), 1989'da Tim Berners-Lee tarafından icat edildi (W3). Sinema, radyo veya televizyona göre yeni bir teknoloji olan internet, 1990'lı yıllara kadar genellikle askeri amaçlarla kullanılmaktaydı. Sonrasında; iletişim, veri depolama ve alış-veriş gibi değişik amaçlara yönelik toplumun daha geniş kesiminde kullanım alanı edinmiştir. İnternet, hızlı gelişim süreci izleyerek televizyon gibi medya araçlarının mobil cihazlar aracılığıyla takip edilmesine olanak tanıyan bir platform haline dönüşmüştür (Ergüney, 2017: 52).

Bilişim teknolojilerinin etkisi ile iş hayatı hızla değişmektedir. İş hayatındaki bu değişim, hayatın diğer alanlarını da etkilemektedir (Akçay, 2017: 95). İletişim teknolojilerinin internet ile birlikte gelişimi, dünya çapında birçok alanı etkisi altına almıştır. Ortaya çıkan yeni iletişim modeline bireyler, kamu ve özel sektör uyum sağlamak zorundadır. İnternet ekosisteminin ürünü olan sosyal ağlar, yeni yaşam pratiklerini topluma sunmaktadır. Yer ve zaman kısıtlaması olmayan yeni medyaya ait uygulamalar her geçen gün çeşitlenmektedir (Bahar, 2018: 28).

İlk İnternet nesli, 1990'larda bilgi aramak gibi işlemler yapmaktaydılar. Şimdi kullanıcılar interneti farklı amaçlar için tercih ediyorlar: bilgi paylaşmak, çevrimiçi içerikle işbirliği yapmak veya bu içeriğe katılmak. Günlük aktivitelerimiz ve günümüz ekonomisi üzerindeki yüksek etkisi göz önüne alındığında internet, devrim niteliğinde bir gelişmedir. Hem çevrimiçi hem de çevrimdışı ilişkileri etkileyen internette; kuruluşların, sosyal medyayı benimsemeye ve sosyal medya içeriğine uyum sağlamada zorlandıkları görülmektedir (Looy, 2016: 1-2).

3.2.1.Web 2.0

Bilgi, üretilen ve tüketilen bir kaynaktır (Osatuyi, 2013: 2623) ve internet, hayatı kolaylaştırıcı bilgiye ulaşmada önemli bir araçtır (Berk ve Bayrak, 2019: 235). İnternette web 2.0'ın ortaya çıkması ile birlikte bilgi süreçleri daha karmaşık hale gelmiştir. Bu karmaşık süreçte, hem kullanıcıların hem de bilgiyi barındıran servis sağlayıcıların yeni çabalar içerisinde olması gerekmektedir (Shang vd., 2011: 184). Bu çabanın karşılık bulmasını kolaylaştıracak faktör; web 2.0'a geçiş ile birlikte; birçok kişinin internete kolayca bilgi yüklemesine ve paylaşmasına izin veren bir yapının oluşmuş olmasıdır (Kaigo, 2017: 38).

Sosyal medyanın yükselişinin arkasındaki temel güç internet ve mobil teknolojilerdir. İnternet teknolojileri; bilgi yayma, içerik oluşturma ve etkileşimli iletişim için teknolojik platformlar

sunmaktadır. Kullanıcı içeriği veya kullanıcı tarafından üretilen medya gibi sosyal medyanın ana bileşenleri, web 2.0'ın tanımlayıcı özellikleri olarak görülmektedir. Mikroblog, internet günlüğü, çevrimiçi forum, yaşam akışı, internet topluluğu, sosyal yer imi ve sanal gerçeklik gibi uygulamalar sosyal ağın çalışma şeklini tanımlamaktadır (Zeng, 2010: 13).

İnternette üretilen sosyal nesnelere, genellikle tek bir nesne için tek bir adrese sahip olan benzersiz kimlik gerektirir. Bir nesne için adres olması, ona başvurabileceğiniz ve onu izleyebileceğiniz anlamına gelmektedir. Herhangi bir nesnenin davranışı, diğer nesnelere karşılaştırmak için kullanılabilir. Tanımı gereği her nesnenin bir sahibi olacaktır, böylece bir kişiden gelen nesnelere ile başka bir kullanıcıdan gelen yeni nesnelere gösterilebilmektedir internetten işlem yapan bir uygulamaya ait tüketim verilerinin bu özellik sayesinde toplanması mümkün olmaktadır (Bell, 2009: 57).

Web 2.0'a dayanan sosyal ağların içeriğinde kariyer planlaması gibi önemli iş süreçleri bulunmaktadır (Riley, 2010: 9). Günümüzde iş insanları işletmelerindeki süreçlerle ilgili sıkıcı buldukları geleneksel bazı yöntemlere alternatif olarak sosyal medyayı görmektedir (Deckers ve Lacy, 2011: 269). Bu alternatif, veri çekerek analizler yapmaya olanak tanıyan özelliğe sahiptir ve bu özellik yeni bir iş kolu olarak büyümektedir (Russel, 2011: 3).

3.2.2 Web 3.0

Hızlı bir şekilde büyüyen web kaynaklı bilgi, kullanıcıların farklı verilerini tutmaktadır. Tutulan bu kayıtlar, sanal dünyada dağınık ve dolayısıyla anlamsız bir veri yığını oluşturmaktadır. Bu verinin anlamlandırılması büyük önem taşımaktadır (Altay ve Ulaş, 2018: 174). Bu noktada, verinin daha etkili kullanılmasını sağlayan anlamsal web teknolojileri devreye girmektedir (Türksoy ve Aşkar, 2009: 279).

Web 3.0, anlamlandırma aracıdır ve anlamsal/semantik web olarak da anılmaktadır. Web 3.0, kullanıcıların oluşturduğu verileri sürekli takip etmektedir ve elde ettiği veriyi anlamlandırmaktadır. Bu sayede, kişiye özel çalışan yapıya bürünebilmektedir. Web 3.0, taşıdığı anlamlandırma özelliğinden dolayı işletmelerin iletişim çalışmalarında sıkça kullanılmaktadır (Aslan ve Kolancı, 2019: 208-209).

Web 3.0; nesnelere, internete bağlanabileceği ve verileri yorumlayabileceği bir sistemi ifade etmektedir. Yorumlayabilme yeteneğinden dolayı halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama alanlarına yeni bir yaklaşım getirmektedir. Bu yaklaşımla, hedef kitle eğilimlerini elde etmek kolaylaşmaktadır ve doğru mesaj, doğru zamanda, doğru hedef kitleye ulaşabilmektedir (Kara, 2016: 3-4).

3.3. Blok Zinciri

Güven, güvenlik, değişmezlik, şeffaflık ve denetlenebilirlik avantajları sağlayan blok zinciri; finans, sigorta, enerji ve ulaştırma gibi alanlarda değişim başlatmıştır. Şimdiden bazı sektörleri değiştirmeye başlayan blok zinciri teknolojisi üç sürüm ile ifade edilmektedir. Blok zinciri 1.0, kripto paraları ifade etmektedir. Blok zinciri 2.0, finans ve piyasalarla ilgilidir. Blok zinciri 3.0 ise ekonomi ile ilgili alanların ötesini ifade etmektedir. Blok zinciri 3.0, farklı sektörlerde dağıtık defter teknolojisinin

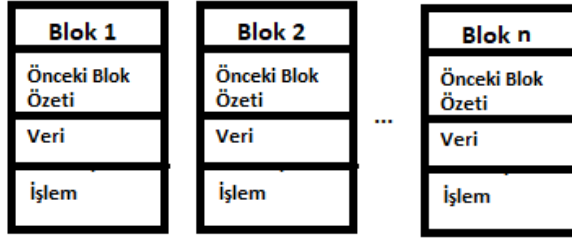
kullanımına yönelik eğilim başlatmıştır. Bu durum, blok zincirinin birçok sektör için karşı konulamayacak avantajlar sunmasının bir karşılığıdır (Perera vd., 2020: 17).

Blok zinciri teknolojisinin kapsamı, gelişmekte olan iş modellerinin tam merkezinde yer alarak kripto para birimlerinin ötesine geçmiştir (Ertz, ve Boily: 2019). Blok zinciri teknolojisinin sahip olduğu aktif bilgi paylaşımı özelliği paydaşlara avantaj sağlamaktadır (Park vd., 2020: 64). Blok zinciri teknolojisi; güvenli ve şeffaf bir şekilde merkezi olmayan defterler, akıllı sözleşmeler ve güvenilir ağlar sağlar. Potansiyel faydaları göz önüne alındığında, bu teknolojinin benimsenmesi zor olmayacaktır (Kouhizadeh vd., 2021: 15).

Son yıllarda bilinirliğini artırmış güncel bir teknoloji olan blok zinciri; güvenlik, dayanıklılık ve veri aktarımı açısından başarılıdır. Çalışma modelinden dolayı siber güvenlik risklerine karşı etkilidir ve gizlilik sağlamaktadır. Bu teknolojiye; doğrulama, performans ve sorgulama konusunda çok iyi sonuçlar elde edilememektedir. Avantajları ve dezavantajları ile birlikte birçok sektörde değişim yapabileme potansiyeli taşımaktadır. Bazı alanlardaki uygulamaları günümüzde deneme seviyesindedir. Denemeler sonucunda, eksikleri giderilerek her geçen gün daha verimli bir teknoloji haline dönüşmesi öngörülmektedir (Ünal ve Uluyol, 2020: 174).

Bloklar halinde tutulan veriler ve bu verilerin etkileşim içerisinde olduğu yapı, blok zinciri olarak adlandırılmaktadır. Blok içerisine eklenen verilerin ağda yayınlanmasıyla tüm bloklar güncel halde tutulabilmektedir (Kasım, 2020: 40). Akıllı sözleşmeler yapabileme yeteneğine sahip blok zinciri, zaman ve maliyet açısından avantajlar sunmaktadır. Sözleşme maddeleri oluşturabilme ve sözleşmeyi tüm paydaşları ile takip edebilme özelliği sayesinde uygulamalarda başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Uygulamalarda zaman, insan gücü ve maliyet avantajı sağlanması, üyelerin eşit şekilde ağa katılabilmesi önemli blok zinciri özellikleridir (Uzun, 2020: 105).

Dağıtık defter konusunda her şeyin başladığı makale olan Satoshi Nakamoto'nun çalışmasında; üçüncü şahıslara güven esasına dayanan geleneksel model eleştirilmektedir. Üçüncü şahıslara güven yerine, bloklardan oluşan zincir yapısı kullanılarak güvenlik ve gizlilik gibi konularda daha başarılı sonuçlar elde edileceği dile getirilmektedir. Nakamoto'ya göre; araçlar olmadan iş yapmak mümkündür ve bunun için ağda çift işlem gibi sorunların aşılması gerekmektedir. Nakamoto, güven sorununu aşmak için matematik denklemleri kullanmayı önermektedir. Güvenlik için önemli uygulama, önceki blokların özet değerini tutmaktır. Şekil 1 ile verilen blok yapısında; her blok, kendisinden önceki blok için blok özeti tutar. Bu durum, bir blok üzerinde değişiklik yapmak istediğinizde ondan önce gelen tüm blokları değiştirmeniz anlamına gelmektedir (Nakamoto: 2008).



Şekil 1. Blok Yapısı

Kaynak: Nakamoto (2008), Kaynağından Dönüştürülmüştür

Hizmetlerin, malların, diğer varlıkların; izlenebilirlik seviyesini arttırma, pazara erişimini kolaylaştırma ve verimliliğini yükseltme özelliğinden dolayı blok zinciri teknolojisinin sürdürülebilir sosyo-ekonomik gelişmelere katkısında yüksek beklentiler ve de bu beklentilerin karşılığı olarak potansiyel bulunmaktadır (Drljevic vd., 2020: 1).

4. SOSYAL MEDYA

Çevrimiçi sosyal ağların kökleri, 1980'lerin ilan panosu sistemlerine kadar uzanmaktadır. Bu sistemler; kullanıcılar arasında yazılım ve veri paylaşmak, özel mesajlar göndermek ve genel mesaj panolarına ileti göndermek için giriş yapılmasına izin vermektedir. Dünyanın diğer bölgelerindeki ilan panosu sistemlerine erişmek için gerekli olan uzun mesafe çağrılarının yüksek maliyeti nedeniyle bunların çoğu yerel topluluk olarak çalışmaktaydılar. 1980'lerin sonu ve 1990'ların başı, CompuServe ve Prodigy gibi masaüstü uygulamalarının yükselişine tanıklık edildi. İlan panosu sistemlerine göre daha zengin özelliklere sahip olan bu sistemler; kullanıcıların internete bağlanmasına ve kişisel görünüşler oluşturmalarına, etkinlikler yayınlamasına, sohbet etmesine ve mesajlar göndermesine izin vermektedir. WWW (World Wide Web) popülerlik kazandıkça, sosyal ağlar web tabanlı uygulamalara taşındı. İlk dalga, belirli işlevler veya kitleler için oluşturuldu. Modern sosyal ağlar dönemi, Jonathan Abrams'ın geliştirdiği uygulama ile 2002 yılında başladı (Zarella, 2010: 54-55). Çevrimiçi toplulukların sosyal ağ sitesi özelliklerini uygulamaya başlamasıyla, çevrimiçi topluluklar sosyal ağ sitelerine dönüştü (Boyd, 2008: 96). O günden bu yana hem sosyal medya sitelerinde hem de sitelere yüklenen içeriklerde artış gözlenmektedir (Kıvanç, 2019: 98).

Sosyal ağ siteleri, internet teknolojisine dayalı olarak ortaya çıkarılmış ve bilginin paylaşım şeklini değiştirmişlerdir. Günümüzde sosyal medya, eğlence, iş vb. alanlarda kullanılabilir. Sosyal medyayı ciddiye almak ve iş için bir araç olarak görmek faydalı bir yaklaşım olacaktır (Morris ve Ballantine, 2015: 19).

Elektronik ve yazılı iletişim, mal/hizmet tedarikinin daha önce hiç olmadığı kadar taleple eşleşmesini sağlamıştır. Tarihsel olarak; sadece bir avuç medya kuruluşunun ekonomiyi kontrol etmesinden dolayı, piyasaların nasıl çalışacağına yönelik kıstaslar temelden değiştirilemedi. Bu süreçte; yayıncılıktan yararlanan piyasalar, bilgi akışını yöneten bir avuç yayıncı ve aracıya güvenmekteydi. Bu

durum, en varlıklı kuruluşların pazarlarda arz ve talebin ana etkeni olması sonucunu ortaya çıkardı (Blossom, 2009: 95-96).

Kullanıcı tarafında oluşturulan medya, sosyal medyanın kalbidir. Bu modelde, sıradan vatandaşlar; gazeteciye, yazara, radyo yapımcısına veya film yapımcısına dönüşebilir. Bu durum, sıradan insanların daha önce hiç sahip olmadıkları bir gücü tanımlamaktadır ve insanlık bu gücü medya devriminden almaktadır (Lincoln, 2009: 10). Günümüzde bazı yayıncıların tarafsızlık ilkesine dikkat etmedikleri göz önüne alındığında (Bossio, 2017: 32), bu yeni modelin önemi daha iyi ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, geleneksel sosyal ağ platformlarının güvenlik ve güven ihlali oluşturacak eylemleri karşısında dağıtık defter teknolojisi kullanarak merkezi olmayan modelde uygulamalar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Eğer bu denemeler başarılı olursa çok bilinen sosyal ağlardaki sorunların bir kısmına çözüm üretmek mümkün olacaktır. Denemeleri yapılan dağıtık defter teknolojisine dayalı sosyal ağların maliyetlerini karşılamak için kripto para ile ödeme yapılması yoluna gidilmektedir. Kripto para ile birlikte çalışan sosyal ağ platformları başarılı olursa kullanıcılar üzerinde tek bir ana bilgisayarın baskı kurduğu modele karşı çözüm üretilebilecektir (Mire, 2018).

Merkezi olmayan sosyal ağlardaki iletişim, işletmedeki bireyler arasında zayıf bağları güçlendirme etkisine sahiptir (Hadley, 2017: 221). Kişiler, çevrimiçi sosyal ağlar kullanarak günlük hayatlarına yönelik paylaşımlar yapmaktadırlar. Günümüzde; internet kullanıcı sayısı 4 milyarın, sosyal ağ kullanıcı sayısı ise 3 milyarın üzerindedir. Mevcut popüler çevrimiçi sosyal ağlar merkezi modelde çalışmaktadır. Bu modelde, kullanıcılara ait veriler merkezi bir sunucuda tutulmaktadır ve bu durumun bazı sakıncaları bulunmaktadır: Veriler kullanıcıların istekleri dışında yönetilebilir, satılabilir veya çalınabilir. Bunların dışında, sansür sorunu da göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Bazı ülkeler, sakıncalı gördükleri sosyal ağları engellemektedirler. Sahip olduğu özelliklerle bu sorunları aşmaya aday olan blok zinciri teknolojisi kullanan sosyal medya platformları bulunmaktadır. Tablo 1’de blok zinciri teknolojisi kullanan sosyal ağlar ve sosyal ağların özellikleri verilmiştir (Guidi, 2020).

Tablo 1: Blok Zinciri Teknolojisi Kullanan Sosyal Ağlar ve Özellikleri

Sosyal Ağ	Kuruluş Yılı	Blok Zinciri	Dağıtık Model
Minds	2015	Ethereum	Kısmen
Steemit	2016	Steem	Tamamen
Sapien	2016	Ethereum	Kısmen
SocialX	2017	Ethereum	Kısmen
HyperSpace	2018	Ethereum	Kısmen
Lit	2018	Ethereum	Kısmen
Foresting	2019	Ethereum	Tamamen

Kaynak: Guidi, 2020

Tablo 1 incelendiği zaman bazı blok zinciri tabanlı sosyal medya uygulamalarının tamamen dağıtık modelde çalışmasına karşın diğerlerinin kısmen dağıtık modelde çalıştığı görülmektedir. Bir diğer dikkat çeken konu ise Ethereum blok zincirinin sosyal medya uygulamalarında tercih ediliyor olmasıdır.

Tablo 1 ile örnekleri verilen blok zinciri tabanlı bazı sosyal medya platformları, geleneksel sosyal medya platformları ile eşleştirilebilir. Facebook'un blok zincir teknolojisi karşılığı olarak Foresting bulunmaktadır. Ayrıca; Twitter ile Peepeth, Youtube ile Dtube, Lindedin ile Indorse ve Instagram ile Steepshot eşleştirilebilir (Choi vd., 2020: 5).

Blok zinciri tabanlı sosyal medya platformları içeriği ödüllendirmektedir. Ödülün yanı sıra kullandıkları teknoloji, sahte haber ve gizlilik sorunlarını çözmeyi hedeflemektedir (Rahman vd., 2020: 43).

4.1. Blok Zinciri Tabanlı Sosyal Ağ: Foresting

Foresting, video dâhil olmak üzere çeşitli içerikleri destekleyen sezgisel blok zinciri tabanlı çevrimiçi sosyal medya uygulamasıdır. Bir başka deyişle Foresting, blok zinciri teknolojisi kullanarak zamanları ve yaratıcılıkları için içerik oluşturucuları ödüllendiren yeni nesil bir sosyal medya platformudur. Kullanıcılara geri verme ileri görüşlülüğü ile kurulmuştur. Platform kullanıcılarının da gelirlerden pay alması hedeflenmektedir. Ödüller PTON kripto para birimi ile yapılmaktadır. Toplam 24 milyar PTON kripto para birimi oluşturulacak ve bu miktarın % 40'ını oluşturan 9,6 milyar PTON ödül olarak dağıtılacaktır. Şekil 1'de platformun gelir dağılım grafiği verilmiştir (Foresting).



Şekil 1. Foresting Mobil Sosyal Ağ Uygulaması Gelir Dağılımı

Foresting; kendisini, kullanıcılar için adil değer dağıtım sistemi sağlamaya çalışan blok zinciri tabanlı sosyal medya platformu olarak tanımlamaktadır. Bu platform; iletişim kurmak için sosyal medya platformu, katılımcıları için sayısal bankacılık hizmetleri ve içerik oluşturucuları destekleyen

laboratuvar olarak tanımlanmaktadır. Foresting sosyal ağının para birimi olan PTON'un değeri \$0,000014 ABD Dolarıdır (Coinmarketcap).

4.2. Blok Zinciri Tabanlı Sosyal Ağ: Steem

Blok zinciri tabanlı sistemlerde, üyeler arasında akıllı sözleşmeler kullanarak değer dağıtmak mümkündür. Blok zinciri platformunun parçası olan akıllı sözleşmeler ve protokoller kullanılarak topluluk üyelerinin eylemlerinin karşılığı olan ödül mekanizması çalıştırılır. Son kullanıcılar, yaptıkları eylemler karşılığında ödeme alırlar ve isterlerse bu ödemeyi harcayabilirler. Kullanıcıların kazandıkları değer, blok zincirin defterine kaydolduğu için güvenlidir. Son kullanıcıların içerik üreterek elde ettikleri "jeton" kripto paraya ve fiat paraya dönüşebilir niteliktedir. Bu şekilde bir teşvik mekanizmasından dolayı kullanıcılar, tamamlayıcılar, doğrulayıcılar, geliştiriciler ve yatırımcılar tarafından oluşturulan topluluk üyeleri arasında işbirliği olabilmektedir (Pereira vd., 2019: 99).

Steem platformu, model olarak geleneksel yapıların aksine merkezi olmayan bir şekilde içerik oluşturucuları ödüllendirmektedir. Steem sosyal ağının temeli, DPoS konsensüs mekanizmasına dayanan Steem blok zinciridir. Steem blok zinciri, saniyede binlerce işlemi kabul eden ve kullanıcıların hemen yeni bloklar oluşturmasına izin veren bir yapıyı temsil etmektedir (Garcia-Font, 2020: 15).

Steem kripto para fiyatı; 0,199118 ABD Dolarıdır ve piyasa hacmi 74.020.476 ABD Doları seviyesindedir (Coinmarketcap). Steem, içerik paylaştıkları için kullanıcıları ödüllendirerek anında gelir akışını mümkün kılan sosyal blok zinciridir. Steemit gibi sosyal uygulamalar aracılığıyla gerçek uygulamalara güç sağlayabilen, önde gelen blok zinciri uygulamasıdır. Yüksek miktarlarda gelir elde eden sosyal medya platformlarının içerik oluşturucular olan kullanıcılara bedel ödemediği eleştirisi, Steem geliştiricilerin en büyük motivasyonudur. Kullanıcılar yaptıkları her katkı için Steem platformlarında ödül alırlar. Steem kullanan 324'ü aşkın uygulama diğer tüm blok zincirlerinden fazla işlem yapmaktadır. Steem tabanlı en iyi dört uygulama aşağıda verilmiştir (Steem):

- Steemit : Sosyal blog platformu
- eSteem : Mobil uygulama platformu
- Dtube : Video platformu
- Utopian : Açık kaynak proje finansmanı

5. SONUÇ

Web teknolojileri kullanan geleneksel sosyal medya uygulamaları, son yılların dikkat çeken girişimcilik örnekleri olarak görülebilir. Yatırımcı grupları ile öne çıkan bu uygulamalarda merkezi iş modeli bulunmaktadır. Yatırımcıların desteğini alan işletmeler, oluşturdukları web tabanlı uygulamalar ile kullanıcılara içerik oluşturabilme olanağı tanımaktadır. Geliştirilen yazılımla kullanıcılar haberleşebilmekte ve video gibi paylaşımlar yapabilmektedir.

Blok zinciri teknolojisinde veriler bloklar halinde tutulmaktadır ve verilerin güvenliğine yönelik önceki blokların özetini tutmak gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Blokta yapılan işlem diğer bloklara raporlanmaktadır. Bu durum, verinin tüm blokların etki alanında olması anlamına da gelmektedir. Bu yapı içerisinde sansür zorlaşmaktadır ve kullanıcılar tarafından eklenen verinin bir kurumun malı olmasının önüne geçilebilmektedir. Ayrıca, güven ve güvenlik konusunda bir merkeze bağlı olan yaklaşımlar dışında çözümler üretilebilmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan blok zinciri teknolojisi ile sosyal medya uygulamalarının geliştirilmesinde, geleneksel modele yönelik eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştiriler; içerik geliştiricilerin gelir elde edememesi, verilerin bir merkezden yönetilmesi, merkezi modelde sansür imkânının olması gibi değişik konu başlıkları altında şekillenmektedir. Bu noktada, dağıtık doğası ile blok zinciri teknolojisi kullanan sosyal medya uygulamaları problemleri çözme iddiasındadır. Blok zinciri kullanarak geliştirilen uygulamalarda; içerik geliştiricilere ücret ödenmesi, sansürün engellenmesi, kullanıcı verilerinin izlenebilmesi gibi olanaklar bulunmaktadır. Bu teknoloji, kullanıcının eklediği tüm verilerde hak iddia eden bir şirket yerine tüm katılımcıların süreci yönetebildiği ve gelirden pay alabildiği bir ekosistemi amaçlamaktadır. Blok zinciri teknolojisi; geliştirilen uygulamalarda, kontrolün dağıtılması ve ekosistemin beraber iş yapması açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

Akçay, H. (2017). Sosyal Medya Uzmanlarının Çalışma Hayatı. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 12 (1) , 89-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beyder/issue/31845/317082>

Akdoğan, H, Yazar, B . (2012). Yeni Türk Ticaret Kanununun Denetim Alanında Getirdiği Yenilikler. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4 (2) , 21-30. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hiad/issue/7652/100171>

Akgül Durakçay, F, Güneş Güllal, A. (2018). Avrupa Birliği'nin Doğu Komşularına Yönelik Yaklaşımında Demokrasi Teşviki. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3 (3) , 289-310. DOI: 10.30784/epfad.489242

Altay, O, Ulaş, M. (2018). Anlamsal Web Kullanılarak İlaç Ontolojisi Çıkarılması. *Fırat Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 30 (1) , 169-174. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fumbd/issue/35837/400437>

Aslan, E, Kolancı, D. (2019). Semantik Web'in Marka İtibarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 3 (4) , 208-220. DOI: 10.23834/isrjournal.493403

Aslan, S, Kayacı, M., (2013). Historical Background and Principles of Kemalism . *Social Sciences*, 8 (1) , 16-32. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsasocial/issue/20092/213625>

Bahar, A. (2018). Bilişim Suçları, İletişim Ve Sosyal Medya. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10 (3) , 1-36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iaud/issue/38557/447328>

- Bell Gavin, (2009). Building Social Web Applications. *O'Reilly Media*. Sebastopol.
- Berk, O, Bayrak, T. (2019). Yıldız Sporcuların Sosyal Medya Etkileşimi. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3 (3) , 226-236. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejnm/issue/45760/578154>
- Blossom John, (2009). Content Nation Surviving and Thriving as Social Media Changes Our Work, Our Lives, and Our Future. *Wiley Publishing*. Indianapolis. ISBN: 978-0-470-37921-9
- Bossio Diana, (2017). Journalism and Social Media Practitioners, Organisations and Institutions. *Palgrave Macmillan*. ISBN 978-3-319-65472-0. doi: 10.1007/978-3-319-65472-0.
- Boyd Danah, (2008). Taken Out of Context: American Teen Sociality in Networked Publics, *Data & Society Research Institute, Microsoft Research*.
- Bozkurt Yazar, B, Yalçın, Z. (2019). Bağımsız Denetimde Kamu Gözetim Kurumlarının Önemi: Gelişmiş Ülke Uygulamaları. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)* , 8 (1) , 260-277. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inijoss/issue/46583/462798>
- Choi Tsan-Ming, Guo Shu, Luo Suyuan, (2020). When blockchain meets social-media: Will the result benefit social media analytics for supply chain operations management?, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 135, 101860, ISSN 1366-5545, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101860>.
- Coinmarketcap, Cryptocurrencies, <https://coinmarketcap.com/currencies>. (Erişim: 16.07.2020).
- Darı, A. (2018). Sosyal Medya Ve Siyaset: Türkiye'deki Siyasi Partilerin Sosyal Medya Kullanımı. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1) , 1-10. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/farabi/issue/33998/370664>.
- Deckers Erik, Lacy Kyle, (2011). Branding Yourself: Using Social Media to Invent or Reinvent Yourself. *UU5*. Indiana.
- Drljevic Nusi, Aranda Daniel Arias, Stantchev Vladimir, (2020). Perspectives on risks and standards that affect the requirements engineering of blockchain technology, *Computer Standards & Interfaces*, Volume 69, 103409, ISSN 0920-5489, <https://doi.org/10.1016/j.csi.2019.103409>.
- Durmuş, K. (2020). Sosyal Medya Kaynaklı Olayların Geleneksel Haber Mecralarında Kullanımı. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11) , 218-236 . DOI: 10.34086/rteusbe.749432.
- Ergüney, M. (2017). Türkiye'de İnternet Dizilerinin Gelişmesine Zemin Hazırlayan Tarihsel ve Teknolojik Süreç. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 2 (1) , 52-59. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbhssj/issue/30281/317371>

Ertz Myriam, Boily Émilie, (2019). The rise of the digital economy: Thoughts on blockchain technology and cryptocurrencies for the collaborative economy, *International Journal of Innovation Studies*, Volume 3, Issue 4, Pages 84-93, ISSN 2096-2487, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.12.002>.

Forestring, About Forestring, <https://forestring.io>. (Erişim: 13.07.2020).

Garcia-Font Victor, (2020). SocialBlock: An architecture for decentralized user-centric data management applications for communications in smart cities, *Journal of Parallel and Distributed Computing*, Volume 145, Pages 13-23, ISSN 0743-7315, <https://doi.org/10.1016/j.jpdc.2020.06.004>.

Gonçalves Alex, (2017). Social Media Analytics Strategy. *Apress*. ISBN-13 (electronic): 978-1-4842-3102-9. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3102-9>.

Guidi Barbara, (2020). When Blockchain meets Online Social Networks, *Pervasive and Mobile Computing*, Volume 62, 101131, ISSN 1574-1192, <https://doi.org/10.1016/j.pmcj.2020.101131>.

Guudle O.M., Ozev, M.H., (2019). Somali State Conflict: Revisiting the Political Economy of the Somali Security State (1969-1991). *Ortadoğu Etütleri*, 11: 206-233

Güneş, R, Bozkurt Yazar, B, Yalçın, Z. (2018). Bağımsız Denetim Firmalarında Kalite Kontrol Sisteminin Etkinliği: Türkiye Örneği. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)* , 7 (1) , 46-61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inijoss/issue/38239/427198>

Güngördü, O. (2017). Erken Cumhuriyet Dönemi Düşüncesinde Japon İmgesi. *ULİSA: Uluslararası Çalışmalar Dergisi*, 1 (1) , 59-74. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ulisa/issue/30947/335304>.

Hadley Bree, (2017). Theatre, Social Media, and Meaning Making. *Palgrave Macmillan*. ISBN 978-3-319-54882-1. doi 10.1007/978-3-319-54882-1.

Hansen Derek L., Shneiderman Ben, Smith Marc A., Himmelboim Itai, (2020). Analyzing Social Media Networks With Nodexl Insights from a Connected World. Second Edition. *Morgan Kaufmann*. ISBN: 978-0-12-817756-3

Kaigo Muneo, (2017). Social Media and Civil Society in Japan. *Palgrave Macmillan*. ISBN 978-981-10-5095-4. DOI 10.1007/978-981-10-5095-4.

Kara Arzu, (2016). Halkla İlişkiler ve Tanıtımda Medyanın Kullanımı: Avrupa ve Türkiye. *İstanbul Ticaret Üniversitesi 2. Lisansüstü Öğrenci Kongresi*. ISBN 978-975-6516-34-8. http://kongre.ticaret.edu.tr/wp-content/uploads/2016/05/kongre_kitab%C4%B1.pdf.

Kasım, Ö. (2020). Blok Zinciri Mimarisi ile Elektronik Tıp Kayıtlarının Modellenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10 (1) , 35-42 . DOI: 10.17714/gumusfenbil.437775

Kaya, E, Tarhan Mengi, B. (2019). Sosyal Medya Risklerinin Yönetilmesinde İç Denetimin Rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , (82) , 97-110. DOI: 10.25095/mufad.536021

Kılınç, M. (2020). Araştırma Şirketlerinin Sosyal Medya Kullanımı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12 (1) , 9-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iaud/issue/50939/664646>

Kıvanç, T. (2019). Sosyal Medya Bağımlılığının Sonuçları. *International Journal of Social Science*, 2 (1) , 90-100. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/injoss/issue/44308/538524>

Konuk, N, Güntaş, S. (2019). Sosyal Medya Kullanımı Eğitimi Ve Bir Eğitim Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 3 (4) , 1-25. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijemi/issue/44619/494798>

Kouhizadeh Mahtab, Saberi Sara, Sarkis Joseph, (2021). Blockchain technology and the sustainable supply chain: Theoretically exploring adoption barriers, *International Journal of Production Economics*, Volume 231, 107831, ISSN 0925-5273, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107831>.

Küçükali, A., Serçemeli, C., (2019). Akademisyenlerin Sosyal Medya Kullanımı: Atatürk Üniversitesi Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (10) , 202-219. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/50855/663253>

Lincoln, Susan Rice, (2009). Mastering Web 2.0 Transform your business using key website and social media tools. *Kogan Page*. London. ISBN 978 0 7494 5466 1.

Looy Amy Van, (2016). Social Media Management Technologies and Strategies for Creating Business Value. *Springer*. ISBN 978-3-319-21990-5. DOI 10.1007/978-3-319-21990-5.

Matei Sorin Adam, Britt Brian C., (2017) . Macro-Structural Perspectives on Social Differentiation and Organizational Evolution in Online Groups. Structural Differentiation in Social Media. *Springer*. ISBN 978-3-319-64425-7. DOI 10.1007/978-3-319-64425-7

Mire Sam, (2018). Blockchain For Social Media: 11 Possible Use Cases. <https://www.disruptordaily.com/blockchain-use-cases-social-media/>. (Erişim: 12.07.2020).

Morris Tee ve Ballantine Pip, (2015). Social Media for Writers. *Writer's Digest Books*. First edition. Ohio.

Nakamoto Satoshi, (2008). Bitcoin: A Peer-To-Peer Electronic Cash System. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> . (Erişim tarihi: 17.07.2020).

Osatuyi Babajide, (2013). Information sharing on social media sites, *Computers in Human Behavior*, 29(6), s. 2622-2631, ISSN 0747-5632, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.001>.

Öztürk, Ş. (2015). Sosyal Medyada Etik Sorunlar. *Selçuk İletişim*, 9 (1) , 287-311 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19031/201143>

Park Gunno, Shin Seungryul Ryan, Choy Minkyung, (2020). Early mover (dis)advantages and knowledge spillover effects on blockchain startups' funding and innovation performance, *Journal of Research*, Volume 109, Pages 64-75, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.068>.

Pereira Joana, Tavalaei M. Mahdi, Ozalp Hakan, (2019). Blockchain-based platforms: Decentralized infrastructures and its boundary conditions, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 146, Pages 94-102, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.030>.

Perera Srinath, Nanayakkara Samudaya, Rodrigo M.N.N., Senaratne Sepani, Weinand Ralf, (2020). Blockchain technology: Is it hype or real in the construction industry?, *Journal of Industrial Information Integration*, Volume 17, 100125, ISSN 2452-414X, <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100125>.

Rahman Mohsin Ur, Guidi Barbara, Baiardi Fabrizio, (2020). Blockchain-based access control management for Decentralized Online Social Networks, *Journal of Parallel and Distributed Computing*, Volume 144, Pages 41-54, ISSN 0743-7315, <https://doi.org/10.1016/j.jpdc.2020.05.011>.

Riley Jeffery A., (2011). Social Media Directory. *QUE Pearson Education, Inc.* ISBN-13: 978-0-7897-4711-2. , Indiana.

Russel Matthew A., (2011). Mining the Social Web. *O'Reilly Media*. Sebastopol.

Schjoedt Leon, . Brännback Malin E, Carsrud Alan L., (2020). Social Media in an Entrepreneurship Context. Understanding Social Media and Entrepreneurship The Business of Hashtags, Likes, Tweets and Stories. *Springer*. ISBN 978-3-030-43453-3. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43453-3>

Shang Shari S.C., Li Eldon Y., Wu Ya-Ling, Hou Oliver C.L., (2011). Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective, *Information & Management*, Volume 48, Issues 4–5, Pages 178-184, ISSN 0378-7206, <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.01.005>.

Steem. White paper. <https://www.steem.com/steem-whitepaper.pdf>. (Erişim: 15.07.2020)

Şahin, Y. (2017). Sosyal Medya Araçlarının Sivil İtaatsizlik Bağlamında Değerlendirilmesi . *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi (SKAD)* , 3 (5) , 171-187 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/skad/issue/29960/293159>

Şentürk Dızman, Z. (2019). Sosyal Medyanın Boşanmaya Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (4) , 548-555. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/44866/557226>

Taner, E, Yükçü, S. (2019). Sosyal Medya Ekonomisinde Maliyet ve Fayda Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (4) , 1381-1393. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/49762/592680>.

Tekin, A., Tekin, G., Çalışır, M., (2016). Sporda Şiddet Bağlamında Antik Yunan Döneminde Boks. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (3) , 0-0. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bitlissos/issue/45109/563773>

Tierney Thérèse F. (2013). The Public Space of Social Media Connected Cultures of the Network Society. *Routledge*. New York. ISBN: 978-0-203-09386-3

Türksoy, H, Aşkar, P. (2009). Öğrenme Nesnelerinin Paylaşımında Anlamsal Web Teknolojilerinin Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (36) , . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7800/102216>

Uzun, H. (2020). İşletmelerin Blok Zinciri (Blockchain) Uygulamalarında Ticari Birliklerin Rolü. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1) , 88-109. DOI: 10.33905/bseusbed.717602

Ünal, G, Uluyol, Ç. (2020). Blok Zinciri Teknolojisi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 13 (2) , 167-175. DOI: 10.17671/gazibtd.516990

W3. The World Wide Web Consortium (W3C) . <https://www.w3.org>. (Erişim: 20.07.2020)

Yıldız, M, Kethüda, Ö, Kurutkan, M. (2013). Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (4) , 274201390-274201409. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2711/35896>

Zarella Dan, (2010). The Social Media Marketing Book. *O'Reilly Media*. Second Edition. ISBN: 978-0-596-80660-6. Sebastopol.

Zeng D. , Chen H. , Lusch R. , S.-H. Li, (2010). Social media analytics and intelligence. *IEEE Intelligent Syst.*, 25 (6) , pp. 13-16.

KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE KAPASİTE YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA

Mesut Murat ADABALI¹

ÖZ

Hizmet sektörünün en geniş alanlarından birisi olan turizm sektörü, ürün yapısı sebebiyle depolanamayan bir ürün çıktısına sahiptir. Bu sektörde kapasite yönetiminin büyük önem arz etmesi ve mevcut kapasitenin olabildiğince yüksek kullanımı, işletmelerin piyasada tutunması ve yaşaması için önemlidir. Turizm işletmelerinin, başta mevsimsel sebepler olmak üzere değişken talep dönemlerine sahip olduğu görülmektedir. Kıyı otellerinde talep dönemleri genellikle yaz sezonu boyunca en yüksek düzeydeyken şehir otellerinde işletmelerin buldukları şehir ve bölgenin kültürel durumuna göre talep dönemlerinde değişiklikler meydana geldiği çeşitli akademik çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu talep dönemlerinin iyi yönetilmesi, işletmenin kâr etmesi ve hizmet kalitesinin iyi olabilmesi için önemlidir. Turizm işletmelerinin yaşaması için, işletmelerin sürekli değişen tüketici taleplerine yerinde ve zamanında cevap vermesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada, Konya ili ölçeğinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde kapasite kullanımının dönemsel olarak nasıl farklılıklar gösterdiği, günlük ve yıllık talep ölçümleri yapılarak, kapasite kullanımının etkinliğini ölçmek amaçlanmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, işletmelerin yüksek ve düşük talep dönemlerinde ne tür önlemler aldıkları ve mevcut kapasitelerini nasıl yönettikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Konya ili genelinde otellerin büyük çoğunluğu %50-60 doluluk oranına sahiptir aynı zamanda taleplerin sıklığı ise haftalık olarak değişmektedir bu sebeple talep sıklığının orta seviyede olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kapasite Yönetimi, Turizm, Otel

¹Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, m.adabali@yahoo.com, (ORCID:0000-0001-6116-1236)

A SURVEY ABOUT DETERMINING CAPACITY MANAGEMENT STRATEGIES IN HOTEL ENTERPRISES OPERATING IN KONYA

ABSTRACT

Tourism is one of the largest part of the service industry and its products can not be stored due to produce formation. Capacity management is considered to be of great importance for tourism enterprises. It is observed that, if capacity uses as high as possible, tourism enterprises can have major opportunities in the market. Tourism enterprises have variable demand periods, especially seasonal reasons. Generally, periods in resort hotels, highest level during in the summer season. Conversely, local hotels' periods changes according to the cultural situation of the city and region. Good management of these demand periods is important for the profit of the business and the quality of service. It has been revealed by various academic studies. It is clear that, tourism enterprises must change their policy for variable consumer demands on time for living in the market. This study aim to measure the efficiency of capacity management by making daily and annual demand measurements. How capacity management differs periodically in 4 and 5 star hotels operating in Konya. A survey method used in this study and information was given about what kind of measure methods using in tourism enterprises. During high and low demand periods and how they manage their current capacities to tourism enterprises. As a result, the majority of the hotels in Konya have a 50-60% occupancy rate. The frequency of requests varies weekly, so the frequency of demand is at a medium level.

Keywords: Capacity Management, Konya, Tourism

1. GİRİŞ

Hizmet işletmelerinin ürünleri soyuttur ve ürün yapısı gereği eş zamanlı üretim ve tüketim gerekmektedir. Aynı zamanda taleplerin de değişken olması hizmet işletmelerinde kapasite yönetiminin önemini artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde bir işletmenin kapasitesinin çoğunlukla aynı olması kapasite yönetiminin diğer işletmelere göre daha kolay yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple, hizmetin kaliteli olması sağlanır ve daha etkin bir yönetimin yapılmasına yardımcı olur. Konaklama işletmelerinde başarı ölçütü genellikle doluluk oranı ile ölçülmektedir. Esas hedef, kârlılığın yanında tesisinin verebileceği azami iyi ve kaliteli hizmeti vererek misafirleri memnun etmektir. Son dönemlerde konaklama işletmelerinin pazarda rakiplerinin çoğalmasıyla, pazarda tutunmak adına, iyi bir stratejik yönetim sergilenmesi gerekmektedir. Bu yönetimdeki kilit noktalardan birisi de kapasite yönetimidir. Artık klasik pazarlama stratejileri eskimiş, değişen tüketici talepleri doğrultusunda konaklama işletmeleri rakiplerinden farklılaşmak adına stratejiler geliştirmişlerdir, çünkü işletmenin yaşaması için sürekli değişen tüketici taleplerine yerinde ve zamanında cevap vermek gerektiği düşünülmektedir.

Bir hizmet işletmesinde kapasite yönetiminin idare edilmesi ve ölçülmesi, üretim işletmelerine göre daha zor olabilmektedir. Bunun en belirgin sebebi, üretim ve hizmet işletmeleri arasındaki ürün çıktıları olduğu düşünülmektedir. Üretim kapasitesinin miktarı, işletmenin üretim alanına göre belirlenmektedir. Ölçü birimleri ise üretilen ürüne göre değişmektedir. Bir seyahat işletmesi için üretim kapasitesi sattığı paket tur sayısı olurken bir konaklama işletmesi için yatak ya da oda sayısı olabilir. Özellikle konaklama işletmelerinde arz ve talebi dengelemek çok önemlidir. Mevsimsel şartlar, odaların satışının iyi bir strateji ile yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Düşük sezonda işletmenin zarar etmemesi, yüksek sezonda da potansiyel misafirlerin elden kaçırılmaması için önlemler alınması gereklidir. Bunlar arasında, turistlerin ülkeyi mevsimsel şartlarla tercih etmediği dönemde farklı turizm çeşitlerine yönelerek (kongre turizmi, sağlık turizmi, spor turizmi vb.) işletmenin zarar etmeden düşük sezonu atlatması gösterilebilir. Ayrıca yüksek sezonda odaların tamamıyla dolu olması durumunda, rezervasyon yapılırken müsait olan ileri bir tarihe tüketicinin yönlendirilmesi sağlanabilir.

Turizmin altyapısı birçok ülkede ulaşım, ticaret, inşaat, konaklama, yiyecek içecek sektörleri ve diğer hizmet sektörleri ile etkileşim içindedir (Proenca ve Soukiazı, 2008:794). Turizm sektörü, disiplinler arası bir sektördür ve toplumsal, siyasal ve ekonomik durumlardan çok çabuk etkilenebilmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de turizm, önemli bir endüstri alanı oluşturmaktadır.

2. KAPASİTE KAVRAMI

İşletme büyüklüğü ve işletme kapasitesi kavramları sıklıkla karıştırılmakla birlikte çoğunlukla birbirleri yerine kullanılmaktadır. Fakat, işletmeler açısından büyüme, sadece irileşme değil, aynı zamanda yönetim becerisinin geliştirilmesi ve işletmenin teknoloji, pazar ve finans alanlarında dengeyi korumasını da ifade etmektedir (Akat, 2000:54). İşletmeler açısından kapasite, bir işletmenin belirli bir plan dahilinde, sahip olduğu üretim faktörlerini olabilecek en etkili bir biçimde kullanması sonucunda meydana gelen üretim miktarıdır. Kapasite, saat, gün, hafta, ay gibi zaman dilimlerine bölünmüş üretim miktarları olarak da tanımlanmaktadır. Genel olarak işletmelerin büyüklüklerini ifade etmek amacıyla kullanılan kapasite kavramı, yapılan araştırmanın niteliğine göre farklı şekillerde tanımlanmıştır.

İşletmelerin, pazarın yapısı, talep düzeyi, teknoloji, üretim yöntemi vb. nedenlerle, bazen mevcut kapasitesinin altında, bazen üzerinde üretim yapmak durumunda kalmaları farklı kapasite kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kılınç, 2005:10). İsimleri farklı olarak belirtilmişse de genel olarak kapasite türleri aşağıdaki gibidir (Kılınç, 2005:10; Hatınoğlu, 2014:4).

2.1.1. Teorik (Kuramsal-Maksimum) Kapasite

İşletmenin birim zamanda (gün, hafta, ay, yıl gibi) hiçbir duraklama yaşamadan üretim sürecini devam ettirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1989:50; Hatınoğlu, 2014:4). Ayrıca maksimum kapasite hesaplamasında insan gücü, hammadde ve diğer maliyetler göz önüne alınmamaktadır. Bu sebeple maksimum kapasite kavramı sıklıkla eleştirilmektedir. Başka bir deyişle, maksimum kapasite aşırı kapasitenin üst sınırıdır (Mucuk, 2000:110).

2.1.2. Normal (Pratik Kapasite)

Teorik kapasitenin hesaplanmasıyla elde edilen rakamlardan, işletmede meydana gelen çeşitli üretim aksamalarının çıkarılması sonucu ortaya çıkan hesaplamadır. Bu hesaplamada bir işletmenin farklı sınırlamalar kapsamında ulaşabileceği çıktı düzeyidir ve pratik kapasite olarak da adlandırılır (Bulut, 2004:5).

Geçmiş birkaç yılın ortalaması kullanılarak hesaplanan kapasite ölçüsü, genel üretim maliyetlerinin üretime yüklenmesiyle hesaplanmaktadır. Cari dönemdeki üretimin bu kapasitenin altında veya üstünde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu sebeple normal kapasite ile hesaplanan kapasite arasındaki farkın da hesaplanması ve maliyet kayıtları altına alınması gerekmektedir (Lanen, Anderson ve Meher, 2011: 601).

2.1.3. Fiili Kapasite

Ürün talebindeki düşmeler ve üretimde meydana gelen aksamalar sebebiyle fiili kapasite normal kapasitenin altında olabileceği gibi mevsimlik dalgalanma sebebiyle de fiili kapasitenin üzerinde olabilmektedir (Koç, Şenel ve Kaya, 2017:3). Bu farklılığın sebebi çoğunlukla taleplerde ve stoklarda meydana gelen değişimlerdir. Ürüne yeterli talep olmaması durumunda işletme ürettiği malların tümünü satamaz veya talebe yakın bir üretim gerçekleştirir. Bu durumda işletmenin sattığı ya da talep oranında

yaptığı üretim kapasitesi gerçek kapasite olacaktır. Ayrıca fiili kapasite, belirli bir dönem içerisinde bir işletme tarafından gerçekleştirilen üretim miktarı olarak da tanımlanmaktadır (Tatar ve Ünner, 1992:122).

2.1.4. Tam (Optimum-Optimal) Kapasite

İşletmenin minimum ortalama birim maliyet ile çalışabileceği üretim hacmi tam kapasite olarak ifade edilir (Üreten, 1992:122). Ürün başına ortalama maliyetin en düşük olduğu üretim miktarının gerçekleştirildiği kapasite olarak da ifade edilen tam kapasitede, işletme kısa dönemde, en düşük maliyetle üretim gerçekleştirmektedir (Dinler, 1998:61). İşletme üretime geçtikten sonra belirli bir üretim hacmine kadar ortalama birim maliyetleri düşer. Buradaki en büyük etken sabit maliyetlerin dağıtıldığı ürün sayısının artması ve böylece birim başına sabit maliyetin düşmesidir. Bunun yanında üretim partileri büyüdükçe makine ayar ve hazırlık süreleri azalacak olup, verimlilikte artış meydana gelecektir. Ölçeğe göre artan getiri ya da ölçek ekonomisi olarak ifade edilen bu pozitif durum belirli bir noktaya kadar devam eder (Hatınoğlu, 2014:9).

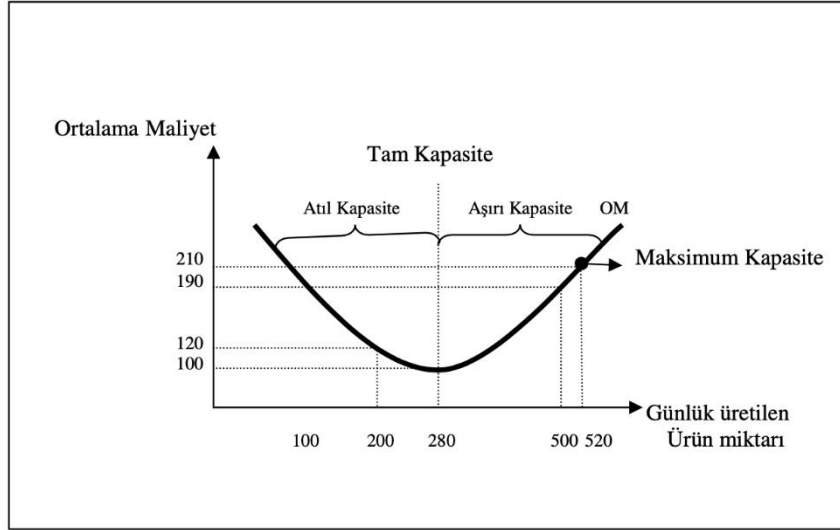
2.1.5. Aşırı Kapasite

Bir işletmenin, üretiminin tam kapasiteyi aşması sonucunda meydana gelen üretim düzeyine verilen addır. İşletmelerin serbest piyasada maliyetlerini olabildiğince düşük tutarak kârı en yüksek düzeye çıkarmak için gerekli kapasiteden daha fazlasına sahip olmasıdır. Aynı kurulu kapasiteyi ortalama birim maliyetin en aza indirilmesine imkân verecek şekilde tam kullanarak ulaşabileceği potansiyel üretim düzeyi arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Dünya genelinde üretim ve ekonomi alanında geleceğe yönelik yapılan planlamalarda da %20 civarında bir aşırı kapasite olabileceği öngörülmektedir. Fakat bu planlama yapılırken kıt kaynakların israfı ve refah kayıplarının da yaşanabileceği göz ardı edilmemeleridir. Aşırı kapasitenin azaltılması, toplumsal refahın artmasına katkı sağlar. Batık maliyetlerin düşük olduğu endüstrilerde istenmeyen aşırı kapasitenin ortadan kaldırılması daha düşük bir toplumsal maliyetle mümkün olabilecektir (Yıldıztekin, 2010:204).

2.1.6. Âtıl Kapasite

İşletmelerin üretim süreci esnasında tam kapasite çalışmaları, çeşitli sebeplerden dolayı aksamaktadır. Bu sebeple, üretim süresi içerisinde ortaya çıkan boşluklar ve boşa geçen zaman olarak adlandırılan âtıl kapasite, giderlerin muhasebeleştirilmesinde bazen yanlışlıklara sebebiyet vermektedir. Ayrıca, işçilik maliyetlerinin hangileri işçilik maliyetlerine, hangileri genel üretim maliyetlerine ve hangilerinin dönem giderine aktarılacağı konusu bir sorun teşkil etmektedir (Öz ve Bozdemir, 2007:356). Bir işletme âtıl kapasitede çalıştığı zaman üretimi, tam kapasite birim maliyetlerinin üzerinde bir maliyetle gerçekleştirmektedir ve üretim miktarı normal kapasitenin altındadır (Dinler, 2001: 163).

Kapasite türlerinin karşılaştırıldığı grafik aşağıdaki gibidir,



Kaynak: Dinler, 2001:163; Kılınç, 2005:14

3. OTEL İŞLETMELERİ

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte oteller, asli fonksiyonları işletmeye gelecek müşterilerin konaklama ihtiyaçlarının giderilmesi olan ve bunun yanı sıra yemek, spor ve eğlence vb. ihtiyaçlarının da giderilmesinde yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de mevcut olabilen tesisler olarak ifade edilmektedir (19. Madde). Bir otelin temel özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Usta, 2009: 44);

- Seyahat eden bireylerin geçici olarak barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması için var olan işletmedir,
- Kazanca yönelik bir işletme olmasının yanı sıra toplantı, ziyafet, tören vb. faaliyetlerin yapılabildiği sosyal niteliği olan bir işletmedir.
- Müşterilerin maddi ihtiyaçlarıyla beraber manevi ihtiyaçlarının da karşılandığı, hizmet boyutlu bir işletmedir.

3.1. Otel İşletmelerinde Kapasite Yönetimi

Otel işletmelerinin ana hedeflerinden olan, maksimum kâr elde etmede, kapasite ve talep yönetimi önemli ölçüde rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde kapasite sabittir ve kapasite yönetimi kârın maksimum düzeye ulaştırılmasında belirleyici faktörlerden biridir. (Kayaman, 2000:47).

Kapasite yönetimi otel işletmelerinin günlük (No-show) rezervasyonu olduğu halde gelmeyen oda, iptal ve erken çıkışları göz önünde bulundurarak kapasiteden fazla oda satışı yapmasıyla ilgilidir. Bu sayede son anda oluşabilecek gelir kaybı önlenmeye çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra kapasite yönetimi hangi pazar dilimine ne kadar oda tahsis edileceğiyle de ilgilidir. Örneğin: Düşük sezonda otel işletmesi fiyatı diğer pazar sınıflarına göre daha düşük olan grup müşterileriyle oteli doldurabilirken, yüksek sezonda, daha fazla fiyat ödeyen münferit (walk-in) ve şirket müşterileriyle oteli doldurmaya tercih etmektedir. Eğer otel işletmesine kapasitesinden fazla grup talebi gelirse, otel işletmesi, kapasitesine göre en fazla kâr getirecek grupla çalışmalıdır. Eğer gruplardan bir tanesi konaklamanın yanı sıra, toplantı alanlarını da satın almak isterse, bu hem yiyecek içecek gelirlerini hem de oda gelirlerini arttıracaktır. Böyle bir durumda toplantı ve oda paketi seçen gurupları tercih etmek otel kârlılığına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Osmanoğlu, 2019:31). Otel işletmelerinde kapasite söz konusu olduğunda ilk olarak akla oda kapasitesi gelmektedir. Otelin oda sayısı ise otelin fiziki kapasitesini belirtmektedir. Fakat otellerin yatak kapasiteleri talebe göre, bebek yatağı ve fazladan yatak konularak, artırılabilir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998:405). Otel işletmelerinde talep, günlük, haftalık, aylık, mevsimlik olduğu gibi, ekonomik, sosyal ve siyasi değişkenlere bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir. Talebe göre fiyat farklılaştırma müşteri ihtiyaç ve isteklerini tanımlayan bir pazar bölümlenme stratejisi ile desteklenmelidir (Daudel, Vialle ve Humphreys, 1994:16).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, Türkiye için büyük önem arz eden turizm sektöründe kapasite yönetimi stratejilerini Konya ili ölçeğinde ortaya koymaktır. Araştırmada yöntem olarak nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Literatürde işaret edilen ilişkiler doğrultusunda anket verileri çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve sonuçlar niteliksel yönden yorumlanmıştır. Anket formunda demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Ayrıca işletme müdürlerinin kapasite yönetimi ile ilgili görüşlerini almak için sorular sorulmuştur. Anket soruları Koi ve Sackey'in (2015) çalışmasından elde edilmiştir. Anket formları, Konya bölgesinde her otelden birer adet katılımcı olması koşuluyla dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan muhasebe, ön büro ve pazarlama departman müdürleri tarafından doldurulmuştur. Araştırma verilerinin analizi için betimsel analiz tekniği tercih edilmiştir. Türkiye'de 4.761 adet turizm yatırım ve işletme belgeli tesis bulunmaktadır ve bu tesislerin 799 tanesi beş yıldızlı 824 tanesi dört yıldızlı otellerdir (TÜROB, 2020). Araştırmada Türkiye'deki tüm beş ve dört yıldızlı otellere ulaşmanın güç olmasından dolayı evreni temsil amaçlı örneklem grubu seçilebilmesi adına Konya'da faaliyet gösteren 15 adet dört ve beş yıldızlı otel araştırma kapsamına alınmıştır.

5. BULGULAR

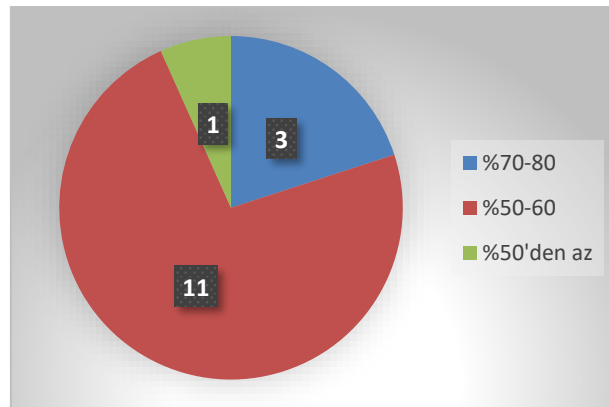
Anket çalışması Konya ili içerisinde 2019 yılı Mart ayı itibariyle faaliyet gösteren toplam 15 adet dört ve beş yıldızlı otellerde yapılmıştır. 15 adet geçerli anket formu SPSS 24 programına aktarılarak, frekans analizi aracılığı ile şu veriler elde edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		<i>Kişi Sayısı (n)</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	2	%13,3
	Erkek	13	%86,7
<i>Yaş Aralığı</i>	20-30	1	%6,7
	31-40	10	%66,7
	41-50	4	%26,7
<i>İşletmedeki Pozisyon</i>	Muhasebe Müdürü	9	%60,0
	Ön Büro Müdürü	5	%33,3
	Pazarlama Müdürü	1	%6,7
<i>Öğrenim Durumu</i>	Lise	1	%6,7
	Önlisans	3	%20,0
	Lisans	10	%66,7
	Lisansüstü	1	%6,7

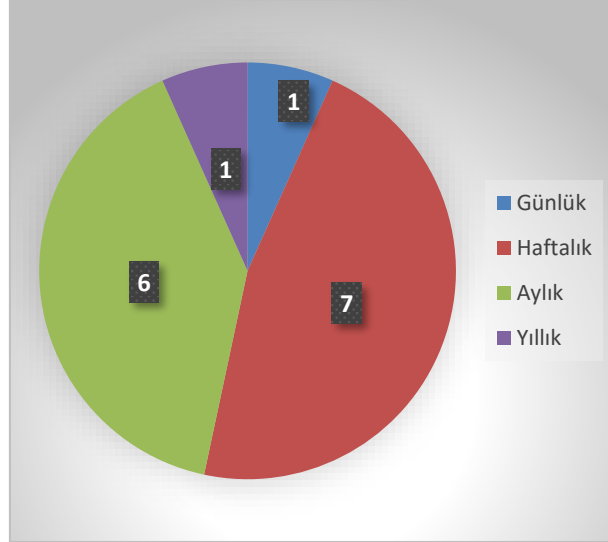
Tablo 1.'e bakıldığında, 15 katılımcının %13,3'ünü kadın, %86,7'sinin erkek katılımcılar oluşturmaktadır. %6,7'si 20-30 yaş aralığında, %66,7'si 31-40 yaş aralığında ve %26,7'si 41-50 yaş aralığındadır.

Ayrıca, %60'ı görev yaptığı işletmede muhasebe müdürü, %33,3'ü ön büro müdürü, %6,7'si pazarlama müdürü olarak çalışmaktadır. Eğitim durumlarında bakıldığında ise; %6,7'si Lise mezunu, %20'si önlisans mezunu, %66,7'si lisans mezunu, %6,7'si ise lisansüstü mezunudur.

Grafik 1. Yıllık Doluluk Oranı

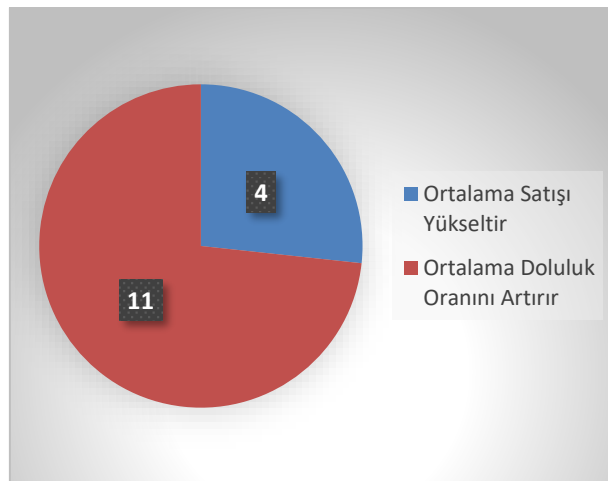
Grafik 1.'e bakıldığında, anket uygulaması yapılan otellerde yıllık doluluk oranları şu şekildedir. 3 tanesi (%20) %70-80 doluluk oranına, 11 tanesi (%73,3) %50-60 doluluk oranına ve 1 tanesi (%6,7) %50'den az doluluk oranına sahiptir.

Grafik 2. Taleplerin Dalgalanma Sıklığı



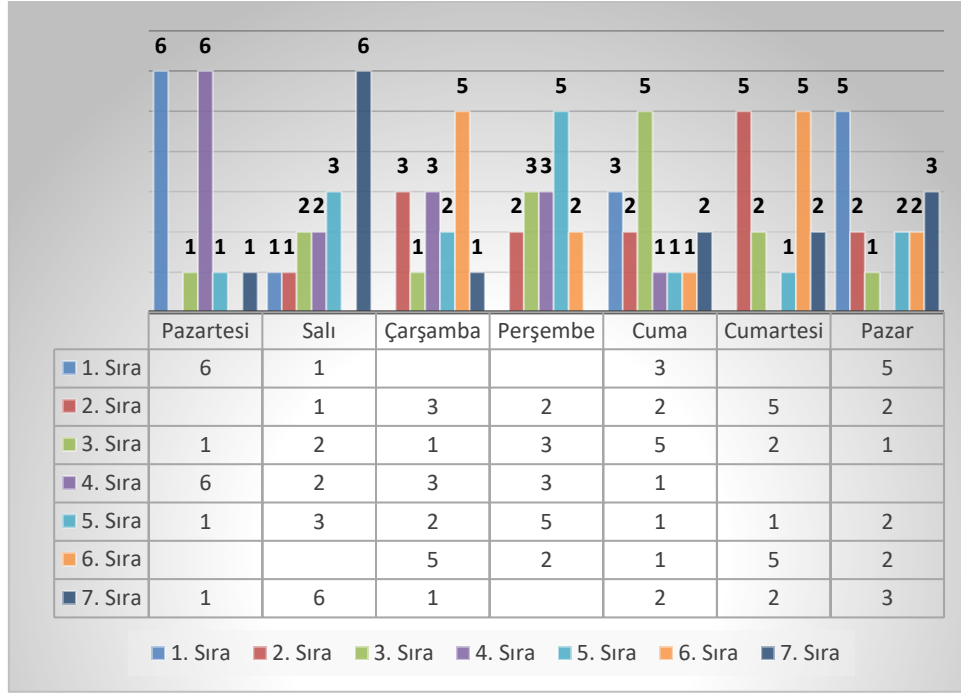
Grafik 2.'ye bakıldığında ise otellerde oluşan taleplerin dalgalanma sıklığı görülmektedir. Günlük dalgalanma sıklığı olan oteller 1 tane (%6,7), haftalık dalgalanma sıklığına sahip olan oteller ise 7 tane (%46,7)'dir. Aylık dalgalanma sıklığına sahip olan otellere baktığımızda ise 6 tane (%40) olduğu görülmektedir. Son olarak, yıllık dalgalanma sıklığına sahip otel ise 1 tane (%6,7'lik)'dir.

Grafik 3. Kapasite Yönetiminin Faydası



Grafik 3.'e bakıldığında, departman müdürlerinin %26,7'si (4 kişi) kapasite yönetiminin ortalama satışları yükselttiğini, %73,3'ü (11 kişi) ise ortalama doluluk oranını artırdığını belirtmiştir.

Grafik 4. Taleplerin Günlere Göre Dağılımı



Katılımcılardan işletmelerine olan talep yoğunluğunu 1 (en düşük)'den 7 (en yüksek)'ye kadar sıralamaları istenmiştir Grafik 4.'te görüldüğü üzere,

- Pazartesi gününü 6 kişi birinci sırada, 1 kişi üçüncü sırada, 6 kişi dördüncü sırada, 1 kişi beşinci sırada ve 1 kişi yedinci sırada olduğunu belirtmiştir.
- Salı gününü 1'er kişi birinci ve ikinci sırada, 2'er kişi üçüncü ve dördüncü sırada, 3 kişi beşinci sırada ve 6 kişi yedinci sırada olduğunu belirtmiştir.
- Çarşamba gününü 3'er kişi ikinci ve dördüncü sırada, 1'er kişi üçüncü ve yedinci sırada, 2 kişi beşinci sırada ve 5 kişi altıncı sırada olduğunu belirtmiştir.
- Perşembe gününü, 2'şer kişi ikinci ve altıncı sırada, 3'er kişi üçüncü ve dördüncü sırada ve 5 kişi beşinci sırada olduğunu belirtmiştir.

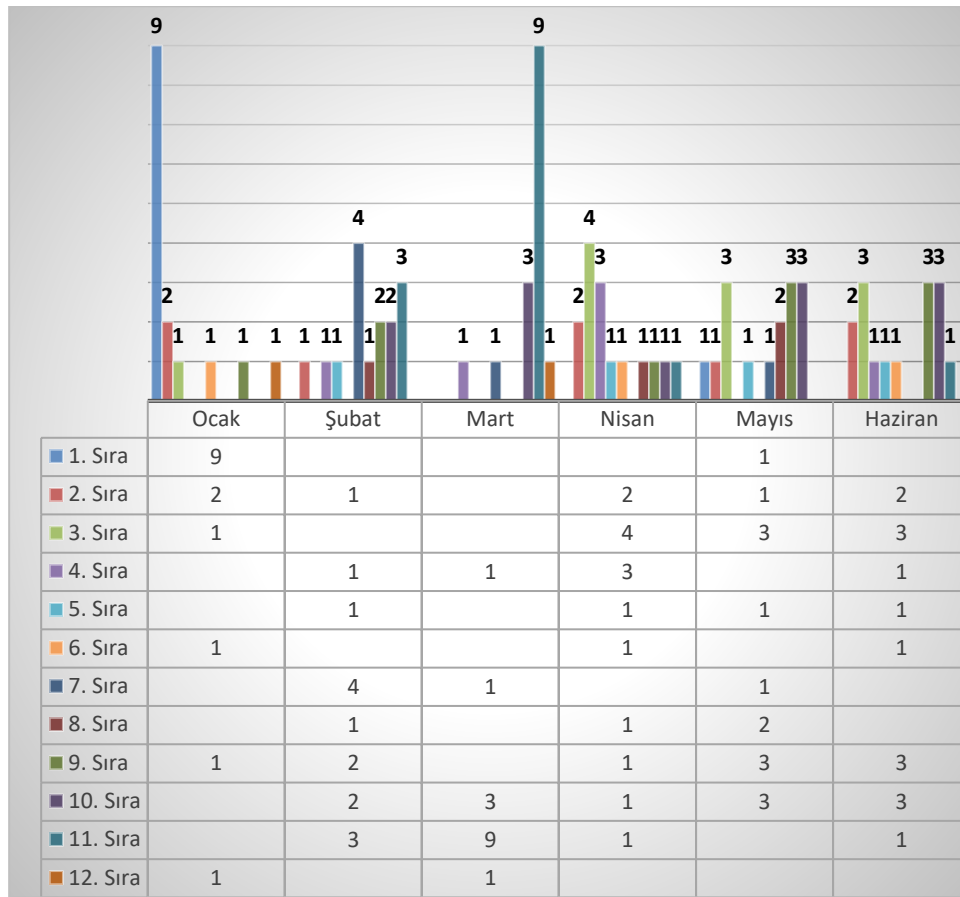
• Cuma gününü 3 kişi birinci sırada, 2’şer kişi ikinci ve yedinci sırada, 5 kişi üçüncü sırada ve 1’er kişi dörd, beş ve altıncı sırada düşük yoğunlukta olduğunu belirtmiştir.

• Cumartesi gününü, 5’er kişi ikinci ve altıncı sırada, 2’şer kişi üçüncü ve yedinci sırada ve 1 kişi beşinci sırada olduğunu belirtmiştir.

• Pazar gününü, 5 kişi birinci sırada, 2’şer kişi ikinci, beşinci ve altıncı sırada, 3 kişi yedinci sırada olduğunu belirtmiştir.

Bu veriler doğrultusunda, pazartesi günü en az talep gören gün olarak belirlenmiştir. Salı gününün ise talebin en yüksek gün olduğu görülmektedir.

Grafik 5. Düşük Talep Gören Aylar Sıralaması (Yılın İlk Altı Ayı)

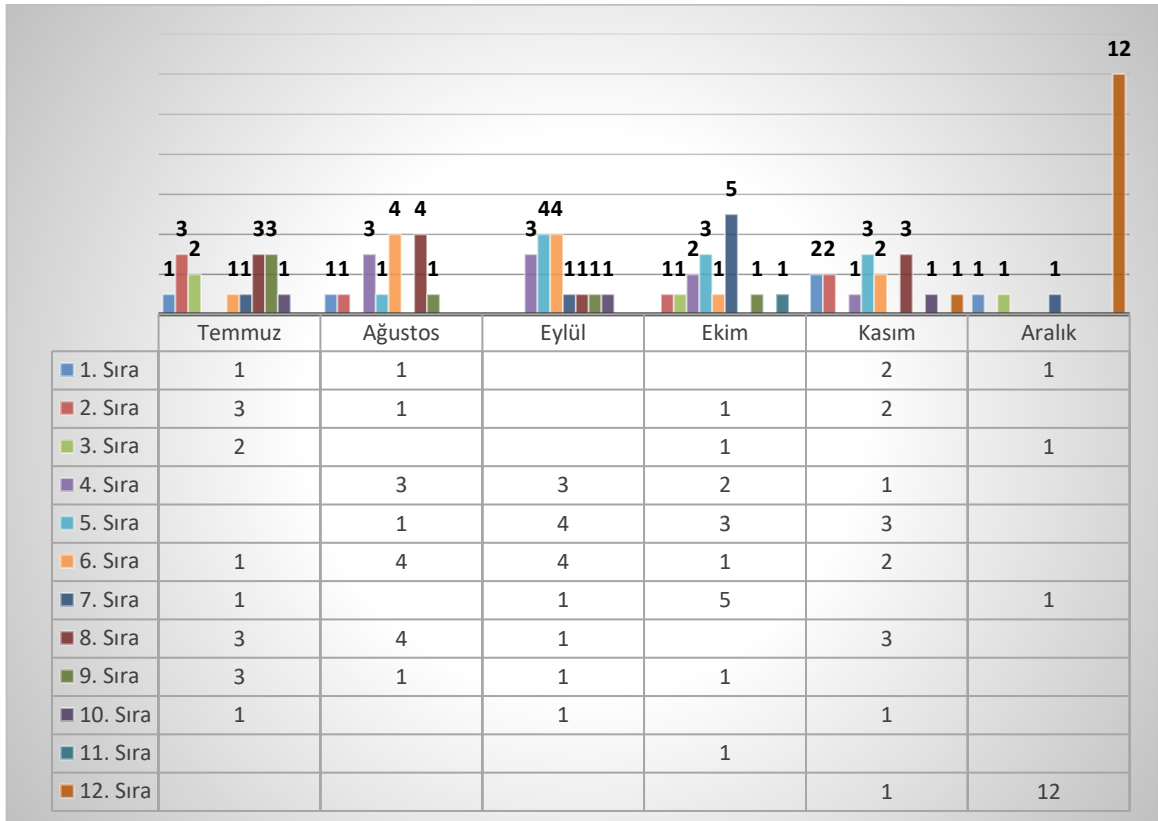


Katılımcılardan işletmenin en düşük talep aylarını 1 (en düşük)’den 12 (en yüksek) ’ye kadar sıralamaları istenmiştir. Grafik 5’te görüldüğü üzere,

• Ocak ayının, 9 kişi tarafından birinci sırada, 2 kişi tarafından ikinci sırada ve 1’er kişi tarafından üçüncü, altıncı dokuzuncu ve 12 sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Şubat ayının, 4 kişi tarafından yedinci sırada, 3 kişi tarafından on birinci sırada, 2'şer kişi tarafından dokuz ve onuncu sırada ve 1'er kişi tarafından ikinci, dördüncü, beşinci ve sekizinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Mart ayının, 9 kişi tarafından on birinci sırada, 3 kişi tarafından onuncu sırada, 1'er kişi tarafından dördüncü, yedinci ve on ikinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Nisan ayının, 4 kişi tarafından üçüncü sırada, 3 kişi tarafından dördüncü sırada, 2 kişi tarafından ikinci sırada ve 1'er kişi tarafından beşinci, altıncı, sekizinci, dokuzuncu, onuncu ve on birinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Mayıs ayının, 3'er kişi tarafından üçüncü, dokuzuncu ve onuncu sırada, 2 kişi tarafından sekizinci sırada ve 1'er kişi tarafından birinci, ikinci, beşinci ve yedinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Haziran ayının, 3'er kişi tarafından üçüncü, dokuzuncu ve onuncu sırada, 2 kişi tarafından ikinci sırada ve 1'er kişi tarafından dördüncü, beşinci, altıncı ve on birinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

Grafik 6. Düşük Talep Gören Aylar Sıralaması (Yılın Son Altı Ayı)



Katılımcılardan işletmenin en düşük talep aylarını 1'den 12'ye kadar sıralamaları istenmiştir.

Buna göre,

- Temmuz ayının, 3'er kişi tarafından ikinci, sekizinci ve dokuzuncu sırada, 2 kişi tarafından üçüncü sırada, 1'er kişi tarafından birinci, altıncı, yedinci ve onuncu sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Ağustos ayının, 4'er kişi tarafından altıncı ve sekizinci sırada, 3 kişi tarafından dördüncü sırada ve 1'er kişi tarafından birinci, ikinci, beşinci ve dokuzuncu sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Eylül ayının, 4'er kişi tarafından beşinci ve altıncı sırada, 3 kişi tarafından dördüncü sırada ve 1'er kişi tarafından yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Ekim ayının, 5 kişi tarafından yedinci sırada, 3 kişi tarafından beşinci sırada, 2 kişi tarafından dördüncü sırada ve 1'er kişi tarafından ikinci, üçüncü, altıncı, dokuzuncu ve on birinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Kasım ayının, 3'er kişi tarafından beşinci ve sekizinci, 2'şer kişi tarafından birinci, ikinci ve altıncı sırada, 1'er kişi tarafından dördüncü, onuncu ve on ikinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Aralık ayının, 1'er kişi tarafından birinci, üçüncü, yedinci sırada ve 12 kişi tarafından on ikinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

Bu veriler doğrultusunda aralık ayının en çok talep gören ay olduğu tespit edilmiştir.

5.1. Kapasite Yönetimi Stratejileri

Elde edilen verilen doğrultusunda kapasite yönetimi stratejileri ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4. Yüksek Dönem Kapasite Yönetimi Stratejileri

	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %
<i>Hizmet Dışı Odanın Olmamasını Sağlamak</i>	73,3	-	13,3	6,7	6,7	-
<i>Odaları Öncelikli Olarak Uzun Süreli Konaklayacak Misafirlere Satmak</i>	13,3	20	6,7	26,7	6,7	26,7
<i>Konaklama İçermeyen Konferanslara Teşvik Etmek</i>	-	13,3	13,3	20	13,3	40
<i>Kapasiteyi İndirim Yapmadan Yönetmek</i>	6,7	13,3	13,3	13,3	46,7	6,7
<i>Short'a Düşme Durumunda Büyük Grupları Diğer Otellere Yönlendirmek</i>	-	13,3	33,3	20	20	13,3
<i>Konferans Organizatörlerini Düşük Talep Olan Döneme Yönlendirmek</i>	6,7	40	20	13,3	6,7	13,3

Tablo 4.'e bakıldığında, işletme yöneticileri kapasite yönetimi konusunda, benzer birkaç görüş dışında, genel anlamda farklı stratejiler benimsemişlerdir. Katılımcılar yüksek talep döneminde, büyük çoğunluğu (%73,3), birinci öncelik olarak işaretlediği hizmet dışı odanın olmaması konusunun önemli

olduğunu beyan etmişlerdir. Oda satışlarının öncelikli olarak uzun süreli konaklayacak misafirlere satılması konusunda ise farklı yoğunluktaki görüşler mevcuttur fakat baskın olan görüşe baktığımızda katılımcılar %26,7 ile bu seçeneğin kendileri için dördüncü sırada olduğunu belirtmişlerdir. Konaklama İçermeyen Konferanslara Teşvik Etmek seçeneği ise sıralamada en sonda yer almıştır. Kapasiteyi İndirim Yapmadan Yönetmek ise %46,7 oranı ile katılımcılar tarafından beşinci sırada tercih edilmiştir. Short'a Düşme Durumunda Büyük Grupları Diğer Otellere Yönlendirmek konusunda verilen cevaplara göre yapılan sıralamada ise birbirine yakın sonuçlar göze çarpmaktadır. Konferans Organizatörlerini Düşük Talep Olan Döneme Yönlendirmek sorusuna verilen cevaplarda ise, bu seçeneği ikinci olarak tercih eden katılımcılar çoğunluktadır (%40).

Tablo 5. Düşük Dönem Kapasite Yönetimi Stratejileri

	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %	7.Sıra %
<i>Konaklama İçeren Konferanslara Teşvik Etmek</i>	13,3	20	26,7	6,7	20	-	13,3
<i>Otel Web Sitesinde Fiyatları İndirmek</i>	13,3	-	20	13,3	20	26,7	6,7
<i>Diğer Oteller Short'a Düştüğünde Misafir Kabul Etmek / Talep Etmek</i>	-	13,3	13,3	13,3	20	6,7	33,3
<i>Kapasiteyi İndirimli Fiyatlarla Yönetmek</i>	40	6,7	6,7	13,3	20	-	13,3
<i>Konferans Düzenleyicileri Bu Periyota Teşvik Etmek</i>	13,3	33,3	13,3	6,7	6,7	13,3	13,3
<i>Temel Tadilat İşleri Olan Odaların Sorunlarını Gidermek</i>	13,3	-	13,3	46,7	-	26,7	-
<i>Oda Satışlarını Artırmak İçin Tanıtımları Artırmak</i>	6,7	26,7	6,7	-	13,3	26,7	20

Tablo 5.'e baktığımızda, Tablo 4'e benzer şekilde işletme yöneticileri kapasite yönetimi konusunda, benzer birkaç görüş dışında, genel anlamda farklı stratejiler benimsemişlerdir. Konaklama içeren konferanslara teşvik etmek seçeneğini katılımcılar çoğunlukla ikinci (%20) ve üçüncü (%26,7) sırada tercih etmişlerdir fakat otel web sitesinde fiyatları indirmek seçeneği genel olarak farklı sıralarda tercih edilmiştir. Kapasiteyi indirimli fiyatlarla yönetmek seçeneğinin %40 oranında ilk sırada işaretlenmesi, yöneticilerin çoğunluğunun ilk anda başvurduğu strateji olması dikkati çekmektedir. Konferans düzenleyicileri bu periyota teşvik etmek de nispeten tercih edilen bir strateji olarak göze

çarpmaktadır. Oda satışlarını artırmak için tanıtımları artırmak seçeneği ise katılımcılar tarafından farklı sıralarda tercih edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bulguları göz önüne alındığında, Konya ili genelinde otellerin büyük çoğunluğu %50-60 doluluk oranına sahiptir. Aynı zamanda taleplerin sıklığı ise haftalık olarak değişmektedir bu sebeple talep sıklığının orta seviyede olduğu söylenebilir. Düşük talep gören günlere baktığımızda ise Pazartesi ve Pazar günleri önemli ölçüde az talep gören günlerdir. Belirtilen günlerde ve yıl boyunca kapasite kullanımını artırmak için düşük dönemde kapasite yönetimi stratejilerinde %40 oranında tercih edilen kapasiteyi indirimli yönetmek, satışların artması için iyi bir strateji olabilir fakat bu durumda da ana hedef olan yüksek kârlılıktan ödün verilebilir. Konya’da kongre, sempozyum vb. toplantılar düzenlenebilir ve kültür varlıkları açısından oldukça zengin olan Konya’da konaklamalı kültür turları düzenlenebilir. Bu aynı zamanda talebin oldukça yüksek olduğu Aralık ayı haricinde talebin yayılmasını sağlayabilir. Aralık ayı Konya için özel bir aydır çünkü her yıl düzenlenen ve Konya’nın turizm faaliyetlerinin büyük kısmını oluşturan Şebi-Arus törenleri her yıl 10-17 Aralık tarihleri arasında yapılmaktadır. Konya genelinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin 11 tanesi Konya merkezde veya Konya’ya yakın konumdadır. Şehir merkezi dışında da birçok tarihi ve doğal güzelliği bulunan Konya’nın şehir merkezi dışındaki turizm yörelerinde daha kaliteli konaklama tesislerine ihtiyacı vardır. Bu sayede kapasite artırılabilir ve talep farklı aylara yayılabilir. Otel işletmelerinde kapasitenin temel unsuru olan odaların, temel tadilat sorunlarını gidermek seçeneğinin %46,7 oranla dördüncü sırada işaretlenmesi, tadilatın işlerinin bir an önce bitirilmesinin önemsenmediğini, yani kapasitenin iyileştirilmesi durumunun göz ardı edildiğini, geriye kalan odaların kapasite yönetiminin daha öncelikli olduğunu göstermektedir. Bu durum işletmeler açısından incelenmesi gereken bir durumdur ve kapasitenin etkin kullanımını zayıflattığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKAT, Ömer (200). “*Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*”, Ekin Kitabevi, Bursa.

BULUT, Zeki Atıl (2004). “İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler”, *Mevzuat Dergisi*, 7(80): 1-13.

FITZSIMMONS, James ve Fitzsimmons, Mona (2004). “*Service Management*”, Mcgraw-Hill/Irwin, New York.

DAUDEL, Sylvain, VIALLE, Georges ve HUMPHREYS, Barry (1994). “*Yield Management: Applications To Air Transport And Other Service Industries*”; This New English Version Is Published With Additional Material And Updated Statistics. Presses De l'Institut Du Transport Aérien.

DİNLER, Zeynel (1998). “*Mikro Ekonomi*”, Onikinci Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

DİNLER, Zeynel (2001). “İktisada Giriş”, Yedinci Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

KAYAMAN, Rüçhan (2000). “Otel İşletmelerinde İhracat Performansı ile Ürün Stratejisi Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KILINÇ Olcay (2005) “Konaklama İşletmelerinde Kapasite Kullanımı: Kuşadası ve Kemer’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇ, Erdem, Mahmut Can Şenel, And Kadir Kaya. "Türkiye’de Ekonomik Göstergeler-İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranı." Engineer & The Machinery Magazine.

KOI, Albert ve Sackey Augustina (2015). “Capacity Management Issues in the Hotel Industry of Cape Coast Metropolis”, Journal of Tourism, Hospitality and Sports, Vol:11.

LANEN, William N.; ANDERSON, Shannon W.; MAHER, Michael W. (2011). “Fundamentals Of Cost Accounting”, Mcgraw-Hill, New York.

MUCUK İsmet (2000). “Modern İşletmecilik”, 12. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

OSMANOĞLU, Şahin (2019). “Konaklama İşletmeleri Rekabet Ortamında Getiri Yönetimi Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZ, Yaşar ve Bozdemir, Enver (2007). “Boş Zaman İşçilik Maliyetlerinin Ortaya Çıkış Nedenleri, Muhasebeleştirilmesi ve Vergi Matrahı Üzerine Etkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2).

PROENÇA, Sara ve SOUKIAZIS, Elias (2008). “Tourism As An Economic Growth Factor: A Case Study For Southern European Countries. Tourism Economics, (14) 4: 791-806.

TATAR, Tefik ve Üner Mithat (1992). “İşletmecilik İlkeleri”, Gazi Büro Yayınları, Ankara.

USTA, Öcal (2006). “Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım”, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÜRETEN, Sevinç (1999) Üretim-İşlemler Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

YILDIZTEKİN, İhsan (2010). “Aşırı Kapasite Kontrolü ve Maliyet Analizi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (24)3: 197-228.

İNTERNET KAYNAKLARI

TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği) (2020). <http://www.turob.com/tr/uyelerimiz/tum-uyelerimiz> (E.T. 10 Mayıs 2020).

MARKA İLETİŞİMİ BAĞLAMINDA HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN LOGOLARINA YÖNELİK BİR İNCELEME

Arzu KALAFAT ÇAT¹

Bahar AKBULAK²

ÖZ

Bu çalışmada havayolu şirketlerine ait marka logolarının marka iletişimi bağlamında etkinliği incelenmiştir. Marka kimliği, kurumların kendilerini tanımlama ve hedef tüketicilere tanıtmalarına olanak sağlayan, markaya ait isim, sembol, logo, slogan, broşür, tabela, kartvizit, tipografi, renk, ürün/ambalaj tasarımı gibi pek çok unsuru kapsayan, bir markayı diğer markalardan farklılaştıran tüm özellikler olarak tanımlanmaktadır. Marka kimliğinin önemli bir parçası olan logolar, işletmelere ait görsel tasarımlar olarak, marka kimliğinin hedef kitleye tanıtılması, tüketicilerin zihninde markaya yönelik çağrışımların ve marka bağlılığının oluşturulmasını sağlaması açısından oldukça önemlidir. Logo tasarımı yapılırken markaların faaliyet alanlarına ilişkin ayrıntılara tasarımda yer verilmesi, logonun sade ve akılda kalıcı biçimde tasarlanmış olması, markayı küresel boyutta temsil edebilecek yapıda olması, logo tasarımında kullanılan renklerin ve çizgilerin dili gibi unsurlar logo tasarımı sürecinde dikkate alınması gerekli unsurları oluşturmaktadır. Havayolu şirketleri arasındaki yoğun rekabet değişen ve gelişen teknoloji ile giderek artmaktadır. Bu süreçte markanın planlaması, tüketici tercihlerini etkileyen önemli faktörleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında öncelikle marka iletişimi süreci, marka kimliğini oluşturan unsurlar ve tasarım logo ilişkisi kavramsal boyutta incelendikten sonra ulusal havayolu olma niteliği taşıyan üç havayolu (Alitalia, British Airways ve Türkhavayolları) şirketine ait logo tasarımları marka iletişimi bağlamında ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka İletişimi, Marka Kimliği, Logo, Tasarım.

¹Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, arzukalafatcat@ibu.edu.tr, (ORCID:0000-0003-2960-0790)

²Öğr. Gör., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, baharakbulak@ibu.edu.tr

AN INVESTIGATION ON AIRLINE COMPANIES LOGOS IN THE CONTEXT OF BRAND COMMUNICATION

ABSTRACT

The effectiveness of brand logos of airline companies in the context of brand communication was examined in this study. Brand identity is defined as enabling organizations to identify themselves and introduce them to target consumers, including many features such as name, symbol, logo, slogan, brochure, signboard, businesscard, typography, color, product / packagingdesign, and differentiating a brand from other brands. Logos, which are an important part of brand identity, are very important in terms of promoting brand identity and brand loyalty in the minds of consumers as the visual designs of businesses. Elements such as the details of the fields of activity of the brands in the design, the fact that the logo is designed in a simple and memorable manner, the structure that can represent the brand on a global scale, the language of the colors and lines used in the logo design are the elements that should be taken into consideration during the logo design process. Intense competition among airlines is increasing steadily with changing and developing technology. The planning of the brand is an important factor affecting consumer preferences in this process. In this context, first of all, the brand communication process, the elements that make up the brand identity and the relationship between the design logo are examined in a conceptual dimension, and the logo designs of three airlines (Alitalia, British Airways and Turkish Airlines), which are qualified as national airlines, are discussed in the context of brand communication.

Keywords: Brand Communication, Brand Identity, Logo, Design.

GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerinden farklılaşmak gibi sebeplerle marka yönetimine eskisinden çok daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler açısından marka, hem işletmenin hedef kitlesine yönelik ürün ve hizmet tanıtımı sağlaması hem de işletmenin marka kimliğini ve marka yönetim stratejilerini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu yönüyle markalar tüketicilerin ürün ve hizmetlerden haberdar olması ve ürün ve hizmetlere güven duymasını sağlamanın yanı sıra işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Uğur, 2018:7). Marka kimliği kavramı, temelde tüketicilerin zihninde markaya yönelik oluşmuş olan algıların toplamı olarak ifade edilmekle birlikte markanın prestijinin de göstergesi kabul edilmektedir. Marka kimliği ile markanın tüketici zihnindeki prestiji arasında ilişki bulunmakta, olumlu marka algısı markanın prestijini arttırmaktadır. Tüketicilerin zihninde markaya yönelik oluşan algı, işletmenin faaliyet alanına, işletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin güven düzeyini ortaya koymakta bu sebeple de işletmelerin ürün ve hizmet kalitesi bakımından tüketicilere vermiş oldukları bir taahhüt anlamı taşımaktadır (Toksarı ve İnal, 2012: 26). Dolayısıyla bir marka yaratmak, markaya değer katmak ve bu değerın sürekliliğini korumasını sağlamak marka yönetim sürecinin odak noktasında yer almaktadır (Kadioğlu, 2014: 109).

İsim, terim, sembol, logo, tasarım gibi görsel unsurları bulunan marka kavramının algısal boyutu da bulunmaktadır. Algısal unsurlar tüketicilerin satın alma karar süreçlerinde oldukça etkili olmaktadır. Çoğu zaman tüketicilerin satın alma süreçlerinde satın alınacak ürünün işlevselliğinin ötesinde marka bilinirliğinin, olumlu marka imajının etkili olduğu bilinmektedir (Kadioğlu, 2014: 110). Bong ve arkadaşları (1999: 176), güçlü marka boyutlarının markanın tüketiciler tarafından tanınma düzeyi ve tüketicilerin tekrarlı satın alımlarında markayı hatırlama düzeyi ile ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Markaların imzası niteliğinde olan logolar, işletme kimliğini yansıtan görsel tasarım unsurlarını barındırmakta ayrıca markaların tüketiciler tarafından algılanmasını ve akılda kalıcılığının artırılmasını sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada ulusal havayolu olma özelliği taşıyan üç havayolu şirketi örnekleme dahil edilerek şirketlerin logo tasarımları incelenmiştir. Çalışma kapsamında incelenen hava yolu şirketleri merkezlerinin bulunduğu ülkelerdeki ulusal hava yolu şirketleridir, özel hava yolu şirketleri çalışmaya dahil edilmemiştir. Alitalia havayolu şirketi İtalya'nın, British Airways İngiltere'nin Türk Hava Yolları ise ülkemizin ulusal havayolu şirketi olma özelliği taşımaktadır. Çalışma kapsamında seçilen hava yolu şirketlerinin logo tasarımlarında bulunan semboller, renkler, yazı karakterleri ve biçimleri aracılığı ile tüketicilere aktarılan anlamlar marka iletişimi bağlamında ele alınmıştır.

1. MARKA VE MARKA İLETİŞİMİ UNSURLARI

Gerek işletmeler gerekse tüketiciler açısından önem arz eden marka kavramı görsel ve algısal özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Bir diğer ifade ile markaların; harf, yazı, şekil gibi görsel tasarım özellikleri sebebiyle fiziksel boyutu bulunmakta, tüketicilerin zihninde ifade ettiği anlamlar

itibariyle de psikolojik boyutları bulunmaktadır. Marka kavramına ilişkin yapılan çok sayıda tanım bulunmakla birlikte bazı tanımlarda markanın fiziksel bileşenlerinden oluşan kimliğine, bazılarında ise markanın tüketici zihninde oluşturduğu anlamlara odaklanılmıştır.

Amerikan Pazarlama Birliği markayı "bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım, şekil ya da tüm bunların bileşimi" şeklinde tanımlamaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2004: 360). Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre marka "Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret" olarak ifade edilmektedir. Aktuğlu (2004), Aaker (1991), Kotler (1991), Erdil ve Uzun (2009) tarafından yapılan marka tanımlamaları da markanın ayırt edici özelliğine vurgu yapılarak marka kavramı, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin diğer firmaların ürün ve hizmetlerinden ayrışmasını sağlayan isim, işaret, sembol, tasarımlar şeklinde tanımlanmıştır.

İşletmeler açısından bir marka yaratmak ve marka yönetiminde etkinliğin sağlanması oldukça önemlidir. Marka ile ürün yeniden anlam kazanmakta ve tüketicilerin tercihlerinde duygusal açıdan etkili olmaktadır. Bir diğer ifade ile "markanın yarattığı algılar tüketicilerin davranışları üzerinde son derece etkilidir" (Kaban Kadioğlu, 2014: 110). Güçlü marka iletişimi işletmelerin pazar hedeflerine ulaşmalarını mümkün kılmaktadır. Bu sebeple marka oluşumu ve yönetimi süreçlerinde tüketicilerin algıları ve beklentileri dikkatli bir şekilde analiz edilmeli, marka iletişimi süreci planlanırken tüm boyutlar sürece dahil edilmelidir. *Reklam Terimleri Sözlüğü*'nde marka iletişimi "markanın kimliğini, kişiliğini, imajını oluşturmaya ve aktarmaya yönelik her türlü iletişim: reklam, satış artırma, markanın adı ve görsel kimliği, markaya ilişkin halkla ilişkiler etkinlikleri vb." süreçler şeklinde tanımlanmaktadır (akt. Çavuşoğlu, 2011: 19). Dolayısıyla marka iletişimi, markanın oluşum sürecinden başlayarak pazarlama ve satış hatta satış sonrası hizmetleri de kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Buna göre marka iletişimini; marka kimliği, marka kişiliği, marka imajı, marka değeri, marka güveni, marka bağlılığı, marka farkındalığının oluşturulması ve hedef kitlede bu kazanımların sağlanması amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetler şeklinde tanımlamak mümkündür.

Tüketicilerde markaya yönelik güven ve bağlılık duygusunun oluşmasını sağlayan marka iletişimi kavramı, işletmelerin hedef kitlelerine yönelik gerçekleştirilen tanıtım ve tutundurma faaliyetleri olarak da tanımlanmaktadır. (Çetintaş, 2019: 17). Bu bağlamda marka iletişimi süreci işletmelerin satış hedeflerine ulaşmalarını sağlayan stratejik öneme sahip bir süreçtir. Marka iletişimi stratejileri oluşturulurken marka kimliği, marka imajı, marka değeri gibi kavramlar üzerinde durulması gerekmektedir. Marka kimliği; markanın hedef kitlesine vermek istediği mesaj, markanın kendisini tanımlama biçimi, markanın varlık sebebi ya da markanın neyi temsil ettiği ile ilgilidir. Marka kimliği markanın adeta gerçek bir insan gibi sahip olduğu özellikleri ifade etmektedir (Eraslan Yayınoglu, 2006:

137). Bu nedenle markalara insana ait özellikler atfedilerek markalar samimi, sıcak, yaratıcı, mücadelecı gibi sıfatlarla anılmaktadırlar. Markalar marka kişiliği ile tüketicilerin duygularına hitap etmektedirler. Markanın ifade ettiği anlama sahip olmak isteyen ya da markaya yüklenen sembolik anlamlar sebebiyle markanın yansıttığı statüye ulaşmak isteyen tüketiciler için marka arketipleri satın alma kararlarında ürünün fiziksel özelliklerinden çok daha fazla etkili olabilmektedir. Dolayısıyla marka kişiliği tüketicilerin markalarla duygusal bağ kurmalarını ve duygusal bağ kurdukları ürünleri tercih etmelerini sağlamaktadır. Aaker' in 1977 yılında belirtmiş olduğu marka kişiliği tipleri psikolojideki kişilik türlerine benzerlik göstermektedir. Aaker marka kişiliklerini *samimiyet, coşku, ustalık, seçkinlik, sertlik* olmak üzere beş kategoride gruplamıştır (Baştürk, 2007). Marka kimliği ise marka kişiliğini de içerisine alan kapsamlı bir kavramdır (Uğur, 2018: 37). Dolayısıyla marka kimliği marka kişiliğinden çok daha kapsamlıdır ve markanın tüm yönlerini kuşatarak markanın bir bütün olarak pazarda rekabet edebilmesi, rekabet üstünlüğünü koruması ve sürdürmesi gibi stratejik konularla ilişkilidir.

Marka iletişimi sürecinde işletmelerin oluşturduğu diğer bir kavram ise olumlu marka yaratılmasıdır. Marka imajını en temel biçimde tüketicilerin markaya ilişkin görüşleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Marka kimliği işletmelerin varlık sebebi ve faaliyet alanları gibi işletmeler tarafından ortaya konan özellikleri yansıtırken, marka imajı tüketiciler tarafından markaya yönelik algılardan oluşmaktadır. Marka imajı, marka kimliği açısından oldukça önemlidir. Bir markanın kimliği ile tüketiciler tarafından algılanan imajı arasındaki farkın az olması marka iletişim süreçlerinin başarısını ortaya koymaktadır (Uğur, 2018: 45). Marka imajı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlarken marka değerinin oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Marka değeri markanın rakip markalarla karşılaştırılması sonucu elde edilen değeri ifade etmektedir. Marka değeri finansal ve tüketici temelli olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Markanın finansal değeri parasal değerini ifade ederken, tüketici temelli marka değeri marka farkındalığı, marka çağrışımı, marka bağlılığı gibi tüketicilerin zihnindeki değerini ifade etmektedir. Aaker, marka değeri bileşenlerini marka çağrışımı, marka farkındalığı, marka bağlılığı, algılanan kalite ve kişiye özel diğer marka varlıkları şeklinde beş boyutta ele almıştır (1991: 17). Marka iletişiminin etkinliği açısından markanın tüm boyutlarıyla ele alınması, marka stratejilerinin dikkatle oluşturulması gerekmektedir. Marka algısı soyut bir kavramı ifade etmekle birlikte marka iletişimi sürecinde markanın ismi, markanın logosu, sembolü, logoda kullanılan renkler, yazı karakterleri gibi görsel unsurlar da oldukça etkilidir. Renkler ayrıca pazarlama açısından da çeşitli anlamlar ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda renklerin algı üzerindeki etkileri gösterilmektedir.

Tablo 1. Renklerin Pazarlamada Algı Üzerine Etkileri

Yeşil: Serin, sakin, doğal, iyimserlik, özgüven
Mavi: Serin-sakin, hüzünlü, saygıdeğer, otoriter, rahatlık
Kırmızı: Güçlü, tehlikeli, heyecanlı, sıcak, şehvetli, dışa dönüklük
Mor: Asalet, imparatorluk
Siyah: Soğuk, prestijli, sofistike, gizemli
Turuncu: Sıcak, doğal, samimi, iyimser, coşkulu
Sarı: Lüks, zengin, canlı, hareket, dikkat çekici
Pembe: Güven
Beyaz: Parlaklık, sadelik, masumiyet

Kaynak: Muharrem Özcan (2008), "Renklerin Tüketimde ve Sağlıkta Önemi", Black Sea Journal of Agriculture, 1(3):87.

Markaların imzası niteliğindeki logolar markaların akılda kalıcılığını sağlamakla birlikte tüketici tercihlerinde etkili olarak işletmelerin finansal hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örnekleme dahil edilen markaların logoları görsel tasarım unsurları ve marka iletişimi bağlamında ele alınacaktır.

Araştırmanın Amacı

Yapılan literatür incelemelerinde literatürde markaya ilişkin pek çok çalışmanın bulunduğu, genel anlamda marka kavramı, marka yönetimi, marka kimliği, marka kişiliği, marka bağlılığı, marka değeri, marka imajı gibi konularda yapılmış pek çok çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Ancak literatürde marka iletişimi bağlamında logo tasarımlarının incelendiği çalışmaların oldukça sınırlı bulunduğu ve havayolu şirketlerinin logo tasarımlarının ise daha önce incelenmemiş olduğu görülmüştür. Bu eksiklikten hareket eden araştırmanın amacı çalışmanın örneklemini oluşturan havayolu şirketlerinin logolarının marka iletişimi bağlamında etkinliğinin incelenmesidir.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni ya da ana kütlesi araştırma için veri olabilecek tüm kaynakları ifade ederken, araştırmanın örneklemini ana kütle içerisinde seçilen, ana kütle temsil eden ve ana kütle özelliklerini barındıran alt inceleme grupları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin heterojen olduğu, evrendeki her birime ulaşmanın mümkün olmadığı ya da zaman, para, insan kaynağı bakımından evrendeki tüm birimlere ulaşmanın çok zor olduğu durumlarda evreni temsil edebilecek alt inceleme grupları belirlenerek örneklemden elde edilen araştırma sonuçlarının evrene genellenmesi mümkün olmaktadır (Küçük, 2016: 93). Bu araştırmanın kuramsal evrenini ulusal havayolu şirketlerinin logoları oluştururken araştırmanın örneklemini ise faaliyet gösterdikleri ülkelerde ulusal havayolu şirketi olma özelliği taşıyan Türk Hava Yolları, Alitalia ve British Airways havayolu şirketlerine ait kurumsal logolar oluşturmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011: 39) nitel araştırma yöntemini "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma" şeklinde tanımlamışlardır. Nitel araştırma yönteminde izlenen yol genellikle tümevarım şeklinde gerçekleşmektedir. Buna göre araştırmacı seçmiş olduğu parçadan hareketle bütüne yönelik çıkarımlarda bulunurken gözlem, mülakat ya da doküman analizi gibi tekniklerden faydalanmaktadır (Karadağ, 2010: 54). Çalışmanın örneklemini oluşturan ve ulusal havayolu şirketi olma özelliği taşıyan üç havayolu markasının logolarının marka iletişimi bağlamında etkinliğinin incelendiği bu çalışmada örnek olay tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada, örnekler olarak seçilen bölümün özellikleri, çevresi ile ilişkileri gibi unsurlar tespit edilerek örneklem hakkında genel bir yargıya varmak amaçlanmıştır. Ancak tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilen incelemelerde ortaya çıkan sonuçlar yalnızca incelenen bölüm ile ilgili olup genelleme yapılamamaktadır (Küçük, 2016: 134). Tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada örnekleme dahil edilen havayolu şirketlerinin logolarında yer alan semboller, renkler, yazı karakterleri gibi unsurlar marka iletişimi bağlamında incelenmiştir.

BULGULAR

1. Türk Hava Yolları Şirketi Logosunun İncelenmesi

Türk Hava Yolları 20 Mayıs 1933'te Hava Yolları Devlet İşletmesi olarak kurulmuştur. Pek çok başarıya imza atan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği IATA üyesi olan kurum 1955'te Türk Hava Yolları ismi ile markalaşmıştır. Gelişen ve değişen teknoloji ile birlikte Türk Hava Yolları kurumu çağı yakalayarak, markada içinde bulunduğu döneme uygun revizeler yapmıştır. Bu bağlamda Türk Hava Yolları kurumunun logosu renk, yazı, sembol ve anlamsal olarak çözümlenerek irdelenecektir.

Markanın imajında kalıcı olarak etki yaratması kurumun simgesi/sembolü ile mümkündür. Türk Hava Yolları kurumunun ambleminde soyut kuş figürünü simgelenmektedir. Bu amblem uçağın kuyruk kısmında yer almaktadır. Bu durum uzak bir mesafede hedef kitle ile iletişimini sağlamak amacıyla düşünülmüştür. Markanın sembolünün akılda kalıcı ve görünür olması markaya olan güveni arttıracaktır. Türk Hava Yolları sembolü olan soyut kuş figürü aynı zamanda hızı ve yükselişi temsil etmektedir. Bu anlamda soyut kuş figürü kurumun yenilikleri ve gelişmeleri her daim yakalayacağını göstermektedir. Markanın sembolünde asal geometrik form olan dairenin içinde soyut kuş figürü yer almaktadır. Özgürlüğü temsil eden sembol markayla özdeşleştirilerek kuşların uçuş özelliği ile kıtalar arası ulaşımı ve kolay erişimi ile bağ kurulmuştur. Sonsuzluğu ve hareketi temsil eden sembolün geleceğe doğru konumlanmış olması sektörde lider olma durumunu betimlemektedir. Kırmızı zemin üzerinde beyaz soyut kuş ve daire güveni ve sonsuzluğu vurgulamaktadır. Aynı zamanda soyut kuş figürünü farklı açılardan bakıldığında THY harfleri görülmektedir.



Ayrıca logolarda kullanılan renkler de marka iletişimi açısından oldukça önemlidir. Marka, rekabet içinde olduğu kurumun kullandığının dışında bir renk tercih etmelidir. Bu renk, fark edilebilir, görünebilir ve ayırt edilebilir olması bakımından kurumsal kimliği oluşturan görsel öğedir. Türk Hava Yolu markasının kurumsal rengi kırmızıdır. Kırmızı renk, gücü ifade etmesinin yanı sıra dikkat çekme amacına da hizmet etmektedir (Al ve Ries, 2018). Kurumsal renk olan kırmızı rengin siyah ile birlikte kullanımı lüksü ve resmiyeti vurgulayıcı niteliktedir. Küçükeroğan'a göre (2011) markanın rengi, ulusal bayrağı, hareketi, enerjisi ve devinimselliği ile gönderme yaparken, diğer yandan standartların üstünde bir kaliteyi işaret etmektedir. Markayı diğer markalardan ayıran kurumsal kimliğin en temel öğesi marka logosudur. Markanın logosunda kullanılan yazı yapılan revize ile siyah olarak değiştirilmiştir. Pazarlama açısından siyah renk sağlamlığı ve güveni ifade etmektedir. Yapılan revize ile hem markanın okunabilirliği artırılmış hem de güven duygusuna vurgu yapılmıştır. Modern tasarım anlayışına uygun olarak tırnaksız, yuvarlak, sade ve yalın bir font tercih edilmiştir. Logolarda kullanılan kalın, tırnaklı ve hareketli seçilen yazı karakterleri okunaklılık bakımından biçimsel karmaşıklığa yol açacaktır. Trend olmayan font seçimi markanın modern dünya ile ilişkisini sağlamayacaktır (Garfield, 2010: 52). Türk Hava Yolları kurumu güncel logo tasarımlarıyla dinamizmi vurgulamaktadır. İki yana bloklu yazı ve sembol kullanımı kurumun güven ve ciddiyetini temsil etmektedir. Ayrıca yuvarlak ve tırnaksız seçilen, iki yana bloklu büyük harf kullanılarak yazılan kurumun adı ile sembolünün birlikte kullanımı okunaklılığı artırarak hedef kitleye kolay ulaşımı sağlamaktadır. Türk Hava Yolları şirketi uçaklarının kanat kısmında sembol kullanmakta, gövde kısmında ise tek satır ve büyük yazı karakteri kullanmaktadır. Uçağın gövde kısmını kapsayan yazı karakterinin uzak mesafeden algılanabilir olması sayesinde yazı aracılığıyla hedef kitle ile iletişim artırılarak hedef kitlede aidiyet duygusunun oluşması sağlanacaktır. Ayrıca seçilen yazı karakterinin modern ve global oluşu kurumun vizyonunu temsil etmektedir. Kurumsal anlamda görsel bir dil kurularak oluşturulan kurum felsefesi, görsel öğeler aracılığıyla aktarılmaktadır. Kurum kimliğinin ve vizyonunun önemli bir parçası olan görsel tasarım kurumun amacının doğru aktarılmasını sağlamaktadır (Okay, 2018: 106). Türk Hava Yolları'na ait logo tasarımı incelendiğinde kurum logosunun ulusal bayrağı temsil ettiği, logoda kullanılan renklerin liderlik, güven ve teknolojiyi ifade ettiği görülmektedir. Bu bağlamda Türk Hava Yolları firması güvenilir marka yaratmayı, sektörde lider olmayı ve küresel bir hava yolu şirketi olarak tanınmayı amaçlamaktadır.

2. British Airways Havayolu Şirketi Logosunun İncelenmesi

İngiltere'nin ulusal havayolu şirketi olan British Airways 31 Mart 1974 yılında kurulmuştur. British Airways havayolu şirketi hedef kitle ile etkileşimini ve marka görünürlüğünü arttırmak amacıyla kurum logosunu revize etmiştir. British Airways havayolu şirketinin logosunda yalın ve dikkat çekici unsurlar dikkat çekmektedir.



Renkli veya siyah beyaz, iki veya üç boyutlu olan semboller kurumu temsil eden işaretlerdir. Kimi kurumlar sadece logoyu kullanırken kimi kurumlar sembollerini kullanırlar. Bazı kurumlar ise hem sembolü hem de logoyu birlikte kullanır (Okay, 2018: 124). Bu bağlamda British Airways, logo, sembol ve logotype'ı birlikte kullanarak rakipleri arasında fark yaratmayı amaçlamıştır. British Airways havayolu şirketi de ulusal bayrağının renklerini kurumsal kimliğinde kullanmıştır. Türk Hava Yolları firmasının sembol kullanımına benzer şekilde British Airways havayolu şirketi de sembole uçağın kuyruk kısmında yer vermiştir. Kurumun sembolü tasarım açısından değerlendirildiğinde hareketi ve hızı simgelemektedir. Kurum, üç boyutlu bir form ile sürekliliği ve geleceği sembolize eden bir logo kullanarak markanın bilinirliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Marka iletişimi açısından kurumsal renk seçimi oldukça önemlidir. Kurum felsefesine uygun renk seçimi hedef kitle üzerinde fizyolojik ve psikolojik etkiler bırakmaktadır. Rakip firmalardan farklı ve kontrast renk seçimleri kurumun sektördeki farklılığını ortaya koymaktadır. British Airways havayolu şirketinin logosunda yer alan renkler marka iletişimi açısından değerlendirildiğinde kırmızı renk; güç, enerji, dikkat çekme, meydan okuma, aktif ve dinamik oluşu temsil etmektedir, mavi renk; sakinleştirici, dengeleyici, dinlendirici özelliğinin yansı sıra berraklığı işaret etmektedir, beyaz renk ise; kararlılığı, saflığı, temizliği ve özgürlüğü vurgulamak amacını taşımaktadır. Mavi renkte kullanılan beyaz ve mavi geçişleri gökyüzünü sembolize etmektedir. British Airways havayolu şirketinin yazı karakteri, *Mylius Modern'dir*. Kurumun yazı karakterinin açık, okunaklı ve akılda kalıcı biçimde seçilmesi markanın okunabilirlik düzeyinin artırılması amacıyla tercih edilmiştir. British Airways havayolu şirketinin logo tasarımı Türk Hava Yolları logo tasarımı ile benzer özellikler taşımaktadır. Logo için seçilen yazı fontu sembolle bütünlük taşımakta, iki yana yaslı ve tek satır halinde tasarlanan logotype göz takip sistemi açısından sembole yönlendirme yapmaktadır. Basit, tutarlı ve rasyonel bir marka oluşturulması amacıyla tırnaksız font seçilmiştir. British Airways havayolu şirketi ticari dünyanın zorlukları ve müşteri beklentilerini göz önünde bulundurarak basit, net ve güvenilir nitelikte etkileşim sağlamayı amaçlamıştır.

3.Alitalia Havayolu Şirketi Logosunun İncelenmesi

İtalya'nın ulusal havayolu şirketi olan Alitalia 1946 yılında kurulmuştur. Alitalia havayolu şirketinin logosu renk bakımından incelendiğinde Türk Hava Yolları ve British Airways havayolu şirketlerinin logolarında olduğu gibi tercih edilen kurumsal renklerin ulusal bayrağı temsil ettiği görülmektedir.



Logo tasarımlarında kullanılan renkler kültür ve dilin ötesine geçerek marka hakkında hedef kitlelere bilgiler vermektedir. Bu bağlamda Alitalia havayolu şirketinin kurumsal kimlikte tercih ettiği renk dağılımının yeşil, kırmızı ve beyaz olduğu görülmektedir. Alitalia havayolu şirketinin logo tasarımında tercih etmiş olduğu renklerin ulusal bayrağı temsil etmesinin yanı sıra pazarlama açısından anlamlarına bakılacak olursa yeşil renk doğayı işaret ederek, dinlendirici, sakinleştirici, dengeleyici anlamları bulunmaktadır. Alitalia havayolu şirketinin logosunda kırmızı siyah renklere yer verilmekle birlikte yoğun olarak kullanılan rengin yeşil olduğu görülmektedir. Şirket logo tasarımında yeşil renk tonlarına ağırlık vererek müşterilerine doğallık, huzur ve konforu bir arada vaat etmektedir. Şirket logosunda az da olsa yer verilen kırmızı renk ile de dinamizm, güç ve sektörel liderlik vurgulanmaktadır. Kurumun logotype'ında bulunan, t harfinden başlayarak sağ ve sol yatay yöndeki renk geçişleri doğayı temsil etmektedir. A harfi büyük diğer harfler küçük olarak biçim oluşturulması A harfini vurgulayarak şirketin adının ön plana çıkarılmasını amaçlamaktadır. Okunabilirliği açısından soyut A harfi zorluk oluştursa da bütünsel anlamda dikkat çekici niteliktedir. A harfine içinde kırmızı üçgen geometrik form logotype fark edilebilir olmasını sağlamaktadır. Logotypeta kontrast renkler olan kırmızı ve yeşil dengeli kullanımı ile tasarım öğelerinin dikkate alındığı gözlemlenmiştir. Sadece yazı karakteri kullanılarak tasarlanan kurum logosun, logotype ile kolay hatırlanması sağlanmıştır. Türk Hava Yolları ve British Airways havayolu şirketlerinden farklı olarak Alitalia havayolu şirketi yalnızca logotype oluşturarak iletilmek istenen tüm mesajları tek form içerisinde çözümlenmiştir.

SONUÇ

Markanın ismi, markanın sesle ifade edilebilen kısmını oluştururken, işletmenin pazar hedeflerine ulaşmasına, ürün ve hizmetlerinin rakip firmaların ürün ve hizmetlerinden ayrışmasına, marka ile tüketici arasında bağ kurulabilmesine olanak sağlaması açısından önem taşımaktadır (Çavuşoğlu, 2011: 4). Marka işareti olarak ifade edilen ise markanın sesle değil görsel tasarımlarla ifade edilen kısmını tanımlamaktadır (Uğur, 2018: 16). Marka işaretlerinden biri olan amblem, marka kimliğini ortaya koyan, çizgi ve şekillerden oluşan tasarımlardır (Ceylan, 2015: 315). Logolarda ise kurumun kimliğini ortaya koyan marka ismi ve görsel öğeler birlikte ya da ayrı ayrı bulunabilmektedir. Logolar tasarımlarında görsel ve estetik unsurları barındırmaları sebebiyle tüketicilerin dikkatinin ürün ya da hizmete çekilmesi ve ürün ve hizmetlerin akılda kalıcılığının sağlanması açısından oldukça etkili

olmaktadır. Bu nedenle logo tasarımları yapılırken işletmelerin faaliyet alanlarının tasarımı yansıtılması, özgün, sade, akılda kalıcı, yaratıcı ve uzun vadeli olarak tasarlanması marka iletişiminin etkinlik kazanması açısından önemlidir.

Çalışma kapsamında örnekleme dahil edilen havayolu şirketlerinin logoları marka iletişimi bağlamında değerlendirilerek incelenen üç havayolu şirketinin de logo tasarımlarındaki renk seçimlerini ulusal bayraklarına göre belirledikleri görülmüştür. Ayrıca logolar renk, sembol ve biçim açısından değerlendirildiğinde havayolu şirketlerinin logolarında kültürel, coğrafi ve geleneksel yapılarının izlerinin bulunduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen havayolu şirketlerinin logo tasarımlarında hem geleneksel hem de yenilikçi tasarımların bir arada kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca markaların geleneksel kimlik yapılarını koruyarak her 10 yılda bir logo tasarımlarını yeniledikleri de ulaşılan sonuçlardan bir diğeridir.

Türk Hava Yolları ve British Airways havayolu şirketleri uçaklarında sembol ve logo kullanırken, Alitalia havayolu şirketi yalnızca logotype kullanmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen havayolu şirketlerinin tümünde logolara uçağın kuyruk kısmında yer verildiği, logotype'ların ise uçağın gövde kısmında konumlandırıldığı görülmüştür. İncelenen havayolu şirketlerinin logo tasarımlarında sade ve kolay okunabilir yazı karakterleri seçmiş oldukları ve her üç havayolu şirketinin de logo tasarımlarında ülkelerinin bayraklarının renklerini tercih ettikleri görülmüştür. İncelenen havayolu şirketleri logolarının bir diğer ortak özelliği de logo tasarımlarında kırmızı renge yer vermeleridir. Marka iletişimi açısından değerlendirildiğinde kırmızı renk; enerji, güç ve dışa dönüklüğü sembolize etmektedir (Uçar, 2004: 51). Ayrıca kırmızı renk faaliyet gösterdiği alanda kendisini lider konumda gören markaların rengidir (Wells ve Prensky: 1996: 265). Bu bağlamda Türk Hava Yollarının logosunda yer verilen kırmızı renk ulusal bayrağı temsil etmenin yanı sıra sektördeki gücünü de ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Aktuğlu, I. K. (2004). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Baştürk, F. (2007). *Arketip Kavramı ve Markalar* <http://markakimlik.blogspot.com/>
- Bong, Woon N.A., Marshall, R., Keller, K. L. (1999). "Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity", *Journal of Product & Brand Management*, 8(3):170-184.
- Ceylan, İ. G. (2015). "Amblem ve Logo Tasarımlarında Renklerin Dili", *SDÜ Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat Dergisi*, 8(16), 314-330.
- Çavuşoğlu, B. (2011). *Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Çetintaş, H. B. (2019). *Her Yönüyle İletişim ve Halkla İlişkiler*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

- Eraslan Yayınoglu, P. (2006). "Bütünleşik Marka İletişimi Temeller, Stratejiler, Uygulamalar ve T-Box Örneği", Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi, 5- 125:156.
- Erdil, T.S ve Uzun Y. (2009). Marka Olmak, Beta Yayınları, İstanbul.
- Garfield, S. (2012). Tam Benim Tipim, Domingo Yayıncılık, İstanbul.
- Kaban Kadioğlu, Z. (2014). Tüketim İletişimi Süreçler, Algılar ve Tüketici, Pales Yayıncılık, İstanbul.
- Karadağ, E. (2010). "Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(1): 49-71.
- Kotler, P. (1991) Marketing Management, EnglewoodCliffs, PrenticeHall, New Jersey.
- Küçük, O. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ekin Yayınları, Bursa.
- Odabaşı, Y., Oyman, M. (2004). Marka Kavramı ve Önemi. Pazarlama İletişimi Yönetimi (içinde) Ed. Gonca Canan, Kapital Yayınları, İstanbul.
- Okay, A. (2018). Kurum Kimliği, Derin Yayınları, İstanbul.
- Özcan, M. (2018). Renklerin Tüketimde ve Sağlıkta Önemi, Black Sea Journal of Agriculture, 1(3): 83-88.
- Ries, A. ve Ries, L. (2018). Marka Yaratmanın 22 Kuralı, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- SammutBonnici, T. (2015). Brand and Branding. Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons, Ltd., New Jersey.
- Sarıkavak, N. (2009). Çağdaş Tipografinin Temelleri, Seçkin Yayınları, Ankara.
- TDK (2020) Marka, <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi 24.06.2020
- Toksarı, M., İnal, M. E. (2012) Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü, İdeal Yayınevi, İstanbul.
- Uçar, T. F. (2004). Görsel İletişim ve Grafik Tasarım, İnkılap Kitabevi İstanbul.
- Uğur, U. (2018). Marka Kimliği, İmajı, Değeri, Farkındalığı, Güveni, Bağlılığı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Wells, W. D. ve Prenskey, D. (1996). Consumer Behavior, ChichesterWiley, New York.
- Yayınoğlu, P. E. ve Susar, A. F. (2008). Kent, Görsel Kimlik ve İletişim, Umuttepe Yayınları, İzmit.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

YAYIN ŞARTLARI PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem) olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz. Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncü bir hakeme gönderilir.

1. Hazırlanan çalışmalar, DergiPark üzerinden (<http://dergipark.gov.tr/ijemi>) sisteme yüklenmek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.

2. Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası özet ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin yabancı dildeki adı, en fazla 300 kelimelik Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin ve en az 3 adet anahtar kelimenin (Key Words) eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda Kaynaklar yer almalıdır.

3. Sayfa yapısı: Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.

4. Metin yazıları: Times New Roman karakteri ile 11 punto 1,5 satır aralığı, ilk satırı özel 1,25 cm değerinde paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk olmak üzere iki yandan hizalı yazılmalıdır. Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan “adı SOYADI” biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.

5. Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olması gerekir.

6. Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde Journal EMI Editörlüğü'nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler.

BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEYECEKTİR.

Haberleşme Adresi:

Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye 0506 466 00 77

İnternet Adresi:

<http://dergipark.gov.tr/asstudies>, <https://asstudies.com/>

