



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

DERGİSİ

Cilt 11 Sayı 2 - Nisan 2019 - ISSN 1309-1352

<http://iaud.aydin.edu.tr>



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

DERGİSİ

NİSAN 2019

ISSN: 1309 -1352

CİLT 11 - SAYI 2

DOI: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42

İlişim

<http://iaud.aydin.edu.tr/2019-nisan-cilt-11-sayi-2/>

Editör

Doç. Dr. Deniz YENGİN

Editör Yardımcıları

Arş. Gör. Tamer BAYRAK

Arş. Gör. İrem YENİCELER

iaud.aydin.edu.tr

İAÜ Adına İmtiyaz Sahibi:

Dr. Mustafa AYDIN
(Mütevelli Heyet Başkanı)

Yazı İşleri Müdürü / Baş Editör:

Doç. Dr. Deniz YENGİN

Editörler Kurulu:

Arş. Gör. Tamer BAYRAK
Arş. Gör. İrem YENİCELER

<http://iaud.aydin.edu.tr>

Teknik Hazırlık:

Akademik Çalışmalar Koordinasyon Ofisi

İdari Koordinatör

Gamze AYDIN

Türkçe Redaksiyon

Şahin BÜYÜKER

İngilizce Redaksiyon

Çiğdem TAŞ

Grafik Tasarım

Elif HAMAMCI

Yazışma Adresi:

Florya Yerleşkesi, Beşyol Mah. İnönü Cad.
No:38 Küçükçekmece, İstanbul

Tel: 444 1 428 - **Faks:** 0 212 425 57 59

Baskı

Armoninuans Matbaa

Adres: Tavukçuyolu Cd. Palas Sk.

No:3 Y.Dudullu

Ümraniye - İstanbul

Tel: 0216 540 36 11

Faks: 0216 540 42 72

E-Mail: grafik2@armoninuans.com

Bilimsel Hakem Kurulu

Prof. Dr. GÖKMEN Altay	Bahçeşehir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ANARIM Emin	Boğaziçi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. RUIZ Luis M.S.	UPV, İspanya
Prof. Dr. CHAPARRO Luis F.	University of Pittsburg, ABD
Prof. Dr. DURU M. Nafiz	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ZERBI Giuseppe	Udine University, İtalya
Prof. Dr. ERCAN M. Nazmi	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GABRIELS Donald	Gent University, Belçika
Prof. Dr. VARLIK Candan	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ASLAN Zehreddin	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. HARBA Rachid	Orleans University, Fransa
Prof. Dr. SOYLU Şeref	Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. JENANNE Rachid	Orleans University, Fransa
Prof. Dr. KARTAL Mesut	İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KUNTMAN Ayten	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KARACUHA Ertuğrul	İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GÜNAY Veyssel	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GEZGİN Suat	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GİRGİN Atilla	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ARAL Turhan Nejat	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ALEMDAR Korkmaz	Atılım Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. BÜYÜKBAYKAL Güven Necati	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. ILGAZ BÜYÜKBAYKAL Ceyda	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. YAPAR GÖNENÇ Aslı	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GÜNGÖR Nazife	Üsküdar Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. YENGİN Deniz	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. AYDEMİR Müberra Eser	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ALTAN, Mehmet Fatih	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GENÇYILMAZ M. Güneş	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. HEPERKAN Hasan Alpay	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. AKATA Hüseyin Erol	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ERTEPINAR Hamide	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. AYDIN Nizamettin	Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. BİLGİLİ Erdem	Piri Reis Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. CATTANİ Carlo	Universita di Salerno, Italya
Prof. Dr. ÇEKİÇ Yalçın	Bahçeşehir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. CEYLAN Murat	Konya Selçuk Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. DÖKMEN Funda	Kocaeli Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KARAKAŞ Şuayip	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. BABÜR TOSUN Nurhan	Marmara Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ÜNKAYA Gülümser	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. GÜNGÖR Ali	Bahçeşehir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. HASAN Siddiqi	Abul BMAS Eng. College, Hindistan
Prof. Dr. CANKAYA Özden	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KARAHOCA Adem	Bahçeşehir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KALA Ahmet	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KARAMZADEH Saeid	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. KARA Tolga	Marmara Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. DOĞAN Vahit	Gazi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. KANBUROĞLU Özer	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ÖNER Demir	Maltepe Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. PASTACI Halit	Haliç Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. SİVRİ Nüket	İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. MARŞAP Akın	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. İREM Celal Nazim	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. YENGİN Hülya	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. ŞİMŞEK Melda Cinman	Marmara Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. SÜTÇÜ Cem S.	Marmara Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. ALGÜL And	İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. ORMANLI Okan	İstanbul Kültür Üniversitesi, Türkiye

İçindekiler

Doç. Dr. Deniz YENGİN, Editörden



ARAŞTIRMA MAKALELERİ

1922 BÜYÜK İZMİR YANGINI SONRASI İZMİR CUMHURİYET MEYDANININ OLUŞUMU VE MEKÂNSAL GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

FORMATION OF İZMİR CUMHURİYET SQUARE AFTER THE GREAT İZMİR FIRE IN 1922 AND REVIEW OF SPATIAL IMPROVEMENT

Aslıhan GÜNGÖRDÜ, Hikmet ELDEK GÜNER111

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE GLOBALLEŞMESİNİN MALİ RASYOLARINA ETKİSİ

THE EFFECT OF THE GLOBALIZATION OF TURKISH BANKING SECTOR WITH FOREIGN CAPITAL INVESTMENTS ON FINANCIAL RATIOS

Eylem AKÇAN, Beyhan Hilal YASLIDAĞ131

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE SORUNLAR: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

PERFORMANCE APPRAISALS AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION AND ITS' PROBLEMS IN TOURISM ESTABLISHMENTS: A CONCEPTUAL EVALUATION

Elbeyi PELİT, Ahmet ÇETİN165

GROUND BASED AUGMENTATION SYSTEM (GBAS)

YER BAZLI DESTEK SİSTEMİ

Salih BAŞAK, Seçil ULUFER, Muharrem YILMAZ, Satılmış URGUN, Cahit BİLGİ205

REKLAM İÇERİKLERİNİN ŞEKİLLENMESİNDE ALGILAMANIN ROLÜ:

BASILI REKLAMLARA YÖNELİK BİR İNCELEME

THE ROLE OF PERCEPTION IN SHAPING ADVERTISING CONTENTS: AN INVESTIGATION ON PRINTED ADVERTISEMENTS

Sinem YEYGEL ÇAKIR, Selçuk BAZARCI217

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE DENEYİMİNİN MARKA SADAKATI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME:

TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER EXPERIENCE AND SATISFACTION AND LOYALTY:

TURKISH AIRLINES CASE

Hande BİLSEL, Merve ALTINAY ÖZDOĞAN245

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN DEMOKRATİK-KATILIMCI VE TAM SERBESTİ TANIYAN YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

THE EFFECTS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS ON DEMOCRATIC-PARTICIPATIVE AND LAISSEZ-FAIRE MANAGEMENT STYLES

Murat ÖZTURAN, Türker TUĞSAL269



DOI LİSTELERİ

1922 BÜYÜK İZMİR YANGINI SONRASI İZMİR CUMHURİYET MEYDANININ OLUŞUMU VE MEKÂNSAL GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

Aslıhan GÜNGÖRDÜ, Hikmet ELDEK GÜNER

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2001.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.111-130

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE GLOBALLEŞMESİNİN MALİ RASYOLARINA ETKİSİ

Eylem AKÇAN, Beyhan Hilal YASLIDAĞ

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2002.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.131-164

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE SORUNLAR: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Elbeyi PELİT, Ahmet ÇETİN

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2003.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.165-203

GROUND BASED AUGMENTATION SYSTEM (GBAS)

Salih BAŞAK, Seçil ULUFER, Muharrem YILMAZ, Satılmış URGUN, Cahit BİLGİ

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2004.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.205-215

REKLAM İÇERİKLERİNİN ŞEKİLLENMESİNDE ALGILAMANIN ROLÜ: BASILI REKLAMLARA YÖNELİK BİR İNCELEME

Sinem YEYGEL ÇAKIR, Selçuk BAZARCI

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2005.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.217-244

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE DENEYİMİNİN MARKA SADAKATI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

Hande BİLSEL, Merve ALTINAY ÖZDOĞAN

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2006.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.245-268

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN DEMOKRATİK-KATILIMCI VE TAM SERBESTİ TANIYAN YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Murat ÖZTURAN, Türker TUĞSAL

Link: http://iaud.aydin.edu.tr/wp-content/uploads/2019/03/iaud_v11i2007.pdf

DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.269-292

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

(ISSN: 1309-1352)

Odak ve Kapsam

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, bilimin rehberliğinde dünyaya açılmak, içinde bulunduğu topluma ulaşabilmek, onların değişen ve gelişen taleplerine öncülük etmek için araştırmacıların özün bilimsel makalelerini uluslararası yayıncılık ilkeleri doğrultusunda yayımlamak amacını güder. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin yayın organıdır. Çeşitli konularda özgün Türkçe ve İngilizce bilimsel makalelerin yayımlandığı bir süreli yayındır. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi hakemli bir dergidir ve 2009 yılından beri yayımlanmaktadır.

İndeks ve Özet Bilgisi

EBSCO Academic Search Complete, Academic Search Ultimate and One Belt, One Road Reference Source, DOAJ, Dergipark, Road Index, Google Scholar, Cite Factor

Değerlendirme Süreci

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisine gönderilen makaleler, iki hakem tarafından değerlendirilir. Hakemlerden birinin olumsuz, diğerinin olumlu görüş bildirmesi durumunda Yayın Kurulu hakem raporlarını inceleyerek makalenin işlem sürecini üçüncü bir hakeme gönderme yönünde ya da yazarına iade etme şeklinde belirler. Makalenin yayımlanabilmesi için en az iki hakemin olumlu görüş bildirmesi gerekir. Makaleler turnit-in ve/veya iThenticate intihal yazılımları ile kontrol edilmektedir. Hakemlerin raporları tamamlandıktan sonra yazılar, Yayın Kurulu'nun onaylaması durumunda yayıma hazır hale gelir ve kabul sırası dikkate alınarak uygun görülen sayıda yayımlanır.

Yayın Sıklığı

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi Ocak, Nisan, Temmuz, Ekim olmak üzere yılda 4 kez yayımlanır. Dergiye belli bir sayı için makale kabul edilmemektedir. Yazarlar istediği zaman makalesini gönderebilir. Değerlendirme süreci tamamlanan makaleler geliş tarihi dikkate alınarak yayımlanır.

Açık Erişim Politikası

Açık erişimin bilginin evrensel kullanımını artırarak, insanlık için yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi Açık Erişim politikasını benimsemiştir. Dergi, yazarlardan devraldığı ve yayımladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel Açık Erişimin (Open Access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için yayınevinden yazılı izin alınması gereklidir.

Abonelik

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi ücretsiz dağıtımı yapılan bir dergidir. Dergimizi belli başlı bilgi merkezlerinde ve üniversite kütüphanelerinde bulabilirsiniz. Ayrıca, elektronik dergi olarak internet üzerinden ücretsiz erişim mümkündür.

Editörden

Sevgili İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi Okuyucuları,

İAÜD'nin, Nisan 2019 Cilt 11 Sayı 2 (42. sayı) yayınıımızı sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Dergimizin yayınlanan bu sayısında titiz hakem süreci sonrasında kabul edilen 17 yazarın 7 makalesi bulunmaktadır.

Sevgili okurlar, daha detaylı bilgi almak, öneri ve görüşleriniz paylaşmak ya da eserlerinizi yayınlamak için gönderimlerinizi lütfen aşağıdaki e-posta adresine iletin. Bizlere İAÜD Sekreterliği iaud@aydin.edu.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

İletişimde kalmak ve bir sonraki sayımızda buluşmak umudu ile.

Saygılarımla,

Editör

Doç. Dr. Deniz YENGİN

İstanbul Aydın Üniversitesi

Florya Kampüsü 34295

İstanbul TÜRKİYE

Tel: +90 212 4441428

E-mail: denizyengin@aydin.edu.tr

URL: <http://iaud.aydin.edu.tr>

1922 BÜYÜK İZMİR YANGINI SONRASI İZMİR CUMHURİYET MEYDANININ OLUŞUMU VE MEKÂNSAL GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

Aslıhan GÜNGÖRDÜ

İzmir Demokrasi Üniversitesi

Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Anabilim Dalı YL

aslihan.gungordu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0911-3525>

Dr. Öğr. Üyesi Hikmet ELDEK GÜNER

Erciyes Üniversitesi

Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü

heldek@erciyes.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-3284-9928>

ÖZ

Tarih boyunca toplumlar bir arada olma, toplanma, buluşma gibi ihtiyaçlarını karşılamak için açık veya kapalı kentsel odaklara ihtiyaç duymuşlardır. Her kentsel yerleşim biriminde bölgenin yaşama biçimini tarifleyen önemli fonksiyonlara sahip merkez noktalar vardır. Meydan biçiminde oluşan bu merkez noktalar, tarihsel süreçte değişen içerikleri ile toplumsal hareketler ve gösteriler aracılığıyla kent belleğinde bir temsil gücü elde etmişlerdir. Kentsel mekânların (meydanların) ortaya çıkışında tarihsellik ve buna bağlı olarak şekillenmiş fiziksel yerleşim, ölçek ve çevresel birimlerin ilişkileri öne çıkarken, toplumsal ve sosyal açıdan da yaşayış biçimi, yönetim sistemi ve bu sistemin sorunları, mücadeleler ve savaşlar belirleyici unsurlar olmuştur. Bu doğrultuda makalede, İzmir kent belleğinde önemli bir yer tutan 1922 Büyük İzmir Yangınının kentsel planlamadaki etkileri, İzmir'deki meydan oluşumları, İzmir Cumhuriyet Meydanı örneği üzerinden incelenmeye çalışılacaktır. Cumhuriyet Meydanının Büyük İzmir Yangını sonrası düzenlenen kent planlaması ile mekânsal biçimleniş ve tarihi süreç içindeki değişen işlev ve kullanıcı niteliği irdelenecektir.

Anahtar Kelimeler: *Meydan, Kentsel Açık Mekân, Cumhuriyet Meydanı, 1922 Büyük İzmir Yangını, İzmir*

Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOINO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.111-130
Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

FORMATION OF İZMİR CUMHURİYET SQUARE AFTER THE GREAT İZMİR FIRE IN 1922 AND REVIEW OF SPATIAL IMPROVEMENT

ABSTRACT

Throughout the history, societies have always required urban centers in order to be together and meet their needs. In every urban settlement there are important center points reflecting the lifestyle of the region. Those center points, formed in style of squares, have obtained the power of representation in city memory via social movements and demonstration with changing contents. With respect to the emergence of urban residences, there were determining factors such as social lifestyles, wars, physical residences scale and environmental factors. In this article, the influences which have a greatly important place in the city memory, square formations in Izmir will be studied via the example of Cumhuriyet Square. After the Great Izmir Fire, the regulations of urban planning, spatial formation changing function and the user quality in Cumhuriyet Square will be examined.

Keywords: *Square, Urban Open Space, Republic Square, The Great Fire of Izmir 1922, Izmir*

GİRİŞ

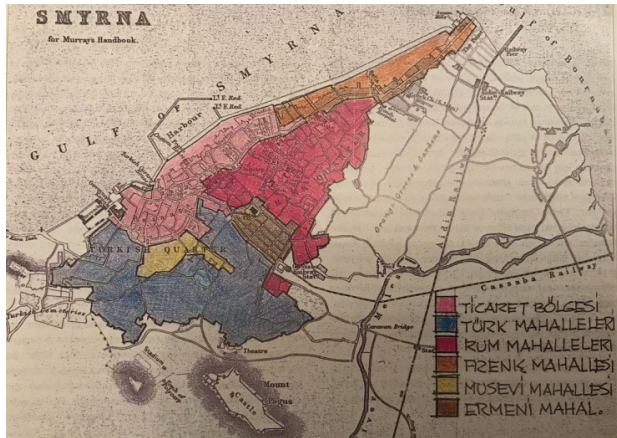
Cumhuriyet döneminin başlarında Anadolu’da kent planlaması ve yapısal kurgu incelendiğinde; önceliğin ilk olarak merkeze (Ankara’ya), sonrasında savaştan zarar görmüş, yanmış veya harap olmuş şehirlere verildiği, yeni toplumsal ve kamusal alanlar kazandırılması amacıyla yeni düzenlemeler yapıldığı görülmektedir (Serçe, Yılmaz, Yetkin, 2003, 15). Birçok kent için yerli/yabancı mimar ve şehir plancıları tarafından, kimi zaman yarışma, kimi zamansa yerel yönetimlerin tercihleri doğrultusunda imar planları hazırlanmıştır. Yeni bir kent planlamasına gidilen şehirlerin birisi de İzmir’dir. Kurtuluş Savaşından çıkması akabinde 13 Eylül 1922 de yaşanan Büyük İzmir Yangın felaketi, kenti tam anlamıyla harap hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak kentin yeniden planlanması zorunlu bir ihtiyaç halini almıştır. Kent planlamasında, yangın sonucu ortaya çıkan büyük alanlar temel tasarım alanları olmuş ve farklı kentsel düzenleme örnekleri, kentin farklı alanlarında denemeye başlanmıştır (Serçe, Yılmaz, Yetkin, 2003, 18-20). İzmir’in yeniden planlanmasıyla ilgili, “Temelde yangın bölgesinin imar edilmesini amaçlayan plan, ülkemizdeki kentleşme sorununa ilk kez bütüncül bir yaklaşım getirmesi bakımından da önem taşımaktadır” (Barbaros, 1999, 31) görüşü ortaya konulmaktadır. Böylesi yenilikçi bir yaklaşım ile imar edilmeye çalışılan kent içerisinde öncelikle kamusal kullanıma yönelik parklar (Kültür Park ve yeşil alanlar), meydanlar (Cumhuriyet Meydanı, Lozan Meydanı vb.) ve

ana caddeler (Gazi Bulvarı, Mimar Kemalettin Caddesi) yeniden planlanmıştır. Bu alanlardan makalenin konusu olan Cumhuriyet Meydanı düzenlemesi; İzmir Vilayet İdare Meclisi tarafından 13 Ağustos 1925’de onaylandıktan sonra yürürlüğe giren Prost-Danger Planı ile tasarlanmıştır. Uygulaması ekonomik nedenlerle biraz zaman alan meydanın oluşum süreci ve detayları makale kapsamında değerlendirilecektir.

İzmir Kentsel Gelişimi ve 1922 İzmir Yangını

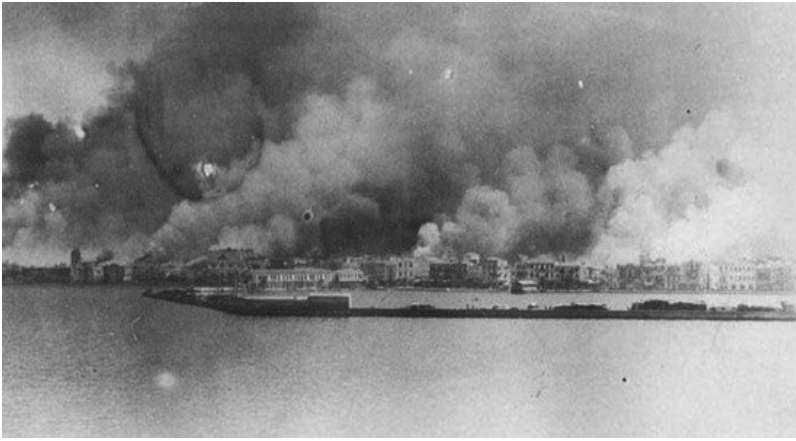
İzmir, 19. yüzyıl ve sonrasında ticaret için önemli bir dış alım ve satım limanı olarak gelişmeye başlamıştır. Uluslararası ticaretin önem kazandığı, bununla birlikte Avrupalı ve Levanten nüfusun hızla artış gösterdiği bir kent olmuştur. 19. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen, kentin mekânsal kurgusunu bütünüyle etkileyen iki demiryolu hattının ve limanın inşa edilmesi, İzmir’in hızlı gelişimini etkileyen önemli nedenlerin başında gelmektedir. Daha önce yerel bir ticaret merkezi olan şehir, 19. yüzyıl sonrasında uluslararası ilişkilerin temel alındığı farklı bir ekonomik sürece dahil olmuş ve zaman içerisinde tarıma dayalı ticari faaliyetlerin yürütüldüğü bir merkez haline gelmiştir. (Bilsel, 2001, 12).

Yaşam tarzı ve kültürel alışkanlıkları Türk toplumundan farklı olan uluslararası ticaret yürütücüleri, kendi ihtiyaçlarına göre Türklerin alışageldiğinden farklı yapı özelliklerine, farklı işlevlere sahip kendi yaşam çevrelerini kurmuşlardır. Türklerin daha yoğun bir biçimde kullandığı Kemeraltı bölgesindeki geleneksel ticaret birimleri, işlevsel ve kurgusal açıdan güneydeki (gayrimüslimlerin yaşadığı) konut bölgesinden ayrılmıştır. Yerel grupların yaşadığı kuzey mahallelerde ticari faaliyetler, üretime dayalı çalışmalar ve depolama işlevleri konut alanlarının dışında gerçekleştirilirken, Frenk Sokağı ve çevresinde konut kullanımı ve ticari faaliyetler birlikte yer almıştır (Barbaros, 1999, 31).



Resim 1: 19. yüzyılda İzmir’de yaşam (Beyru, 2011, 48)

20. yüzyıl başlarında oldukça belirginleşen bu yapı, Resim 1'deki haritadan da görüleceği üzere, keskin ayrımlara sahne olmuştur. Ayrıca kentte yaşayanların sadece etnik kökenlerine göre değil, gelir düzeyine göre sosyal, kültürel ve mekânsal olarak ayrışmaları da bu dönem görülmüştür. Kentin kuzey bölgeleri (Frenk, Rum, Ermeni ve Musevi mahalleleri) diğer bölgelere göre daha refah ve daha bağımsız yaşam şekli sergilemiştir. Bu belirgin ayrım kent için büyük yıkımlara neden olan Kurtuluş Savaşı ve Büyük İzmir Yangını sonrasında ortadan kalkmıştır. Savaş sonrası yaşanan büyük yangın Ermeni Mahallesinin tamamı ile Frenk ve Rum Mahallelerinin önemli bir bölümünü oluşturan kuzey bölgesini yok etmiştir (Bilsel, 1999, 24-26). 1922 yılında meydana gelen yangın ile ilgili olarak dünya basınında birçok spekülâtif haber çıkmış, yangının başlama nedeni, başlatan kişiler uzunca süre tartışılmıştır. Sonuç olarak yangın sonrasında 19. yüzyılda önemli ticaret ve liman kenti olan İzmir, koca bir harabeye dönüşmüştür (Göktürk, 2012, 127-129 ve Kırışman, 2011, 82-86). Yaşanan tüm bu olumsuz olaylar İzmir'in kentsel oluşumu açısından yepyeni başlangıçlara neden olmuştur. Cumhuriyet dönemi İzmir kent planlamasının hayata geçirilmesi ile büyük ölçekli projeler geliştirilmiş ve bunun sonucu olarak da yeni bir süreç başlatmıştır (Bilsel, 2009, 12-17).



Resim 2: 1922 İzmir Yangını¹ (Serçe, Yılmaz, Yetkin, 2003, 22)

Cumhuriyet Dönemiyle Birlikte Kentin Yeniden Planlanması

Cumhuriyet'in ilanından sonra işgal devletlerinin çekilmesi ile birlikte pek çok şehir de olduğu gibi, İzmir'de de yeni kent planı hazırlama süreci kaçınılmaz oldu. Büyük Yangının arkasında bıraktığı eski İzmir'den sadece şehrin kenar mahalleleri ve şehrin ortasında büyük, yanmış, harabe bir alan bulunmaktaydı. 1930'lu yıllarda yangının harap ettiği yerleşim, Resim 3'te açık bir şekilde

¹ 14 Eylül 1922 sabahında yangının şehre nasıl yayıldığını ve limana ulaştığını net bir şekilde göstermektedir.

görülmektedir. Zamanla (yaklaşık 20 yıl) enkaz alanının temizlenmesi kentin içindeki boşluğu daha net görülmesini sağlamıştır (Serçe, Yılmaz ve Yetkin, 2003, 15-18).

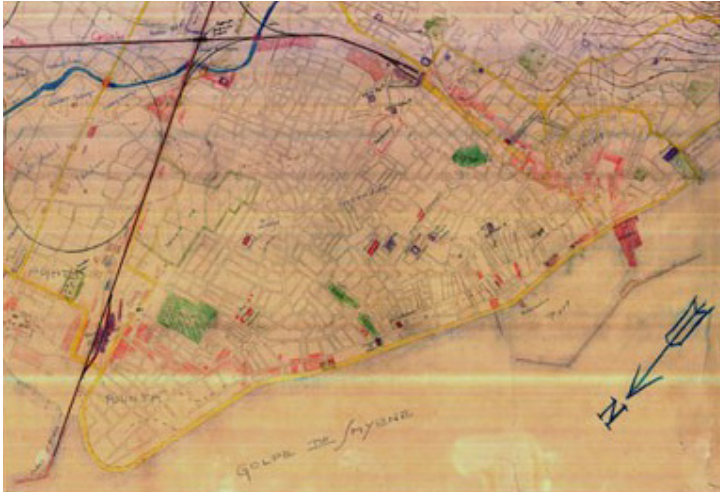


Resim 3: 1922 İzmir Yangını sonrası şehirde oluşan büyük harabe alan (Serçe ve diğerleri, 2003, 23)

İzmir için Osmanlı'nın son zamanlarındaki yöneticilerinin de düşündüğü modern şehir planlaması, sarsıcı bir olay olan yangın sonrası gerçekleşme imkânı bulmuştur. Kentin planlanması için yangın alanının temizlenmesi sonrasında planlı bir şekilde düzenlenmesi ve imar edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1923 yılında dönemin Belediye Başkanı Şükrü Kaya'nın başkanlığında toplanan bir heyet tarafından "İzmir için yeni bir imar planı hazırlanması" kararı verilmiştir (Say, 1941,2-64). Ancak bu planların uygulanabilmesi ciddi bir sermaye gerektiriyordu. "Yabancı sermayenin Türkiye'ye girişi konusunda Cumhuriyet rejiminin tutucu olmadığının anlaşılması ve İzmir İktisat Kongresinin verdiği liberal mesajlar, büyük sermaye gerektiren İzmir'in imarı için yabancı ortakların da harekete geçmesini sağlamıştır. Bunların en önemlisi, Paris'te Fransız, Belçika ve Türk sermayedarlarının girişimi ile kurulan İzmir'in Yeniden İmar ve İnşasını Tedkik Şirketi (Societe de Reconstructiond'İzmir) olmuştur. Şirketin İzmir'deki temsilcisi İran Konsolosu Tan Karminatı, İktisat Vekâletine başvurarak, şirketin talep edilen mali ve fenni her türlü teminatı sağlamaya hazır olduğunu, hatta istendiği takdirde bir Türk şirketine dönüşebileceklerini bile iletmiştir. Şirkete İzmir eşrafından Tevfik Paşa'nın öncülüğünde bir grup katılmıştır. Bu sıralarda, şirketin müdürü Pol Tin ve ardından da şirket tarafından görevlendirilen kent

plancı Danger kardeşler İzmir’e gelerek, Tan Karminati ile birlikte yangın yerlerinde incelemelerde bulunmuşlardır” (Serçe ve diğerleri, 2003, 25-28).

Birkaç ay devam eden araştırmaların sonrasında Henri Prost öncülüğünde iki kardeş, Rene ve Raymond Danger, İzmir’in imar planını 1924 yılı Eylül ayında tamamlayıp İzmir Belediyesine teslim etmişler ve 1925 yılı Ağustos ayında plan kabul edilerek, “Prost-Danger Planı” olarak uygulamaya konmuştur. (Resim 4)



Resim 4: Prost-Danger Planı-1924 (Beyru, 2011, 50)

Danger Kardeşler’in ve Prost’un hazırladığı plana göre kent bütünüyle yeniden ele alınmıştır. İzmir Belediyesi tarafından İzmirli doktor, mühendis ve mimarlardan oluşan bir komisyon kurulmuş ve şehir plancıları ile birlikte hazırlanacak olan planın hedefleri belirlenmiştir. Hazırlanan plandan temel beklenti, yangın alanının imar edilmesi ile birlikte kent ekonomisini yeniden canlandıracak nitelikte bir plan olmasıdır. Belirlenen hedefler doğrultusunda hazırlanan Prost-Danger Planı, limanı Alsancak’ın kuzeyine taşımış ve endüstri bölgesine yeni bir düzenleme getirmiştir. Liman ve endüstri bölgesinin yeni yer seçimini gerçekleştirirken hâkim rüzgar yönü göz önünde bulundurmuş ve hijyen kurallarına dikkat edilmiştir. “Yalıtım yolları” adı verilen yeşil doku ile endüstri bölgesi, kent dokusundan ayrı tutulmaya çalışılmıştır. İki demiryolu hattını birleştiren yeni bir merkez istasyonu önerilmiştir (Bilsel, 2009, 12-17). Yeni planlama da konut alanları, “bahçe-kent” modeline uygun olarak yamaç bölgelere yerleştirilmesi kararı verilmiştir. Yerleşim alanı seçilen eğimli bölgeleri, Eşrefpaşa’nın güneydoğusu ve Kadifekale’nin kuzeybatısı olmuştur. Seçilen bu iki bölgenin yanı sıra liman ve endüstri alanlarının doğusuna da bahçe-kent modeli konut alanları önerilmiştir (Bilsel, 2009, 12-17).

Danger Kardeşler ve Prost başta, “denizden yeterli yükseklikte olmadığı” gerekçesiyle yangından harap olan bölgelerinin yeni bir yerleşim bölgesi olarak açılmasını doğru bulmamışlardır (Say, 1941, 62-64). Ancak dönemin idari yönetimleri ve kurulan komisyonun kararları doğrultusunda, bu alan için ticari birimler ve konut yerleşkesi düzenlemesi yapmıştır.

Yeni hazırlanan kent planında bulvarlar ve caddeler ışınsal bir biçimde denize, Kadifekale’ye veya bir anıta doğru yönlendirilmiştir. Bu caddelerin kesiştiği yerlerde üçgen ya da yıldız şeklinde meydanlar oluşturulmuştur. Bütün bu plan kararlarının odaklarından birisi de deniz tarafından kent kapısı görevi gören yarım daire şeklindeki formu ile Cumhuriyet Meydanı olmuştur.

Belediye Sarayı, Cumhuriyet Meydanının güneyine yerleştirilmiştir. Meydandan, gar kompleksine kadar merkezi bir yeşil alan düzenlemesi yapılmıştır. Bu alanın etrafına ise açılması düşünülen üniversiteler için yapılar, müzeler ve kütüphane binası önerisi geliştirilmiştir. Hazırlanan plan, altı farklı bölgeye -yapılaşma şartlarına ve işlevlerine göre- ayrılmıştır (Say, 1941, 62-64). Mimar Kemalettin Caddesi ve kentin Manisa tarafından ana ulaşım aksı olan Gazi Bulvarının bir kısmı plana uygun bir şekilde inşa edilip açılmıştır. Fakat 1925-1928 yılları arasında İzmir’de hızla ilerleyen inşaat çalışmaları, 1929 yılında dünya ekonomisinin krize girmesi ile birlikte duraksamıştır (Bilsel, 2009, 12-17).

1931 yılında Dr. Behçet Uz’un Belediye Başkanlığına getirilmesi ile birlikte kente dair düzenleme çalışmaları kaldığı yerden devam etmiştir. 1932 yılında Cumhuriyet Meydanı ve Gazi Heykelinin açılışı yapılmıştır. Bu dönemde, “1930 yılında yürürlüğe giren Belediyeler Kanunu ile birlikte yerel yönetimlerin yeniden kent planı yaptırmakla yükümlü tutulmuştur” (Bilsel, 2009, 12-17). Bu nedenle 1932 yılında mevcut plan ile ilgili görüş almak için İzmir Belediyesi, Ankara’nın planlanmasını yapan Hermann Jansen ile görüşmüştür. Alman şehir plancı, var olan mevcut planın geniş caddeler açmayı planladığını ve bu durumun ciddi ekonomik sorunlara neden olacağını sebep göstererek olumsuz bir tutum sergilemiştir. Bunun üzerine İzmir Belediyesi Fen Heyeti, cadde ve bulvar genişliklerini revize etmiş ve planda revizyona gitmiştir. Revizyon sonucunda Prost-Danger Planınca düşünülen limanın Alsancak’a taşınması düşünülmüş ve daha geniş yerleşim alanları yeni plana taşınmamıştır (İzmimod, 2016, 63-69).



Resim 5: Prost-Danger Planına göre uygulanan dairesel formulu Cumhuriyet Meydanı oluşumu (Serçe ve diğerleri, 2003, 94)

Sonuç olarak 1930'lu yıllarda Yapı ve Yollar Kanununun ve Belediyeler Kanununun yürürlüğe girmesi ile Prost-Danger Planından uzaklaşmıştır. Yeni kanunlara göre imar şartları değiştiği için İzmir kentinde yeni imar planları hazırlanması süreci başlamıştır. 1951 yılında İzmir Belediyesi tarafından İzmir Şehri Uluslararası İmar Planı Yarışması düzenlenmiş ve yoğun ilgi gören yarışmaya 60'tan fazla proje katılmıştır. Bu projelerden ilk beşe girenler Belediye tarafından satın alınmıştır. 1965 yılında hızla artan nüfus ve kentleşme problemleri, yeni planların hazırlanmasını gündeme getirdiğinden İmar ve İskân Bakanlığı bünyesinde İzmir Metropoliten Alan Nazım Plan Bürosu kurulmuştur. Detaylı araştırma ve çalışmalar sonucunda bu büro tarafından hazırlanan plan ve rapor, 1973 yılında İmar ve İskân Bakanlığınca onaylanmış ve hayata geçirilmeye başlanmıştır. 1989 yılında değişen şartlar ve koşullar gereği geçerliliğini yitirmeye başlayan önceki planın yerine "1/25000 ölçekli İzmir Büyükşehir Bütünü Nazım Plan Revizyonu" yapılmıştır (İzmimod, 2016, 63-69). Bu tarihten sonraki uygulanan planlar modernleşen hayatın gerekliliklerinden dolayı kentsel olmaktan ziyade, daha bölgesel veya yerele yönelik olmuştur.

Meydan Kavramı ve İzmir'deki Meydan Gelişimi

Kamusal alanın önemli bir parçası olan meydanlar insanların toplandığı, etrafı yapılı veya doğal çevre ile çevrili, geniş ve düz alan olarak tanımlanmakla beraber, Akdoğan' a göre meydan, "Halkın sosyal, dini ve ticari amaçlarla

toplandığı, askeri ve siyasi gösterilere sahne olan açık alanlar” olarak ifade edilmektedir (Akdoğan, 1962, 267-268). Ayrıca genel bir tanımlama yapılırsa; kentsel mekânlar, kullanıcıların kültürel birikimlerini paylaştığı yerler olarak da değerlendirilebilir. Zucker’de göre de kent meydanları, tarih boyunca kentlerin kimliğini ve kişiliğini ortaya koyan önemli bir kamusal yaşam odağıdır (Karagözlü, 2013, 1). Bütün bunların ışığında meydanlar için, şehirlerde yaşayan insanların yaya veya araçlarıyla dolaşımına imkân sağlayan, toplanma veya dinlenme hizmeti sunan açık alanlar olduğunu söyleyebiliriz. Çevrelerindeki yerleşim birimlerinin odak noktalarıdır. Güncel yaşamda her biri kentlerin ya da bölgelerinin merkezi olan meydanlar aynı zamanda sosyal yaşamın da bir yansımasını sunarlar. Doğal çevre veya yapılı çevre ile düzenlenen meydanlar, bireysel ve toplu etkinliklere de ev sahipliği yapmaktadır. Kısaca özetlersek kent meydanları, kentli tarafından özel veya genel günlerde sosyal, kültürel, siyasal ve ticari amaçlar için kullanılan, kısaca yaşamın geçtiği önemli kamusal mekânlardır. Meydanların kullanımını günümüz yaşam biçiminde değerlendirdiğimizde, yaya ulaşımının ve kullanımının ön planda olduğu, araç erişiminin arka planda kaldığı, genellikle sert zeminli, halka açık kent boşlukları oldukları yorumunu yapabiliriz.

Halkın kullanımı için ortaya çıkan meydan kavramı, İzmir için 1800’lü yıllardan itibaren var olmuştur. Erken Cumhuriyet döneminden bugüne kadar incelediğimizde meydan kimliğinin farklı dönemlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini görebiliriz. “Resmi Söylem Meydanları” veya “Geçiş Meydanları” diye ayrılan meydanlar, kent belleğinde ön planda olmuştur (Berber, 2010, 1). Ancak bulunduğu konum ve tarihselliği ile senelerce kent ve kentli için ön planda olan, ana meydan görevi gören meydan ise her zaman Konak Meydanı olmuştur. Tarihi Kemeraltı Çarşısı ile kurduğu ilişki ve çeperinde konumlanan kamusal yapılar Konak Meydanının önemli ve yaşayan bir meydan olmasını sağlamıştır. Cumhuriyet Meydanı düzenlemesi tamamlanana kadar Konak Meydanı bütün törenlere, kutlamalara ve etkinliklere de ev sahipliği yapmıştır (Serçe ve diğerleri, 2003, 114). Zamanla nüfusunun artması ve kentin büyümesi ile Kordon kıyı hattında oluşturulan, önce Cumhuriyet Meydanı, sonrasında ise Gündoğdu Meydanı, Konak Meydanının yoğun kullanımını kısmen rahatlatmıştır. Yakın dönemler incelendiğinde kıyıda yer alan bu üç meydanın etkin bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür.



Resim 6: 1932 yılı öncesinde Cumhuriyet Meydanı planlamasının yapılmadığı yıllarda Konak Meydanında 9 Eylül tören kutlamaları (Serçe ve diğerleri, 2003, 142)



Resim 7: Kıyı şeridi boyunca meydanların yerleşimi
(<https://www.google.com/earth/>, 2018,1)

İzmir Cumhuriyet Meydanı

• Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyet Meydanının bulunduğu bölgenin, 19. yüzyıldan itibaren liman, gümrük ve kıyı kullanımının var olduğunu ve gayrimüslimler tarafından ticari faaliyetler için yoğun bir biçimde kullanıldığı birçok kaynaktan izlenebilmektedir (Kayın, 2006,1-7). Cumhuriyet Meydanının önemli bir besleme noktası olan Pasaport İskelesi, 1867-1886 yılları arasında, rıhtım inşasının tamamlandığı dönemde, şehirde yaşanan güvenlik problemlerini engellemek ve pasaport

kontrollerini gerçekleştirmek için inşa edilmiştir. Ayrıca inşa edilen yapının içerisinde liman idare binaları da yer almıştır. Meydan çevresine konumlanan, dönemine göre oldukça gösterişli olan çok sayıda otel ve eğlence yapısı bulunmaktayken, yapıların birçoğu 1922 yılındaki yangında yok olmuştur. Yangın sonrasında harabeye dönen Meydandan limanın taşınması da ticari faaliyetin büyük ölçüde azalmasına, bölgenin yalnızca iskele niteliğini ve kamusal yapıların varlığını devam ettirmesine neden olmuştur (Yeğin, 2009, 81-87 ve Dayangaç, 2004, 201-209). Cumhuriyet öncesinde Kordonun bir parçası olan ve yoğun bir biçimde kullanılan meydan ve çevresi için rıhtımın inşası ve yakın çevresinin düzenlenmesi ve ayrıca Büyük İzmir Yangını, bölge için önemli kırılma noktaları olmuştur (Kayın, 2006, 18-21).

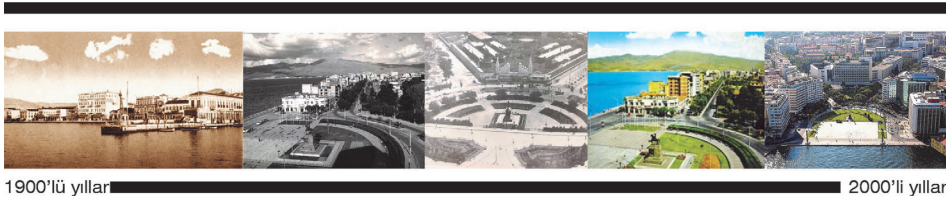
Yangından etkilenen bölge Prost-Danger Planı ile yeniden kurgulanmış ve Cumhuriyet Meydanı kentin denize açılan simgesel kapısı olmuştur. Meydan; yarım daire şeklinde, etrafı kamusal yapılar, belediye sarayları ve üniversite binaları ile tasarlanmış bir odak noktası görevi görmüştür. Ayrıca Meydanda bulunan, P.Canonica'ya yaptırılmış olan Gazi Heykeli de kent için bir diğer simgesel gösteri aracı olmuştur. 1932 yılında Cumhuriyet Meydanı ve Gazi Heykelinin resmi açılışı gerçekleştirilmiştir (Bilsel, 2009, 12-16).



Resim 8: 1932 yılı Cumhuriyet Meydanı ve Atatürk Anıtı açılışı
(Serçe ve diğerleri, 2003, 96)

Meydan çevre düzenlemesi 1932 yılında Atatürk Heykelinin yerleştirilmesinin ardından başlamıştır. Meydanın etrafını çevreleyen yollar inşa edilmiştir. Meydanın doğu tarafı, yani günümüzde var olan Swiss Oteli (Büyük Efes Oteli) alanı, plana göre meydan ile ilişkili yeşil alan olarak tasarlanmış ve kentin ilk

panayır (fuar) alanı olarak kurgulanmıştır (Uz, 2011, 32). Sonraki dönemde Büyük Efes Otelinin (günümüzde Swiss Oteli) ve çevresindeki ticari yapıların inşası ile birlikte Meydanın kullanımı daha aktif bir hal almaya başlamıştır. 1950 yılı ve sonrasında ise uygulanan turizm düzenlemeleri ile Meydan çevresine yüksek katlı apartmanlar, iş merkezleri ve oteller yapılmaya başlanmıştır. 1965 yılında kabul edilen Kat Mülkiyet Kanunu ile Kordon boyundaki az katlı yapılar, yerini 9 kata kadar çıkan apartmanlara bırakmış, bu yapıların inşaatına izin verilmiştir. Ayrıca 1960'lardan itibaren liman faaliyetleri de buradan Salhane bölgesine taşınmıştır. Limanın taşınmasına rağmen farklı bir ticari faaliyetin (turizm) başlamasıyla kamusal hayattaki hareketlenme ile kullanım değeri artan Meydanın fiziksel olarak güçlü bir izlenim oluşturmada Büyük Efes Otelinin ve çevresindeki diğer yapıların inşasının büyük etkisi olmuştur (Uz, 2011, 33).



Resim 9: 1900'lerden 2000'li yıllara Cumhuriyet Meydanının tarihsel dönüşümü

Cumhuriyet Meydanı mekânsal gelişiminin yansırı sosyal yaşamı ile de tarih boyunca odak noktası olmuştur. Gösterilerin, kutlamaların, buluşmaların merkezi olan Meydan, kentlinin söz söyleme alanı olarak birçok eyleme de ev sahipliği yapmıştır (Berber, 2010, 1).



Resim 10: 1933 yılındaki Cumhuriyet'in Onuncu Yıl kutlamaları²
(Serçe ve diğerleri, 2003, 55)

² Cumhuriyet'in katettiği yolu gösterecek şekilde düzenlenmiştir. Fotoğrafta Türk Kadınları Biçki ve Dikiş Yurdu korteji özelinde kadınların toplumsal hayattaki yeni yerini temsilen Cumhuriyet Meydanı'nda yaptıkları yürüyüşü göstermektedir.

Yakın zamanda gerçekleşen eylemlerden birisi de Meydanın kendi kaderini değiştirmiştir. Kordon hizasında yapılması planlanan hızlı yolu engellemek için alan yeniden eylem noktası olmuştur. Yapılması planlanan yolun tarihi alana ve Meydana getireceği tahribatı önlemek için gösterilen tepkiler sayesinde 1991 senesinde tescil başvurusu yapılan alan için, 1994 yılında ‘tarihi sit’ kararı çıkmıştır (Erin, Tezcan ve Zengin, 2003, 125-126). Kendi kaderini, meydan olma niteliğinin en önemli özelliği olan toplanma mekânı olma özelliği ile ortaya çıkaran alan, varlığını günümüzde de bütün etkisi ile devam ettirmektedir.

• **Meydan’ın Günümüzdeki Kullanımı**

Cumhuriyet Meydanının günümüzdeki kullanımı incelendiğinde, kentlinin hafızasındaki yerini koruyan ve geçmişten süregelen alışkanlıkların bugün de devam ettiğini söylemek mümkündür. Bugün aktif olarak kullanılan bir açık alan olan Kordon dolgusu, Cumhuriyet Meydanının önüne kadar uzanmakta ve plan kurgusundaki içe dönük yarım ay şeklindeki çekilmeyle Meydanın kıyı ile iletişimini ve formunu etkilemeyecek şekilde sonlanmaktadır. Cumhuriyet Meydanı; deniz ile kurduğu kuvvetli ilişki, çeperinde yapıların çevrelenmesi, dairesel formu ve Atatürk Anıtının kattığı anıtsal nitelikleri ile güçlü bir meydan özelliğini günümüzde de taşımaktadır. Kıyı şeridi boyunca Gündoğdu ve Konak Meydanları ile kurduğu ilişki de Cumhuriyet Meydanının kullanımını beslemektedir (Topal, 1998, 125-126).

Cumhuriyet Meydanının bugünkü sosyal kullanımına baktığımızda, resmigeçitlerin ve törenlerin gerçekleştirildiği bir meydan olarak öne çıktığını görüyoruz. Cumhuriyet’in getirdiği modern duruşun simgesi olarak, gerek temsil gücü gerekse anıtsallığıyla özel bir kullanım alanı olan Meydan, Cumhuriyet’in kazandırdığı resmi günlerde düzenlenen törenlerin hepsine ev sahipliği yapmaktadır. Bu özel günlerde, günün anlam ve önemine dair konuşmalar ve etkinlikler için geçici platformlar, düzenekler kurularak, izleyiciler ve protokol için geçici süreli oturma yerleri hazırlanmaktadır. Cumhuriyet Meydanı bu özel tarihlerde aktif olarak kullanılmaktadır ve yoğun bir kalabalığa şahitlik etmektedir.



Resim 11: 23 Nisan 2018 Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı kutlamaları (Güngördü, 2018,1)



Resim 12: 19 Mayıs 2018 Atatürk'ü Anma Gençlik ve Spor Bayramı kutlamaları (Güngördü, 2018,2)

Meydan, kent belleğindeki konumunu koruyarak günümüz etkinliklerinde geçmişten gelen alışkanlık ile tören alanı olarak kullanılmaktadır. Meydanın 1930'lardaki eylemlere tanıklığını göz önünde bulundurursak, bugünün kullanımı da geçmiş anımsatma niteliği taşımaktadır.



Resim 13: 1 Mayıs 2018 İş ve İşçi Bayramı gösterileri (Güngördü, 2018,3)

Resim 14: 13 Mayıs 2018 Atatürk'ü Anma Yol Koşusu (Güngördü, 2018,4)

Meydanı, özel günlerin dışında kullanımını besleyen diğer bir etkinlik türü de spor faaliyetleridir. 2018 yılında 19 Mayıs Atatürk'ü Anma Gençlik ve Spor Bayramına ithafen 13 Mayıs tarihinde düzenlenen “Atatürk'ü Anma Yol Koşusu”, Cumhuriyet Meydanında başlayıp Göztepe İskelesine varıp, yine başlangıç noktası olan Meydana dönen bir güzergâh belirlenmiş ve alan resmi törenlerin dışında bir etkinlikte kullanılmıştır. Ayrıca Meydan, İzmirliilerin yoğun bir şekilde katılım gösterdiği “Perşembe Bisikletçileri” ve “Süslü Kadınlar Bisiklet Turu” gibi sosyal etkinliklerinde toplanma noktası olarak ev sahipliği yapmaktadır. Sosyal etkinlikler bağlamında Türkiye'nin önde gelen kentlerinden biri olan İzmir'de yapılan birçok etkinliğin başlangıç noktası Cumhuriyet Meydanıdır.



Resim 15: Perşembe Bisikletçileri buluşma noktası
(<http://www.turkbike.com/tag/izmir-bisiklet-derneği/>,2018,1)



Resim 16: Süslü Kadınlar Bisiklet Turu buluşması
(<https://suslukadinlarbisikletturu.com/2017/07/03/suslu-kadinlar-bisiklet-turu-2017/> ,2018,1)

Meydan, kentlinin hakkını arama, propaganda, protesto gibi eylemlere de polis kontrolü ve gerekli izinler dahilinde tanıklık etmektedir.



Resim 17: 5 Haziran Dünya Çevre Günü buluşması (Güngördü, 2018, 4)

Özel günler dışında Meydanın günlük kullanımını incelediğimizde ise yoğun bir turist kullanımından söz etmek mümkündür. Her gün, günün farklı saatlerinde Meydandaki Atatürk Heykelinde bireysel ya da grup olarak fotoğraf çektiren turistlere rastlanabilmektedir. Bu durumun haricinde Meydanın kentin deniz ile ulaşımını sağladığı Pasaportun İskele ile yakınlığı, ulaşımdan kaynaklanan kullanım yoğunluğunu da beraberinde getirmektedir. Meydanın bulunduğu Alsancak Bölgesinin çoğunlukla iş merkezlerini barındırması, Meydanın şehrin merkezinde oluşu, özellikle iş giriş-çıkış saatlerinde halkın Cumhuriyet Meydanını kullanmasına neden olmaktadır. Deniz ulaşımının dışında kent içinde toplu taşıma araçlarına bakıldığında Meydanın otobüs ve metro hattına yürüme mesafesi olduğunu ve günlük kullanımda insanların Cumhuriyet Meydanını ana ulaşım noktası olarak kullanıldığı görülmektedir.

Kentin merkez noktalarından birisi olan Cumhuriyet Meydanının işlevi, 1930’larda inşa edildiği özgün amacına uygun olarak korunmuştur. Adına yaraşır şekilde Cumhuriyet’in getirdiği özel günlerde kullanılmasının ötesinde

günlük kullanımın da önemli bir parçası olan Meydan, değişen çevresi ile yeni oluşumların önemli bir parçası olmuştur.

SONUÇ

İzmir kenti tarih boyunca ticari bir liman kenti olmuştur. Savaşlardan, işgallerden çok etkilenmiş ve derin yaralar almıştır. Savaş sonrasında gerçekleşen 1922 Yangını ise kentin büyük bir bölümünü harap etmiştir. İzmir Yangını bugün Cumhuriyet Meydanını da içine alan yaklaşık 300 hektarlık bir alanı etkilemiştir. Savaş sonrasında çok büyük bir yangın, kenti büyük ölçüde kullanılamaz hale getirmiştir.

Kentin yeniden inşası için 1924-1925 tarihleri arasında İzmir Kent Planı hazırlanmıştır. Söz konusu plan her biri denize, Kadifekale'ye ya da bir anıta doğru perspektif aksı oluşturacak ışınsal bulvarlarla kesilen üçgen ya da yıldız biçimli meydanlar, yeşil alanlar, bahçe kent modelini temel alan modern bir yaşam biçimi önermiştir. Önerilen bu meydanlar kent için yeni, modern yaşamın simgesi olmuştur. Cumhuriyet'in getirdiği bu yeniliğin bir göstergesi olarak inşa edilen Cumhuriyet Meydanı, kentin denizden algılanan simgesel kapısı yarım daire biçimli bir odak noktası ve etrafı kamusal (Belediye Sarayı, üniversite binaları, kütüphane binaları) ve sosyal (oteller) yapılar ile kuşatılacak şekilde biçimlendirilmiştir. Meydan olma özelliğinden önce de Kordonun bir parçası olarak kentsel, toplumsal hareketler açısından önemli bir konumda bulunan alan, meydan olduktan sonra da temsil gücünü farklı bir içerikle devam ettirmiştir.

Günümüzde kamusal kullanımın oldukça arttığı bir noktada bulunan Cumhuriyet Meydanı, yapıldığı ilk günden itibaren kent ve kentli için önemli bir temsil alanı olmuştur. Milli birçok özel güne ev sahipliği yapan Meydan, sosyal etkinlikler (konser, spor faaliyetleri vb.) için de kullanılmaktadır. Ayrıca kente gelen turistler için görülmesi gereken yerlerin başında olan alan, kentli için de önemli bir buluşma noktasıdır. Bütün bu özellikleri ile yüzünü İzmir Körfezine çevirmiş olan alan, farklı kullanım ve kullanıcıları ile İzmir'in simgelerinden biri olmaya uzun yıllar devam edecektir.

KAYNAKÇA

A. F., “Yangın Yeri İhazari Komisyonu Raporu 20 Mart 1924”, (çev. Memduh Say), *L’Architecture*, 40(4), İzmir, 1941.

BARBAROS, F., “19. Yüzyılda Çözüm Arayışları», *Ege Mimarlık*, S. 31, 1999.

BERBER, E., “ İkinci Meşrutiyet Döneminde Domino Etkisi Yapan Bir Eylem: İzmir Liman İşçileri”, 2010. (<https://journals.openedition.org/ejts/>).

BEYRU, R., 19. Yüzyılda İzmir’de Yaşam, *Literatür Yayıncılık*, İstanbul, 2011.

BİLSEL, C., “İzmir’de Cumhuriyet’in Modern Kentine Geçişte Şehircilik Deneyimi ve Model Transferi Sorunu, Prost-Danger Planı ve Le Corbusier’nin Nazım Plan Önerisi”, *Domus*, İzmir, 2001.

BİLSEL, C., “19. Yüzyılda Osmanlı Liman Kenti İzmir’de Kültürler, Mekân Üretim Biçimleri ve Kent Mekânının Dönüşümü”, “Osmanlı’nın Yedi yüzüncü Yılı: Uluslar Üstü Bir Miras”, TMMOB, İstanbul, 1999.

BİLSEL, C., “İzmir’de Cumhuriyet Dönemi Planlaması (1923-1965): 20. Yüzyıl Kentsel Mirası”, “Osmanlı’nın Yedi yüzüncü Yılı: Uluslar Üstü Bir Miras”, TMMOB, S. 4, İstanbul, 2009.

DAYANGAÇ, D., (2004). “Dünden Bugüne Pasaport İskeleyi ve Yolcu Bekleme Salonu”, *Ege Mimarlık Dergisi*, S. 49, İzmir, 2004.

ERİN İ., TEZCAN S., ZENGİN ÇELİK H. (2017). «İzmir’de Kent Meydanlarının Toplumsal Hareketler Açısından Değişen Kullanım Değeri ve Temsil: Konak, Cumhuriyet ve Gündoğdu Meydanları Üzerinden Bir Değerlendirme», 2017. (<http://iletisimdergisi.gazi.edu.tr/site/index.php/IKAD/article/view/347/335>).

GÖKTÜRK, T.B., “Amerikan Basınında İzmir Yangını ve Yangın Sonrası Durum”. (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/233470>), (Bahar/2012).

GÜNGÖRDÜ, A., *Fotoğraf Arşivi*, İzmir, 2018.

İZMİMOD, “İzmir Kenti Planlama Tarihi”, TMMOB MİMARLAR ODASI İZMİR SUBESİ, İzmir, 2016.

KARAGOZLU, C., “Kentın Düşüm Noktaları: Meydanlar”, 2013. (<http://cemkaragozlu.blogspot.com/2013/05/kentin-dugum-noktaları-meydanlar.html>).

KAYIN, E., “Bir Kamusal Alan, Bir Kentsel Simge, Bir Kıyı Hikâyesi: Kordonboyu”, *Ege Mimarlık Dergisi*, S. 4, İzmir, 2006.

KAYIN, E., «İzmir Konaklama Yapıları ve Tarihsel Gelişimi», 2006. (www.izto.org.tr).

KIRIŞMAN, M., “Fransız Basınında İzmir Yangını Üzerine Bazı Değerlendirmeler”, 2011.

(<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/233436>).

KOÇMAN, A., (1993), “İzmir’in Kentsel Gelişimi ve Bunu Etkileyen Faktörler”, 1993. (http://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/12345/4974/asaf_kocman.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

SERÇE, E., YILMAZ, F., YETKİN, S., Küllerinden Doğan Şehir, 1. Baskı, İzmir Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayını, İzmir, 2003.

SEYMEN, Ü. BAYKAN, “Tek parti dönemi belediyciliğinde Behçet Uz örneği”. Enis Batur (der.). Üç İzmir, Yapı Kredi Bankası Yayınları, 1992, Alsancak ve Kahramanlar’da inşa edilen modern konut tipolojileri üzerine bkzn.: Sıdika İğci Çetin, İzmir’in yangın bölgesinde 1922-1965 yılları arasında yaşanan mekânsal değişim ve dönüşümlerin konut bağlamında değerlendirilmesi”, (İnceleme-Metin-Dizin), DEÜ Mimarlık Bölümü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2004.

TOPAL, H., “Kordonyolu, Yargı Süreci ve Koruma Kurulu”, Ege Mimarlık Dergisi, S. 3, İzmir, 1998.

UZ, B., Atatürk’ün İzmir’i Bir Kentin Yeniden Doğuşu, 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2011.

YEĞİN, U., Evvel Zaman İçinde İzmir, 1. Baskı, İzmir Ticaret Odası Yayınları 10, İzmir, 2009.

<http://www.turkbike.com/tag/izmir-bisiklet-derneği/>

<https://suslukadinlarbisikletturu.com/2017/07/03/suslu-kadinlar-bisikletturu-2017/>

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE GLOBALLEŞMESİNİN MALİ RASYOLARINA ETKİSİ

Eylem AKÇAN

İstanbul Aydın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İktisat Anabilim Dalı

eylem.akcan@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3333-0634>

Dr. Öğr. Üyesi Beyhan Hilal YASLIDAĞ

İstanbul Aydın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi ve Finans Bölümü

beyhanyaslidag@aydin.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-4790-2832>

ÖZ

Ticaretin ortaya çıkışını takiben başlayan globalleşme süreci, kapsam alanı ve etkisini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Globalleşmenin en etkin ve yoğun gelişim alanı ise finansal sistemler olmuştur. Globalleşme ile birlikte dünyada yabancı banka yatırımları hızlanmış, bu süreçten etkilenen ülkemizde de çok sayıda yabancı banka yatırımı gerçekleşmiş, hali hazırda da gerçekleşmeye devam etmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de yabancı bankalar gerek yeni banka kuruluşu gerekse mevcut bankaların satın alınması yolu ile sektöre girmektedir. Bu yatırımlar Türk bankacılık sektörünü birçok açıdan etkilemektedir. Bu etkilerin bazıları olumlu iken bazıları ise olumsuzdur. Çalışmada, sadece Türkiye’de bulunan mevduat bankaları dikkate alınarak, Türkiye’deki bankacılık sektörü ve yabancı sermayeli bankaların mali rasyoları karşılıklı olarak incelenmiş, yabancı sermayeli bankaların mali rasyoları, sektörünün ortalama mali rasyoları ile karşılaştırılarak sektör üzerindeki söz konusu etki analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Bankacılık, Globalleşme, Yabancı Sermaye, Mali Rasyolar*

Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.131-164

Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

THE EFFECT OF THE GLOBALIZATION OF TURKISH BANKING SECTOR WITH FOREIGN CAPITAL INVESTMENTS ON FINANCIAL RATIOS

ABSTRACT

Starting right after the emergence of trading, the globalization process has since increased its scope and impact every day. As such, financial systems have been the most effective and intensive development vertical in the globalization process. With it, foreign bank investment has accelerated, and, Turkey is still affected by this process where many foreign investment banks continue to be readily involved. As in many other countries in the world, foreign banks in Turkey enter the local (Turkish) domain, either by setting up new entities or by purchasing existing ones readily available in the market. These investments affect “Turkish Banking” sector in a plethora of ways. Some of these effects are negative while others are positive. In the proposed work, focusing on the banks with active deposits in local domain (Turkey), the banking sector as well as the financial ratios of foreign banks in Turkey are mutually examined. An extensive analysis has been made by including and excluding foreign-owned banks, where the average effect was analyzed on the exchange ratio of the financial sector.

Keywords: *Banking, Globalization, Foreign Investment, Financial Ratios*

GİRİŞ

Banka kurumunun ilk oluşum evrelerinde para ticaretinin belirli kurallar dahilinde yürütülmesi, bu kurumun temel mekanizması olarak düşünülmüştür. Ancak para ve paraya dayalı işlemlerin sayısının artması ile birlikte banka kurumunun işlevleri de büyük bir artış göstermiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte liberalizm, hâkim ekonomik görüş olarak benimsenmiş, bu atmosferde bankacılık sektörü de hızlı bir gelişim imkânı bulmuştur. Geçmiş 19. yüzyıla kadar giden, dolayısıyla dünyadaki diğer ülkelere göre daha az tecrübeye sahip Türk bankacılık sektörü de, sermaye yapısı ve hacim büyüklüğü açısından gelişmeye devam etmektedir. Bu süreç globalleşme ile birlikte hızlı bir şekilde yol almaktadır. Globalleşme, hali hazırda hayatın her alanında gerçekleşmekle birlikte ekonomik globalleşme diğerlerinden daha fazla hissedilmekte ve ekonomi alanındaki globalleşmenin izleri yoğun olarak gözlenebilmektedir. Ekonomik globalleşmenin etkilerinden biri bankacılık sektöründe yaşanan uluslararasılaşma, ulus ötesine taşınma hareketleri olmuştur. Bankacılık sektöründe globalleşme süreci, aynı ülke içerisinde yapılan birleşme ve satın alma süreçleri ile başlamış, liberal ve devamında gelen neoliberal ekonomi politikaları ile birlikte sınır ötesine taşınmıştır.

Globalleşme ile yabancı sermayeli banka yatırımları ülkemizde faaliyet gösteren bankaların davranış biçimlerine etki etmiştir. Mevcut bankalar, yabancı banka girişleri ile oluşan rekabetçi ortama ayak uydurmak amacıyla birçok alanda iyileştirmeler gerçekleştirmişlerdir. Bu girişlerin etkileri en açık biçimde bankaların mali rasyolarına bakarak tespit edilmektedir. Türkiye’de gerçekleşen yabancı banka yatırımlarının sektör rasyolarına olan etkilerini ortaya koymak amacıyla Türkiye’deki bankacılık sektörü ve sektör içerisinde yabancı sermayeli bankaların, **sermaye yeterlilik rasyosu, bilanço yapısını gösteren rasyolar, aktif kalitesini ölçen rasyolar, likidite rasyoları, kârlılık rasyoları ve şube rasyoları** karşılaştırılarak yabancı bankaların, bankacılık sektörünün **ortalama mali rasyolarına** etkisi incelenmiştir.

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BANKACILIĞIN DOĞUŞU

Bankacılığın Tanımı

Sözcük kökeni itibariyle adını İtalyan bankerlerin, işlem yapmak için üzerinde oturdukları sıralardan almıştır. İtalyancada “banco” sözcüğü “masa, sıra” anlamına gelmektedir. Banka sözcüğü, hemen hemen tüm dillerde benzer biçimde geçmektedir (Parasız, 2011). Ülkemizdeki kullanımı da “banka” şeklinde olmuştur. Banka kavramının diğer bir genel ifadesi (tanımı) ise: **Fon ihtiyacı olan ile fon fazlası olan gerçek ve tüzel kişiliklerin ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kâr amacı güden bir kurum olmasıdır.** Bu temel tanım çerçevesinde bankacılık sektörü farklı uzmanlık alanları doğrultusunda çeşitlenmiştir. Günümüzde hızla değişen toplumsal yapı, hukuki düzenlemeler, ekonomik ve teknolojik gelişmeler bankacılık sisteminde farklı faaliyet alanlarının doğmasına sebep olmuştur. Bu nedenle Türk bankacılık sisteminde bankalar; **yasal niteliklerine, mülkiyet yapılarına, örgütlenme alanlarının yaygınlığına, faaliyet konularına ve ekonomik fonksiyonlarının özelliklerine** göre çeşitli gruplara ayrılmıştır (Kaya, 2017). Bu ayrım ile **mevduat, yatırım, kalkınma** gibi farklı alanlarda hizmet veren banka türleri oluşmuştur.

2005 yılında kabul edilen 5411 sayılı Bankacılık Kanununa göre 3 tür banka mevcuttur, bunlar; (Bankacılık Kanunu, 2018) **Mevduat, Katılım ve Yatırım ve Kalkınma bankalarıdır.** Mevduat ya da ticari bankalar ile katılım bankaları mevduat toplayabilme yetkisine sahip iken, kalkınma ve yatırım bankalarının mevduat toplama yetkisi bulunmamaktadır. Kanun, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar ile yurtdışında kurulu banka niteliğini haiz kuruluşların Türkiye’deki şubelerini kapsamaktadır. Buna göre; **kendi nam ve hesabına mevduat toplamak ve kredi kullandırmak başta olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar mevduat bankaları, esas faaliyet amacı özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak olan kuruluşlar katılım bankaları, kredi kullandırım esas olmak üzere faaliyet gösteren**

ve mevduat veya katılım fonu kabul etmeyen kuruluşlar ise kalkınma ve yatırım bankaları olarak tanımlanmaktadır. Banka kavramı ortaya çıkışından itibaren, bankacılık, insanların ihtiyaçları doğrultusunda gelişmiş ve kullanım esasları ile şekillenmiştir. Günümüzde halen globalleşmenin etkileri ile kişi ve kurumların farklı finansal ihtiyaçları doğabilmektedir. Her geçen gün gelişen bilişim teknolojileri, bankacılık sektöründe -özellikle kullanımı kolay dijital platformlarda- bankacılık ürünlerinin gelişimine olanak sağlamaktadır.

Bankaların faaliyet gösterdiği alan oldukça kapsamlıdır. Diğer yandan temel faaliyet alanları dikkate alındığında şu şekilde gruplandırabiliriz; **mevduat işlemleri, kredi işlemleri, hizmet ürünleri** (kart, para transfer ve ödeme, nakit yönetim), **yatırım ve hazine ürünleri** ve **dış ticaret işlemleri**. Bankacılık tarihsel süreci incelendiğinde, banka ve para kavramlarının arasında sıkı bir ilişki söz konusudur ve bu iki kavram birbiriyle etkileşerek gelişim göstermektedir (Eyüpgiller, 1999). Bu gelişim günümüzde de halen devam etmektedir.

Dünyada Bankacılık Faaliyetlerinin Başlaması ve Gelişimi

Ticaretin gelişimiyle birlikte bankacılık faaliyetleri, eski Mısır'da, Sümerler'de ve Babil İmparatorluğu'nda ticari faaliyetlerle sıkı sıkıya bağlı olarak sürdürülmekteydi. Eski çağlarda, güven teşkil etmesi sebebiyle tapınak, mabet gibi dini yapıların çevresinde ve din adamlarının yardımları ile bankacılık faaliyetleri doğup gelişmiştir. Bu sebeple tarihte ilk bankalar tapınaklar, ilk bankacılar ise rahipler olmuştur (Tarlan, 1986). Tapınak-Banka Sistemi; Babil, Fenike ve sonrasında Yunan gibi eski çağ medeniyetlerinde uygulanmıştır. Siyasi istikrarsızlık ve güvensiz bir ortamın hâkim olduğu Orta Çağ Avrupası'nda kilise, diğer tüm dinlerde olduğu gibi faiz ve tefeciliğin ahlak dışı olduğunu savunan Aristo felsefesinin de etkisiyle, faizi yasaklamıştır. Vatikan'ın bu tutumu doğrultusunda Orta Çağ Avrupası'nda kredi işleri Yahudiler, Suriyeliler, Lompardlılar ve Temple Mezhebi mensuplarınca gerçekleştirilmiştir. Takip eden dönemlerde ise kredi işlemleri tefecilikle uğraşan, bu sebeple dönemin kral ve prensleri tarafından ayrıcalıklar tanınan ve siyasi hareketlere yön verecek derecede zenginleşen banker ailelerce gerçekleştirilmiştir (Tarlan, 1986). Orta Çağ Avrupası'nda bankerlik faaliyetleri gösteren önemli ailelerinden bazıları: İtalya'da Medici, Fransa'da Jacques Coeur ve Almanya'da Fugger aileleridir. 15. ve 16. yüzyıl, Rönesans'ın da etkileriyle dünyada özellikle Hollanda, Portekiz ve İngiltere gibi denizlere hâkim ülkelerde finans merkezleri oluşmaya başlamıştır (Çepeloğlu, 2015). Bu dönemde gerek toplanan mevduatların güvenilir kurumlarda saklanması ihtiyacı gerekse yerel yönetimlere kredi sağlanmasını teminen resmi bankaların kurulması yoluna gidilmiştir. İlk şehir bankası İspanya kralının emriyle Barselona'da 1401 yılında kurulan Taula di Cambi-Barselona olmuştur (Tarlan, 1986). Daha sonra tüm Avrupa'da benzer şekilde şehir bankaları kurulmuştur.

17. yüzyıla gelindiğinde banknot ihracı imtiyazı alan ilk banka, 1656 yılında İsveç'te kurulan Stockholm Bankası olmuştur. Banka, 1668 yılında Riskbank adıyla kraliyet bankasına dönüşmüştür. Banknot ihracı imtiyazı ve devletin hazinedarlığı işlemlerini yürütmek suretiyle giderek merkez bankasına dönüşen ilk ticaret bankası olan Bank of England ise 1694 yılında kurulmuştur (Tarlan, 1986). Bu bankaların kuruluşları ile dünyada merkez bankacılığının tohumları atılmış ve diğer ülkelerde de benzer yapılarda banka kuruluşları gerçekleşmiştir. Bankacılık, 18. yüzyıl sonlarına doğru Avrupa'nın dışında da özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde gelişmiş, ABD'de ilk bankacılık faaliyetleri eyaletlerde, küçük ticari bankaların kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. 1863 yılında ülkedeki ilk bankacılık kanunu, yerel bankalardan vergi alarak devletin gelirlerini artırmak amacıyla çıkarılmış ve 1864'de 1500 olan banka sayısı, on yıl içinde 250'ye düşmüştür (Günel, 2008). Bankacılık kanunu ile sektörün faaliyetleri yasal çerçevede düzenlenmiş ve denetimi mümkün hale gelmiştir. 17. ve 18. yüzyılda kurulmaya ve gelişmeye başlayan özel ticaret bankaları, bu dönemde önemli gelişme kaydetmiş ve modern bankacılığın temelleri atılmıştır (Tarlan, 1986). Günümüze gelene kadar bankacılık sektörü, tahminen hiçbir sektörlle karşılaştırılamayacak ölçüde gelişim göstermiştir.

Türk Bankacılık Sektörünün Tarihçesi

Türk bankacılık sektörünün ilk temelleri, İmparatorluğun içinde bulunduğu mali sıkıntıları aşabilmek amacıyla 1847 yılında İstanbul Bankası'nın (Banque De Constantinople) kurulmasıyla atılmıştır. 1852 yılında kapanan İstanbul Bankası'nın ömrü oldukça kısa olmuş, bu nedenle modern anlamda ve elle tutulur ölçüde bankacılık faaliyetleri ancak 1856 yılında kurulmuş olan Osmanlı Bankası (Bank-ı Osmanlı olan unvan, sonraki yıllar Bank-ı Osmani-i Şahane olarak değişmiştir) ile başlamıştır. Osmanlı Bankası aynı zamanda ilk emisyon bankasıdır. 1860'lı yıllarda ise Ziraat Bankasının temellerini oluşturan Memleket Sandıkları kurularak tarımın finansmanı sağlanmaya çalışılmıştır. Cumhuriyet'in ilanına kadar geçen sürede ağırlıklı olarak yabancı sermayeli banka kuruluşları gerçekleşirken dünyada artmakta olan milliyetçilik akımından da etkilenilerek ulusal banka kurma arayışları başlamıştır. Ne yazık ki bu dönemde kurulan ulusal bankaların, yabancı sermayeli güçlü bankalar karşısında varlık göstermeleri mümkün olmamış, kurulan 21 milli sermayeli bankadan ancak 18'i Cumhuriyet dönemini görebilmiştir. Türk bankacılık sektörünün bu dönemi, Cumhuriyet'in ilanına kadar bankacılığın tecrübe edildiği dönemi olmuştur.

1923 yılında gerçekleşen İktisat Kongresi ile bankacılığın gelişimi için ortaya çıkan düşüncelerin ilk sonuçlarından biri, İş Bankası'nın 1924 yılında kurulması olmuştur. Devletçilik ilkesinin uygulandığı bu yıllarda Bankalar Kanunu 1936 yılında yürürlüğe girmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz etkileri ile birlikte

1945-1959 yılları özel sektör bankaların geliştiği yıllar olmuştur. 1960'dan 1980'e kadar olan sürede devletin kontrol ve etkisiyle birlikte bankacılığın önemi artmıştır. Sektör, 1980'li yıllarda başlayan liberalleşme süreciyle ciddi değişimler geçirmiş ve sağlıklı denetim süreçlerinden uzaklaşmaya başlamıştır. 1990'lı yıllarla birlikte çalkantılı ve kriz dönemleri geçirilen bir sürece girilmiştir. Serbest ekonomik düzen içerisinde 1994 yılında ilk mali kriz yaşanmıştır. 2000'li yılların başında tarihinin en büyük tasfiyesiyle karşılaştığı krizler sonrası, yeniden yapılanma süreci geçirerek günümüze gelebilmiştir. Geçmiş 19. yüzyıla kadar giden, dolayısıyla dünyadaki diğer ülkelere göre daha az tecrübeye sahip Türk bankacılık sektörü, sermaye yapısı ve hacim büyüklüğü açısından da gelişmeye devam etmektedir.

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GLOBALLEŞME

Globalleşme kavramı, siyasal bilimler, sosyoloji, işletme ve ekonomi alanları ile ilgilenen uzmanlar tarafından kullanılan popüler bir kavramdır. Yeni kavramların kullanımı, ortaya çıktığı dönemin önemli değişiklikleri ya da yeniliklerini ifade etmeyi amaçlar. 1780'lerde J. Bentham¹ ulus devletlerin ulusal sınırları aşan işlemlerinin ortaya çıkışını ifade edebilmek amacıyla kullandığı “uluslararası” kavramı gibi, “globalleşme” kavramı dünya üzerinde meydana gelen kapsamlı ve çok boyutlu sosyal ilişki ve değişiklikleri ifade etmektedir (Aktan & Vural, 2004). Bu sosyal ilişki ve değişiklikler, ekonomiden sanata, siyasetten spora, hayatın her alanında gerçekleşmektedir. Globalleşme (diğer bir ifadeyle küreselleşme) ve tanımıyla ilgili olarak tam bir fikir birliği olduğu söylenemez. Globalleşmeye ilişkin farklı bakış açıları olması sebebiyle, **globalleşme -genel anlamda- dünya insanların tek bir dünya toplumunda bütünleşmesi sürecidir**. Bu bağlamda **globalleşme, dünya çapında toplumsal bağların ve ilişkilerin yaygınlaşması, yoğunlaşması; ülkelerin sahip olduğu maddi manevi tüm değerlerin ve birikimlerinin ulusal sınırları aşarak dünyaya yayılması** olarak da tanımlanmaktadır. En iddialı globalleşme tanımlardan biri ise: “Küreselleşme post modern bir uygarlığın doğuşudur” şeklindedir (Akgüç ve diğerleri, 2002). Farklı birçok tanımı bulunan globalleşme, hali hazırda hayatın her alanında gerçekleşmekle birlikte, ekonomik globalleşme diğerlerinden daha fazla hissedilmekte ve tarihsel süreç içerisinde hızla artan ilişkilerin kaçınılmaz sonucu olarak meydana gelen bir realite olarak ortaya çıkmaktadır.

Dünyada uluslararası ticaret, emek ve sermaye hareketlerinin artması, ideolojik kutuplaşmaların sona ermesi ve teknolojinin hızlı değişimi sonucunda, ülkeler gerek ekonomik gerek siyasal ve gerekse sosyo-kültürel açıdan yakınlaşmaktadır (Aktan & Şen, 2001). Globalleşme mevcut dünya sistemini oluşturan devletler ve toplumlar arasında çok yönlü bağlantılara ve ilişkilere karşılık gelmektedir.

¹ İngiliz hukukçu ve filozof (1748-1832)

Globalleşme dünyanın bir yerinde alınan kararların, gerçekleştirilen faaliyetlerin ve gerçekleşen olayların dünyanın çok uzak yerlerindeki toplumlar ve bireyler üzerinde önemli etkilerinin olduğu bir süreci tanımlamaktadır (Aktan & Vural, 2004, s. 16). Bununla birlikte ticari girişimlerin uluslararasılaşmasının oldukça eski bir geçmişi bulunmaktadır. Avrupa’da sınır ötesi ticaretler Orta Çağ ile başlamış, Avrupa’nın kuzeyinden güneyine uzanan ticari örgütlenmeler oluşmuştur. Rönesansın başında İtalya, ticaret ve bankacılığın globalleşmesinde önemli rol oynamıştır. 14. yüzyılın sonlarında İtalya’da faaliyet gösteren 150 civarında çok uluslu banka olduğu tahmin edilmektedir (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 1999). Kolonyal yatırımlar, sanayi devrimi ile birlikte gelişen uluslararası imalat ve modern anlamda çok uluslu şirketlerin öncüleri sayılan şirketlerin gelişmesiyle önce Kuzey ve Güney Amerika, ardından Afrika, Avustralya ve Asya’ya yayılmıştır (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 1999). 17. ve 18. yüzyıllarda kolonileşmeyle büyüyen firmalar, Afrika’dan Hindistan’a kadar birçok bölgeye toptan mal ticari yapmışlardır. Dünya ekonomisinde imalat alanındaki çok uluslu şirketlerin 19. yüzyılda ortaya çıktığı, 1920’lerde olgunlaştığı, ancak 1930’da yaşanan kriz ve takip eden 2. Dünya Savaşı sebebiyle 1940’larda yavaşladığı, 1950’lerden sonra yine dalgalı bir artış dönemine girdiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Çok uluslu şirket kavramı diğer modern kavramlar olan “doğrudan yatırım” ve “portföy yatırımı” kavramları ile birlikte 1960’larda kullanılmaya başlanmıştır (Başoğlu, Ölmezoğulları & Parasız, 1999). 1960’lardan sonra takip eden on yıllarda bu kavramlar, ekonomik sistemin diline yerleşen temel kavramlar haline gelmiştir.

Ekonomik globalleşme; mal, hizmetler, teknoloji ve sermayenin ulusal sınırların ötesinde mobilitesinin artması anlamına gelmektedir. Global bankacılık ise farklı ülkelerde bağımsız olarak yönetilen iştiraklerin, küresel düzeyde bir ağ etrafında toplayarak, operasyonların birleştirilmesini ifade etmektedir. Bu tür bir değişim, iletişim ve enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve finansal piyasaların küreselleşmesiyle mümkün olmuştur. Global bankacılığın en büyük avantajı, global düzeyde ölçek ekonomisinin sağlanması ve global bilgi ve uzmanlığın paylaşılmasıdır (Bumin, 2007, s. 13). Bilgi ve uzmanlığın paylaşımı, gelişimin gerçekleşmesi ve devamlılığı açısından önemli olmaktadır. Bankacılıkta globalleşme ilk olarak 19. yüzyılda sömürgeleşme ile başlamıştır. Bu dönemin en büyük sömürgeci gücü olan İngiltere, deniz aşırı sömürgelerle yapılan ticaretin finansmanı amacıyla bu ülkelerde İngiliz sermayeli banka kuruluşları gerçekleştirmiştir. Bu dönem 1. Dünya Savaşına kadar devam etmiş ve savaşla birlikte bitmiştir. İkinci dönem olarak adlandıracağımız 1960 yıllarda ise dünya ekonomisindeki büyümeyle birlikte yabancı bankacılık da dünyada hızla yayılmıştır.

İlk dönemde güçlü İngiliz bankaları, ikinci dönemde yerini ABD’li bankalara bırakmıştır. Yine ilk dönemde sömürge ülkelere bankacılık faaliyetleri götürülürken, ikinci dönemde teknolojik gelişmelerden en çok faydalanan ülkeler olan gelişmiş ülkelere yönelinmiştir. Bu iki dönem arasındaki diğer farklılaşma ise yapılan yatırımların şekli olmuştur. Birinci dönemde yeni banka kuruluşları gerçekleşirken, ikinci dönemde banka satın alınarak yabancı ülkeye giriş yapılmıştır (Bumin, 2007). Bugün yabancı banka yatırımları her iki şekilde görülmekle birlikte, banka satın almak suretiyle yapılan yatırımlar, banka kurarak gerçekleştirilenlere göre daha sık görülmektedir. Bankacılık sektörünün globalleşmesiyle ekonomik globalleşme arasında oldukça yakın bir ilişki söz konusudur. Uluslararası bankacılık, globalleşme sürecinin hızlandığı 2. Dünya Savaşı sonrasında ve 1960’lı yıllardan itibaren paralel hızda bir gelişim göstermiştir. Artan ekonomik globalleşme sürecine ABD’li bankalar, doların uluslararası para olması, çok uluslu ABD’li firmaların, yurtdışı yatırımları kaynaklı sermaye çıkışlarını engellemek amaçlı başlattığı bankacılık programı gibi nedenlerle hızlı bir gelişme göstermiştir. Diğer yandan 1973 yılında meydana gelen petrol fiyatlarındaki artışlar sonucu petro-dolarları elde etmek amacıyla başlayan rekabet Paris, Frankfurt, Karayip, Uzak Doğu finans piyasalarında önemli gelişmelere neden olmuştur (Parasız, 2011). Oluşan rekabet ortamı sektörün globalleşmesini önemli ölçüde etkilemiştir. Bankacılık sektöründe globalleşme süreci, aynı ülke içerisinde yapılan birleşme ve satın alma süreçleri ile başlamış, liberal ve devamında gelen neoliberal ekonomi politikaları ile birlikte sınır ötesine taşınmıştır.

Son 25 yıllık döneme bakıldığında finansal sektör, liberalizminin öne çıktığı ve bununla birlikte gelişmiş ülkelerin ve uluslararası finansal organizasyonların, gelişmekte olan ülkeleri hızlı ve kapsamlı bir şekilde dışa açık ekonomi politikaları benimsemeye yöneltmeleri, globalleşmenin yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Akgeyik & Yavuz, 2008). Gelişmekte olan ülkelerde gerçekleşen ve hızla yayılan liberal ekonomi politikaları, özellikle finans sektöründeki globalleşmeyi hızlandırmıştır. Dünyanın geçirdiği dönüşümün en yoğun hissedildiği 1990’lı yıllarda hükümetler sürdürülebilir bir büyüme stratejisi olarak özelleştirme ve doğrudan yabancı yatırımların teşviki ile uluslararası sermayeyi cezbedecek atmosfer yaratmıştır. Bu dönemde bankacılıkta sınır ötesi aktivite belirgin bir biçimde artış trendine girmiştir. Birçok banka global ölçüde rekabet etme eğilimine girmiş, bunun sonucu olarak da hem gelişmiş ve hem gelişmekte olan ülkelere yabancı banka yatırımlarına izin verilmiştir (Akgeyik & Yavuz, 2008). Bankaların sınır ötesine taşınması önündeki engellerin kalması, bankacılık sektöründe oluşan rekabet ortamı, uluslararası ticaretin her geçen gün artması, yaşanan finansal serbestleşme süreci, ülkeler arasında gerçekleşen yatırımlar ve

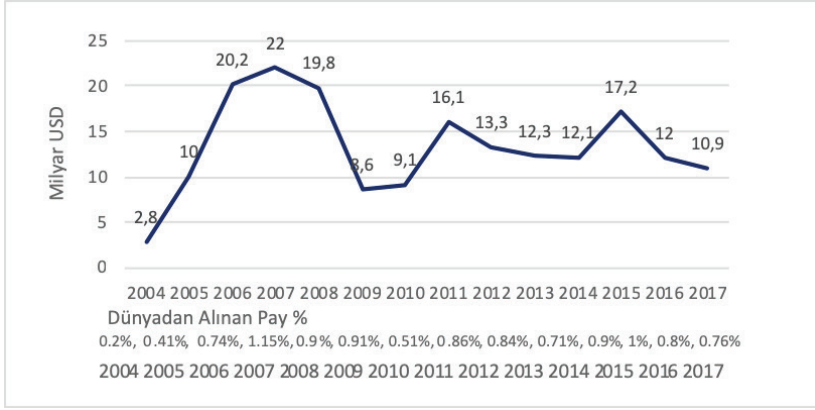
teknolojideki gelişmeler, uluslararası bankacılık sektörünün önem kazanmasına neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren bankalar, bankacılık sektörü gelişme trendinde olan ve kaynak ihtiyacı bulunan gelişmekte olan ülkelere yaptıkları yatırımlar sonucu, yabancı bankaların payları önemli oranda artmıştır (Bumin, 2007). Yabancı banka pay artışında, gelişmekte olan ülkelerin kaynak ihtiyaçlarının yanı sıra ülkenin uyguladığı liberal ekonomi politikaları da önemli ölçüde etkilidir.

Türkiye’de Ekonomik Globalleşme

Türkiye ekonomisinde dünya pazarına açılma 1980-1983 yıllarında başlamış ve 1989-1990’lı yıllarda tamamlanmıştır. Bu süreçte ithalat rejimi serbestleştirilerek, ticaret kotaları kaldırılmış ve öncelikle mal piyasası dış pazarlara açılmıştır. Sanayinin ihracata yönelmesi amacıyla döviz kuru esnetilmiş ve ihracat teşvikleri gerçekleştirilmiştir. Bu serbestleşme sürecine finans piyasaları da dahil olmuş ve 1990’lı yıllarda Türkiye ekonomisi tam anlamıyla dışa açık bir ekonomi konumuna gelmiştir (Yeldan, 2012). Bu sürecin miladı sayılan 1980’li yılların başında Süleyman Demirel’in aldığı, ancak Turgut Özal’ın uygulamaya koyduğu 24 Ocak Kararlarından sonra globalleşme, etkilerini tam anlamıyla 1990’lı yıllarda ülkemiz üzerinde göstermeye başlamıştır. Bu bağlamda uygulanan liberal ekonomi politikaları sonucunda kamu kesiminin ekonomideki ağırlığı azaltılarak, serbest pazar ekonomisine geçiş sağlanmaya çalışılmıştır. İhracata yönelik büyüme, özelleştirme, esnek faiz ve döviz kur uygulamaları, sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların hafifletilmesi, yerli ve yabancı özel yatırımların özendirilmesi, Türkiye’de yerleşik kişilerin de döviz hesapları açabilmeleri, sermaye piyasasının oluşturulması, yeniden düzenlemelerle İMKB’nin² faaliyete geçmesi, teşvikler kaynaklı gelirleri azalan kamunun borçlanmaya başlaması, globalleşmenin Türkiye ekonomisi üzerinde görünen etkilerinin bazılarıdır (Akgüç ve diğerleri, 2002). Bu etkilerin sonucunda Türkiye’ye yönelen doğrudan yabancı yatırım hacmi artış göstermiştir.

YASED raporuna göre 2017 yılında Türkiye’de 10.8 milyar USD doğrudan yabancı yatırımı gerçekleşmiştir. Bu tutarın 5.6 milyar USD’lik kısmı net doğrudan uluslararası sermaye girişleri, 619 milyon USD’sini diğer sermaye ve 4.6 milyar USD’lik kısmını ise yurtdışında yerleşik kişilerin gayrimenkul alımları oluşturmuştur (YASED, 2018). Buna göre 2017 yılında gerçekleşen doğrudan yabancı yatırım tutarı, 2016 yılına göre yaklaşık 1 milyar USD azalmıştır. Türkiye’nin doğrudan yabancı yatırımlardan aldığı en yüksek pay ise 2007 yılında 22 milyar USD olarak gerçekleşmiştir.

² İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) unvanı, Nisan 2013 tarihinden itibaren Borsa İstanbul (BİST) olarak değişmiştir.



Şekil 1: Türkiye’de gerçekleşen doğrudan uluslararası sermaye girişleri

Kaynak: YASED, 2017 uluslararası doğrudan yatırımlar raporu.

Türkiye’de Yabancı Banka Yatırımları

Türkiye’de tamamı ya da en az %50’si yabancı sermayeyle kurulmuş olan bankalar ve yabancı ülkelerde kurulup Türkiye’de şube açarak faaliyette bulunan bankalar, yabancı banka olarak tanımlanmaktadır (Başak, 2008). Diğer bir tanımda ise banka hukuku kapsamında, niteliklerine göre tasnif edildiğinde yabancı bankalar, Türk bankaları ve yabancı bankaların Türkiye şubeleri olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Yabancı banka denildiğinde anlaşılması gereken, yabancı bankaların Türkiye’de bulunan şubeleridir. Dolayısıyla yabancı bankaları tanımlayanlar, bu yaklaşıma göre Türkiye’de faaliyet gösteren bankaları, yabancı ülkelerde kurulmuş, ancak Türkiye’de şube açarak faaliyette bulunan bankalar şeklinde sınırlı bir tanım ile değerlendirmektedir (Başak, 2008). Bankanın yabancı banka tanımına sahip olabilmesi için, hisselerinin en az %50 sinin yabancı ülkede yerleşik bir banka tarafından satın alınması ve yönetimde etkili olması gerekmektedir. Bu nedenle bankacılık sektöründeki yabancı oranının tespitinde, genellikle yabancı yatırımcı payı %50’den fazlasına sahip bankalar yabancı banka olarak sayılmaktadır. Türkiye’de yabancı banka faaliyetleri Osmanlı’nın son dönemlerinde başlamıştır. Bu dönemde özellikle dış borç finansörü olarak faaliyet gösteren yabancı bankalar Cumhuriyet’le birlikte faaliyetlerini dış ticaretin finansmanına yönlendirmiştir (Bumin, 2007). Osmanlı’nın döneminden, Cumhuriyet’in ilk yıllarına kadar, başta Osmanlı Bankası olmak üzere yabancı bankalar faaliyetlerine yoğun olarak devam etmiştir.

1980’li yıllara gelene kadar bankacılık sektöründe yabancı banka faaliyetleri, Türk ekonomisinin dışa kapalı yapısı, düşük ticaret hacmi ve yabancı banka girişlerine yönelik engelleyici uygulamalar nedeniyle sınırlı olmuştur. Türk

bankacılık sektöründe yabancı banka girişleri, bankacılığın artan önemi ve yabancı teşvikleriyle 1980’den sonra hızlanmıştır (Bumin, 2007). 1980 yılı bu açıdan önemli bir milat olmuştur. 24 Ocak 1980 tarihi itibarıyla Türkiye’de piyasa odaklı bir ekonomi modeli benimsemiştir. Bu modelle birlikte finansal sektörleri kapsayan bir dizi liberalizasyon programı başlatılmıştır. Sektörü daha rekabetçi ve güçlü kılmayı hedefleyen bu programda faizler serbest bırakılmış, sektöre giriş sınırlamaları gevşetilmiş, döviz kurları kontrolleri kaldırılmış ve bankacılık yeniden dizayn edilmiştir (Akgeyik & Yavuz, 2008). Bu süreç 1980’den itibaren Türkiye’nin içinde bulunduğu sosyal, siyasal ve kültürel konjonktür ile birlikte şekillenmiştir. Türkiye’de faaliyette bulunan bankalar içerisinde yabancı yatırımcıların payında son dönemlerde önemli artışlar olmuştur. Bu yönüyle yabancı yatırımcıların Türkiye’deki bankacılık faaliyetleri şirket kurma veya şube açma dışında, kurulmuş olan veya açılmış olan şubelerin satın alınması suretiyle de sürdürülebilmektedir (Başak, 2008). Yoğun olarak görüldüğü şekli, bankanın satın alınmasıdır.

Çizelge 1: Aralık 2017 itibarıyla Türkiye bankacılık sektörü sermaye yapısı

	Halka Arz Edilen	Halka Arz Edilmeyen	
	Özkaynaklar	Yerleşik Özkaynaklar	Yerleşik Olmayan Özkaynaklar
Sektör Toplamı	23,6	51,3	25,1
Mevduat Bankaları	25,4	47,3	27,2
Kamusal Bankalar	19,1	80,9	0,0
Özel Bankalar	31,7	54,8	13,5
Yabancı Bankalar	23,3	0,3	76,3
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4,8	92,0	3,2

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Çizelge 1’de 31 Aralık 2017 itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların %51,3’nün yurtiçinde yerleşik kişilere, %25,1’nin ise yurtiçinde yerleşik olmayan, yani yabancılara ait olduğunu göstermektedir. Diğer yandan kamu sermayeli bankaların %19,1’i ve özel sermayeli bankaların %31,7’si halka açıktır. Yabancı sermayeli bankaların ise halka açık sermaye oranı %23,3’tür. 2017 yılında %50 hissesi yurtdışında yerleşiklere ait mevduat banka sayısı toplamı 21’dir. Bunlardan 16’sı Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bankalardır.

Çizelge 2: Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının ortaklık yapıları

Banka	%			Aktif Dağılımı (Milyon TL)			
	Yerleşik	Yerleşik olmayan	Halka arz	Aktif Büyüklüğü	Yerleşik	Yerleşik Olmayan	Halka Açık
Ziraat Bankası AŞ	100	0	0	434,275	434,275	-	-
Türkiye Halk Bankası AŞ	51.11	0	48.89	305,351	156,065	-	149,286
Vakıflar Bankası T.A.O.	74.78	0	25.22	270,572	202,333	-	68,238
Akbank T.AŞ	48.9	0	51.1	316,031	154,539	-	161,491
Anadolubank AŞ	100	0	0	15,111	15,111	-	-
Fibabanka AŞ	82.08	17.92	0	20,116	16,511	3,605	-
Şekerbank T.AŞ	46.44	19.37	34.19	31,346	14,557	6,072	10,717
Turkish Bank AŞ	65.71	34.29	0	1,568	1,030	537	-
*Türk Ekonomi Bankası AŞ	27.5	72.5	0	85,758	23,583	62,175	-
Türkiye İş Bankası AŞ	68.22	0	31.78	362,353	247,197	-	115,156
Yapı ve Kredi Bankası AŞ	40.95	40.95	18.1	297,810	121,953	121,953	53,904
Alternatifbank AŞ	0	100	0	19,334	-	19,334	-
Arap Türk Bankası AŞ	36.01	63.99	0	5,064	1,824	3,240	-
Bank Mellat	0	100	0	1,013	-	1,013	-
Burgan Bank AŞ	0	100	0	16,807	-	16,807	-
Citibank AŞ	0	100	0	8,481	-	8,481	-
Denizbank AŞ	0	99.85	0.15	121,048	-	120,866	182
Deutsche Bank AŞ	0	100	0	3,042	-	3,042	-
Habib Bank Limited	0	100	0	182	-	182	-
HSBC Bank AŞ	0	100	0	24,628	-	24,628	-
ICBC Turkey Bank AŞ	0	92.84	7.16	12,888	-	11,965	923
ING Bank AŞ	0	100	0	52,882	-	52,882	-

Intesa Sanpaolo S.p.A.	0	100	0	10,588	-	10,588	-
JPMorgan Chase Bank N.A.	0	100	0	512	-	512	-
MUFG Bank Turkey AŞ	0	100	0	9,731	-	9,731	-
Odea Bank AŞ	0	100	0	33,104	-	33,104	-
QNB Finansbank AŞ	0	99.88	0.12	125,857	-	125,706	151
Rabobank AŞ	0	100	0	1,418	-	1,418	-
Société Générale (SA)	0	100	0	478	-	478	-
Turkland Bank AŞ	0	100	0	4,875	-	4,875	-
**Türkiye Garanti Bankası AŞ	0	49.85	50.15	325,232	-	162,128	163,104
				2,917,455	48%	27.60%	24.79%

Kaynak: Bankaların bağımsız raporları ve TBB, Bankalarımız 2017 kitabından faydalanılarak oluşturulmuştur.

*Bankanın %55 ortağı TEB Holding AŞ'nin %50 si BNP Paribas-Fortis Yatırım Holding AŞ'nindir. Bu oran dahil edilerek yabancı yatırımcı payı bulunmuştur.

**Banka'nın %81,9 oranındaki hissesi Koç Finansal Hizmetlere (KFS) aittir. KFS, UniCredit ve Koç Grubunun eşit oranlı (%50-%50) bir ortaklığıdır. Bu oran dikkate alınarak yabancı yatırımcı payı bulunmuştur.

Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı bankaların Türk bankacılık sektörünün aktifler, mevduat ve krediler kalemlerinden aldığı paylar aşağıdaki çizelgelerde yer almaktadır. Buna göre Türk bankacılık sektöründeki yabancı sermayeli mevduat bankalarının sektörün toplam aktiflerinden aldığı pay %25,1 oranındadır. Yabancı sermayeli mevduat bankalarının sektörün toplam kredilerinden aldığı pay %24,4 olurken, sektörün toplam mevduatından ise %25,7 oranında pay almıştır. 2017 yılsonu itibarıyla toplam yabancı banka sayısı 21, şube sayısı ise 2809'dur. Yabancı bankaların sektörde istihdam ettiği personel sayısı 56.079 kişi ile sektördeki toplam çalışanların %28,9'u olmuştur.

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MALİ RASYOLAR

Bankaların mali performansı değerlendirilirken finansal durumu, kârlılığı ve verimliliği gibi sorulara cevap olarak rasyolar (oranlar) önemli ölçüde kullanılmaktadır. **Rasyo, finansal tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişkinin basit aritmetik ifadesi olarak tanımlanmaktadır.** Mali tablolar üzerinde bulunan farklı kalemler ile çok sayıda rasyo hesaplanabilir. Ancak bankanın yükümlülüklerini yerine getirip getirmeme gücü, finansal yapısı, sermaye yeterliliği, büyüme hızı, kaynak yaratma gücü ve taşıdığı riskler ile ilgili konuları aydınlatacak rasyoların hesaplanması -az sayıda, ancak- daha anlamlı olmaktadır (Akgüç, 2012). Bankaların rasyo analizleri incelendiğinde yukarıda bahsedildiği gibi çok sayıda rasyo analiziyle karşılaşmaktadır. Ancak analizlerin yorumlanması noktasında temel alınan rasyo sayısı daha sınırlı olmaktadır.

Rasyo analizi yaygın olarak kullanılmakla birlikte, bu analiz tekniğinin de diğer tekniklerde olduğu gibi eksi ve artıları bulunmaktadır (Akgüç, 2012). Bu nedenle rasyo analiz sonuçları değerlendirilirken, bu artı ve eksikleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Rasyoların hesaplaması bir pay ve bir paydadan oluşan rasyonun tek bir ifadeye indirgenmesi demektir. Bu nedenle rasyolar incelenirken payın ve paydanın değişimleri ve bu değişimlerin hızı incelenmelidir. Rasyo analizi farklı dönemleri karşılaştırarak doğrudan bankanın performansı ve performansının trendini ölçümlenmektedir. Rasyolar, ortaya çıkan sonucun nedenleri ve bu nedenlerin kaynaklarını açıklayamaz. Analistin, gelişmeleri nedenleri ile araştırarak ortaya koyması gerekir. Rasyolar, bir bankanın başarısızlığa ya da negatif yönde ilerleyen gelişmelere erken uyarı sinyali olarak yararlanılabilecek göstergelerdir. Rasyo analizi, ancak doğru olarak kaydedilen muhasebe kayıtları ile sağlıklı sonuçlar göstermektedir. Muhasebe kayıtları gerçeği yansıtmıyor, yanıltıcı ya da çarpıtılmış olarak tutulmuş ise rasyo analizinin sonuçları anlamlı olmayacaktır. Rasyo analizi ile bir bankanın mali performansını ölçmek tek başına yeterli olmadığından, gelişmeleri farklı yönlerini ortaya koyarak, makro ölçekte ve sektörel açılardan değerlendirmek doğru olacaktır. Rasyolar, konusuna göre belli başlıklar altında toplanabilir. Banka performansının ölçülmesinde kullanılan rasyolar vardır (Akgüç, 2012, s. 457). Bahsedilen bu rasyolar tüm ayrımlarda olduğu gibi öznelidir. Nitekim Türkiye Bankalar Birliği rasyoları şu şekilde bölmüştür; **sermaye yeterliliği, bilanço yapısı, aktif kalitesi, likidite, kârlılık, faaliyet rasyoları, şube rasyoları ve gelir-gider yapısı** (Akgüç, 2012).

Çalışmada, sermaye yeterlilik rasyosu (standart sermaye rasyosu), **bilanço yapısını gösteren** YP aktifler / Toplam aktifler rasyosu, YP aktifler / YP pasifler ve Toplam mevduat / Toplam aktifler rasyoları; **aktif kalitesi rasyolarından** Finansal varlıklar(net) / Toplam aktifler rasyosu, Toplam kredi ve alacaklar / Toplam aktifler rasyosu ve Takip krediler(net) / Toplam krediler rasyoları; **likidite rasyolarından** Likit aktifler / Toplam aktifler ve Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyoları; **kârlılık rasyolarından** aktif karlılığı ve özkaynak karlılığı rasyoları; **gelir-gider rasyolarından** Toplam gelir / Toplam gider rasyosu ve son olarak **şube rasyoları** şube başına toplam aktif, toplam kredi, toplam mevduat, personel ve kâr rasyoları olmak üzere toplam 17 rasyo incelenmiştir.

Sermaye Yeterlilik Rasyosu

Bankacılık sektörü temel fonksiyonu gereğince, kişi ve kurumlara ihtiyaçları doğrultusunda finansal aracılık hizmetleri gerçekleştirmektedir. Bankalarda ürünlerin çeşitlenmesi ve teknolojinin hızla gelişmesi, sektörün yapısında değişikliklere sebep olduğu gibi risklerin de farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bankaların başarısı, bu riskleri yönetebilmeleriyle doğru orantılıdır. Bu noktada banka sermaye yapılarının yeterli düzeyde olmaması, geçmişte olduğu gibi kriz dönemlerinde risklerini yönetememelerinin temel sebebi olarak görülmüştür (Hazar, Babuşçu, Tekindal & Köksal, 2018). Basel Komitesi tarafından 1980’li yıllardan itibaren sürdürülen çalışmalar, BASEL I uygulamaları ile başlamış, takip eden süreçte BASEL II ve küresel kriz akabinde BASEL III düzenlemeleri ile devam etmiştir. Her bir düzenlemede sermaye yeterliliğini doğru ölçmek amaçlanmış, sonuç olarak çalışmanın başında sadece kredi risk olarak algılanmakta iken, BASEL II ile operasyonel risklerin ölçümü de dikkate alınmaya başlanmış, BASEL III ile de çekirdek sermaye ön plana çıkartılarak sermaye yeterliliği rasyosuna destek olacak kavramlar ortaya çıkmıştır (Hazar, Babuşçu, Tekindal & Köksal, 2018).

BDDK, yasal yetkiye dayanarak yayımladığı yönetmeliğe göre³ standart sermaye yeterlilik rasyosu aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

$$SYR = \text{Özkaynak} / KRET + PRET + ORET^4 > \%8$$

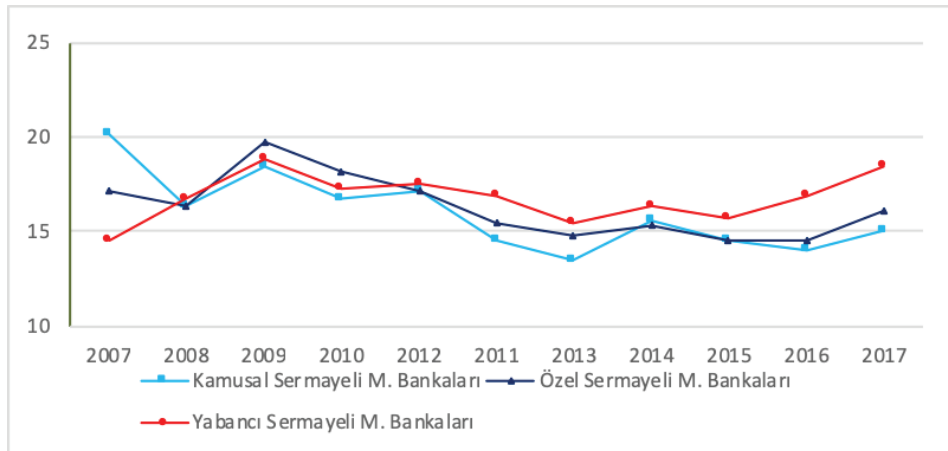
³ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun, “Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır; yönetmelik 10 Ekim 2007 tarih ve 26663 sayılı ve 27 Mart 2008 tarih ve 268824 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmeliklerle değiştirilmiştir.

⁴ KRET: Kredi riskine esas tutar, PRET: Piyasa riskine esas tutar, ORET: Operasyonel riske esas tutar.

Çizelge 3: Türkiye bankacılık sektörü sermaye yeterlilik rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	16,8	15,5	15,6	16,4	15,4	18,1	16,7	19,2	20,9	18,1	19,1
Mevduat Bankaları	16,4	15,1	15,0	15,7	14,6	17,2	15,5	17,7	19,3	16,5	17,4
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	15,0	14,0	14,6	15,6	13,5	17,2	14,5	16,7	18,4	16,4	20,1
Özel Sermayeli M. Bankaları	16,1	14,5	14,6	15,3	14,8	17,1	15,5	18,2	19,7	16,4	17,2
Yabancı Sermayeli Bankalar	18,5	16,9	15,7	16,4	15,4	17,6	16,9	17,3	18,8	16,7	14,5

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim tarihi: 01.09.2018.



Şekil 2: Türkiye bankacılık sektörü sermaye yeterlilik rasyosu

Çizelge 3'te Türk bankacılık sektörünün sermaye yeterlilik rasyoları yer almaktadır. Yıllar itibariyle sermaye yeterlilik rasyosunun yönetmelikte aranan %8 oranının üzerinde seyrettiği görülmektedir. Bu çizelgede yabancı sermayeli bankaların sermaye yeterlilik rasyosu, 2007-2017 yıllarını kapsayan on yıllık dönem incelendiğinde, 2011 yılından önce sektörün altında, 2011 yılından sonra ise mevduat bankaları içerisinde kamu ve özel sermayeli banka rasyolarının üzerinde seyrettiği görülmektedir. BDDK'nin özellikle 2005 yılından itibaren artan yabancı ilgisiyle el değiştiren bankaların sermayelerini güçlendirmeleri yönünde tavsiye ve telkinlerde bulunması, el değiştiren bankaların yeni ortaklarının sermaye takviyesi ile bu bankalarda yüksek özkaynak seviyelerine ulaşılmaktadır. Bunların katkıları ile sonuç, SYR'nin yükselmesi ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının sektörün SYR' sine olumlu etkisi olmaktadır.

Likidite Rasyoları

Likidite rasyoları, bankaların kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirip getirememesi kabiliyetini ölçen önemli rasyolardır. Likidite rasyoları bankaların likit değerlerinin toplam aktif içerisindeki yerinin ölçülmesi, bankalar için en önemli kaynağı olan mevduatın toplam likit değerlere oranı, likit değerlerin kısa vadeli banka yükümlülüklerini karşılama rasyosu ve likidite yeterlilik rasyosu gibi göstergeleri hesaplamaktadır. Likit değerler tanım itibariyle çok hızlı bir şekilde elden çıkartılarak nakde dönülen değerleri ifade etmektedir. Likit değerler iki gruba ayrılmaktadır. Mevduatlar, Merkez Bankası, bankalar, diğer mali kuruluşlar ve para piyasalarından alacaklar birinci derece likit değerleri ifade etmektedir. İkinci derece likit değerler ise alım-satım amaçlı menkul değerlerle satılmaya hazır menkul değerlerden oluşmaktadır (Akgüç, 2012).

Likit aktifler TBB'ye göre şu şekilde alınmıştır:

Likit aktifler = Nakit değerler ve TCMB + Gerçeğe uygun değer farkı k/z yansıtılan fv⁵ (net) + Bankalar ve diğer mali kuruluşlar (2007'den sonra "bankalar" olarak değişmiştir) + Para piyasalarından alacaklar + Satılmaya hazır finansal varlıklar (net).

Çalışmada likidite rasyolarından, Likit aktifler / Toplam aktifler ve Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyoları incelenmiştir.

⁵ Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar.

Çizelge 4: Likit aktifler / Toplam aktifler rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	24,3	25,1	26,3	27,6	28,5	31,3	30,9	32,8	33,0	26,6	37,1
Mevduat Bankaları	24,8	25,5	26,6	27,9	28,8	31,4	31,0	32,9	33,1	26,6	37,3
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	23,9	24,7	26,3	28,3	30,2	30,3	27,8	30,2	29,7	22,3	44,6
Özel Sermayeli M. Bankaları	26,0	26,2	27,4	27,1	27,5	31,7	31,5	34,1	34,9	28,3	35,2
Yabancı Sermayeli Bankalar	24,2	25,5	25,8	29,7	30,5	32,3	35,6	33,9	33,4	28,5	29,8

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Çizelge 4 incelendiğinde 2007, 2015 ve 2017 hariç diğer yıllarda, yabancı sermayeli mevduat bankalarına ait likidite rasyolarının, Türk bankacılık sistemi rasyolarının üzerinde bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla yabancı sermayeli bankalarının sisteme dahil olması ile sektörün likidite rasyosu, ilgili dönemler için artmaktadır denilebilir.

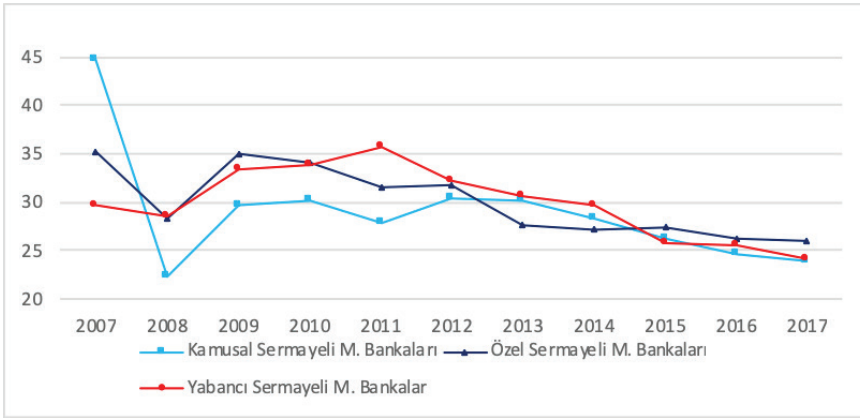
Çizelge 5: Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	44,8	47,4	50,6	52,9	54,1	56,6	53,4	54,7	54,3	44,5	62,4
Mevduat Bankaları	43,9	46,1	49,5	51,8	53,2	55,3	52,2	53,5	53,0	43,3	61,2
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	40,5	42,0	45,9	48,8	51,8	50,4	41,3	45,1	44,8	35,5	73,0
Özel Sermayeli M. Bankaları	46,8	48,1	51,8	52,7	52,9	57,1	54,9	56,9	56,7	45,6	57,4
Yabancı Sermayeli M. Bankaları	44,2	48,2	50,4	54,3	56,5	59,2	71,4	61,7	59,1	50,8	50,5

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyosu, bankaların kısa vadeli borçlarını karşılayacak likidite seviyesini göstermesi açısından önemli bir rasyodur. Rasyonun yüksek olması bankanın kısa vadeli yükümlülüklerini karşılamakta sıkıntı yaşamayacağı ve bu yükümlülüklerini hızlı bir şekilde yerine getirebileceğine işaret ederken; rasyonun çok düşük çıkması tersi bir durumu anlatmaktadır. Buna göre Çizelge 5 incelendiğinde on yıllık dönemin sekiz yılında yabancı sermayeli mevduat bankaları Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyosu, kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarının, dolayısıyla mevduat bankaları ortalamalarının ve son olarak Türk bankacılık sektör ortalamalarının üzerinde gerçekleşmiştir. Ortalamanın altına düştüğü 2007 yılında kamu sermayeli mevduat bankalarına ait ilgili rasyonun, diğer bankalara göre çok yüksek olduğu ve ortalamayı yükselttiği görülürken, yabancı sermayeli mevduat bankalarının ortalamanın altında kaldığı görülmektedir.

Yabancı sermayeli mevduat banka rasyonun düşük gerçekleştiği diğer bir yıl olan 2017’de ise kamu sermayeli bankaları likit aktiflerinin, kısa vadeli yükümlülüklerine oranı, on yıllık dönemin ikinci en düşük (en düşük rasyo %35,5 ile global kriz dönemi olan 2008 yılında gerçekleşmiştir) seviyesindedir. 2017 yılında yabancı sermayeli mevduat bankalarının Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyosu ise %44,2 olarak gerçekleşmiştir. Yabancı sermayeli bankalar Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler rasyosu on yıllık dönem itibariyle genel olarak sektör ortalamasını yükselterek olumlu katkı sağlamıştır.



Şekil 3: Türkiye bankacılık sektörü likidite rasyo gelişimi

Aktif Kalitesini Gösteren Rasyolar

Banka varlıklarının, yani aktifteki alacak kalemlerinin yapısı ve kalitesi hakkında bilgi veren rasyolardır. Bu rasyolar ile finansal varlıkların, kredilerin ve duran varlıkların toplam aktif içindeki yeri, sorunlu kredilerin toplam kredi ve alacaklara oranı gibi önemli göstergelere erişilir. Çalışmada, aktif kalitesini gösteren rasyolardan, Toplam krediler ve alacaklar / Toplam aktifler rasyosu, Finansal varlıklar (net) / Toplam aktifler rasyosu ve Takipteki krediler (net) / Toplam krediler ve alacaklar rasyosu incelenmiştir.

Çizelge 6: Toplam krediler ve alacaklar / Toplam aktifler rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	66,9	66,1	65,2	64,1	62,1	59,2	57,2	52,9	47,7	52,0	50,0
Mevduat Bankaları	66,1	65,5	64,7	63,5	61,5	58,9	56,9	52,6	47,3	51,5	49,6
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	67,9	67,2	64,9	62,1	58,5	54,7	54,2	49,2	41,5	42,0	38,6
Özel Sermayeli M. Bankaları	65,1	65,5	65,2	64,6	63,3	60,1	57,9	52,7	47,6	54,1	52,1
Yabancı Sermayeli Bankalar	65,2	63,8	63,8	63,3	61,9	63,3	58,9	60,1	59,8	61,8	62,6

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Oranlara ilişkin genel ölçüler tartışılabilir olmakla birlikte, Kredi / Varlıklar toplam oranının %50’nin altına düşmemesi, %65’i de aşmamasının uygun olacağı söylenebilir. %50’nin altında bir oran, bankanın temel işlevi olan kredi kullandırmalarını yeterince yerine getiremediği; %65’in üzerinde bir oran ise likidite sorunu yaşama ihtimali olduğunu gösterebilir (Akgüç, 2012, s. 521). Nitekim günümüzde bankaların Krediler / Varlıklar oranı %65’in üzerinde seyretmekte ve bu durumun sağlıklı olduğunu gösteren direkt bir tespit bulunmamaktadır. Yabancı sermayeli bankaların 2007-2017 yıllarına ait aktif kalitesi oranlarından, kredi ve alacakların toplam aktiflere oranı %50-%65 aralığı referans alındığında Toplam krediler ve alacaklar / Toplam aktifler rasyosunun sağlıklı olduğu söylenebilir. Bu anlamda yabancı sermayeli mevduat bankaları ilgili rasyoları, sektör ortalamasına da pozitif etki etmektedir.

Çizelge 7: Finansal varlıklar (net) / Toplam aktifler rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	14,5	15,2	16,0	17,3	18,8	22,7	26,1	32,1	35,2	29,4	31,3
Mevduat Bankaları	15,2	15,7	16,5	17,8	19,4	23,1	26,6	32,7	36,0	30,1	31,9
Kamusal Sermayeli M.Bankaları	15,2	16,2	17,6	20,5	23,5	28,4	33,3	38,5	44,3	42,5	44,9
Özel Sermayeli M. Bankaları	16,3	16,1	16,9	17,9	18,5	22,3	25,1	32,6	34,6	26,3	28,5
Yabancı Sermayeli Bankalar	13,4	14,5	14,6	11,9	14,0	14,8	18,1	20,4	21,6	18,7	18,9

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Finansal varlıkların toplam aktif içindeki payını gösteren bu rasyo ile bankanın gelir sağlamadaki istikrarı ve bankanın nakde dönebilme kabiliyeti analiz edilebilmektedir. Finansal varlıklar şu kalemlerden oluşmaktadır:

Finansal varlıklar (net) = Gerçeğe uygun değer farkı k/z’a yansıtılan finansal varlıklar (net) + Satılmaya hazır finansal varlıklar (net) + Vadeye kadar elde tutulacak yatırımlar (net) + Riskten korunma amaçlı türev finansal varlıklar (TBB, 2018).

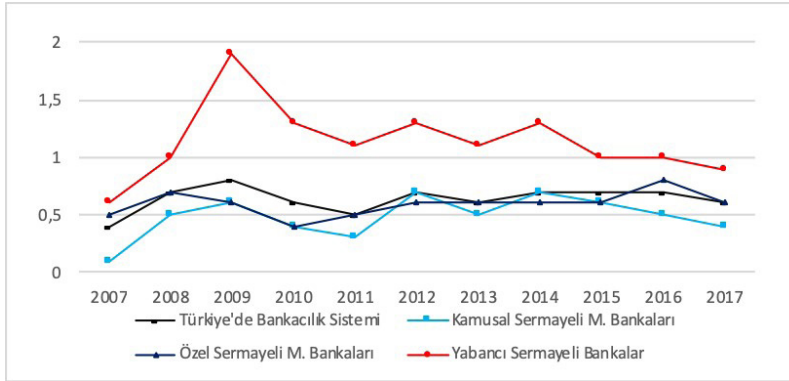
On yıllık dönem incelendiğinde, özellikle kamu sermayeli mevduat bankalarının Finansal varlıklar (net) / Toplam aktifler oranının %66 oranında gerilediği, özel sermayeli bankalara bakıldığında ise %43’e yakın bir gerileme olduğu görülmektedir. Diğer yandan yabancı sermayeli mevduat bankalarına ait rasyo seyri, sektörün altında gerçekleşmekle birlikte dramatik düşüşlerin olmadığı, sektör ortalamasına göre daha stabil davrandığı görünmektedir. Bu bağlamda yabancı sermayeli mevduat bankalarının Finansal varlıklar (net)/Toplam aktifler rasyosunun istikrarlı olduğu ve sektöre olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

Çizelge 8: Takipteki krediler (net) / Toplam krediler ve alacaklar rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,5	0,6	0,8	0,7	0,4
Mevduat Bankaları	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,5	0,6	0,9	0,7	0,4
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	0,4	0,5	0,6	0,7	0,5	0,7	0,3	0,4	0,6	0,5	0,1
Özel Sermayeli M. Bankaları	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,4	0,6	0,7	0,5
Yabancı Sermayeli Bankalar	0,9	1,0	1,0	1,3	1,1	1,3	1,1	1,3	1,9	1,0	0,6

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Diğer önemli bir gösterge olan takipte bulunan kredilerin, toplam kredi ve alacaklara olan oranında, yabancı sermayeli bankaların takip oranlarının sektörün üzerinde seyrettiği görülmektedir. Türkiye bankacılık sektörüne giriş yapan yabancı sermayeli mevduat bankaları, sektörden pay alabilmek amacıyla, görece riskli sektör ve kurumları kredilendirmiş, bunun sonucu olarak büyümekte olan ülke kırılganlığına, global krizler de eklendiğinde, bankalar açısından sonuç sorunlu krediler olmuştur. Dolayısıyla 2008 yılında yaşanan global krizin etkilerinin hissedildiği 2009 yılından itibaren, yabancı sermayeli mevduat bankalarının zaman zaman sektör ortalamasının iki katına kadar çıkan sorunlu kredi rasyosuna sahip olduğu görülmektedir. Diğer mevduat banka gruplarında, 2007-2017 yılları içerisinde takipteki kredilerinin toplam kredilere oranı ise ekonomik olumsuzluklardan etkilenmekle birlikte daha istikrarlı olmuştur. Sonuç itibarıyla yabancı sermayeli mevduat bankalarının takipte bulunan kredilerin toplam kredi ve alacaklara olan oranında sektöre etkisi negatif olmaktadır.



Şekil 4: Takipteki krediler (net) / Toplam krediler ve alacaklar rasyosu gelişimi

Bilanço Yapısı Rasyoları

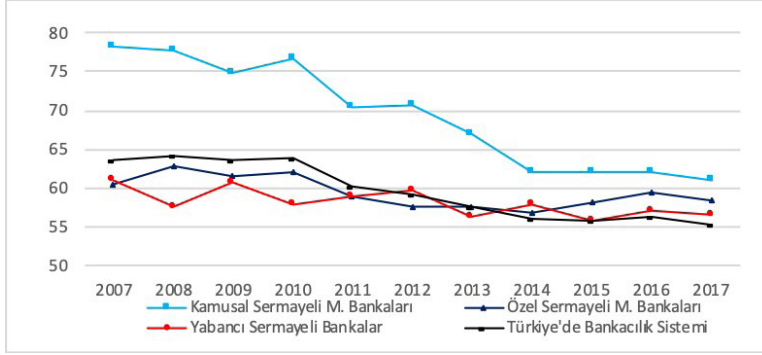
Bilanço yapısını gösteren rasyolar, bankaların aktif ve pasifleri oluşturan kalemlerin yapısı hakkında bilgi veren rasyolardır. Bu rasyolardan, Toplam mevduatlar / Toplam aktifler rasyosu, bankanın kaynaklarından olan mevduatlarının, aktiflerinin ne kadarlık kısmını karşıladığını gösteren rasyodur.

Çizelge 9: Toplam mevduat / Toplam aktifler rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye'de Bankacılık Sistemi	55.4	56.4	55.9	56.0	57.7	59.3	60.2	63.9	63.5	64.2	63.6
Mevduat Bankaları	58.7	59.6	58.7	58.6	60.3	61.8	62.5	66.0	65.7	66.4	65.8
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	60.9	62.0	62.1	62.1	67.1	70.8	70.5	76.6	74.9	77.6	78.2
Özel Sermayeli M. Bankaları	58.3	59.5	58.1	56.9	57.6	57.6	59.0	62.0	61.6	62.8	60.5
Yabancı Sermayeli Bankalar	56.6	57.2	55.9	58.0	56.2	59.6	58.9	57.8	60.8	57.5	61.0

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Bu rasyo gelişimi incelendiğinde yabancı sermayeli mevduat banka rasyosunun 2011 yılına kadar sektörün altında seyrettiği görülmektedir. 2012 yılında sektörün üzerinde, 2013 yılında sektörün altına gerçekleşen rasyoda düşüş yine Alternatifbank AŞ'den kaynaklı olup buna ek olarak A&T Bank AŞ ve Citibank AŞ'de de düşüşler söz konusudur. 2014 yılı itibariyle rasyoda sektörün üzerinde bir seyir gözlenmektedir.



Şekil 5: Toplam mevduat / Toplam aktifler rasyosu gelişimi

Çizelge 10'da bankalar yabancı para varlıklarının, toplam varlıkları içindeki payı gösterilmektedir. Buna göre Türkiye'de bankacılık sistemindeki aktiflerin %39'u yabancı para kaynaklardan oluşmaktadır. Bu rasyo tek başına bankanın yabancı para pozisyonu hakkında yeterli bilgi vermeyecektir. Bu nedenle bankanın topladığı yabancı para mevduat ve temin edilen kaynakların (yurtiçi ve/veya yurtdışı), yine bankanın yabancı para borçları içindeki payı, başka bir ifadeyle banka yabancı para varlığının, yabancı para borcunu karşılama oranı önemli bir gösterge olmaktadır. Bu rasyonun yüksek olması, banka için negatif bir durumu işaret etmektedir. Rasyonun düşük çıkması ise banka lehine, yani pozitif bir durum olmaktadır. Yabancı sermayeli mevduat bankalarının Yabancı para aktifler / Toplam aktifler rasyosu incelenen on yıllık süreçte Türk bankacılık sektörünün altında seyretilmektedir. Bu nedenle etkisi olumlu olmaktadır.

Çizelge 10: Türkiye bankacılık sektörü YP aktifler / Toplam aktifler rasyosu (%)
(2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	39,0	40,5	38,8	35,2	34,7	30,7	30,7	26,1	27,2	31,0	28,8
Mevduat Bankaları	37,3	39,1	37,9	34,5	34,1	30,2	30,5	26,0	27,1	31,1	29,0
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	34,3	36,5	34,9	31,7	31,6	26,8	24,7	20,2	21,4	23,4	19,8
Özel Sermayeli M. Bankaları	38,9	40,8	39,7	37,7	37,4	34,1	35,6	31,3	32,3	37,4	35,4
Yabancı Sermayeli Bankalar	38,9	39,7	38,6	29,1	28,0	22,4	23,0	19,1	20,5	23,9	24,7

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Bankaların yabancı para aktiflerinin yabancı para pasiflerine bölünmesi ile ortaya çıkan rasyoların yer aldığı çizelge aşağıdaki gibidir. Yabancı sermayeli mevduat bankalarına ait rasyoların, sektör ortalamasının altında gerçekleşmesinin nedeni, yabancı sermayeli olması avantajı ile yabancı para kaynak bulmaya, mevduat toplamaya, borçlanmaya ve sermaye artırımına, kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarına göre daha fazla imkânı olmasıdır. Sonuç olarak yabancı sermayeli mevduat bankalarının YP aktifler / YP pasifler rasyosu, sektörün rasyolarını aşağı çekerek olumlu etki etmektedir.

Çizelge 11: Türkiye bankacılık sektörü YP aktifler / YP pasifler rasyosu (%)
(2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	83,1	88,6	85,7	84,0	84,3	86,9	85,5	85,5	85,8	88,8	86,5
Mevduat Bankaları	82,2	88,2	85,3	83,7	84,0	86,9	85,5	85,3	85,7	89,1	86,7
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	94,0	101,3	96,3	94,6	94,5	95,1	97,9	94,1	96,0	95,9	92,4
Özel Sermayeli M. Bankaları	78,5	86,2	84,3	84,5	84,7	89,0	87,2	91,5	90,6	96,9	92,1
Yabancı Sermayeli Bankalar	76,4	79,5	77,6	65,1	65,6	63,5	60,6	52,6	53,9	56,3	62,5

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Kârlılığın Değerlendirilmesine İlişkin Kârlılık Rasyoları

Bankaların faaliyetlerini sağlıklı ve istikrarlı bir biçimde sürdürebilmelerine esas teşkil -diğer kurumlarda da olduğu gibi- işletmenin kâr elde etmesidir. Bu nedenle kârlılık rasyoları önemli birer göstergedir. Zira bu rasyolar, banka sermayedarları tarafından faaliyetlerinin ve yatırdıkları sermayenin getirisinin ölçülmesinde dikkate alınmaktadır. Kârlılık rasyoları incelemesinde iki rasyo dikkate alınmıştır: “Aktif kârlılık rasyosu” ve “Özkaynak kârlılık rasyosu”. Kârlılık rasyoları incelendiğinde 2012 yılından 2015 yılına kadar ciddi bir azalış görülmektedir. Bu azalış temelde yabancı sermayeli mevduat bankalarının aktif kalitesinin bozulmasından kaynaklanmaktadır (BDDK, 2018). 2015 yılından itibaren ise yabancı sermayeli mevduat bankalarının aktif ve özkaynak kâr rasyolarının iyileştiği görülmektedir. Aktif kârlılık rasyosu -isminden de anlaşıldığı üzere- bankanın aktiflerini verimli kullanıp kullanmadığını gösteren rasyodur. Net kâr / Toplam aktifler formülü ile hesaplanmaktadır. Faiz gelirlerinin yüksek olduğu ülkemizde bu rasyo %1’in üzerinde gerçekleşmektedir. İlgili rasyoların son yıllarda zaman zaman özel sermayeli mevduat bankalarının rasyolarının üzerine çıkmış olsa da, incelenen dönemlerde genelde sektör kâr rasyolarının altında seyretmiş.

Çizelge 12: Türkiye bankacılık sektörü aktif karlılığı (ROA) rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	1,7	1,5	1,2	1,4	1,6	1,8	1,8	2,4	2,6	2,0	2,7
Mevduat Bankaları	1,6	1,5	1,2	1,4	1,6	1,8	1,8	2,4	2,5	1,9	2,7
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	1,7	1,6	1,5	1,5	1,8	1,9	1,7	2,5	2,8	2,1	2,9
Özel Sermayeli M. Bankaları	1,6	1,5	1,0	1,4	1,7	1,9	1,9	2,6	2,5	2,0	2,6
Yabancı Sermayeli Bankalar	1,7	1,4	1,2	0,8	0,7	1,5	1,6	1,6	1,9	1,5	2,4

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Diğer kârlılıkla ilgili önemli rasyo, elde edilen kârın özkaynaklara oranının hesaplandığı özkaynak kârlılığı rasyosudur. Bu rasyo ile yatırılan sermayenin verimli ve etkili kullanımının sağlanıp sağlanmadığı ve kârlılığın hangi yönde hareket ettiği anlaşılmaktadır. Rasyodaki artış bankanın kârının arttığını, düşüş ise azaldığını göstermektedir. Bu rasyo incelendiğinde sektör ortalamalarının, yabancı sermayeli mevduat bankalarından olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Çizelge 13: Türkiye bankacılık sektörü özkaynak kârlılığı (ROE) rasyosu (%)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	14,9	13,5	10,8	12,0	13,1	14,4	14,2	18,1	20,6	16,4	21,8
Mevduat Bankaları	15,3	14,0	11,1	12,5	13,9	15,4	15,3	19,7	22,3	17,4	23,4
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	17,6	16,1	14,7	15,3	17,7	18,5	17,7	26,0	31,3	22,9	28,5
Özel Sermayeli M. Bankaları	14,0	13,5	9,0	12,4	14,2	14,9	15,0	19,4	21,0	16,9	22,5
Yabancı Sermayeli Bankalar	14,7	12,3	11,0	8,0	6,3	12,0	12,4	11,4	14,3	11,4	18,6

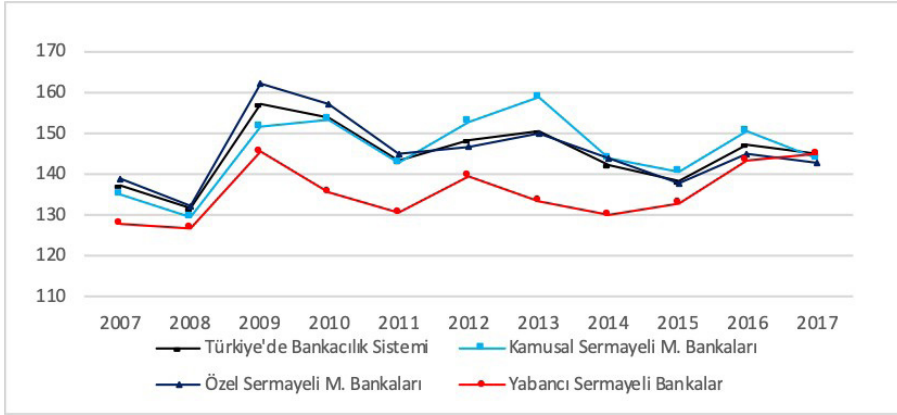
Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Çizelge 14: Toplam gelirler / Toplam giderler (Cost to-Income Ratio) rasyosu (%) (2007-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Türkiye’de Bankacılık Sistemi	144,7	146,8	138,1	142,2	150,2	147,9	142,9	153,4	157,2	131,6	137,2
Mevduat Bankaları	143,5	145,9	137,1	141,1	149,2	147,0	141,9	152,3	155,9	130,3	135,9
Kamusal Sermayeli M. Bankaları	143,6	150,1	140,4	143,9	158,5	152,7	142,4	153,3	151,7	129,1	135,0
Özel Sermayeli M. Bankaları	142,6	144,6	137,8	143,5	149,9	146,3	145,0	157,2	161,9	132,1	138,8
Yabancı Sermayeli Bankalar	144,6	143,0	132,8	130,1	132,9	139,2	130,6	135,4	145,2	126,3	127,5

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

Toplam gelirler / Toplam giderler rasyolarına bakıldığında da kâr rasyoları ile benzer bir tabloyla karşılaşılmaktadır. Buna göre yabancı sermayeli bankaların Toplam gelirleri / Toplam giderler rasyosu 2007-2016 yıllarını kapsayan dokuz yıllık dönemde, sektörün altında seyretmiştir. 2017 yılında ilgili rasyo yabancı sermayeli mevduat bankaları lehine iyileşme göstermiştir.



Şekil 6: Türkiye Bankacılık Sektörü Toplam gelirler / Toplam giderler

Şube Rasyoları

Şube rasyoları, her bir şube ve personel başına düşen hacim ve kâr rakamlarının incelenmesiyle bulunmaktadır. Şube rasyoları bankaların şube başına düşen aktif büyüklük, mevduat, kredi ve nihayetinde kâr oranlarını gösteren rasyolardır. Buna göre 2007-2017 yıllarında sektör, mevduat bankaları ve nihayetinde yabancı sermayeli mevduat bankalarının ilgili şube rasyoları incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: Şube başına düşen aktif (varlık) toplamı ve şube başına düşen toplam mevduat tutarları incelendiğinde, yabancı sermayeli mevduat bankalarının 2007 yılında 48 milyon TL olan şube başına düşen toplam varlık tutarı, 2017 yılında 277 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Diğer yandan 2007 yılında 30 milyon TL olan toplam mevduat tutarı, 2017 yılında 157 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu gerçekleştirmeler ışığında yabancı sermayeli mevduat bankaları, her iki kalemde de yıllar itibariyle hacimlerini artırmış, 2015 yılından itibaren toplam aktif tutarları bazında kamu bankalarını geçmiş ve 2017 yılında (2017 kamu bankaları şube başına düşen toplam aktif tutarı 275 milyon TL'dir) 278 milyon TL olan mevduat banka ortalamasına yaklaşmıştır. Şube başına düşen mevduat kalemine bakıldığında, 2016 yılından itibaren kamu bankalarını yakaladığı, 2017 yılında 163 milyon TL olan mevduat banka ortalamasına yaklaştığı görülmektedir.

Bu bankalar, şube başına kredi ve alacaklar kalemi de incelenen 10 yıllık süreçte, 30 milyon TL'den 180 milyon TL'ye çıkarak, en çok artışı da 2015 yılından itibaren göstererek sektör ortalamasına (2017 yılı mevduat bankaları sektör ortalaması 184 milyon TL) yaklaşmaktadır. Ancak her üç gösterge de dönem dönem benzeri ya da üstünde gerçekleşen tutarlar olsa dahi yabancı sermayeli mevduat bankalarının ilgili göstergeleri, genel itibarıyla bakıldığında gerek mevduat bankalarının ortalaması gerekse kamu ve özel sektör mevduat bankaları ortalamalarının altında gerçekleşmiştir. 2017 yılında şube başına düşen personel kişi sayısı, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 20 olarak gerçekleşmiştir. Bu bakımdan yabancı sermayeli mevduat bankalarının şube başına daha fazla personel istihdam ettiği (2017 yılı kamu sermayeli mevduat bankaları personel kişi sayısı 16, özel sermayeli mevduat bankaları personel kişi sayısı 18'dir) görülmektedir. Şube başına düşen net kâr rakamları, 2015 itibarıyla sektörle aynı oranda (yabancı sermayeli mevduat bankaları şube başına düşen kâr, 2015 yılı 2 milyon TL, 2016 yılı 3 milyon TL ve 2017 yılı 4 milyon TL'dir) gerçekleşmiştir. 2015 yılından önce ilgili rakamlar genel olarak sektör ortalamasının altında gerçekleşmiştir.

SONUÇ

Bankaların mali rasyoları birçok açıdan bankanın, dolayısıyla sektörün içinde bulunduğu durum ile ilgili bilgiler vermesi açısından önemli göstergelerdir. Türkiye'de bankacılık sektöründe yabancı banka yatırımlarının sektörün mali rasyolarına etkisini anlamak amacıyla mevduat bankalarının, 2007-2017 dönemlerini kapsayacak şekilde analizi yapılmıştır. Sektörün özkaynak yeterliliği, likiditesi, aktif kalitesi, bilanço yapısı, gelir-gider rasyosu, kârlılık ve şube verimlilik rasyoları tespit edilmiş; yıllar itibarıyla diğer sektör grupları olan kamu sermayeli ve yerli özel sermayeli mevduat bankalar ile yabancı sermayeli mevduat banka rasyoları karşılaştırılarak veri elde edilmeye çalışılmıştır. Buna göre BDDK'nin sermayelerini güçlendirmeleri yönünde tavsiye ve telkinleri ile birlikte güçlenen yabancı banka sermayeleri, bu bankalarda sermaye yeterliliği rasyosunu yükseltmektedir. Bunun sonucunda yabancı sermayeli bankaların sektörün SYR'na etkisi olumlu olmuştur.

Likidite rasyolarından Likit aktifler / Toplam aktifler rasyosu incelendiğinde, Türk bankacılık sistemi rasyolarının üzerinde bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Aktif kalitesini gösteren rasyolardan Toplam krediler ve alacaklar / Toplam aktifler rasyosuna yabancı sermayeli mevduat bankalarının katkısı -%50-%65 aralığı referans alındığında- rasyonun sağlıklı olduğu ve bu anlamda sektör ortalamasına da pozitif etki ettiği söylenebilir. Finansal varlıklar (net) / Toplam aktifler oranının yabancı sermayeli mevduat bankalarına ait rasyo seyri

sektörün altında gerçekleşmekle birlikte, dramatik düşüşlerin olmadığı, sektör ortalamasına göre daha istikrarlı davrandığı görünmektedir. Aktif kalitesine ilişkin son rasyo Takipteki krediler (net) / Toplam kredi ve alacaklar rasyosu olup, yabancı sermayeli mevduat bankalarının takipte bulunan kredilerin toplam kredi ve alacaklara olan oranında etkisi negatif olmaktadır. Bilanço yapısına dair rasyolara gelindiğinde incelenen üç rasyodan ilk ikisi YP aktif / Toplam aktif ve YP aktifler / YP pasif rasyosu olup, yabancı sermayeli mevduat bankalarına ait rasyoların, sektör ortalamasının altında gerçekleşmesinin nedeni, yabancı sermayeli olması avantajı ile yabancı para kaynak bulmaya, mevduat toplamaya, borçlanmaya ve sermaye artırımına, kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarına göre daha fazla imkânı olmasıdır. Kârlılık rasyoları incelemesinde iki rasyo dikkate alınmıştır: Aktif kârlılık rasyosu ve özkaynak kârlılık rasyosu. Aktif kârlılığı rasyosu, son yıllarda zaman zaman özel sermayeli mevduat bankalarının rasyolarının üzerine çıkmış olsa da, incelenen dönemlerde genelde sektör kâr rasyolarının altında seyretmiştir. Özkaynak kârlılığı rasyosu içinde sektör ortalamalarının, yabancı sermayeli mevduat bankalarından olumsuz etkilendiği görülmektedir. Şube rasyoları incelendiğinde, şube başına düşen aktif ve mevduat toplamaları ile şube başına düşen kredi ve alacaklar kalemlerine ait rasyolar sektör ortalamalarının altında gerçekleşmiştir. Şube başına daha fazla personel istihdam edilmesi de makro açıdan pozitif bir gelişmedir. Son olarak 2015 yılı itibariyle şube başına düşen net kâr rakamları sektörle aynı oranda gerçekleşmiştir. Gelir gider rasyolarına bakıldığında, yabancı sermayeli bankaların toplam gelirlerinin giderlere oranı sektörün altında seyretmiştir. İlgili rasyonun yüksek oranda gerçekleşmesi, bankanın gelirlerinin arttığına ya da giderlerinin düştüğüne işaret etmekte olduğundan, düşük gerçekleşen yabancı sermayeli mevduat banka rasyolarının sektöre etkisi olumsuz olmaktadır.

Sonuç olarak 2007-2017 yıllarını kapsayan on yıllık süreçte, finansal performans ölçümünde temel aldığımız 7 finansal rasyo grubundan 17 rasyo incelenmiştir. Buna göre yabancı sermayeli mevduat bankalarının sektörün mali rasyolarına etkisi 9 rasyoda olumlu, 8 rasyoda ise göre olumsuz olarak tespit edilmiştir. Standart sermaye yeterlilik, Likit aktifler / Toplam aktifler, Likit aktifler / Kısa vadeli yükümlülükler, Toplam kredi ve alacaklar / Toplam aktif, Finansal varlıklar (net) / Toplam aktif, Toplam mevduat / Toplam aktif, YP aktif / Toplam aktif, YP aktif / YP pasif ve şube başına düşen personel kişi sayısı rasyoları olumlu olurken, Takip krediler (net) / Toplam kredi ve alacaklar, aktif kârlılık, sermaye kârlılık, Toplam gelirler / Toplam giderler, şube başına düşen toplam aktif, toplam mevduat ve toplam kredi alacaklar ve şube başına düşen net kâr rasyoları olumsuz olarak tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Akgeyik, T., Yavuz, A., *Türk Bankacılık Sektöründe Yabancılaşma. İstanbul Ticaret <Odası Yayınları, İstanbul, 2008..*

Akgüç, Ö., *Banka Finansal Tablolarının Analizi, Arayış Basım ve Yayıncılık, İstanbul, 2012.*

Akgüç, Ö., Ataöv, T., Çeçen, A., Çotuksöken, B., Kili, S., Ozankaya, Ö., & Önder, İ., *Cumhuriyet ve Küreselleşme, T.C Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2002.*

Aktan, C. C., Şen, H., *Globalleşme ve Türkiye, Mercek Dergisi (21), 104-112, 2001.*

Aktan, C. C., Vural, İ. Y., *Globalleşme Fırsat mı Tehdit mi?, Zaman Kitap, İzmir, 2004..*

Bankacılık Kanunu, (Rapor) www.mevzuat.gov.tr:

http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf adresinden alındı. Erişim tarihi: 01.08.2018.

Başak, L., *Türkiye’de Yabancı Bankaların Vergilendirilmesi. İstanbul, 2008.*

Bankalar Birliği. www.tbb.org.tr adresinden alındı.

Başoğlu, U., Ölmezoğulları, N., Parasız, İ., *Dünya Ekonomisi Küreselleşme, Finansal Kurumlar ve Küresel Makro Ekonomi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1999.*

BDDK. *Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü Raporu. Aralık 2013. www.bddk.org.tr: adresinden alındı. Erişim tarihi:30.11.2018.*

Bumin, M., *Türk Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankalar, Turhan Ktapevi Yayınları, Ankara, 2007.*

Çepeloğlu, M. C., *Bankacılık Sektöründeki Birleşmelerin Bankaların Bilanço Yapılarına Risk Yönetimi Bakımından Etkisi:2002-2012 Dönemi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul, 2015.*

Eyüpgiller, S., *Banka İşletmeciliği Bilgisi, Söz Kesen Matbaacılık, Ankara.*

Günel, H., *Bankacılık Sektörü. Eylül 2018 tarihinde www.yenimakale.com: http://www.yenimakale.com/bankacilik-sektoru.html adresinden alındı. Erişim tarihi:2008.09.12.*

Hazar, A., Babuşçu, Ş., Tekindal, M. A., Köksal, M., *Bankacılık Sektöründe Sermaye Yeterliliği Rasyosunu Belirleyen Risklerin Analizi, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 135-150, 2018..*

Kaya, F., Banka Türleri, F. K. (Ed.), içinde, Bankacılık Giriş ve İlkeleri, 71-87, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, 2017.

Parasız, İ., Türkiye ve Dünya’da Bankacılık, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2011.

Tarlan, S., Tarihte Bankacılık, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1986.

TBB, Banka ve Sektör Bilgileri, İstatistiki Raporlar, Eylül 2018 tarihinde www.tbb.org.tr: adresinden alındı. Erişim tarihi:01.09.2018.

YASED, Uluslararası Doğrudan Yatırımlar, 2017 Yıl Sonu Değerlendirme Raporu.

Yeldan, E., Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi, İletişim Yayınları, İstanbul, 2012.

İnternet Kaynakları

URL1><http://www.mevzuat.gov.tr/AramaSonuc.aspx?searchText=Bankac%c4%b1l%c4%b1k%20Kanunu>. Erişim tarihi: 01.08.2018.

URL2><https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/810/261.pdf>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

URL3>https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_19.pdf. Erişim tarihi:30.11.2018.

URL4><http://www.yenimakale.com/bankacilik-sektoru.html>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

URL5><https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. Erişim tarihi: 01.09.2018.

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE SORUNLAR: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi

elbeyipelit@aku.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

Öğr. Gör. Ahmet ÇETİN

Pamukkale Üniversitesi

cetina@pau.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-0753-8175>

ÖZ

Bu çalışma, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin doğrudan çalışan performansına bağlı olduğu turizm işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların belirlenmesi, önlenmesi ve önlenmesinde insan kaynakları biriminin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirme, özellikle emek faktörünün üretimde belirleyici olduğu hizmet işletmeleri için en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirme, işletme içinde yer alan çalışanlar, yöneticiler ve işletmenin kendisi için çeşitli faydalar sağlayan bir süreçtir. İşletme verimliliğine doğrudan etki eden bu sürecin hatasız planlanması, yürütülmesi, sonuçlandırılması ve sonuçların değerlendirilmesi çok önemlidir. Ancak performans değerlendirmenin bu önemine rağmen, ne kadar doğru gerçekleştirildiği ve sonuçlarının ne kadar doğru olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir. Çalışan performansının hizmet işletmelerindeki önemi göz önünde bulundurularak, bu çalışmada performans değerlendirme ile ilgili gerçekleştirilmiş kuramsal ve uygulamalı çalışmalar ile mevcut uygulamalar dahilinde elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla ulaşılabilen kaynaklar doküman

Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.165-203

Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

incelemesi yöntemiyle taranmıştır. Ayrıca yazarların turizm sektöründeki yaşamış oldukları bireysel deneyim ve gözlemlerine dayanarak elde ettikleri sonuçları literatürden elde ettikleri verilerle birleştirerek turizm işletmelerindeki performans değerlendirmeye ilişkin sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda belirlenen sorunların çözümüne ilişkin insan kaynakları departmanının rolüne ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Performans Değerlendirme, Turizm İşletmeleri, İnsan Kaynakları İşlevleri*

PERFORMANCE APPRAISALS AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION AND ITS' PROBLEMS IN TOURISM ESTABLISHMENTS: A CONCEPTUAL EVALUATION

ABSTRACT

This study was conducted to investigate the performance appraisal errors, prevention of these errors and the role of the human resource units in the identification and prevention of errors in the performance appraisal activities in tourism enterprises where service quality and customer satisfaction are directly related to employee performance. Performance appraisal is one of the most important human resource functions for service enterprises, in which the labor is the predictive factor in production. Performance appraisal is a process that provides various benefits for employees, managers, and the business. It is crucial to plan, execute, finalize and evaluate the results without error in this process, which has a direct impact on the efficiency of the business. Despite this importance of performance evaluation, the debate continues over the accuracy of the performance appraisal processes and results. Considering the importance of employee performance on service performance, in the study, the resources that can be reached to evaluate, the theoretical and practical studies about the performance appraisal and the information obtained within the existing applications have been scanned using the document review method. It is also aimed to determine the errors related to performance appraisals in tourism enterprises by combining the results obtained by the authors based on their individual experiences and observations in the tourism sector. At the end of the study, the role of the human resources department in resolving the identified problems was discussed and solution suggestions were given.

Keywords: *Performance Appraisal, Tourism Enterprises, Human Resource Functions*

GİRİŞ

Teknolojideki gelişmelerin klasik istihdam alanlarında yarattığı yüksek verim, imalat sanayisi ve hizmetler sektöründe yer alan işletmelerin pek çok alt kolu da dahil olmak üzere, bütün sektörlerde istihdamı azaltıcı bir etki meydana getirmektedir (Savcı, 2011: 95). Buna karşın turizm sektörü emek yoğun yapısı itibariyle gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan istihdam sorunlarını ortadan kaldırmada önemli bir rol oynamaktadır (Yıldız, 2011: 59). Emek faktörünün üretimin temelini oluşturduğu turizm işletmelerinde çalışanların performansının işletmenin verimliliği açısından önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Çünkü performans değerlendirme, **çalışanların bireysel yeterlilik ve potansiyelinin performansı artırmaya temel olacak şekilde değerlendirilmesini ifade etmektedir** (Nickson, 2013: 171). Turizm işletmelerinin müşterilerine iyi hizmet sunabilmeleri, çalışan performansı ile yakından ilgilidir. Performans gelişimini sağlamada öncelikle insan kaynakları faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Kozak, 2012: 147). Çalışanların performansını geliştirebilmek için öncelikle mevcut durumu belirlemek ve bu duruma uygun planlamaları yaparak süreçleri başlatmak, insan kaynaklarının etkinliğini sağlayacak noktalardan biridir.

Çalışanların performans değerlendirmeleri, performans yönetiminin genel amacı olan örgütün etkinliklerini artırmada, çalışanların beceri ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmasını sağlayacak (Cemaloğlu, 2002: 183) verilerin toplanması amacıyla gerçekleştirilir. Örgüt tasarımının ve dönüşümünün gerçekleştirilmesinde performans değerlendirmenin, geri bildirim ve hedef belirlenmesinin önemli bir yeri vardır (Helvacı, 2002: 156). Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için, kapsamlı ve sürekli yapılması, işletme şartlarına uygun, adil, geçerli, anlaşılır ve güvenilir olması gerekir (İplik, 2004: 196). Performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması işletmeler için hayati önem taşımaya rağmen, birçok işletmede performans değerlendirme işlemleri kolayca ölçülebilir bilgilere dayanmaz. Yöneticilerin sübjektif değerlendirmelerine dayalı olarak ortaya çıkan bu sorunlara (Angelovski vd., 2016: 114) bağlı olarak, elde edilen yanlış veriler neticesinde adil, geçerli, anlaşılır ve güvenilir sonuçlar elde etmek mümkün değildir. Performans değerlendirmedeki sorunlar sadece sübjektif yönetici değerlendirmelerine bağlı sorunlar olmayıp literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmış sorunlar yer almaktadır (Rothwell, 2012; Sullivan, 2011; Grote, 2002; Swan, 1991). Turizm işletmelerinde performans değerlendirmede hangi yöntemlerin kullanıldığı ve bu yöntemler içerisinde hangi sorunların yoğun olarak ortaya çıktığının belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması, örgütsel performansın artırılması için önemlidir.

İşletmelerde organizasyonel yaşamın ve performansı artırmanın en önemli araçlarından biri de insan kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değerlendirmedir (Nickson, 2013: 170). Performans değerlendirme, işletmelerde sosyal adaletin varlığının bir göstergesi, personelin değerlendirme ve eğitim ihtiyacının bir belirleyicisi olarak insan kaynakları biriminin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol üstlendiği faaliyetlerden biridir (DeNisi, 2005; DeNisi ve Pritchard, 2006; Falcone ve Sachs, 2007; Benligiray, 2013). Turizm işletmeleri gibi hizmet temelli işletmelerde müşteri memnuniyetinin oluşması, çalışan performansına ve çalışanın performansı da işletmeden memnuniyetine bağlıdır (Kaya, 2007; Toker, 2007; Davras ve Gülmez, 2013). Çalışan memnuniyeti, işletmenin hangi iş kolunda olduğuna bakılmaksızın müşteri memnuniyeti ve verimliliğin sağlanmasında en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Gupta ve Kamboj, 2014: 12). Turizm işletmelerinde çalışan memnuniyeti fiziksel şartların uygunluğu ile birlikte, iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim (Davras ve Gülmez, 2013: 182) gibi faktörlere bağlıdır. Bu konulardaki değerlendirmenin ne derece adaletli olduğu da çalışan memnuniyetini doğal olarak etkileyebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla insan kaynakları birimleri performans değerlendirme süreçlerini oldukça dikkatli planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Bu çerçevede, bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmenin turizm işletmeleri özelinde yeri, önemi, yöntemleri ve performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve söz konusu bu sorunların giderilmesinde insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolü üzerinde durulmuştur. Konuya ilişkin yapılmış çalışmalardan elde edilen veriler detaylıca tartışılmış ve sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, bu yönüyle kaynak taramasına dayanan teorik nitelikte bir çalışma olmakla birlikte, yazarların turizm sektöründeki deneyim ve gözlemlerine dayanması açısından nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Bu çalışmada özellikle, konuyla ilgili taraflara öneriler getirilmesi ve gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara bir alt yapı oluşturulması hedeflenmektedir.

TURİZM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ, ÖNEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans, bir görevin yerine getirilme seviyesi, belirlenen koşullara göre bir çalışanın belirli bir zaman diliminde vazifesini yerine getirerek elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir (Aktaş, 2010: 4). Literatürde başarımlar değerlendirme olarak da ifade edilen performans değerlendirme ise önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde görev şartlarının yerine getirilmesinin nesnel olarak değerlendirilmesini ifade eder (Apak vd., 2016: 105). Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek,

yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013: 14). Performans değerlendirmeyi insan kaynakları içinde önemli bir yere konumlandıran konuların başında, çalışan seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, çalışanların yetenekleri, işe ilgileri ve uyumlarının daima farklılıklar göstermesi nedeniyle insan kaynakları yönetiminin bu farklılıkları izleyip, ölçerek ve objektif olarak değerlendirerek geleceğe yönelik planlamaları gerçekleştirmesi zorunluluğudur (Sabuncuoğlu, 2009: 183).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında kilit rol oynayan birimlerin başında gelmektedir. İşletmelerde üretim yapabilmek için çalışanlar dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Ancak bu faktörleri birbiriyle ilişkili-uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, yani bir sistem oluşturmak insanın varlığı ile mümkündür (Yüksel, 2000: 1). İşletmelerde böyle bir role sahip insan faktörünün yönetilmesi de önemli bir faktör halindedir. Modern işletmelerin neredeyse tamamında çalışanlar ile ilgili kararların alınmasında insan kaynakları biriminin katkısı vardır. Bu kararlar verilirken değerlendirmeler, performans değerlendirme yöntemlerinden elde edilen sonuçlara göre verilmektedir. Çünkü performans değerlendirme, organizasyonu bazı kritik noktalar hakkında bilgilendirir (DeNisi, 2005: 157).

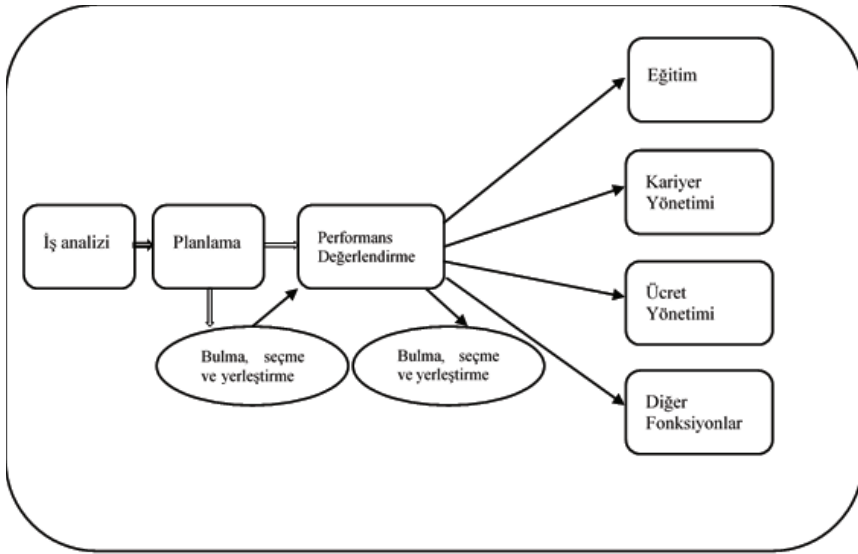
Performans değerlendirmenin insan kaynakları içindeki yeri ve önemini anlamak için insan kaynakları kuramlarının performans değerlendirmeyi, insan kaynakları içinde konumlandığı yeri iyi analiz etmek gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik insan kaynaklarının dayandığı temel kuramlar olarak kabul edilen **evrensel yaklaşım, koşul bağımlılık ve yapısalcı kuramlar** (Gürbüz, 2013: 3), performans değerlendirmeyi insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olarak ele almıştır. **Evrensel kuramı** savunanlar, örgütsel performansa en iyi katkı sağlayan insan kaynakları uygulamalarının çevresel koşullardan bağımsız olarak bütün örgütlerde geçerli olacağını ileri sürerler (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 73). Literatürde bu uygulamalardan genel kabul gören yedi tanesi, örgüt içi kariyer **imkânları, eğitim, sonuç odaklı performans değerlendirme, performansa dayalı kâr paylaşımı, iş güvencesi, katılımcılık, alt kademelerle bilgi paylaşımı ve kapsamlı iş tanımları** olarak ifade edilmektedir (Delery ve Doty, 1996: 806-807). Bu kurama göre yüksek performans gösteren çalışanları ortaya çıkaran bir performans değerlendirme sistemi, elde edeceği sonuçların diğer insan kaynakları uygulamalarına sağlayacağı veriler nedeniyle örgütün performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Huselid, 1995: 642).

Koşul bağımlılık ya da durumsallık yaklaşımı ise evrensel yaklaşımın en iyi uygulamalar tezinin aksine içsel ve dışsal faktörlerin de etkisiyle işletmelerin hepsinde aynı uygulamaların en iyi sonuçlar vermeyeceğini savunmuştur (Burns ve Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence ve Lorsch, 1967; Pugh, 1973). Koşul bağımlılık yaklaşımını Delery ve Doty (1996: 807), evrensel yaklaşımdaki en iyi uygulamaların oluşturduğu bağımsız değişkenlerin, örgütsel performans bağımlı değişkenine olan etkisinin, koşul bağımlılık teorilerinde, ilgili bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin, çeşitli koşullara göre farklılık göstereceğini ifade etmektedir. Bu farklılıklardan dolayı insan kaynakları yönetimi çalışmalarında **dikey ve yatay uyumun** gerekliliği söz konusudur. Dikey uyum, insan kaynakları uygulamalarının belirli bir örgütsel bağlam ile uyumluluğunu; yatay uyumsa insan kaynakları uygulamalarının kendi aralarında uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir (Gürbüz, 2013: 15). İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejileri ile nasıl uyumlaştırılabileceği konusunda çalışma yapan Miles ve Snow (1984), örgüt stratejilerini **fırsatçı, analizci, savunmacı** ve **tepkici** olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Bu stratejiler ile insan kaynakları faaliyetlerinin uyumunu sağlamada performans değerlendirmenin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Örneğin fırsatçı stratejileri benimseyen işletmeler daha çok yenilikçi ve teknoloji için örgüt dışından insan kaynağı temin eden ve performans değerlendirmeye önem veren işletmelerdir. Pazarın hızlı değişen yapısı performansı önemli hale getirir. Tepkici stratejiyi benimseyen işletmeler için istikrarlı bir ortamda faaliyetler söz konusudur ve insan kaynağı işletme içinden temin edilir (Gürbüz, 2013: 18-19); ancak örgüt içindeki insan kaynağındaki değişimler yine performans değerlendirme verileri ile gerçekleştirilir.

Yapısalcı yaklaşım, evrensel ve koşul bağımlılık yaklaşımından farklı olarak insan kaynakları sistemini oluşturan uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşime ve birbirlerine etkilerini artırmaya yönelik bütüncül bir yaklaşımı savunur (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 79). Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu çok boyutlu bir sistem olarak ele alınmakta ve bünyesindeki elemanlar farklı şekillerde birleştirilerek sonsuz sayıda farklı konfigürasyonlar elde edilebilmektedir. Bu bağlamda fonksiyonun içsel özellikleri ve elemanları arasındaki sinerjik ilişkilere odaklanılmaktadır (Keçecioğlu ve Unnu, 2009: 1179). Bu kuram koşul bağımlılık kuramıyla benzerlik taşımasına rağmen, koşul bağımlılık kuramından bakış açısı üstünlüğüne sahiptir. Bütünün, parçalarının toplamından daha büyük olacağı görüşüne sahip olan yapısalci kuram, insan kaynakları uygulamalarını sistemin geneli için bir güç olarak ele almaktadır (Colbert, 2004: 345). Yapısalcı kuramda da örgüt stratejileri kullanılmaktadır; bu stratejiler içerisinden benimsenen strateji, insan kaynakları yönetim sistemleri ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Performans değerlendirme işlevi açısından

konuyu örneklendirmek gerekirse, savunmacı ve analizci örgütler süreç odaklı bir performans değerlendirme yöntemi tercih ederken, fırsatçı örgütler sonuç odaklı bir yöntemi tercih edecektir (Gürbüz, 2013: 22-23).

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme öncesinde gerçekleştirilen insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin ne derece doğru yapıldığının belirlenmesi, performans değerlendirme sonrasında yapılacak faaliyetlerin planlanmasında önemli bir yer tutar (Yeşiltaş, 2015: 327). Daha ayrıntılı olarak performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminin diğer temel fonksiyonlarla olan ilişkisi genel hatlarıyla Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Performans değerlendirmenin insan kaynakları içindeki yeri

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de görüldüğü üzere iş analizi ile elde edilen sonuçlar, planlamanın temel girdilerinden birini oluşturmaktadır. Planlama ile hangi işe kimin ne zaman alınacağı, insan kaynağı talebinin hangi kaynaklardan belirleneceği ve diğer planlamaya konu olan hususlar belirlenerek bu süreçler başlatılmaktadır (Bingöl, 2016; Calp, 2016). İş analizleri sonucunda ortaya çıkan verilerin kullanım amaçlarından biri de performans değerlendirmesi için iş gereklerini belirlemektir (Çavuş, 2005: 5). Belirlenen bu iş gereklerine göre değerlendirme kriterleri belirlenerek işe özgü ve daha gerçekçi performans değerlendirme gerçekleştirilebilir. Personel bulma, seçme ve değerlendirme sonucu işletmeye alınan personelin, yapılan performans değerlendirme ile işletmeye uygunluğu

veya uyumsuzluğunun belirlenmesi, performans değerlendirme öncesinde gerçekleşen bu işlemin ne derece başarılı olduğunun kontrolünü sağlaması açısından, sonrasında ise bu personelin eğitim ihtiyaçlarının ve diğer ihtiyaçların belirlenmesinde yardımcı olması açısından önemlidir. Eğitim, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve diğer fonksiyonlar için performans değerlendirme sonuçlarında sağlanan veriler sayesinde bu işlevlerin yerine getirilmesine imkân sağlamaktadır.

Performans değerlendirmeyi önemli kılan unsurlardan biri de, performans değerlendirmenin amaçlarıdır. Sabuncuoğlu (2009: 186), performans değerlendirmenin amaçlarını; işgücü planlaması yapmak için personel envanteri hazırlamak, çalışan eğitim gereksinimlerini saptamak, ödüllendirme, ücretlendirmede adalet, personel gelişimi, cezalandırma, işten çıkarma, terfi, iş zenginleştirme, personel bulma, yerleştirme ve yetki devri gibi konular olduğunu belirtmektedir. Modern yönetim anlayışı işletme içindeki bu bilgi kaynağını temel almaktadır ve değerlendirmelerini buna göre yapmaktadır (Akal, 2005: 65). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için performans değerlendirme süreçlerinin doğru işletilmesi ve yukarıda belirtilen amaçların doğru şekilde gerçekleşmesi önemlidir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmasının yanında, yönetici ve denetleyiciler için önemli bir sorumluluk alanıdır. Çünkü örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütün kendi pozisyonunu ve durumunu iyi bilmesi gerekir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 287). İşletme açısından bir önemli nokta da performans değerlendirmenin işletmeye insan kaynağı sağlarken, var olan insan kaynağı eksik noktalarının belirlenmesidir. Bu hem yönetim kadroları hem alt kadrolar için geçerlidir (Rosen, 1998: 358).

Performans değerlendirme, işletme açısından önemli olduğu kadar personel açısından da önemli bir süreçtir. DeNisi ve Pritchard (2006), performans değerlendirmenin nihai amacının personel motivasyonunu artırmak olduğunu iddia etmektedir. Longenecker ve Nykodym (1996: 152) yaptıkları çalışma sonucunda, yönetici ve astların; değerlendirme sürecinin, çalışanları konumları konusunda bilgilendirdiğine, çalışanların performans ve hedeflerini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olduğuna, çalışanların gelişimine ilişkin değerlendirmeleri kolaylaştırdığına ve bu şekilde çalışanların işleriyle ilgili girdilerini teşvik ettiğine inandıklarını ortaya koymuştur. Rosen (1998: 357), Amerika kamu ulaştırması alanında yaptığı araştırmada, yaptığı mülakat ile yönetici değerlendirmelerini aktararak insanların önemli olmak istediklerini, hedeflerine ulaşmak ve çalıştıkları kuruma nasıl bir katkıda bulunmayı bilmek istediklerini, performansını bilen ve bundan memnun olan çalışanlarda gurur duygusu oluştuğunu belirtmektedir.

Ayrıca ücret ile performans arasında iş dünyasında bir bağ oluşturulduğunu, bunun mantıklı bir uygulama olduğu ve çalışanların performanslarının karşılığının verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Yukarıda ele alınan değerlendirmeler çerçevesinde performans değerlendirmenin hem yönetim, hem işletme hem de çalışan açısından üç boyutta önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışan açısından motivasyon, kendi eksik yönlerini görme, gelişime açık yönlerini bilmek ve bu şekilde bireysel kariyer planlamasında daha bilinçli hareket edebilmek ve sergilediği performans karşılığında maddi kazanç sağlamak gibi avantajları yanında, sosyal bir ihtiyaç olan kendisiyle gurur duymayı da sağlayabilmektedir. İşletme açısından temel önemi ise hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan değerlendirmeler neticesinde insan kaynağı ihtiyacı, gelişimi ve motive edilmesi noktalarında yoğunlaşmaktadır. Falcone ve Sachs, (2007: 5), çalışanlar, yönetim ve işletme açısından verimli bir performans değerlendirmenin faydalarını şu şekilde belirtmişlerdir: Çalışanlar zayıf yönlere ek olarak kendi güçlü yönlerini öğrenirler, yeni hedefler ve amaçlar üzerinde uzlaşmayı kolaylaştırır, çalışanlar değerlendirme sürecinde aktif katılımcılardır ve bu onların kendilerini işyerine ait hissetmelerine yardımcı olur; çalışanlar, “dikkate alınıldıklarını” hissederler ve “birey” olarak işletmenin onların farkında olduğunu, onların ihtiyaçları ve hedefleri konusunda yönetimin gerçekten duyarlı olduğunu hissederler. **Yönetim açısından** faydaları, yönetim ile çalışan arasındaki denetim ilişkisini yetişkinler arası boyuta taşır. Yani çalışanların denetlenmesi yerine özdenetim anlayışının yaratılmasına yardım eder; yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirirken daha rahat olur; para ile ilgili meselelerden ziyade iş kalitesi ile ilgili meselelere zaman ayrılır ve çalışma ekipleri maksimum verimlilik için yeniden yapılandırılabilir. İşletme açısından ise çalışanların kuruluşun bir parçası olma konusundaki ilgilerinin artmasını sağlar; eğitim ihtiyaçları belirlenir ve iş akışını engelleyen kurumsal engeller tespit edilebilir.

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı turizm işletmelerinde, fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Diğer sektörlerin hiçbirinde, turizm işletmelerindeki gibi çalışan ve müşteri arasındaki yoğun ilişki yaşanmamaktadır (Angelo, 1998; 403). Özellikle zorlu rekabet ortamında turizm işletmeleri için müşterinin devamlılığının sağlanması, mevcut olanların korunması ve yüksek kârlılığın yakalanması, artan oranlarda hizmet kalitesine bağlı hale gelmektedir (Yılmaz, vd., 2010: 90). Turizm işletmeleri gibi emek yoğun işletmelerde örgütsel performansın, ağırlıklı olarak çalışan performansına bağlı olduğu sektörlerde (Luthans and Stajkovic, 1999: 56), çalışanın sergilediği yüksek performans, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamakta; düşük performans ise müşteri şikâyetlerinin artmasına ve marka değişimine neden olmaktadır (Jana

ve Chandra, 2016: 13). Performans değerlendirmesi, çalışanların işletme için taşıdıkları önemin niteliksel ve niceliksel yönleriyle belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Sorunları en aza indirilmiş, adil ve güvenilir bir performans değerlendirme sayesinde çalışanların işletmeye inancı ve motivasyonu artacak ve emeğin kaliteyi belirlediği turizm işletmelerinin genel performansına olumlu yansıyacaktır.

Turizm işletmelerinde karmaşık örgüt yapıları nedeniyle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zordur (İplik, 2004: 196; Güzel vd., 2007: 143). Bu durum insan faktörünün önemli bir yer tuttuğu turizm işletmeleri açısından performans değerlendirme sonucunda sağlanabilecek faydalardan en yüksek seviyede yararlanmak gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak turizm işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin ne derece etkili olduğu ve sonuçlarının ne derece geçerli olduğu önemli bir tartışma konusudur. Turizm sektörünün kendine özgü yapısı nedeniyle büyük önem taşıyan insan kaynakları uygulamaları, yine sektörün kendine has özelliklerinden dolayı bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. İleride detaylı olarak ele alınacak olan bu sorunların aşılması turizm işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, işletmede çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve işletmeye bağlılıklarının artmasını sağlayacak (Falcone ve Sachs, 2007) ve sektörün en temel sorunları olan nitelikli insan gücünü koruma ve çalışan devrini azaltıcı bir rol oynayacaktır (Benligiray, 1999: 27).

İşletmelerde performans değerlendirme yöntemleri literatürde aynı adlarla anılmalarına rağmen, süreçlerin nasıl gerçekleştirileceği ya da işletme içerisinde kim tarafından yapılacağı soruları, performans değerlendirmeye yönelik farklı bakış açılarını ve yöntemlerini ortaya çıkarmıştır (Helvacı, 2002: 159).

Bakan ve Kelleroğlu (2003: 77), Cheung ve Law (1998: 404), Eichel ve Bender (1984) yaptıkları çalışmalarda; karşılaştırmalı, mutlak ve sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri, geçmişe ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri, bireysel yöntemler ve karşılaştırmaya imkân veren yöntemler ile geleneksel ve modern yöntemler şeklindeki gruplandırmaların literatürde yer aldığını ifade etmektedirler. Ayrıca Çolakoğlu (2005: 130), biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemler olarak da değerlendirme yöntemlerinin gruplandırıldığını, biçimsel olmayan performans değerlendirme yönteminin yöneticilerin takdirine göre yapılan değerlendirmelerden ibaret olduğu, biçimsel değerlendirme yöntemlerinin ise işletme tarafından çalışanların düzenli ve sistematik bir biçimde performans değerlendirilmesi için oluşturulmuş sistemler olduğunu belirtmektedir. Bu gruplandırmalardan genellikle kullanılan geleneksel ve modern yöntemler şeklindeki sınıflandırmaya göre Tablo 1’de bu yöntemler verilmiştir.

Sıralama yöntemleri, astların sıralamasının amirleri tarafından başarılarına göre yapıldığı bir yöntemdir. Sıralama yöntemlerinin uygulanmasında Tablo 1’de belirtilen alt yöntemlerin uygulama şekilleri farklılık göstermektedir ve bu yöntemler içerisinde ikili karşılaştırma yöntemi diğerlerine göre daha nesneldir. Bu yöntemde tüm bireylerin birbiriyle karşılaştırması yapılır (Çolakoğlu, 2005: 136). Sıralama yöntemleri uygulama kolaylığı sebebiyle turizm sektörü içinde önemli bir yer tutan otel işletmelerinde ve seyahat acentelerinin satış pazarlama departmanlarında uygulanmaktadır. Ancak ikili karşılaştırma zaman alıcı bir yöntem olduğu için personel sayısı az departmanlar tarafından tercih edilir. Turizm işletmelerinde kullanılan bir diğer yöntem, zorunlu dağılım yönteminde değerlendirci, çalışanları belirli dağılımlar için de değerlendirir. Beş ya da yedi derece ve bunları değerleyen yüzdeler vardır (Sabuncuoğlu, 2009: 216). Çalışanlar yönetici tarafından bu yüzdeler içinde uygun yere yerleştirilerek değerlendirilir. Turizm işletmelerinde grafik derecelendirme yönteminde değerlendirme, bir form kullanılarak yapılır. Değerlendirmesi yapılacak her işgören için birer form ile değerlendirci formda yer alan ölçütlere göre değerlendirmesini yapar (Budak vd. 2004:305).

Tablo1: Performans değerlendirme yöntemleri

Klasik Yöntemler	Modern Yöntemler
Sıralama Yöntemleri Basit Sıralama Yöntemi Alternatif Sıralama Yöntemi Puan Verme Yöntemi İkili Karşılaştırma Yöntemi	Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi
Zorunlu Dağılım Yöntemi	Değerlendirme Merkezi Yöntemi
Grafik Dereceleme Yöntemi	Takım Bazlı Değerleme Yöntemi
Kritik Olay Yöntemi	Standartlar Yöntemi
Kontrol Listesi Yöntemi	Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme) Yöntemi
Davranışsal Değerlendirme Ölçeği	
Alan İncelemesi Yöntemi	

Kaynak: Yeşiltaş, 2015; Sabuncuoğlu, 2009; Çolakoğlu, 2005’ten yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kritik olay yönteminde yönetici, gözetimi altındaki personel hakkında personelin olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili bir takım gerçek olayları not eder ve bunları daha sonra personel ile yüz yüze konuşarak değerlendirir (DeCenzo ve Robbins, 2010: 238). Turizm işletmelerinde **kontrol listesi yönteminde**, çalışanların işteki başarı ve niteliklerini belirleyen ifadeler vardır. Bu ifadelerden çalışanlara uyarlar işaretlenir. İfadelerin önemine göre ağırlık puanları farklılaşabilir; değerlendirme sonucu puanlar toplanır ve bir skalaya oturtulur (DeCenzo ve Robbins, 2010: 238; Sabuncuoğlu, 2009: 215). **Davranışsal değerlendirme** derecelendirilmiş bir seri üzerinden yapılan değerlendirmedir. Bir çalışanın yaptığı işin belirgin faaliyetlerini ya da boyutlarını kritik olayları temel alarak derecelendirir. Bu kriterlerin belirlenmesinde çalışanların da katılımı yöntemin onlar tarafından daha çok kabul görmesini sağlar (Çolakoğlu, 2005: 140). **Alan araştırmasında** değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece değerlendirmeye daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun ve zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir (Canman, 2000: 174).

Modern yöntemler olarak sınıflandırılan yöntemlerden **hedeflere göre değerlendirme**, turizm işletmelerinde üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve örgütsel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşturulması gerekir ve bahsedilen amaçların uyumlu hale getirilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu, 2009: 212). **Değerlendirmeme merkezî yöntemi**, personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman, 1993: 28). Bu yöntem lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti ve iş oyunları gibi birtakım çalışmalardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2009: 208). İşletmelerin çeşitli departmanlarından seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilir ve genellikle sıralı değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemlerini kullanarak önceki performanslar ve yapılan çalışmalardaki performanslar değerlendirilir (Canman, 2000: 179). Turizm işletmelerinde -özellikle otel işletmelerinde- bazı departmanlarda oldukça sık kullanılan **takım bazlı değerlendirme**, kişilerin değil de işi yapan ekibin değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde takımın başarısını etkileyen dış çevre faktörleri nedeniyle kişilerin ve takımın ayrı ayrı performansları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu performanslar değerlendirilirken seçilen değerlendirmelerin bir bölümü yapılan işin niteliği ile ilgili olmalı, diğer kısmı ise davranışsal faktörleri ele almalıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 210).

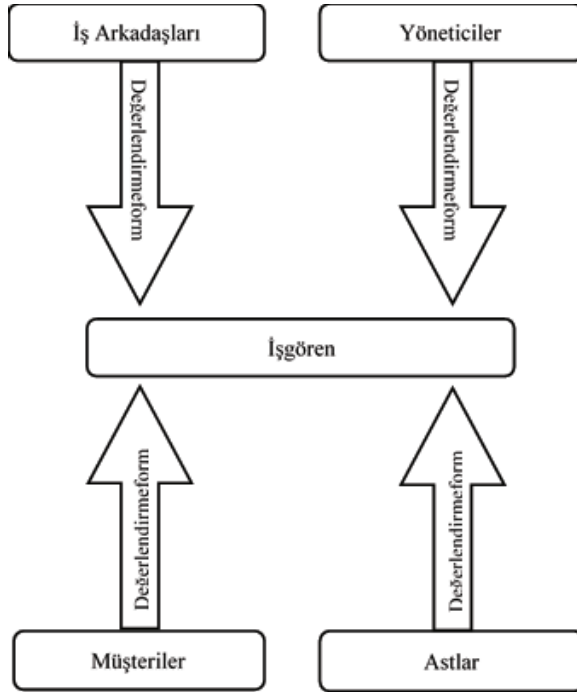
Turizm işletmelerinde **performans standartları (standart yöntem)**, iş analizleri ile belirlenen görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Bu yöntemde standartlar, çalışanın pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılarak her performans standardına bir puan verilmektedir. Yöntemin etkililiği, standartların adil ve açık olmasına bağlıdır (Benligiray, 1999: 160). Belirli bir işi yapan çalışana değerlendirirken, bununla ilişkili herkesi değerlendirme kapsamına alan ve bu kapsamda her yönden gelen geri bildirimleri dikkate alan **360 derece değerlendirme sistemi**, çok sayıda ve farklı kaynaktan veri toplanmasına olanak sağlamaktadır (Mathis ve Jackson, 2008: 340). Çoklu veri kaynağının kullanılması sistemi daha adil ve öznellikten uzak bir zemin üzerine oturtmaktadır.

360 derece değerlendirme sisteminin en önemli işlevlerinden birisi, geri bildirim sağlamasıdır. Bu geribildirim sadece performans değerlemesini değil, kariyer gelişimini de kapsamaktadır. Bu yöntem tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenlerin değerlemesini içermesinin yanı sıra yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir (Gavcar vd. 2006: 35). Yöntemin avantajlarından biri de çalışana diğer insanlar tarafından nasıl görüldüğü ile birlikte kendisini farklı açılardan görme ve değerlendirme imkânı da sağlar (Çolakoğlu, 2005: 142).

Turizm işletmeleri arasında önemli bir yer tutan otel işletmeleri üzerinde Pınarbaşı'nın (2007: 102) Antalya bölgesinde yaptığı araştırmada, en çok tercih edilen yöntemin davranışsal değerlendirme yöntemi olduğu ve otel işletmelerinin % 61.4'ünün bu yöntemi tercih ettiği, %45.5'inin sıralama yöntemlerini, %29.5'inin standartlar yöntemini, %27.3'ünün 360 derece değerlendirmeyi, %25'inin ise grafik derecelendirmeyi tercih ettiği ortaya konulmuştur. En az kullanılan yöntemin ise %2.3 ile zorunlu dağılım yönteminin olduğu belirtilmektedir. Rakamların bu şekilde dağılımının ise otel işletmelerinin birden fazla yöntemi kullanması ve bunları çalışmada belirtmeleri sebebiyle ortaya çıktığı da araştırmada vurgulanan hususlardandır. Özgen vd. (2008: 342), turizm işletme belgeli 25 konaklama işletmesinde yaptıkları çalışmada, otel yöneticilerinin çoğunluğunun (%28.6) karşılaştırma yöntemini kullandıkları belirtilmiştir.

İnsan kaynakları departmanı, bütün bu yöntemlerin uygulanmasında hazırlık aşamalarından değerlendirme ve geri bildirim aşamalarına kadar mutlaka süreçlerde yer alması gereken en önemli birimdir. Gavcar vd. (2006) Muğla bölgesinde yaptıkları çalışmada, konaklama işletmelerinde değerlendirme işlemlerini yapan kişilerin sadece %30'unun insan kaynakları birimi tarafından yapıldığı, %35'inin personel ve %35'inin de muhasebe birimlerinde yapıldığını ortaya koymuşlardır. Özellikle turizm işletmelerinde yöneticilerin performans

değerlendirmenin amaçları, önemi ve gereği hakkında bilgilendirilmeleri, uygulanacak yöntemlerin, uygulayacak kişilerin ve zamanın belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi insan kaynaklarının turizm işletmeleri içerisindeki önemli görevlerindendir. İplik, Çukurova bölgesi otellerinde yaptığı çalışmada, performans değerlemede kullanılan yöntemlerin %19 amaçlara göre yönetim ve davranışsal değerlendirme yöntemi, %15 sıralama yöntemi, %12 grafik değerlendirme, kontrol listesi ve 360 derece değerlendirme ile %4 zorunlu dağılım yöntemi olarak dağıldığını bulgulamıştır. Ancak aynı çalışmada insan kaynakları müdürlerinin %55'inin uyguladıkları değerlendirme yönteminin uygun olduğunu belirtmesine rağmen, yöneticilerin %69'unun performans değerlendirme konusunda herhangi bir eğitim almadığını ifade etmektedir (İplik, 2004: 202). Otel işletmelerinde kendileri dahi performans değerlendirme konusunda eğitim almayan bu yöneticilerin, departman müdürlerini bu konuda eğitmeleri ise çok mümkün görünmemektedir. Performans değerlendirme yapan yöneticilerin, performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması açısından bu konuda eğitim almış olmaları önemlidir. Çünkü turizm işletmelerinde yer alan yöneticilerin performans değerlendirme hakkında yüzeysel bilgilerle ve önemine inanmadan bu süreci yönetmeleri, performans değerlendirmenin amacına ulaşmasına önemli ölçüde engel olmaktadır.



Şekil 2: 360 derece değerlendirme

Çalışan performans değerlendirmelerinin yürütülmesi için yukarıda belirtilen çeşitli yöntemler vardır; ancak tüm yöntemler her işletme için uygun değildir. Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Turizm işletmelerinin bu yöntemlerden hangilerini tercih edecekleri işletmenin yönetsel, fiziksel ve organizasyonel yapısı ile ilişkili olduğu kadar, işletmedeki hâkim kültür ve iklim ile de bağlantılı olarak değişebilir. Örneğin bir kıyı oteli ile şehir otelinin uygulaması gereken ya da uygulayabileceği performans değerlendirme yöntemleri aynı olamaz. Kıyı otellerinin kendi içinde bile aynı yöntemleri uygulayarak doğru sonuçlara ulaşması mümkün değildir. Ya da bir karşılayıcı acente ile satış acentesinin veya tur organizasyonu yapan acentenin de değerlendirme yöntemleri farklı göstergeler ve değerlendirmeler içerecektir. Ancak etkin bir performans değerlendirme sistemi adil ve açık olmalı, güçlü ve zayıf yönlerini açıkça tanımlamalı ve çalışanların verimliliğini vurgulamalıdır. Ayrıca turizm işletmeleri mutlaka formal bir değerlendirme sistemine sahip olmalıdır. Bu konuda Özgen vd. (2008: 341) yapmış oldukları çalışmada, görüştükleri otel müdürlerinin %94.4'ünün de bu kanaati paylaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu yüzden en doğru yöntemin, işletmenin kendi şartları içerisinde insan kaynakları ve diğer birimlerin birlikte, çeşitli uygulamalar ve süreçte belirleyecekleri, çalışanlar tarafından da kabul gören, nesnel temellere dayalı formal yöntemlerin olacağı söylenebilir.

TURİZM İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNİN ROLÜ

Turizm işletmeleri, hizmet kültürünün hâkim olduğu işletmelerdir. Hizmet kültürü, işletme kültürünün merkezinde hizmetin yer aldığı kültür olarak tanımlanabilir (Teare, 1993). Hizmet sunumunun kendine özgü yapısı ve gerektirdiği kültürün oluşturulması ve devam ettirilmesi, turizm işletmeleri açısından önemlidir. Bu yüzden turizm işletmelerinde insan kaynakları birimleri çalışan tercihlerini, eksikliklerini ve eğitimlerini bu kültürün sağlanması ile uyumlu hale getirmelidir (Boven ve Ford, 2004). Kişiden kişiye mal ve hizmetin sunulduğu işletmelerde, hizmeti sunan personelin hizmeti alan kişiye karşı tutumları, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunulma sürecinde tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemdedir. Bu sebeple turizm işletmelerinde hizmeti sunan kişilerin iş performanslarının ölçülmesi oldukça önemlidir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142-143).

Bireysel ve örgütsel performansın artırılması, insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetleri içindedir. Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performans ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013: 14). İnsan kaynakları birimi -her türlü işletme için önemli bir birim olmakla beraber-

turizm işletmeleri için en önemli birimlerden biridir. İşletmenin verimli çalışması ve devamlılığı açısından emek yoğun bir sektör olan turizmde, çalışana verilen değer önem arz etmektedir. İşgörenlere görevlerini yaparken gerekli koşulları hazırlamak ve beklentilerine göre personel politikaları geliştirmek, başarı için en önemli unsurdur (Pelit, 2015: 61). Performans değerlendirme, çalışanların kendi durumlarını görebilmeleri ve ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri açısından önemli bir süreçtir. Ayrıca işletmelerinde çalışanların durumunu anlaması için gereklidir.

Turizm işletmelerinde performans değerlendirmenin verimli ve etkili olabilmesi, insan kaynakları biriminin bu süreci yönetmesine bağlıdır. İnsan kaynakları birimi performans değerlendirme sürecinde performans kriterlerin, değerlendirme aralıklarının, değerlendirme standartlarının belirlenmesi ve değerlemeyi yapacak kişilerin belirlenmesi ve eğitilmesi, yöntemin belirlenmesi, formların hazırlanması ve görüşmelerin yapılıp bu verilerin analiz edilmesi aşamalarını yönetmelidir (Özler, 2013: 115-125). Bunların yanında süreçler sonunda elde edilen verilerin üst yönetime iletilmesi ve değerlendirilmesi, çalışanlara geri dönüşlerin iletilerek gerekli eğitim, ödül ve ceza gibi uygulamaların gerçekleştirilmesini de yerine getirmelidir (Pelit, 2015: 88).

Performans değerlendirme sürecinin başlatılması için insan kaynakları biriminin bir ön çalışma yapması gerekir. Bu ön çalışmada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2009: 186). İnsan kaynakları biriminin bazı aşamalarını diğer birimler ile işbirliği içerisinde gerçekleştirmesi gereken bu süreç, Capko (2003: 43)'ya göre beş aşamadan oluşmaktadır ve şu aşamaları içermektedir:

- Değerlendirme şeklinin geliştirmek,
- Performans ölçütlerini/kriterlerini belirlemek,
- Geribildirim için yönergeleri hazırlamak,
- Disiplin ve fesih prosedürlerini oluşturmak ve
- Değerlendirme takvimini hazırlamaktır.

Grote (1996: 18-20) de performans değerlendirme çemberi olarak adlandırdığı bu sürecin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. İlgili literatür incelendiğinde performans değerlendirme sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğu görülmektedir (Nemutlu, 2017: 26-30; Saruhan ve Yıldız, 2012: 345; DeCenzo ve Robbins, 2010: 236-237; Akçanat, 2009: 15-21; İplik, 2004: 196-198; Sabuncuoğlu, 2009: 186; Yüksel 2000: 182-184). Neyin nasıl yapılması gerektiğini belirlemeye yönelik değerlendirme standartlarının saptanması aşamalarıdır. Bu

aşamanın başarılı olabilmesi spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olması şartlarına bağlıdır (Sabuncuoğlu; 2009: 189). Bu aşamalar:

- Birinci aşama, değerlendirme kriterlerinin saptanması aşaması. Bu aşamada kriterlerin doğru seçilmesi, performans değerlendirmenin başarısını artıracaktır. Performans kriterlerinin açık, anlaşılır, işin özelliğine uygun ve objektif olarak ölçülebilir olmaları gerekir (İplik, 2004: 197).

- İkinci aşama, performans kriteri, performansın en önemli unsurunun belirlenmesi aşamasıdır. Benligiray (1999) bu unsurları kişilik özelliklerine dayalı kriterler, davranışlara dayalı kriterler, yetkinliklere dayalı kriterler ve çıktılara dayalı kriterler olarak dörde ayırmaktadır.

- Üçüncü aşama, değerlendirme yönteminin belirleneceği adımdır. İşletmelerin her biri farklı özellikler taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin kendine özgü yapıları, kültürleri, hedef ve amaçları nedeniyle her işletme çalışanlarıyla ilgili farklı beklentiler içerisindedir (DeCenzo ve Robbins, 2010: 236). Her işletmede farklı görev tanımları, yetki ve sorumlulukları olan çalışanların performans değerlendirme yöntemleri de farklı olmalıdır (Capko, 2003: 46).

- Dördüncü aşama, değerlendirmeyi yapacak olanların saptanması aşamasıdır. Değerlendirmeyi kimin yapacağı, performans değerlendirmede önemli konulardan biridir. Değerlendirmeyi çalışanın ilk amiri, ikinci amiri ve bunlar birlikte yapabilecekleri gibi iş arkadaşları, astları, dışarıdan getirilen uzmanlar ya da çalışanın kendisi de yapabilir (Yüksel, 2000: 184). Değerlendirmeyi yapacak olanlar arasına müşterileri de ekleyen Grote (1996: 20), öncelikli olarak değerlendirmenin çalışanın kendisi tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca içinde yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının da bulunduğu bir grup tarafından da bu değerlendirmeler yapılabilir (Demir, 2006: 75).

- Beşinci aşama, değerlendirmenin ne zaman ve hangi aralıklarla yapılacağının belirlenmesi aşamasıdır. Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler genellikle yıllık ve altı aylık aralıklarla yapılabilmektedir. Ancak daha sık aralıklarla yapıldığı da görülmektedir. Değerlendirme sürecinde her bir işgörene yeterli zaman ayırmak çok önemlidir (DeCenzo ve Robbins, 210: 237). Bir diğer önemli nokta ise başarımların değerlendirilmesinin sağlayacağı geri bildirimden yararlanabilmektir (Yüksel, 2000: 183).

- Altıncı aşama, performans değerlendirmesi yapacak kişilere eğitim verilmesi aşamasıdır. Değerlendirmeye tabi tutulacak kişiler bundan olumlu ya da olumsuz

olarak muhakkak etkilenecektir. Bununla birlikte değerlendirmenin sonuçlarına göre yönetim çeşitli kararlar alacak ve bu kararlar işletmenin geleceğinde etkili olacaktır. Bu yüzden değerlendirmeyi yapacak kişilerin yetkin ve objektif olmaları işletmenin bütünü için oldukça önemlidir. Bunun için değerlendirmeyi yapacak olanların mutlaka bunun için eğitilmeleri gereklidir (İplik, 2004: 197-198).

- Yedinci aşama, değerlendirme hakkında yönetici ve çalışanların yanlış anlamalarına olanak vermeyecek şekilde değerlendirilecek kişilere bilgi verilmesi aşaması. Çünkü hassas bir konu olan değerlendirme, işletme içerisinde yanlış anlaşılmalara ve dedikodular sebebiyle performans değerlendirmenin başarısını azaltacaktır (Sabuncuoğlu, 2009: 190).

- Sekizinci aşama, sonuçların taraflar ile paylaşılması ve değerlendirme sisteminin değerlendirilmesi aşamasıdır. Çalışanlar yapılan değerlendirme sonuçlarını çoğunlukla bilmek isterler. Bu sonuçlar değerlendirilen kişilere iletilirken çalışan hakkında elde edilen sonuçlar, performans veya davranışsal etkinlik, bütüncül bir değerlendirme ve gelişim süreci konularını içeren bir görüşme gerçekleştirilmelidir (Grote, 1996: 21). Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra sistem, insan kaynakları birimi tarafından değerlendirilmeli ve ne ölçüde amacına ulaştığı incelenmelidir. Bu incelemeler ile sistemin eksiklikleri belirlenmeli ve sonuçlar denetlenmelidir (İplik, 2004: 198).

Turizm işletmelerinde performans değerlendirme işlemlerini daha çok otel işletmelerinin uyguladığı, seyahat acentelerinde ise özellikle bazı büyük acentelerin bu işlemi gerçekleştirdiği gerek uygulamada gerekse konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda göze çarpan hususlardandır. Bu doğrultuda konuyla ilgili olarak Köroğlu ve Merter (2012: 230) seyahat acentelerinin turist rehberlerini işe almalarıyla ilişkili İstanbul'da yaptıkları çalışmada, seyahat acentelerinin %66.8'inin belirli dönemlerde rehber performanslarını değerlendirdiğini belirlemişlerdir. Bu değerlendirme sonucuna göre %6.3'ünün ödül uyguladığını, %42.7'sinin performansı artırmaya yönelik çabalara giriştiğini, %68'inin ise bu sonuçlara göre işten çıkarma gibi cezalandırma uygulamalarını gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Seyahat sektörü ile ilgili olarak sektör içindeki deneyim ve gözlemlerden yola çıkarak, performans değerlendirmenin daha çok birim amirleri tarafından gerçekleştirilen bir süreç olduğu ve bazı işletmelerde süreci yöneten kişilerin bazı hizmet içi eğitimlerden sonra bu süreci yürüttükleri görülmüştür. Ancak seyahat sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan karşılayıcı seyahat acentelerinde bu değerlendirmelerin daha çok subjektif bir şekilde işletme sahibi ya da işletme müdürü tarafından yapıldığı söylenebilir. Otel işletmelerinde ise İplik (2004) çalışmasında, işletmelerin %81'inin performans değerlendirmeyi uyguladığı, bu otellerin %37'sinde uygulamanın bir üst amir tarafından, %22'sinde

birden fazla üst amir tarafından ve %19’unda insan kaynakları müdürleri tarafından işlemin uygulandığını belirtmektedir. Uygulamanın %41 alt kademe yöneticilere, %35 çalışanlara ve %21 orta kademe yöneticilere yapıldığı, sadece %3 oranında üst yöneticilerin değerlendirildiği çalışmadan anlaşılmaktadır. Pınarbaşı (2007) çalışmasında da, otellerin %65.7’sinin performans değerlendirme uygulamalarını göstermektedir. Bu örneklerden yola çıkarak turizm işletmelerinin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme süreçleri uygulanmaktadır. Ancak bu süreçlere insan kaynakları birimlerinin etkisi ve katkısı olması gerekenin çok altındadır. Dolayısıyla bu durumda süreçlerde ve sonuçlarda önemli sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz görünmektedir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar ve sunulan örneklerden de anlaşıldığı üzere, performans değerlendirme işletme içerisindeki tek bir kişinin gerçekleştireceği bir süreç değildir. Performans değerlendirme süreçleri önemli ve yürütülmesi zorluklarla dolu süreçlerdir. Bu süreçlerin sorunsuz yürütülmesi, genel işletme performansı ve verimliliğini doğrudan etkileyecek ve işletmenin piyasadaki gücünü belirleyecektir (Falcone ve Sachs, 2007; Benligiray, 2013: 14). Performans değerlendirme sürecinin yürütülmesi, insan kaynakları biriminin sorumluluğunda olan önemli bir süreçtir. Ancak performans değerlendirmenin bu önemine rağmen yıllardır ne kadar doğru işlediği ve sonuçlarının ne kadar doğru olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir (Sullivan, 2011: 1).

Özellikle turizm işletmelerinde, işletme verimliliğinin temel noktasının insan ve onun sergilediği performans olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerinin çalışan performans ölçümlerine ve sonuçlarına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Bu açıdan performans değerlendirme, turizm işletmelerinde yıllık yapılması zorunlu iş yükü olarak değil, gerekli aralıklarda işletmenin geleceğini belirlemeye yönelik bir süreç olarak görülüp ele alınmalı ve bu sayede sorunlardan arındırılmış ve gerçekçi sonuçlar elde edilmelidir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜMÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİMİNİN ROLÜ

Performans değerlendirme ile ilgili turizm işletmeleri açısından en önemli sorunlardan biri, işletmelerin performans değerlendirmeyi uygulamaktan kaçınmaları olarak gösterilebilir. Önemli bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri üzerinde Pınarbaşı (2007)’nın yaptığı çalışmada, performans değerlendirme yapmayan işletmelerin (%34.3) büyük çoğunluğunun (%43.5) bu işlemi yapmama nedeni olarak yönetimin yaptığı değerlendirmeyi yeterli görmesi, %13’ünün ise gereksiz görmesi olarak belirtilmiştir. Halbuki yukarıda da belirtilmeye çalışıldığı üzere, performans değerlendirme uzmanlık gerektiren, bir süreç içerisinde gerçekleşmesi gereken ve hizmet işletmelerinde işletme

performansına önemli etkisi olan bir faaliyettir (DeCenzo, 2010; Griffin, 2007; DeNisi, 2005). Öyle ki performans değerlendirme bu konuda uzman insan kaynakları yöneticilerini bile en çok zorlayan süreçlerden biridir. Bunun temel sebepleri, muhakkak ki bu süreç sonunda elde edilecek verilerin insan kaynaklarıyla ilgili diğer bazı uygulamalara kaynak teşkil etmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada alınacak kararları etkilemesi ve yüksek maliyet gerektiren bir süreç olmasıdır. İnsan kaynakları liderleri ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde sürecin, sahiplerinin bile korktuğu süreçlerden biri olarak göze çarpmaktadır (Sullivan, 2011). Bu yüzden bu sürecin doğru işletilmesi, sorunların ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Performans değerlendirme sürecinde meydana gelen sorunlar, değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini etkileyecek ve bu sonuçların kullanılmasından beklenen fayda elde edilemeyecektir (Yeşiltaş, 2015: 336). İplik (2004: 203), otel işletmelerinde değerlendirme faaliyetlerini engelleyen unsurlardan öne çıkanların çalışanların katılımının olmaması, yanlış kriterler ve değerlendirme zamanı olarak belirtmektedir. Bu sorunların yanı sıra performans değerlendirmede en çok ortaya çıkan sorunlar ve sebepleri genel hatlarıyla şu konularda yoğunlaşmaktadır (Çolakoğlu, 2005: 143-145; Mathis ve Jackson, 2008: 350; Sabuncuoğlu, 2009: 219-221; DeCenzo ve Robbins, 2010: 244-246; Lunnenburg, 2012: 7-8; Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 289-296):

- Değişken standartlar: Benzer performansların farklı derecelerle değerlendirilmesini ifade etmektedir.
- Yakın zaman etkisi: Bilginin sağlandığı zamanın değerlendirmeye etkisidir.
- Merkezi eğilim: Aşırı merhametli olma ve aşırı katı bir tutum, değerlendiricinin kişisel özellikleri etkisiyle yaptığı yanlış değerlendirmeleri belirtmektedir.
- Kişisel önyargılar: Değerlendiricinin sahip olduğu inanç, değer ve yargıların, değerlendirmelere yansması sonucu oluşan hataları.
- Halo ve Horn etkisi: Değerlendirilen kişinin tek bir olumlu ya da olumsuz hareketine dayalı değerlendirme etkisiyle oluşan hataları ifade etmektedir.
- Kontrast etkisi: Performans standartlarına göre değil, en başarılı ya da başarısız diğer kişilere göre değerlendirme sonucu oluşan hatalar.
- Benim gibi ve benden farklı görme etkisi: Değerlendiricinin çalışanı kendi özelliklerini dikkate alarak değerlendirmesi sonucu düştüğü hatalar.
- Teknik sorunlar: Eldeki değerlendirme verilerinin yetersiz ve uygun olamamasının etkisiyle meydana gelen performans değerlendirme sorunları olarak ifade edilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme konusuna ilişkin sorunların, yukarıda bahsedilen sorunlara ek olarak farklı araştırmacılar tarafından daha da çeşitlendirildiği görülmektedir. Örneğin Swan (1991) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, performans değerlendirme ile ilgili söz konusu bu sorunları sekiz başlık altında ele almıştır. Bunlar:

- Yetersiz tanımlanmış performans standartları,
- Son zamanlardaki performansa aşırı vurgu,
- İçgüdülere güvenme,
- Çalışanların performans standartlarının yanlış anlaşılması,
- Yetersiz veya belirsiz performans belgeleri,
- Performans tartışması için yetersiz zaman tahsisi,
- Çalışanların yeterince dinlenilmemesi/yöneticinin çok konuşması,
- Bir takip planının bulunmaması/eksikliğidir.

Performans değerlendirmede karşılaşılan bir diğer sorun sınıflaması ise Sullivan (2012)'ın yapmış olduğu çalışmada detaylandırılmaktadır. Söz konusu çalışmada Sullivan sorunları altı boyutta toplamış ve elli sorun türü belirlemiştir. Bu sorunların toplandığı altı boyut ve alt maddeleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

- *En ciddi değerlendirme sorunları* olarak gerçek performansın değerlendirilememesi, seyrek geribildirim, veri tabanına dayanmayan değerlendirme, etkinlik ölçütlerinin eksikliği ve değerlendircinin sorumluluk eksikliği/sorumlu tutulmamasını, performans değerlendirmede en önemli sorunlar olarak ele almıştır.

- *Sürece ilişkin sorunlarsa* en fazla alt maddenin bulunduğu sorun grubudur. Performans değerlendirmelerin gizli tutulması, süreç yöneticisinin güçlü olamaması, sürecin hedeflerinin belirgin olmaması, küresel olmaması/kültürel farkları dikkate almaması, süreç yatırımının getirisinin olmaması, ödül ve performans uyumsuzluğu, performans sürecinin entegrasyon eksiliği, bireysel puanların takım performansının önüne geçmesi, her yılın ayrı olarak ele alınması, kapsamlı bir takım değerlendirmenin olmaması, performansı en düşük olana odaklanma, yasal desteğin/bağlayıcılık olmaması, ikinci bir değerlendirmenin yapılmaması, geçerli ve güvenilir olmaması, çapraz karşılaştırmalar yapılması, zorunlu sıralama ile ilgili sorunlar bu grubu oluşturmaktadır.

- *Değerleme aracı/form sorunları* olarak adlandıran Sullivan, herkese aynı formun uygulanması/, çeşitliliğin göz ardı edilmesi, işteki değişikliklere uygun esnek olmaması, değerlendirme faktörlerinin hepsinin eşit olması, aynı formdaki tutarsız derecelendirmeler ve iş tanımları ile bağlantısız ifadelerden oluşan formların bu grupta bulunduğunu ifade etmektedir.

- *Yönetici/uygulama sorunları* ise süreçle ilgili eğitilmemiş, korkak, oyuncu/dürüst olmayan yöneticiler, yakın zaman etkisi, örgüt kültürü sorunları ve yöneticiler arasında tutarsızlıktır.

- *Çalışan/özne sorunları* olarak yüksek endişe, tek yönlü iletişim, öz değerlendirme yokluğu, ani performans düşüşlerini belirleyecek bir sistemin bulunmayışı, görüşmeci tercihi yapılamaması, tek yönlü süreç, itirazlarda tarafsız bir tekrar değerlendirmeye gidilmemesi, iyi ve kötü performansın karşılıksız kalması, haksız değerlendirme ve olası negatif duygusal sonuçların varlığını ifade etmektedir.

- *Zamanlama sorunları* olarak nitelendirdiği sorun grubunda ise sürecin uzun olması, tarih (sürecin) önceki/geçmiş yıla yoğunlaşması, işin döngüsüyle koordine olamaması ve tüm takımın aynı anda değerlendirilmemesinin performans değerlendirmede hataların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmektedir.

Yukarıda belirtilen bu sorunlar işletmelerin genelinde farklı isimlerle ifade edilse de, benzer şekillerde sıklıkla ortaya çıkan sorunlardır. Bu sorunlar içerisinde turizm işletmelerinde en sık karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların ortaya çıkmasının önlenmesine ve çözümüne ilişkin öneriler ve sorunların çözümünde insan kaynakları biriminin rolü Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Turizm işletmelerinde performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar çözüm önerileri ve çözümünde insan kaynakları biriminin rolü

Performans değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	Sorunların Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Biriminin Rolü	Öneriler (İşletme ve İKY birimlerine)
Değişken standartlar	İKY birimi turizm işletmeleri içinde yer alan departman yöneticileri, çalışanlar ve üst yönetim ile her departmana özgü performans kriterlerinin değerlendirme öncesinde belirlenmesi ve bunların tüm örgüt üyelerince bilinmesini sağlamalıdır. İnsan kaynakları standartları belirlerken spesifiklik, ölçülebilirlik ve gerçeklik şartlarını yerine getirdiğine dikkat etmelidir.	Turizm işletmeleri yapısı gereği diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır. İnsan unsurunu ön planda olduğu ve karmaşık bir organizasyon yapısına sahip işletmelerdir. Dolayısı ile bu tür işletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin sektörü tanıyan, tüm departmanlar ile koordine çalışabilen bir yapıda olması gerekir. Her bir departmanın iş tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmesi ve bunlara uygun performans kriterlerinin saptanması, bu sorunu ve bu durumdan kaynaklı sorunları düzelterek olacaktır.
Yakın zaman etkisi	İKY bu tür sorunları önlemek için işletme içinde performans değerlendirme ile ilgili eğitimleri yerine getirmelidir. Bunun yanında hizmet içi eğitimlerde çalışanların yeteneklerini ve becerilerini ne ölçüde geliştirdiğine ilişkin verileri denetleyiciler ile paylaşmalı ve denetleyicilere zaman zaman çalışanlar hakkında not almalarını hatırlatmalıdır.	Bir kişinin son dönemdeki davranışlarına bakarak kişiyi değerlendirmeyi ifade eden bu sorunun önlenmesinde kişilerin değerlendirme dönemlerinin bütünü göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için değerlendirmeyi yapan kişilerin değerlendirecekleri kişiler hakkında düzenli gözlemler ile not tutması doğaçlama ortaya çıkan kritik olayları ve iş gerekleri ile ilgili davranışlarını kaydetmeleri gerekir. Değerlendirme raporları hazırlanırken bu notlar ve olaylar bir bütün olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

Merkezi eğilim	<p>Bu tür sorunların ortaya çıkmasında çok farklı endişeler ve sebepler olabilir, dolayısıyla insan kaynakları değerlendirmeyi yapacak kişilerin bu tür endişelere sahip olup olmadığını belirleyecek değerlendirmeyi yapmalıdır. Gerekli gördüğü durumda üst yönetime bu konuda bilgi vererek değerlendirmeyi yapacak kişilerin değiştirilmesi sağlanmalıdır. İKY çalışanlar hakkında gerekli bilgileri değerlendiricilerle paylaşmalı, önceki dönemlere ait verilerin de gerekirse incelenmesine yardımcı olmalıdır.</p>	<p>Merkezi eğilim genellikle değerlendiricinin çalışan performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda risksiz yol olarak orta puanlara yönelmesi ile olur. Bu yüzden çalışanların değerlendirici tarafından düzenli takibi sağlanmalıdır. Ancak bazı durumlarda düzenli takip edilemeyebilir. Örneğin havaalanı operasyonunda çalışan bir kişi sürekli operasyon müdürü tarafından izlenemez, bu durumda diğer çalışanlar ve müşteriler gibi kaynaklardan da veri sağlamak gerekir.</p>
Aşırı merhamet ve katılık	<p>Aynı merkezi eğilimde olduğu gibi bu sorunlarda da değerlendirmecinin çeşitli endişeleri sorunun ortaya çıkmasına sebep olur. Örneğin otel işletmesi departmanları arasında kendi departmanının yüksek puanlar almasını sağlamak isteyen bir yönetici, kendi elemanlarına yüksek puan verebilir. Bir diğeri ise çok mükemmeliyetçi bir yapıda olup, kendi personelinin yaptığı pek çok şeyi yeterli görmeyebilir. Bu tür kişilerin İKY tarafından tespit edilmesi, farklı yöntemler ve ekipler kullanılması ile İKY sorunun önlenmesinde etkili olabilir.</p>	<p>Bu sorunlar çok merhametli olma ya da çok katı davranma şekillerinden doğan sorunlardır. Bu durumda eğer bütün herkes aynı kişi tarafından değerlendirilirse, hepsi aynı soruna maruz kalacağı için adalet anlamında belki çok problem olmayabilir. Ancak farklı değerlendirmecilerin farklı yaklaşımları ortaya çıkarsa, çok büyük sorunlara neden olabilir; bu yüzden değerlendirmeyi yapacak kişilerin önceden değerlendirmeden geçirilmeleri ve bu tür eğilimleri varsa bunların belirlenmeleri gerekir. Bu tür durumlarda bir ekip tarafından değerlendirmenin yapılması ve belirli kriterlerin konulması önemlidir. Bu tür sorunların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilebilir.</p>

Kişisel önyargılar	<p>Bu tür sorunların önlenmesi için İKY biriminin performans değerlendirmenin ahlaki boyutunu ve işletme içerisinde çalışanların iş yaşamlarını önemli ölçüde etkileyebileceğini değerlendiricilere anlatmalıdır. Önyargıya bağlı yanlış değerlendirmeden doğabilecek yasal sorunların da herkes için ciddi sonuçları olabileceğini açıkça herkese belirtmelidir. Bu konuda çalışanlardan gelen şikâyetleri önemsemeli ve üst yönetime durumu bildirmelidir. Gerekirse dışarıdan uzman değerlendirme talep edebilmelidir.</p>	<p>Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle sıralama yöntemi bu sorunun yapılması için oldukça müsaittir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, ayrıca farklı değerlendirme yöntemleri kullanmak, bir ölçüde bu sorunu engelleyecektir. Ancak yine de tam olarak engellenmesi için hem farklı yöntemleri bir arada kullanıp hem de o konuda uzman, ama işletme dışından kaynak kullanmak en etkili yöntem olabilir.</p>
Halo ve Horn etkisi	<p>Halo ve Horn etkisini önleyebilmek için İKY gerekli eğitimleri gerçekleştirmelidir. Ayrıca iş gereklerini gerektirdiği gibi ölçmeyi ve çalışanları farklı açılardan ve farklı zamanlarda değerlendirmeyi sağlayacak yöntemleri bir arada kullanarak görüşme soruları ve değerlendirme formları oluşturmalıdır.</p>	<p>Çalışanın performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasını ifade eden bu etkinin önlenmesi için, eğer değerlendirmeci bu sorunu bilinçli olarak yapmıyorsa, verilecek eğitimler faydalı olabilir. Bununla birlikte bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme sorunları önlenmeye çalışılabilir. Örneğin resepsiyonda müşteriler ile fazla konuşan ve bu yüzden yavaş çalışan bir resepsiyonistin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine katkısı, güçlü iletişimi ve diğer becerileri bu etki yüzünden fark edilmeyebilir. Bu yüzden farklı açılardan değerlendirmeyi sağlayacak yöntemler önemlidir.</p>

Kontrast etkisi	<p>İnsan kaynakları birimi bu tür sorunların önlenmesi için değerlendirme planlamasını yaparken sıralamayı belirlemede rastgele yöntemler belirleyerek karışık bir sıra oluşmasını sağlamayabilir. Değerlendirme için zaman planlamasını da uygun ve yeterli şekilde ayarlamalıdır.</p>	<p>Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme hatasına düşeceklerdir. Örneğin ortalama bir çalışan çok başarısız birkaç kişinin ardından oldukça başarılıymış gibi görünebilir. Bunun tam tersi bir durumda yaşanabilir. Bu sorunun engellenmesi kişilerin uzun dönemde izlenmesi ve değerlendirmelerin belirli bir düzenden ziyade karışık olarak yapılması ile olabilir.</p>
Benim gibi ve benden farklı görme etkisi	<p>İnsan kaynakları birimi değerlendirmeyi yapacaklara, çalışanlardan beklentilerin iş gerekleri ölçüsünde olduğunu hatırlatmalıdır. Örneğin doktora sahibi bir yönetici önlisans dercesine sahip bir servis görevlisinden kendisinin sahip olduğu birikim ve iletişim becerisini beklememelidir.</p>	<p>Değerlemeyi yapan kişinin kendininkine benzer davranışlar sergileyen çalışanı hak ettiğinden yüksek değerlendirmesi veya tam tersi durumdur. Bu durum genellikle kişilerde istemsizce oluşan bir durumdur. Eğitim ve farkındalığın sağlanması bu durumun aşılmasını sağlayabilir. Ancak bu şekilde değerlendirme bilinçli yapılıyorsa işletmedeki değerlendirmenin adaletli olmadığı fikrinin çalışanlar arasında yayılmasına neden olacağından oldukça tehlikelidir.</p>

Teknik sorunlar	<p>Performans değerlendirme formlarının düzgün hazırlanmaması, değerlendirme süre ve zamanlarının uygun belirlenmemesi, ölçütlerin belirlenmesinde geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılmaması, tercih edilen mesleki dilin çalışan tarafından tam anlaşılabilmesi, değerlendiricinin gerekli eğitimi almaması gibi sürece ait teknik konulardaki sorunları içerir. İKY'nin yönetim fonksiyonlarını ne derece iyi kullandığı ve hangi sorunların ne derecede ortaya çıktığını belirlemesi bu sorunların önlenmesinde önemli olacaktır. İşe uygun ölçme araçlarının tespit edilmesi ve bunların kullanılması gerekir. Bazı işler somut çıktılara sahip olduğu için onları değerlendirmek daha kolay olabilir. Ancak bazı işler daha soyut verilere dayandığı için değerlendirmeler çok daha zordur.</p>	<p>Bu tür sorunların önlenmesi performans yönetimi içerisinde planlamanın uygun yapılmasına bağlıdır. Formlar hazırlanırken İKY'nin departmanlarla işbirliği yapması, çalışanlardan fikir alması, belirli ve gerçekçi standartlar üzerinden formları hazırlaması gerekir. Değerleme için yeterli zaman ve uygun zaman sağlanması, çalışana da konuşması için yeterli zaman verilmesi gerekir. Değerlendirmecinin çok konuşan değil, iyi dinleyen olması önemlidir. Tercih edilen dil hem çalışanlar hem de değerlendirmeciler tarafından anlaşılabilir derecede sade, fakat işin yapılmasında gerekli terimlerin bilinip bilinmediğini belirleyecek derecede teknik olmalıdır. En önemlisi de değerlendirmeciler mutlaka performans değerlendirmenin önemi ve kullanılacak yöntemler hakkında gerekli eğitimleri almış olmalıdır.</p>
------------------------	---	---

Kültürel farklılıkların dikkate alınmaması	<p>Turizm işletmelerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biri de farklı bölgelerden ve ülkelerden insanların birlikte çalıştığı otel, acente, restoran gibi turizm işletmelerinde, bütün personelin tek tip bir performans değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. İKY bu tür sorunlardan doğan sorunları önlemek için işletme içerisinde iş standartlarına göre hazırlanmış formlar geliştirmelidir. Ancak bununla beraber bu insanların işleri yerine getirme ile ilgili standartlarını da göz önünde bulundurmalıdır.</p>	<p>Bu tür sorunların ortaya çıkmasında kişilerin kültürel farklılıklarından doğan iş standartları ve sorumlulukları dikkatle belirlenmelidir. Örneğin havaalanında çalışan bir acentenin sorumlularından biri İngiliz biri Türk olabilir; bunlardan İngiliz, mesai saati dolduğunda eğer kendisine bilgi verilmemişse, alandan ayrılıp evine gidebilir. Diğer arkadaşının gelmesini beklemeyiz. Bu durumda bu kişi işyerini erken terk etti diye değerlendirilemez, çünkü o kişiye göre mesaisi bittiği anda sorumluluğu bitmiştir. Kendisine bilgi verilmediği için herhangi bir sorumluluk hissetmez. Bu tür sorunlar, değerlendirmede sorunlara yol açar. Bu yüzden işle ilgili kurallar, standartlar açık olmalı ve bunların değerlendirmesinde de bu standartlara ve kişisel farklılıklara dikkat edilmelidir.</p>
İyi ve kötü performansın karşılığının olmaması	<p>İKY birimi bu tür sorunların önlenmesi için değerlendirme sonuçlarını çalışanlara bildirmeli ve sonuçlara göre gerçekleşen uygulamaların işletme içerisinde duyulmasını sağlamalıdır. Bu sorun, değerlendirme sonrasında çalışanların uygun şekillerde ödüllendirilmemesi ya da kötü performansa herhangi bir yaptırım uygulanmaması sonucu, çalışanların sürece ve işletmeye güvenlerinin kalmaması ve performans değerlendirmeyi ciddiye almamaları sonucu ortaya çıkar.</p>	<p>Bu tür sorunları engellemek özellikle terfi, ücret artış oranları vb. uygulamalarda mutlaka performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmalı, ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına göre maddi olarak çok büyük olmasa da yüksek performanslar ödüllendirilmeli ve düşük performanslar da cezalandırılmalıdır.</p>

<p>Yüksek endişe ve olumsuz sonuçlarda duygusal düşüşler</p>	<p>İKY birimi yüksek endişeyi ortadan kaldırmak için gerekli bilgilendirmeleri, zaman içerisinde aralıklarla tekrarlayarak, performans değerlendirmenin çalışanlar açısından bir fırsat olarak görülmesini sağlamalıdır. Sonuçların bildirilmesi ve gerekli yaptırımların uygulanması sırasında da departman yöneticilerinin yanında bulunarak profesyonel destek sağlamalıdır. Gerekirse büyük etkiyi atlatması için çalışana belirli süre izin verilmesini sağlamalıdır.</p>	<p>Bu tür sorunlar sürecin anlaşılmasından kaynaklı, yüksek endişeye bağlıdır. Bunların önlenmesi doğru ve etkili bir iletişim ve enformasyon ile sağlanabilir.</p> <p>Olumsuz sonuçlarda duygusal düşüşler ise turizm işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Çünkü böyle zamanlarda düşüş yaşayan personelin müşteriye yansması da olumsuz olacak ve müşteri memnuniyetinde düşüş yaşanacaktır bu yüzden bu tür sonuçların çalışanlara bildirilmesi profesyonelce yapılmalı, gerekirse duygusal destek sağlanmalı. Bunların, kişinin kendi gelişimine yön vermesi açısından fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiği anlatılmalıdır.</p>
<p>Süreçle ilgili eğitilmemiş yöneticiler</p>	<p>Değerlendirmeyi yapacak ve hatta yapmayacak olsa bile, bütün yöneticilerin, performans değerlendirme ile ilgili olarak İKY birimi uzmanları tarafından ya da bu konuda dışarıdan sağlayacağı eğitmenler tarafından eğitimden geçirilmelerini sağlamalıdır.</p>	<p>Turizm işletmelerinde karşılaşılan sorunlardan belki de en önemlisi, eğitimsiz yöneticilerin süreçte yer almaları ve hatta değerlendirmeyi yapmalarıdır. Bu durum yöneticilerin hem cesaretini, hem inancını, hem de adaletini etkileyeceği için aslında ortaya çıkabilecek bütün sorunların da temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin performans değerlendirme süreci, yöntemleri, zamanı, kimlerin değerlendirme yapması gerektiği, değerlendirmenin nesnelliği, sonuçların bildirilmesi, ödül ceza uygulamaları, süreç öncesi, anı ve sonrasındaki iletişim konularında mutlaka eğitime alınmaları gereklidir.</p>

Kaynak: Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015; Lunenburg, 2012; Sullivan, 2012; DeCenzo, ve Robbins, 2010; Sabuncuoglu, 2009; Mathis, ve Jackson, 2008; DeNisi, ve Pritchard, 2006; Gavcar vd. 2006; Çolakoğlu, 2005; Swan, 1991’ den derlenerek yazarların katkılarıyla oluşturulmuştur.

Tablo 2’de belirtilen sorunlar, bu sorunların önlenmesinde insan kaynakları biriminin rolü ve çözüm önerileri, incelenen literatür ve turizm sektöründeki deneyimler neticesinde bir araya getirilmiştir. Bu sorunların yanında Swan (1991) ve Sullivan (2012) gibi araştırmacıların belirttiği literatürde yer alan sorunlar incelendiğinde, aslında bu sorunların da Tablo 2’de genelleyerek ifade edilmeye çalışılan sorunlar içerisinde yer alabileceği görülmektedir. Dolayısıyla burada yer alan önerilerin aslında tüm belirtilmiş sorun gruplarının büyük kısmını kapsayan nitelikte olduğu söylenebilir. Genel olarak bu sorunları değerlendirmek gerekirse, **subjektif değerlendirmelere dayalı sorunlar, sürece yönelik teknik sorunlar, zaman ile ilgili sorunlar** ve iş standartlarına ilişkin **sorunlar** olarak genellemek mümkündür. Öne çıkan çözüm önerilerinin ise daha çok eğitim üzerinde yoğunlaştığı ve nesnel yöntemlerin kullanımının sağlanmasına ilişkin olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin rolüyle ilgili olarak ise eğitimlerin sağlanması, koordinasyon ve planlamanın gerçekleştirilmesi, üst yönetim ile iletişimde aracılık sağlamanın ağırlık kazandığı belirtilebilir.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Turizm işletmeleri de diğer tüm işletme grupları gibi küreselleşme, çeşitlenen tüketici ihtiyaçlarının temininde kalite-fiyat dengesi ve artan rekabet gibi sorunlarla mücadele etmektedir. Turizm işletmeciliğinin emek yoğun bir özellik taşıması, sunulan hizmetlerin önemli bir bölümünün insan unsuruna dayalı olmasını da beraberinde getirmektedir (Sökmen ve Boylu, 2001: 33) Dolayısıyla emek faktörünün çok önem taşıdığı bu işletmelerde (Angelo, 1998; 403) modern insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde gittikçe önem kazanmaya başlayan performans değerlendirme kavramı, büyükten küçüğe işletmeler içerisinde her geçen gün daha fazla kullanılmaya başlanmaktadır. Önceden saptanmış kriterler çerçevesinde karşılaştırma ve ölçme aracılığıyla çalışanların bilgi, yetenek ve iş yapış yöntemlerini nesnel olarak değerlendirerek, işletmedeki performansının ölçülmesini (Akdağ, 2016; Apak vd., 2016) ifade eden performans değerlendirme, turizm işletmelerinde verimliliğe doğrudan etkisi, çalışan devir hızını azaltması, kaliteli işgücünün korunması, sağlıklı bir iş yapısının sağlanması, işletme, yönetim ve çalışanlar açısından karar almayı kolaylaştırması gibi sebeplerle üzerinde önemle durulması gereken insan kaynakları işlevlerinden biridir. İşletmenin amaçlarının çalışan personel tarafından ne düzeyde anlaşıldığı ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin ne ölçüde başarılı olduğunun değerlendirilmesi, işletmenin hedefleri ile çalışan amaçlarının uyumlaştırılması için önemlidir (Benligiray, 2013; Arslantürk, 2009).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme uygulamalarının turizm işletmeleri açısından önemi ve sağladığı yararlar oldukça fazladır. Değerlendirilen kişiler açısından mesleki, teknik ve kişisel gelişimin sağlanması, işletmeye güven duygusunun artması, örgütsel bağlılık (Falcone ve Sachs, 2007) ve motivasyon gibi yararlar sağladığı (Mathis ve Jackson, 2008) gibi, değerlendirmeyi yapanlar açısından da çalışanlarının eksik yönlerini belirleyebilmek, tutarlı ve adil bir ücret yönetimi oluşturabilmek, yönetim işlevlerinde daha etkin olabilmek ve örgütün etkinliğini sağlayabilmek gibi faydalar yaratır (Çolakoğlu, 2005). Turizm işletmeleri açısından ise verimlilik artışını sağlar, işletmenin etkinliğini artırır ve hedefler ile amaçlar üzerinde uzlaşmayı kolaylaştırır (Falcone ve Sachs, 2007; Mathis ve Jackson, 2008).

Turizm işletmelerinde performans değerlendirme işlevinin yerine getirilmesi sürecinin planlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve geri dönüşlerin sağlanması konularında insan kaynakları biriminin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Bu görev ve sorumlulukların bir kısmı insan kaynakları yönetiminin dayandığı temel kuramlar içerisinde performans değerlendirmeye atfedilen önemden kaynaklanırken, bir kısmı da buna bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamalarda işletme verimliliğini artırmadaki rolüyle ilişkilidir. İşletmelerle ilgili her türlü kararın, özellikle çalışanlar ile ilgili kararların alınmasında söz sahibi olan insan kaynakları birimleri (DeNisi, 2005), üretimde emek faktörünün başat unsur olduğu turizm işletmelerinde çalışanlar hakkında alınacak her kararın verimliliği doğrudan etkilemesine sebep olacaktır. Çalışanlar hakkında karar alabilmek için nesnel ve gerçek verilere ihtiyaç duyan yönetim, bu verilerin sağlanmasında performans değerlendirmeyi etkili olarak uygulamalıdır. Bu uygulamalar ise insan kaynakları biriminin bu konudaki yeterliliği ile sağlanabilir.

Performans değerlendirme faaliyetleri işletmelerin geleceği görmesine ışık tutan uygulamalardır. Bu sebeple bu uygulamaların olabildiğince sorunlardan uzak, verimli ve nesnel temellere dayanan uygulamalar olması gerekmektedir (Akdağ, 2016). Ancak bu her zaman mümkün olabilen bir durum değildir. Bu değerlendirmelerin doğru ve verimli bir şekilde yapılamamasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Ölçme yönteminden, kişilerden, uygulama zamanından ve sıklığından veya süreçten kaynaklanan performans değerlendirme sorunları, çalışanların düzgün bir şekilde analiz edilememesine ve doğru veriler sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu da işletmelerin uzun vadede karşılaşacağı sorunları artıracaktır. Bu yüzden bu sorunların tespit edilerek, bunların önlenmesi ve çözümü ile ilgili olarak yapılması gerekenlerin bilinmesi, turizm işletmelerinde daha doğru süreçler ile daha gerçek veriler elde etmeyi sağlayacaktır. Buna bağlı olarak da işletmeler geleceğe ilişkin daha isabetli kararlar alabileceklerdir.

Bu araştırmada, performans değerlendirmede turizm işletmelerinde en çok karşılaşılan sorunlar literatür taraması ve sektörel deneyimlerden faydalanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda da literatürde sıklıkla karşılaştığımız sorunlar, değişken standartlar, yakın zaman etkisi, merkezi eğilim, aşırı merhamet ve katılık, kişisel önyargılar, Halo ve Horn etkisi, kontrast etkisi, benim gibi ve benden farklı görme etkisi, teknik sorunlar, kültürel farklılıkların dikkate alınmaması, iyi ve kötü performansın karşılığının olmaması, yüksek endişe ve olumsuz sonuçlarda duygusal düşüşler, süreçle ilgili eğitilmemiş yöneticiler olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu sorunların ortadan kaldırılması veya düzeltilmesi, işletme içerisinde insan kaynakları biriminin sorumluluk alanına giren bir konudur. Her sorunun kendine özgü bir kaynağı ve çözüm olanağı mevcuttur. Örneğin kişilerden kaynaklı sorunlar içerisinde değerlendirebileceğimiz, turizm işletmelerinde çalışanların performans değerlendirmesine olan bakış açıları, değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Tarlan ve Tütüncü (2001: 143)'ye göre bazı işletmelerin performans değerlendirme uygulamasını çalışanın işini tehdit eden bir uygulama haline dönüştürmesi, performans değerlendirmesinin gerçek amacına ulaşmasını engellemektedir. Bu gibi durumlarda ölçmeye tabi tutulacak personelin performans değerlendirme süreci hakkında bilgilendirilmesi ve işe uygun ölçme aracının belirlenmesinde ilgili departmanla koordine şekilde çalışması, insan kaynakları biriminin sorumluluğudur. Ayrıca iş tanımları, iyi bir performans değerlendirmenin ön şartlarından biridir (Özgen vd. 2008: 340), bu gibi durumlarda iş tanımlarının çalışan tarafından tam olarak bilinmesi ve çalışanın tanımlanan işi yerine getirdiğini/getiremediğini bilmesi, gerginliği azaltacak ve değerlendirmenin daha doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

Performans değerlendirmenin olabildiğince hatalardan arındırılabilmesi, nesnel temellere dayandırılmış bir sistem içerisinde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu sistemin oluşturulması da insan kaynakları biriminin görevlerinden biridir. Bu nesnelliği oluşturmak, özellikle turizm işletmeleri gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesinde oldukça güçtür. Bu yüzden sürece ve yönteme ilişkin düzenlemelerin, değerlendirme sıklıklarının ve değerlendiricilerin belirlenmesi oldukça önemlidir. İnsan kaynakları, işletme içinde iş ve süreçlerin planlanması, diğer departmanlarla koordinasyonu, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesinde aktif olarak yer almalıdır. Bu çalışmada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri de, turizm işletmelerinde ortaya çıkan sorunların önemli bölümünün değerlendirici kaynaklı hatalara dayalı olduğu ve bunların aşılmasında performans değerlendirme konusunda, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin mutlaka eğitilmesi gerektiğidir.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre turizm işletmeleri açısından performans değerlendirme, işletme verimliliği ve gelecek planlaması açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Değerlendirmenin sonuçlarının başarılı olabilmesi, bu sürecin hatasız bir şekilde yürütülmesi ile mümkündür. Sürekli değişimin yaşandığı turizm sektöründe performans değerlendirme işletmelerin değişim karşısında nerde olduğunu görmesi ve değişimi yakalayabilecek eğitim ihtiyaçlarını ve işgücü ihtiyaçlarını planlayabilmesi açısından en önemli insan kaynakları işlevlerinden biridir. İnsan kaynaklarının performans değerlendirme sürecinin hazırlık aşamasından geri bildirim aşamasına kadar süreç içerisinde etkin olarak var olması ve her aşamada çalışan ile değerlendirici arasındaki iletişimin düzenini sağlaması gerekmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, turizm işletmelerinin verimliliğinin, müşteri memnuniyeti ve buna bağlı müşteri sadakatini yaratabilmeye bağlı olduğu ve bunun için de çalışan performansının, yetenek ve kapasitesinin bilinmesinin, bu bilgiler doğrultusunda işletmenin gelecek hedefleri ile uyumlu insan kaynağı planlamalarının gerçekleştirilmesi gerektiği görülmektedir. İşletmeler bu amaçla bünyelerinde etkin ve uzman kadrolardan oluşan insan kaynakları birimlerini oluşturmalıdır. Kuşkusuz insan kaynakları faaliyetlerinin hepsi işletmeler için oldukça önemlidir, ancak turizm işletmeleri için kritik öneme sahip olduğu görülen performans değerlendirme ile ilgili olarak değerlendirme yöntemleri, değerlendirme yapacak kişiler ve bunların eğitimleri, değerlendirme zamanı ve sıklıkları gibi konular insan kaynakları birimleri önderliğinde belirlenerek uygulamaya geçirilmelidir.

Turizm işletmelerinde performans değerlendirmeye ilişkin çalışmalar oldukça kısıtlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların da ağırlıklı olarak otel işletmeleri üzerine yapıldığı, seyahat acenteleriyle ilgili bir iki çalışmanın bulunduğu görülmüş ve turizm sektörü içerisinde yer alan yiyecek içecek ve rekreasyon işletmeleri gibi temel işletmelerle ilgili çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Bu yüzden turizm işletmeleri ile ilgili ayrı ayrı görgül çalışmaların yapılarak mevcut durumlarının saptanması, ülkemiz turizm sektörü açısından önemlidir. Ayrıca turizm işletmeleri içerisinde performans değerlendirme sistemlerini uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasındaki verimlilik ve etkinlik farklılıklarının tespit edilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bir diğer öneri ise performans değerlendirme sistemlerini kullanan turizm işletmelerinin süreç içerisinde karşılaştıkları sorunlardan kaynaklı hataların farkındalık derecelerinin daha geniş çaplı olarak incelenmesi, bu sorunların önlenmesinde önem arz ettiği için bu yönde çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akal, Z., *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No. 473, Ankara, 2005.

Akçakanat, T., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2009.

Akdağ, G., *Performans Değerleme: İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed. Tuna, M., Detay yayıncılık, 330-389, Ankara, 2016.

Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi)*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Angelo M. R., Vladimir N. A., *An Introduction To Hospitality Today*, Educational Institue American Hotel & Motel Association, Orlando, 1998.

Angelovski, A., Brandts, J., Sola, C., *Hiring And Escalation Bias in Subjective Performance evaluations: A Laboratory Experiment*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 121, 114-129, 2016.

Apak, S., Gümüş, S., Öner, G., Gümüş, H.G., *Performance Appraisal and A Field Study*, *5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*, 229, 104-114, 2016.

Bakan, İ., Kelleroğlu, H., *Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması*, *Yönetim ve Ekonomi*, C: 10, S :2, 75-97, 2003.

Bayraktaroğlu, S., Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*. İstanbul: Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016.

Benligiray, S., *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Eskişehir, 1999.

Benligiray, S., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi: İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed. Geylan, R. ve Tonus H.Z., *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 2-33, Eskişehir, 2013.

Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2016.

Bowen, J., Ford, R. C., *What Experts Say About Managing Hospitality Service Delivery Systems, International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 16, S: 7, 394-401, 2004.

Budak, G., Aldemir, C., Ataol, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Burns, T., Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.

Calp, M. H., *İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veri Tabanı Kullanımının Önemi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, C: 18, S: 2, 539-557, 2016.

Canman, D., *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, No: 252, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993.

Canman, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Capko, J., *Five Steps to a Performance Evaluation System. Family Practice Management*, March, 43-48, 2003. <https://www.aafp.org/fpm/2003/0300/p43.pdf>. Erişim tarihi: 08.04.2018.

Cemaloğlu, N., *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi*. Milli Eğitim Dergisi, Kış-Bahar, 153-154, 2002. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_der_gisi/153-154/cemaloglu.htm. Erişim tarihi 18.03.2018.

Chandler, A. D., *Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, 1962.

Cheung, C., Law, R., *Hospitality service Quality and The Role of Performance Appraisal. Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 402-406, 1998.

Colbert, B. A., *The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management*, The Academy of Management Review, 29(3), 341-358, 2004.

Çavuş, Ş., *İş Analizi ve İş Tasarımı, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ed., Demir, C., Nobel Yayın, Ankara, 2005.

Çolakoğlu, Ü., *Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ed. Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, 129-147, Ankara, 2005.

Davras, Ö., Gülmez, M., Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, Turizm Araştırmaları Dergisi, C: 24, S: 2, 167-184, 2013.

DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., Human Resource Management. (10th Ed.), Asia Print, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

Delery, J. E., Doty, D. H., Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, The Academy of Management Journal, C: 39, S: 4, 802-835, 1996.

Demir, Y., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

DeNisi, A. S., A cognitive approach to performance appraisal: A program of research, (E-Book Version), Routledge, London, 2005.

DeNisi, A. S., Pritchard, R., Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. Management and Organization Review, C: 2, S: 2, 253-277, 2006.

Eichel, E., Bender, H.E., Performance Appraisal: A Study of Current Techniques, American Management Association, New York, 1984.

Falcone, P., Sachs, R., Productive Performance Appraisals. (2nd Ed.), AMACOM, New York, 2007.

Gavcar, E., Bulut, Z.A., Engin, K., Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla ili Örneği), Yönetim ve Ekonomi, C: 13, S: 2, 31-45, 2006.

Griffin, H. R., Human Resources Practice in the Public Sector. Managing Human Resources in Healthcare Organizations, 73-79, Ed. Shi, L., Jones and Bartlett Publishers, Massachusetts, 2007.

Grote, R. C. (1996). The Complete Guide to Performance Appraisal. New York AMACOM.

Grote, D., The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide For Managers, AMACOM, New York, 2002.

Gupta, P., Kamboj, N. K., Employee Satisfaction: An Organizational Development Approach A Case Study of BHEL Ranipur Hardware. International Journal of Management and Social Sciences Research, 3(10), 12-15, 2014.

Gürbüz, S., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar*, Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences, 15(1), 1-35, 2013.

Güzel, T., Adın, Ş., Eriş, E. D., *Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), 140-155, 2007.

Helvacı, M. A., *Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), 155-169, 2002.

Husselid, M. A., *The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*, The Academy of Management Journal, 38(3), 635-672, 1995.

İplik, F. N., *Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 15(2), 195-205, 2004.

Jana, A., Chandra, B., *Mediating Role Of Customer Satisfaction in the Mid-Market Hotels: An Empirical Analysis*, Indian Journal of Science and Technology, 9(1), 1-16, 2016.

Javidmehr, M., Ebrahimpour, M., *Performans Appraisal Bias and Errors: The Influences and Consequences*, International Journal Of Organizational Leadership, 4, 286-302, 2015.

Kaya, İ., *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 355-372, 2007.

Keçecioğlu, T., Unnu, N. A.A., *İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynaklarına Dönüşüm*, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 9 (4), 1171-1192, 2009.

Kozak, M.A., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayınevi, Ankara, 2012.

Köroğlu, Ö., Merter, B., *Seyahat Acentelerinin Turist Rehberlerini Seçme ve İşe Alma Sürecindeki Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 213-238, 2012.

Lawrence, P., Lorsch, J., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, 12, 1-30, 1967.

Longenecker, C. O., Nykodym, N., Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. Public Personnel Management, 25(2), 151-164, 1996.

Lunenburg, F. C., Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity 14(1), 1-9, 2012.

Luthans, F., Stajkovic, A.D., Reinforce For Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Reward. Academy of Management Executive, 13, 49-57, 1999.

Mathis, R. L., Jackson, J.H., Human Resource Mangement. (12th Ed.), Mason: Thomson South-Western, 2008.

Miles, R. E., Snow, C. C., (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. Organizational Dynamics, 13(1), 36-52, 1984.

Nemutlu, M. C., Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2017.

Nickson, D., Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries, (2nd Edition), Routledge, New York, 2013.

Özgen, H., Başer, R., Mimaroğlu, H., Performance Appraisal Practices At Tourist Accomodation and Hospitality Organizations. Çukurova Üniversitesi, 335-348, 2008.

Özler, S., Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Geylan, R., Tonus H.Z., Anadolu Üniversitesi Yayınları, 112-157, Eskişehir, 2013.

Pelit, E., Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed.) Pelit, E., Grafiker Yayınları, 61-127, Ankara, 2015.

Pınarbaşı, C., Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir, 2007.

Pugh, D.S., The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form? Organizational Dynamics, 1(4), 19-34, 1973.

Rosen, R.H., İnsan Yönetimi, Çev. Bulut, G., MESS Yayın, İstanbul, 1998.

Rothwell, W.J., Encyclopedia Of Human Resource Management Set-3 Volumes, New York, 2012.

Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2009.

Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.

Savcı, İ., *Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.

Sökmen, A., Boylu, Y., *Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (5), 31-55, 2001.

Sullivan, J., *Performance Appraisal, the Most Dreaded HR Process—A List of the Top 50 Problems*, 2011. <http://www.drjohnsullivan.com/uncategorized/performance-appraisal-the-most-dreaded-hr-process-a-list-of-the-top-50-problems/> Erişim tarihi: 10.03.2018.

Swan, W.S., Margulies, P., *How To Do A Superior Performance Appraisal*. New York, 1991.

Tarlan, D., Tütüncü, Ö., *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3)2, 141-163, 2001.

Teare, R., *Designing A Contemporary Hotel Service Culture*. International Journal of Service Industry Management, 4(2), 63-73, 1993.

Toker, B., *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1): 92-107, 2007.

Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, New York, 1965.

Yeşiltaş, M., *Turizm İşletmelerinde Performans Değerlendirme*, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Pelit, E., Grafik Yayınları, 327-345, Ankara, 2015.

Yıldız, Z., *Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3(5), 54-71, 2011.

Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S., *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 6(1), 87-107, 2010.

Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

http://www.eiu.edu/humanres/forms/appraisal_handbook.pdf Erişim tarihi: 08.04.2018.

GROUND BASED AUGMENTATION SYSTEM (GBAS)

Salih BAŞAK

Commercial Pilot, Aircraft Maintenance Engineer, Turkish Airlines.

sbasak@thy.com

<https://orcid.org/0000-0002-6887-9475>

Asst. Prof. Dr. Seçil ULUFER

İstanbul Aydın University, Anadolu Bil Vocational College

secilulufer@aydin.edu.tr

Prof. Dr. Muharrem YILMAZ

Kocaeli University, Faculty of Aeronautics and Astronautics, Dean.

myilmaz@kocaeli.edu.tr

Assoc. Dr. Satılmış URGUN

Kocaeli University Faculty of Aeronautics and Astronautics, Aircraft Electrical
and Electronics Department.

urgun@kocaeli.edu.tr

Instructor Cahit BİLGİ

Aircraft Maintenance Engineer, Istanbul University, Vocational School of
Technical Sciences.

cahit.bilgi@istanbul.edu.tr

ABSTRACT

The purpose of this article is to introduce the new technology of Ground Based Augmentation System by taking many factors into consideration such as, what this system is, the system equipment, its operating principle, installation costs, and advantages compared to other systems. Nowadays, many airports are not able to use their capacity adequately due to some disadvantages of approach systems, which is a serious cost for the enterprises. On the other hand, the fact that the number of equipment in the GBAS system is low and the transceiver signals

Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.205-215

Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

are not influenced by the air traffic around the system ensures the system to be more reliable and preferable in low visibility conditions while reducing the costs greatly.

Keywords: *Ground Based Augmentation System, GPS, Precision Approach, GNSS, ILS, VOR*

YER BAZLI DESTEK SİSTEMİ

ÖZ

Bu makalenin amacı, **yer bazlı destek sisteminin** ne olduğu, sistem ekipmanları, çalışma prensibi, kurulum maliyetleri, diğer sistemlere göre avantajları gibi birçok konuyu göz önünde bulundurarak yeni olan bu teknolojinin tanıtılmasını amaçlamaktadır. Günümüzde birçok havalimanı, işletmeler için ciddi bir maliyet olan yaklaşma sistemlerinin bazı dezavantajları nedeniyle kapasitelerini yeterince kullanamamaktadır. Öte yandan GBAS sistemindeki ekipman sayısının düşük olması ve alıcı-verici sinyallerinin sistem etrafındaki hava trafiğinden etkilenmemesi, sistemin daha yüksek görüş şartlarında daha güvenilir ve tercih edilebilir olmasını sağlaması, maliyetleri büyük oranda düşürmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yer Bazlı Destek Sistemi, GPS, Hassas yaklaşma, GNSS, ILS, VOR*

INTRODUCTION

When we look at the history of aviation, we can see that the first flights could only be conducted according to visual flight rules, but with the development of technology over time and the increase of aviation requirements, instrument flights have begun to increase. Systems such as ILS, VOR, MLS, GPS, and GNSS have been constantly modernized and used to reduce the risk of incidents and accidents during approach and landing phases, which are crucial stages of the flight.

Sefer Ataş and his colleagues have advocated the use of satellite and ground assisted approach and landing systems that are less affected by environmental factors than the existing approach systems (ILS, MLS, PAR, VOR, DME, TACAN etc.) in their work (Ataş, 2015).

Along with the rapid increase in air traffic, the intensity of approach and landing has inevitably led to the development of more accurate systems, such as GBAS, which can provide multiple runways.

Tim Murphy and his colleagues explored the use of the GBAS concept, architecture in comparison with the ILS in today's aviation industry. They emphasized the importance of understanding the use of GBAS use for air navigation clients, pilots and company managers, the accuracy of GBAS being much better than ILS, and that installation costs will be reduced (Murphy, 2008).

In addition, Mahbuba Ferdous and his colleagues have explained in the course of their work that two navigation systems can be used at the same time whether aircraft is on the auto mode or manual mode during approach and landing stages. ILS, MLS or GNSS assisted approach systems are not fed by a ground support system and so GPS errors can only be corrected by GBAS system. In their work, they found that all navigational nav-aids can provide CAT I conditions. On the other hand, ILS provides landing standards up to CAT III A, PDME and MLS provide landing standards up to CAT II and GPS-supported systems known as GBAS can provide CAT III B. CAT III C has not yet been used in the aviation (Ferdous, 2017).

Roberto Sabatini and his colleagues have argued that the integrated use of SBAS (Satellite Based Augmentation System) / GBAS (Ground Based Augmentation System) will provide more accurate flight information in the future. They also stated that these systems could be used on test flights of manned or unmanned aerial vehicles and can be used during an auto landing followed by a precise approach (Sabatini, 2017).

Dieter Guenter and Josep Dennis have reviewed the GBAS CAT I system at the Newark Liberty International Airport (EWR) and George Bush Intercontinental Airport (IAH) and expressed their satisfaction with using the system demanding that it should be upgraded to the GNSS-supported CAT III level (Guenter, 2015).

Apart from these studies, Per Schachtebeck and his colleagues did some investigations on the route with a real flight program, and also they experienced with the actual GBAS on the route and approach, researched the GBAS system installation on the Braun schweig station. With EUROCONTROL PEGASUS software, they were able to calculate the aircraft position with GBAS during an ongoing flight (Schachtebeck, 2006).

Jinsil Lee and his colleagues developed a real-time ionospheric threat modification method. They found that the reliability of GBAS was much higher than that of existing systems, arguing that the ionospheric effects could be corrected by 95% by analyzing the weather forecast data obtained between 1995 and 2011 (Lee, 2017).

GROUND BASED AUGMENTATION SYSTEM (GBAS)

A Ground Based Augmentation System (GBAS) provides corrected position, path, and integrity data to the aircraft via VHF data broadcast. Two multi-mode receivers (MMRs) on board the aircraft translates the uplinked data that compute the airplane position and provides lateral and vertical path deviations. The goal of GBAS implementation is to provide an alternative to the Instrument Landing System (ILS). Current CAT I GBAS installations in the U. S. include EWR and IAH. GBAS Landing System (GLS) is the FAA's official term for a GBAS instrument approach procedure. The term GLS appears on the approach charts.

The Ground Based Augmentation system monitors and corrects the errors caused by the Global Navigation Satellite system (GNSS) and provides very precise navigation and approach data through VHF frequency and ground-based transmitters to all airports and runways located within 23 nm service. The GBAS system has a margin of error less than one meter in the horizontal and vertical path, providing very high accuracy and integration to the CAT I, especially for CAT II and CAT III precision approaches.

The FAA shares the data and experience gained in technical terms and operationally through the international GBAS working group (IGWG) with the countries and authorities in the GBAS working group. The last IGWG meeting with the participation of 16 countries took place in Everett, Washington by the Boeing Company. The organizations, airlines and countries involved in the meeting are; Air Services Australia, DECEA (Brazil), Deutsche Flugsicherung (Germany), AENA (Spain), Japan Civil Aviation Bureau, NATS (United Kingdom), DHMI (Turkey), Aerocivil (Colombia), Skyguide (Saudi Arabia), KARI (South Korea), Qantas, Japan Airlines, United Airlines and All Nippon Airways. Many participating countries and organizations have either started to use GBAS or have established prototypes or have participated in and are working in the work for technical and operational development. Sefer Atas and his friends think that GNSS-based approach and landing systems (GBAS) in later times would become very wide spread in the world and in Turkey, the to-do list certainly should have stated with the addition of GBAS (Ataş, 2014).

GBAS FACILITIES

A GBAS ground system typically has three or more GPS antennas, a central processing system (a computer), and a VHF Data Broadcast (VDB) transmitter locally located on or near an airport (Figure 1). The aircraft with GBAS has a GPS antenna, a very high frequency (VHF) antenna and related processing equipment. On airplanes, GBAS avionics multi-mode receiver (MMR) technology enables the implementation of GPS, GBAS and ILS at the same time using common

antennas and equipment. GBAS ground equipment uses VHF radio connectivity of the aircrafts which have GPS corrections, integrity and approach phase information. The GBAS system with reference antennas is receiving signals from GPS satellites. The reference receivers measure the transmission time between the GPS satellite and the reference antenna and determine the distance the signal travels. The GBAS ground equipment then compares the actual distance based on the measured distance, the published satellite position and the actual GPS reference receiver position, and determines the error in the measurement. The average error measured by all operational reference receivers represents the correction term that GBAS avionics must apply to satellite ranges measured by GBAS avionics.

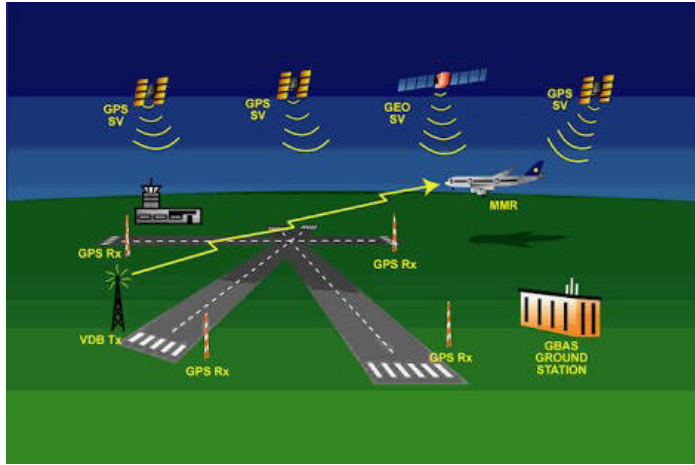


Figure 1: GBAS Equipments

The GBAS ground facility also monitors the overall GPS satellite performance. GBAS avionics use GPS satellites that only receive current ground corrections. When GBAS ground equipment determines that it is a potential problem with a GPS satellite or that it cannot track a GPS satellite, it stops the satellite corrections for that satellite and thus prevents GBAS avionics from using the satellite.

The GBAS ground equipment is the entire set of parameters, including the parameters that allow GBAS avionics to determine the limit at the calculated GPS position, and that only once in ten million calculations are incorrect, and that the calculated position is correct.

GBAS broadcasts a correction message twice updated every second through the VHF data broadcast (Figure 2). VDB messages provide guidance for approach by making corrections up to 48 accesses.



Figure 2: GBAS Ground Antenna

The VDB is broadcasting the GBAS signal in the GBAS coverage area to the avionics in the GBAS equipped aircraft (Figure 3).

GBAS serves its service in a local area (around 23 nm). The GBAS service volume is designed to provide a precise approach and landing passage from the aircraft to and from the terminal airspace of the airport.



Figure 3: GBAS (GLS) view on PFD

The on-board GBAS equipment uses corrections to calculate the GPS position, speed, and time more accurately for aircraft to safely align the track. This signal provides guidance similar to that of the ILS. The current system has been approved for use at a minimum altitude value of 200 feet above the runway threshold by continuing research and development so that GBAS can be operationally approved to the track surface.

A Global Navigation Satellite System (GNSS), as defined by the International Civil Aviation Organization (ICAO), is a world wide location and time determination system that includes one or more satellite sets, aircraft receiver and system integrity monitoring. The navigation performance required for the operation is designed to meet the real-time integrity monitoring capabilities required by the existing satellite navigation systems (GPS, GLONASS), civil aviation navigation safety requirements. For example, if a satellite experiences a clock problem, there is no way for the GPS to warn the user quickly enough to avoid using that satellite. Fault sources, such as satellite or ionospheric delays can bring a few meters of error in the position of an aircraft. These faults should be corrected in real time for a sensitive approach. A number of augmentation systems have been installed to overcome the limitations above.

The ground-based augmentation system (GBAS) is primarily designed to support precision approach operations. It consists of a GBAS ground equipment system and a GBAS aircraft equipment system. A GBAS ground equipment system may support an unlimited number of aircraft units in the GBAS coverage area. The ground equipment system transmits approach phase data to aircraft and provides correction and integrity information for each satellite appearing. Corrections allow the aircraft to more accurately determine the position relative to the approach course. The GBAS signal in the recess is defined only as data that is broadcast locally to the aircraft subsystem. The satellite signals at the base are part of the basic GNSS satellite group.

The ground equipment infrastructure system for GBAS contains two or more GNSS receivers that collect information for the wrong GNSS satellites and compute and publish information on different fixes and integrity based on the compared (reference) location. These differential corrections are transmitted over the very high frequency (VHF) data broadcast (VDB) from the ground system. It includes various locally relevant data such as publication information, incorrect field corrections, integrity parameters and last approach phase (FAS) data referenced to the world geodetic system (WGS-84). Aircrafts within the coverage of the ground station may use broadcast corrections to calculate their own measurements in the direction of the differential principle. The different corrected position is used to generate navigation reference signals.

GBAS - ILS AND OTHER SYSTEM DIFFERENCES

Today, ILS system, one of the preferred precision approach systems in many airports, needs to be specifically positioned for each runway. Despite the system's precise operation, the installation and maintenance costs reaching several million US dollars per year make it mandatory for the aviation industry to deploy and use systems such as GBAS, which can provide more than one runway service at a lower cost. These systems, which provide satellite based and very sensitive approach, are predicted to be indispensable landing systems for the future due to the many approach lines and the provision of service to the runway. As can be seen in Figure 4, the precise approach systems for the ILS and MLS are to be installed separately for each runway and the infrastructure must be prepared accordingly. For GBAS, only one ground system is available and it provides information to all the runways at the nearby airports where it is known.

In addition to these advantages of GBAS, it permits to establish on the landing course via final approach fix which means shortening distance and saving time. Especially, during non-precision approaches such as VOR and NDB, and at some airports for ILS approaches, when the full procedure has been applied on the approach plate, it causes to fly approximately 20 nm more to align with the final approach course, and this means more fuel will be burned. It is also unfortunately in the aviation records that a plane establishing on the landing path can be exposed to an accidental danger, affected by signal disturbances of the localizer and glide slope line of the ILS.



Figure 4: GBAS, MLS and ILS landingpaths

Ground Based Augmentation System has lots of benefits. These are: increasing airport efficiency which enables flexible approaches, synergistic with RNAV/RNP transitions, lower airport maintenance costs since one GBAS serves all runways, lower acquisition and recurrent maintenance costs, accommodates growth to CAT II/III (expected in between 2018-2020), increases the level of safety by offering signal stability (no beam bending/FM frequency interference from preceding), approach procedures identical to single channel CAT I ILS procedures, lateral and vertical course guidance in reference to LOC and GS needles are identical, reduced noise/shorter routes with multiple glide-paths, displaced touch down points, and offset paths enable reduced wake turbulence separation and lower noise levels over sensitive communities, lower approach minimums and future auto land capability.

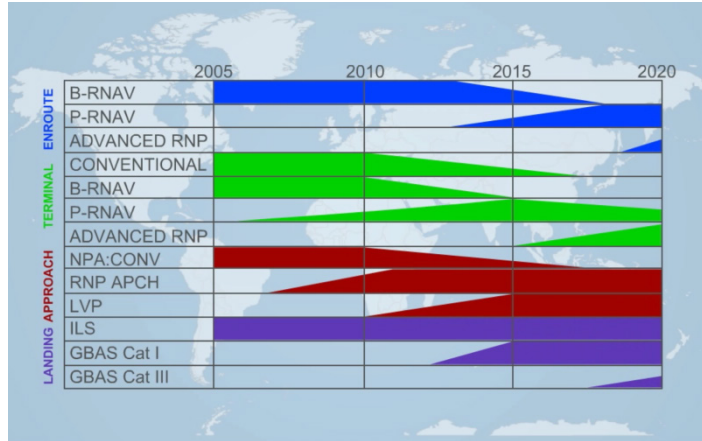


Figure 5: Approach and Landing System demands in time

When we compare the GBAS system to non-precision approach systems such as NDB and VOR, their differences are obvious, therefore their cost and reliability are much higher. Figure 5 shows the use rates of the approach systems over the years, along the route, as well as during the approach and landing phases. Despite the gradual decrease in demand for non-precision types of approach, it is also seen in the graph that satellite and ground based precision approaches and landing systems such as GBAS are more preferred.

CONCLUSION

There are many reasons for the establishment of the precision systems such as Ground Based Augmentation System (GBAS) at the airports which especially have geographical difficulties to make a precision approach. Nowadays, at some airports around the world we see that the GBAS CAT I approach system is in use and CAT III approach technology will be in progress in a short future.

It is predicted that the system will be preferred by many aircraft operators in the future because the cost of GBAS is much less than the other systems, the ease of installation is less costly for aircraft operators. In the face of such a demand, the authorities will make more efforts to establish the GBAS system.

Due to geographical reasons, many aviation accidents have come to the fore in the past because of the incapable precise approach systems. In Turkey, the airports of the cities such as Van, Kahramanmaraş, Iğdır which are surrounded by mountains and a variety of terrains, the lack of a precise system such as GBAS has caused incidents and accidents in the past. Similar situations have occurred both in Turkey and at the many airports of some different countries. Due to these reasons, we strongly recommend to the authorities such as DHMI in Turkey to build GBAS system in all the airports throughout the country. In particular, if the GBAS system is installed in such airports the system ensures safe flights despite low visibility and limited space around airport.

There are very few factors that degrade the signals of the GBAS system compared to other systems. It is accepted that when the GPS signals are passed through the ionosphere and the equipment calibration errors, the sensitivity of the system is close to one hundred percent. From time to time, the GBAS system, which gives a deflection error of only a few centimeters, will take its place in aviation technology of the future.

In future work with GBAS, we recommend researchers to investigate issues such as how the system behaves in case of any equipment failure, whether a backup system is required, and how much deviation is caused by the aircraft in the event of a malfunction.

REFERENCES

Ataş, Sefer, et al. "GNSS based augmentation systems aviation perspective and vision for Turkey." Recent Advances in Space Technologies (RAST), 2015 7th International Conference on. IEEE, 2015.

Murphy, Tim, and Thomas Imrich. "Implementation and operational use of Ground-Based Augmentation Systems (GBASs)—A component of the future air traffic management system." Proceedings of the IEEE 96.12 (2008): 1936-1957.

Ferdous, Mahbuba, et al. "Comparative study of aircraft approach and landing performance using ILS, MLS and GLS." AIP Conference Proceedings. Vol. 1919. No. 1. AIP Publishing, 2017.

Sabatini, Roberto, Terry Moore, and Subramanian Ramasamy. "Global navigation satellite systems performance analysis and augmentations strategies in aviation." *Progress in Aerospace Sciences* (2017).

Guenter, Dieter, and Joseph Dennis. "Initial operational experience with CAT I ground based augmentation system (GBAS)." *Integrated Communication, Navigation, and Surveillance Conference (ICNS)*, 2015. IEEE, 2015.

Schachtebeck, Per, Thomas Feuerle, and Peter Hecker. "Flight Testing and Data Evaluation of Ground-Based Augmentation Systems." *25th Digital Avionics Systems Conference*, 2006 IEEE/AIAA. IEEE, 2006.

Lee, Jinsil, et al. "Real-Time Ionospheric Threat Adaptation Using a Space Weather Prediction for GNSS-Based Aircraft Landing Systems." *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems* 18.7 (2017): 1752-1761.

Ataş, Sefer, et al. "YAKLAŞMA İNİŞ SİSTEMLERİNDE İLERİ TEKNOLOJİLER." *Journal of Aeronautics and Space Technologies (Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi)* 2.7 (2014): 1-12.

<http://instrument.landingssystem.com/>

<http://www.ctatca.org/pdfs/ILS.pdf>

<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a138301.pdf>

<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395137480875/dissertacao.pdf>

<https://www.slideshare.net/mobile/JoanErencia/master-thesis-final-presentation>

<http://www.eurocontrol.int/gbas>

REKLAM İÇERİKLERİNİN ŞEKİLLENMESİNDE ALGILAMANIN ROLÜ: BASILI REKLAMLARA YÖNELİK BİR İNCELEME

Doç. Dr. Sinem YEYGEL ÇAKIR

Ege Üniversitesi

İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü

sinem.yeygel@ege.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-3947-1275>

Arş. Gör. Selçuk BAZARCI

Ege Üniversitesi

İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü

selcuk.bazarci@ege.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-0816-1362>

ÖZ

Günümüzde markaların tüketicileri ikna edebilmeleri için birçok farklı unsuru marka iletişim sürecine eklemesi önemlidir. Tüketici davranışına yön veren psikolojik biretken olan algılama, bireyin içinde yaşadığı çevrede karşılaştığı birçok uyarıcıyı nasıl anladığı ve bunları nasıl yorumladığı konularını içermektedir. Aynı zamanda tüketici odaklı bir unsur olması nedeniyle algılamanın reklam içeriğinin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu açıdan tüketici beklentilerine bağlı olarak oluşacak algının doğru bir biçimde yönlendirilmesi, markanın başarısında belirleyici olmaktadır. Bu araştırmada, 2017 Kristal Elma Basın Kategorisinde ödül almış olan dokuz reklam görseli algı özellikleri bakımından incelenmektedir. Bu doğrultuda örnekleme eklenen görseller, göstergebilimsel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında görsel çalışmalar ve mesaj içeriklerinin belirli bir yapısal bütünlük üzerinden şekillendiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda tüketicinin ilgisini uyandırmak için korku ve mizah gibi reklam çekiciliklerinin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Tüketici Davranışları, Reklam, Algılama*

Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.217-244

Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

THE ROLE OF PERCEPTION IN SHAPING ADVERTISING CONTENTS: AN INVESTIGATION ON PRINTED ADVERTISEMENTS

ABSTRACT

Today, it is important that brands add many different elements to the brand communication process in order to convince consumers. Perception is a psychological factor that drives consumer behavior. In addition, it includes how individuals understand and interpret many stimuli they encounter in the environment they live in. It can also be said that the perception has a significant impact on the shaping of the advertising content as it is a consumer-oriented element. In this respect, the correct orientation of the perception, based on the consumer expectations, is the determining factor in the success of the brand. In this research, nine advertising images which have received awards in 2017 Kristal Elma Press Category, are examined in terms of perception characteristics. In this respect, the images added to the sample were analyzed semiotic. In the results obtained, it was determined that visual studies and message contents were shaped by a certain structural integrity. At the same time, it is seen that advertising attractions, such as fear and humor, are frequently preferred to arouse the interest of the consumer.

Keywords: *Consumer Behavior, Advertising, Perception*

GİRİŞ

İnsan beyni doğası gereği sahip olduğu bilgiler ve deneyimler ışığında günlük yaşam içerisinde belirli kararlar almaktadır. Yaşamsal döngünün nasıl işlediği hakkında hipotezler oluşturan ve bunları test eden beyin, dünyayı anlamlandırmayı amaçlamaktadır (Byrd, 2018). Anlamlandırma biçiminin yansımalarından olan tüketici davranışı çok yönlü bir yapıyı içermektedir. Mal ve hizmetlerin edinilmesi, değerlendirilmesi, kullanılması ve elden çıkarılmasında karar verme süreci ve fiziksel etkinliği ifade eden tüketici davranışı, satın alma pratiğinin başlangıcından çok daha öncesinde başladığı için doğrudan tüketici zihnini ilgilendiren bir yapıdadır (Khan, 2006: 5). Tüketici bir ürünü tercih etmeden önce düşünmekte, araştırmakta, eldeki bilgileri değerlendirmekte ve bu verilerle ilgili kıyaslama yapmaktadır. Bunun sonunda nasıl karar vereceğine yönelik olarak birtakım kriterler belirleyerek satın alma pratiğini gerçekleştirmektedir (Odabaşı ve Barış, 2002: 69). Satın alma karar sürecini tüketici davranışlarından bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. Bu bakımdan hem kişisel değişkenlerin hem çevresel faktörlerin anlamlandırılması önemlidir.

Tüketici davranışlarını etkileyen birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Duyu organları vasıtasıyla elde edilen verilerin bir araya getirilip yorumlanarak bireyin çevresindeki nesne ve olayları anlamlandırma sürecini içeren algılama (Cüceloğlu, 2011: 98), tüketici davranışlarını etkileyen psikolojik unsurlardan biridir. Tüketici davranışlarına etkisi açısından algılama; satış görevlileri, tüketicinin yakın çevresi, reklam ve bağımsız araştırma sonuçları gibi unsurlardan ürüne yönelik iletişime eklenen değerleri ifade etmektedir (Elden, 2013: 399). Kişisel bir çaba olmasından dolayı algılamanın kendi içinde bir takım öznel unsurları barındırdığı söylenebilir. Aynı zamanda uyarıcının hangi yapıda evrildiği de algılamanın boyutlarını belirleyebilmektedir.

Reklam mesajının yaratımında bir yandan tüketicinin kişilik özellikleri dikkate alınırken, diğer yandan uyarıcı özelliklerinin detaylı olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Tüketicinin sahip olduğu temel özellikler, reklam mesajının şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Çünkü kitlenin yapısal özelliklerine göre reklam mesajı ve uygulama platformunun belirlenmesi, sağlıklı bir çalışmanın kurgulanması açısından değerlidir. Aynı zamanda uyarının şiddeti, büyüklüğü, bağlı bulunduğu diğer uyarılarla ilişkisini içeren benzerlik, zıtlık, boyut ve renk gibi unsurlar, mesajın algılanmasında ve anlamlandırma sürecinde etkili olmaktadır (Elden, 2013: 400). Bu noktada kitlenin yapısına ve reklam amacına yönelik olarak uyarın özelliklerinin düzenlenmesi, reklamın etkilerini çeşitlendirme açısından önemlidir.

Günümüzde markaların sert rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve pazarlama hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, ürün temelli faaliyetler yerine, tüketici odaklı çabaları benimsemeleri önemlidir. Reklam oluşum sürecinin tüm aşamalarında tüketici odaklılığın stratejik bir bütünlük kapsamında şekillenmesi gerekmektedir. Özellikle reklam mesajı ve yaratılan görsel içeriklerin akılda kalıcı, etkili ve tüketici etkileşimine katkı sağlayan unsurları taşıyabilmesi için, reklamda kullanılan göstergelerin doğru temsil unsurlarını içinde bulundurması önemlidir. Bugünün rekabet alanlarının merkezi, tüketici zihnidir. Başarıyı yakalamada tüketici davranışları ve etki alanlarının iyi bir biçimde organize edilmesi, markaya önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu noktada oluşturulan reklam mesajının doğru algı unsurlarını yansıtması, bir taraftan marka iletişim stratejilerini ve yaratıcı çözümleri çeşitlendirmede kolaylık yaratırken, diğer taraftan tüketicilerin ihtiyaçlarına, alışkanlıklarına, tercihlerine, inanışlarına ve değerlerine yönelik etkin bir analiz yapma fırsatını beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada, basılı reklamların yaratımında metinsel unsurlar ve görsel içeriklerin hangi algı unsurları gözetilerek kurgulandığı anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda örneklem grubundan elde edilen veriler göstergebilimsel olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda markaların yoğun olarak tüketici ilgisini uyandırmak adına belirli reklam çekiciliklerine odaklandığı ve marka vaadini içeren temel kodları görsel ve metinsel unsurlarda ön planda tuttukları belirlenmiştir.

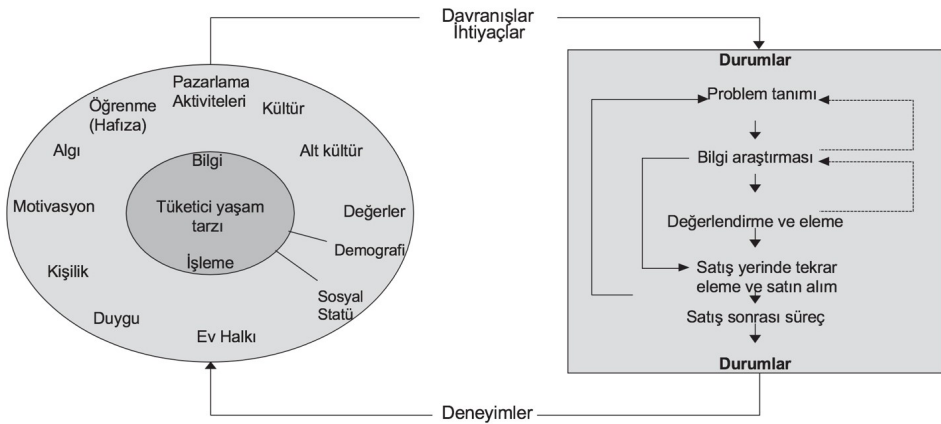
Tüketicinin Evrimi ve Değişen Yapı

İnsan, varoluşun başlangıcından itibaren diğer insanlarla iletişim kurma çabası içerisinde. Etkin bir iletişim kurmak için ise o anda sahip oldukları her türlü vasıta ve medyayı kullanma eğilimindedir (Ryan, 2014: 3). Teknolojide yaşanan gelişmeler bir yandan bireyler arasındaki iletişimi değiştirirken diğer yandan markaların tüketicilere ulaşmada alternatif yollara başvurmalarına etken olmaktadır. Özellikle dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve bireylerin etkileşimli sistemlere adapte olması, markaların kısa ve uzun dönemli iletişim çabalarını, tüketici perspektifinden düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Tüketicuyu anlamanın yolu ise tüketici davranışlarını doğru bir biçimde tanımlamaktan geçmektedir.

Ryan (2014: 4), teknolojideki gelişmeler ve pazarlama faaliyetlerinin ayrılmaz bir biçimde iç içe geçtiğini savunur. Ona göre geçmişten günümüze matbaa, radyo, televizyon ve internet gibi teknoloji bazlı değişimlerin hepsi, pazarlamacılar ve tüketiciler arasındaki ilişkileri sonsuza dek değiştiren özelliktedir. Ancak burada yanılgıya düşülen konu, pazarlamanın salt teknoloji kapsamında değerlendirilmesidir. Temelde yer alan ve dikkate alınması gereken en önemli husus, pazarlamanın teknoloji ile ilgili değil, insanla ilgili olmasıdır. Tüketici davranışlarının doğru anlamlandırılması ve bu anlamlardan çıkan stratejik dokunuşlarla uygulamaların gerçekleştirilmesinin pazarlama ve teknolojiyi etkin bir biçimde bir araya getirdiği söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında pazarlamanın temelinde, doyurulmamış ihtiyaçları tanımlamak ve bu ihtiyaçları karşılayan ürünleri ve hizmetleri sunmak yer almaktadır. Bu noktada tüketici davranışı, bir yandan bireylerin piyasaya sürülen mallara mevcut kaynaklarını (zaman, para, emek) harcamaya nasıl karar verdiklerine odaklanırken, diğer yandan tüketicilerin hangi ürünleri ve malları satın aldıkları, neden satın aldıkları, ne zaman satın aldıkları, nereden satın aldıkları, hangi aralıklarla bu satın alımı gerçekleştikleri, ne sıklıkla kullandıkları ve satın alım sonrasında onları değerlendirme biçimleriyle tekrar tekrar satın alıp almamaları konularına yoğunlaşmaktadır (Schiffman ve Wisenblit, 2015: 30). Bu bağlamda tüketiciyi ilgilendiren ve tüketicinin satın alma pratiğini şekillendiren tüm unsurların tüketici davranışının kapsamında ele alınması gerektiği söylenebilir.

Tüketici davranışı, bireylerin özellikle ekonomik ürünleri ve hizmetleri satın alma ve kullanmadaki kararları ve bununla ilgili faaliyetleri içermektedir. Bireylerin var olan ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilen faaliyetleri temsil eden tüketici davranışı, söz konusu süreçlerden elde edilen faydaların tüketicinin beklentilerini ne derece karşıladığı ve güvence altına aldığıyla ilgilidir. Bir bakıma tüketici davranışının başlangıç noktası, tüketici ihtiyacının tetiklendiği psikolojik etkenler ve satın alma kararına giden süreçte yaşanan durumdur. Bu süreç bireyin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını içerir. Süreç tamamlandığında tüketici, ihtiyacını karşılamak için düşüncelerinin eyleme dönüştüğü noktada edindiği tüm bilgileri ve deneyimlerini analiz etme aşamasına geçmektedir (Lake, 2009: 10). Satın alma kararı ve eylemiyle sonuçlanan tüm bu aşamaların markalar tarafından doğru bir biçimde analiz ediliyor olması, etkin bir pazarlama stratejisi ve çalışmasının geliştirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Khan (2006: 7-8), tüketici davranışında işleyişi şekillendiren çerçeveyi şu şekilde özetlemektedir (bkz. Şekil 1):



Şekil 1: Tüketici davranışında işleyiş çerçevesi

Kaynak: Matin Khan, “Consumer Behavior and Advertising Management”, New Delhi: New Age International, 2006, s. 7.

Tüketici davranışlarının şekillenmesinde karar verme mekanizmasını harekete geçiren birtakım unsurların etkinliğinden bahsetmek mümkündür. Karar verme süreci, söz konusu ürünün değeri, tüketicinin katılımı ve ürün/hizmet konusunda tercih unsurlarını etkileyen risklere göre farklılık taşımaktadır. Şekil 1’deki dairenin ana merkezinde tüketicinin, sahip olduğu yaşam tarzının etrafında sarmalanmış olan içsel ve dışsal unsurlardan etkilendiği görülmektedir. Tüm bu

etmenler bireyin karar mekanizmasında bir yer edinerek son kararın alınmasında aktif rol üstlenen bileşen olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda tüketici davranışında işleyiş sürecinin yeni deneyimler üzerinden tekrar şekillendiği söylenebilir.

Değişen tüketici yapısı, markaların bütün çabalarını etkin bir iletişim örgüsü içerisinde sunmayı zorunlu kılmaktadır. Tüketici odaklı stratejiler yoluyla iş performansını arttırmayı amaçlayan markaların, ürünlerini tanıtmada ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını sağlamada, tüketiciyi satın almaya motive eden ve sonrasında bu satın alım davranışını tekrarlamaya olanak tanıyan unsurları kapsamlı bir şekilde ele alması önemlidir (Kardes ve diğ., 2011: 11). Aynı zamanda günümüzde bilgisayar teknolojileri ve tarayıcıların işlevsel olarak kullanılması, markaların tüketici odaklı çabalarını daha derin ve sistematik bir biçimde yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu noktada markaların pazarlama stratejilerini veri kaynağına dayalı olarak düzenlenmesi mümkün olmaktadır (Peter ve Olson, 2010: 5). Elde edilen veriler bir yandan markaların pazarlama hamlelerini çeşitlendirmede kolaylık yaratırken, diğer yandan yapılan çalışmaların ölçümlemesine olanak tanıyarak farklı stratejilerin marka iletişim sürecine eklenmesini sağlamaktadır.

Ürün ve hizmetleri tüketicilere doğru bir şekilde anlatmak ve satın almaya yönelik tüketici iknasını sağlamak için, etkileşimli bir iklimin marka iletişim sürecinde yer alması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi adına gereklidir. Bu açıdan tüketiciyi hem ürün ve hizmet hakkında bilgilendirmek hem olumlu bir tutum geliştirmesini sağlamak için pazarlama iletişim uzmanlarının baştan sona etkili bir iletişim stratejisi oluşturarak, tüketici zihninde doğru bir marka algısı yaratmaları önemlidir.

Beş duyunun bir veya daha fazlasını kullanarak uyaranların özelliklerini belirleme süreci olan algı (Hoyer ve diğ., 2012: 80), hem uyaranların fiziksel nitelikleriyle hem bu fiziksel özelliklere dayanan anlamlarla ilgilidir. Tüketiciler, ürünle ilgili uyaranların özelliklerini, sahip oldukları hisler ve bilgiler ışığında belirlemektedir. Bu bağlamda bilgi işleme sürecine giden aşamada etkili bir algının yaratılması, tüketicinin kararını yönlendirmek adına önemli bir etkililik sağlamaktadır. Pazarlama açısından bakıldığında ise tüm çabaların stratejik bir bütünlük taşıması önemlidir. Örneğin tüketiciye sunulan bir üründe, ambalajın yapısından rengine kadar tüm unsurların belirli bir plan dahilinde tasarlanması gerekmektedir.

Tüketicinin bir markaya yönelik algısı, günümüz rekabet koşullarında birbirine benzer birçok marka arasından herhangi birini tercih etmesinde önemli bir etkindir. Bu noktada reklam çalışmalarının şekillenmesinde tüketiciden elde edilen verilerin, markaların pazarlama iletişim çabalarında doğrudan bir role sahip olduğu söylenebilir. Değişen yapı nedeniyle dijital teknolojileri kullanmak zorunda olan markalar, tüketici odaklı faaliyetler kapsamında doğru veri uygulamalarıyla işlevsel çıktılar elde etmek durumundadır. Elde edilen bu veriler ışığında oluşturulan dijital destekli pazarlama çalışmalarıyla markanın hedeflerini gerçek kılması mümkün gözükmektedir.

Reklam ve Algı İlişkisi

Günümüzde reklam kavramı sadece var olan ürünlerin tanıtımına yönelik çalışmaları değil, aynı zamanda belirli bir anlam yaratma sürecini de içermektedir. **Amaca yönelik olarak tasarlanmış, yapılandırılmış ve etki edilmiş iletilerle işleyen bir iletişim süreci olan reklam, bir şeyler söylemek isteyenle kendisine bir şeyler söylenmesini isteyen arasında bir iletişim köprüsü işlevi görmektedir** (Bakır, 2017: 201). Reklam mesajları temelde tüketici tutumuna yönelik çalışmalara odaklanmaktadır. Satın alım sürecine giden yolda tüketicide markaya yönelik olumlu bir tutumun oluşturulması önemlidir. Bu bağlamda reklamın ikna edici iletişim pratiklerini taşıyan bir pazarlama iletişimi unsuru olduğu söylenebilir (Elden ve diğ., 2005: 63). **Algı ise tüketicinin bilgiyi nasıl işlediği ve anlamlandırdığıyla ilgili durumları içermektedir.** Solomon ve arkadaşları (2006: 36), algı kavramını uyaranların seçildiği, örgütlendiği ve yorumlandığı bir süreç olarak tanımlamaktalar. Bireyler aynı uyarana maruz kalabilmekte, ancak her insan ihtiyacı, değerleri ve beklentisine göre uyaranları tanıyıp, seçip, düzenleyip yorumlamaktadır. Algılama sürecinin oluşumunda üç farklı boyut söz konusudur. Bunlar; seçici algılama, algısal örgütlenme ve algısal yorumlamadır (Schiffman ve Wisenblit, 2015: 116):

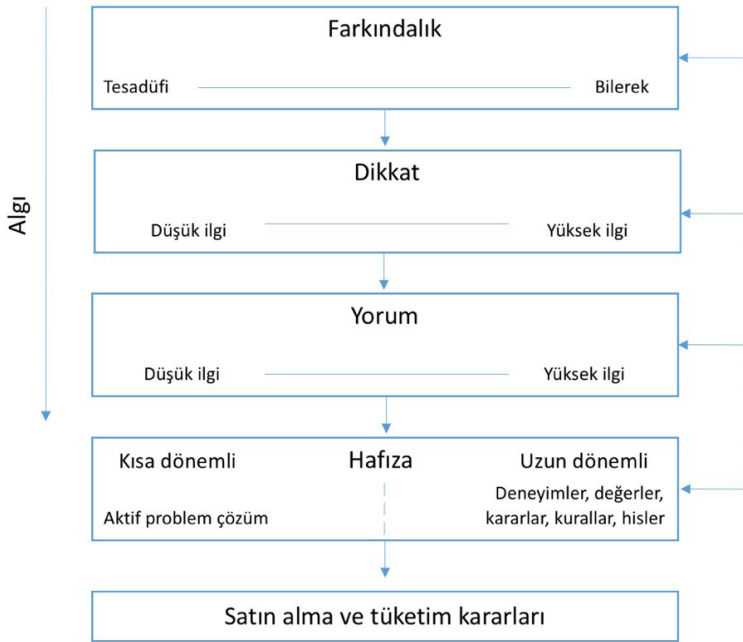
Seçici algılama, bireyin çevresinde meydana gelen olayların tamamını algılamak yerine deneyim, uyaranın yapısı, kişisel unsurlar gibi bazı faktörlerin etkisiyle bir kısmını algıladığı durumu içeren algılama türüdür. Tüketici davranışı kapsamında değerlendirildiğinde seçici algı, tüketicinin ürün veya hizmete yönelik ilgisi bağlamında değişebilmektedir. Markaların tüketicinin ilgisi ve dikkatini kendi ürünlerine çekmek adına değişen tüketici beklentileri ve eğilimlerini etkin bir biçimde takip etmeleri, doğru reklam çalışmalarının üretilmesinde önemlidir.

Algısal örgütlenme ise gestalt psikolojisi temelli olarak şekillenen, insan beyninin karşılaştığı uyaranları ve nesneleri nasıl ayırdıkları, bunları kendi içinde nasıl örgütledikleri ve temel olarak bunları nasıl anlamlandırdıkları konusunu içeren algılama türüdür. Algısal örgütlemeye duyu organları aracılığıyla elde edilen

bilgi ve uyaranların beynin dinamik yapısıyla bağlantılı olarak anlamlandırılması söz konusudur. Son olarak **algısal yorumlamada** bireyler davranışlarını ve eylemlerini şekillendirmek adına uyaranları değerlendirme süzgecinden geçirerek anlamlı birer bütün haline getirmektedir. Algılama sırasında bireyin görmek istediği durumlar ışığında biçimlenen ve daha önceki deneyimleri, güdüleri ve ilgisi doğrultusunda ortaya çıkan algısal yorumlama, subjektif bileşenleri içinde barındırmaktadır. Örneğin bir tüketicinin daha önce deneyimlediği veya çevresinden elde ettiği verilere bağlı olarak iyi olduğunu düşündüğü bir ürüne yönelik olarak karşılaştığı uyaranları, bu beklenti ışığında yorumlaması son derece doğaldır. Bu açıdan tüketici davranışlarının doğru bir biçimde yönlendirilmesi ve tüketici zihninde marka algısının olumlu şekilde yaratılması için reklam mesajları ve diğer tanıtım unsurlarının tüketici odaklı olarak planlanması gerekmektedir.

Tüketici davranışları bağlamında bireylerin çevrelerinde yer alan ürün ve hizmetleri içeren dünyayı görme biçimi olarak tanımlanan algı, tüketicinin bilgiyi nasıl işlediği ve yorumladığını temsil etmektedir (Lake, 2009: 13). Markalar açısından bakıldığında tüketici algısının doğru bir biçimde tespit edilmesi ve pazarlama içeriklerinin buna bağlı olarak düzenlenmesi, kısa ve uzun dönemli çabaların olumlu bir ivme kazanmasında kolaylık sağlamaktadır.

İnsanlar, karar mekanizmasını harekete geçirirken uyaranların depolandığı bilgi işlem aşamalarından geçmektedir. Ancak karar sürecinde hangi bilginin verildiği konusunda net bir gerçeklikten söz etmek mümkün değildir. Bununla bağlantılı olarak çevresindeki uyaranların çok azını fark eden bireyin, bilincine giren uyaranları nesnel olarak işlemediği ve uyaranın anlamına, kendine özgü yanlılıklarına, ihtiyaçlara ve deneyimlere göre yeniden yorumladığı söylenebilir (Solomon ve diğ. 2006: 36). Algı sürecinde kişinin sahip olduğu mevcut bilgilerin çok küçük bir kısmını işlemesi nedeniyle, marka mesajlarının işlevsel bir yapıda kurgulanması önemlidir. Mothersbaugh ve Hawkins (2016: 274), uyaranların algılandığı bilgi işleme aşamasını dört ana unsur üzerinden açıklamaktalar (bkz. Şekil 2). Farkındalık, dikkat, yorumlama ve hafızadan oluşan dört ana aşamadan ilk üçü algıyı oluşturmaktadır.



Şekil 2: Tüketici karar aşamasında bilgi işleme süreci

Kaynak: David Mothersbaugh ve Del I. Hawkins, (2016). “Consumer Behavior: Building Marketing Strategy”, New York: McGraw-Hill Education, s.274

Aşamalar arasında sıralı bir sistem söz konusu olmasına rağmen eş zamanlı bir etkileşimin varlığından söz etmek mümkündür. Örneğin kişinin hafızasında yer alan bilgiler aynı zamanda yorumlarını da etkilemektedir. Deneyim, değer, karar, kural ve his gibi birçok hafıza unsuruyla dışarıdan taze elde edilmiş ve beyin tarafından yorumlanarak gelen veri arasında komplike bir ilişki bulunmaktadır (Mothersbaugh ve Hawkins 2016: 275). Bu noktada iletişim çabalarının şekillenmesinde ve algı unsurlarının anlamlandırılmasında birçok farklı değişkenin göz önünde bulundurulması önemlidir.

İnsan beyni tek bir uyarana bağlı kalmaktan ziyade, çoklu kanallar üzerinden hareket eden, sınırlı olmayan anlamlandırma potansiyeline sahip bir organizma özelliğine sahiptir. Karar mekanizmasının işleyişinde hem uyarıların aktarımı hem bunların işlenmesiyle temel örgütsel kalıplara bağlı olarak geçmiş kaynakların da yardımıyla bir bütünsel sonuca varıldığını söylemek mümkündür. Uyarıların algılanmasında ve bir araya getirilmesinde bazı ilkelerin varlığından bahsedilebilir. Bunlardan biri gestalt ilkeleridir. Bu ilkeler, bireylerin tek bir

uyarana bağlı kalmaksızın bir dizi uyaranın bütünlüğünden ortaya çıkan anlama odaklanan gestalt psikolojisindeki çalışmalara dayanmaktadır (Solomon ve diğ. 2006: 50). **İnsanların daha önceden sahip oldukları deneyime bağlı olarak boşlukları doldurma ve eksiklikleri tamamlama eğilimini yansıtan gestalt ilkeleri, bütünün parçalar toplamından daha büyük bir sonuç içerdiğini ortaya koymaktadır.** İlkeler sonucu ortaya çıkan gruplar, şekil benzeri niteliklere sahip, birbirine bağlı algısal birimlerdir. Bilinçteki uyaranların bu örgütlenmeleri, biçimlerin algıları ve bu algıların düzenlenme şeklinin doğal bir belirtisi olarak kabul edilir (Coren ve Girgus, 1980: 404). Uyaranların düzenlenme şekillerine göre konumlanan gestalt algısı, bütünü oluşturan her bileşenin ayrı ayrı değerlendirilmesinden çok, genel bir anlamsal bütünlük yansıtan ve bu bütünlüğü anlamlandırmaya yardımcı olan birtakım ilkeleri içermektedir. Tüketicinin ilgisini pazarlama ve reklam faaliyetlerine odaklamada stratejik bir dayanak özelliği taşıyan ilkeleri benzerlik, tamamlama (kapatma), yakınlık, şekil-zemin, devamlılık-süreklilik ve simetri olmak üzere altı ana grupta özetlemek mümkündür (Cherry, 2018, Coren ve Girgus, 1980: 404, Solomon ve diğ., 2006: 51, Ettehadmohkam ve diğ., 2018: 86):

Benzerlik ilkesi, tüketicilerin benzer fiziksel özelliğe sahip nesneleri bir araya getirme eğilimlerini içeren hem görsel hem işitsel uyaranlar üzerinden ortaya çıkabilen gestalt ilkesidir. Bunun yanı sıra benzerlik; şekil, renk ve boyut gibi temel öğeler kullanılarak da elde edilebilir. Markalar özellikle akılda kalıcılık sağlamada kendi kimlik unsurlarıyla bağlantılı olarak benzerlik ilkesini temel alan reklam mesajlarını çalışmalarında kullanmaktadır.

Tamamlama (kapatma) ilkesi, insan beyninin çelişkili bilgileri ve görselleri görmezden gelerek boşlukları doldurmaya eğilimli olduğu durumları içermektedir. Özellikle tüketicilerin sahip oldukları verileri tamamlamaya yönelik bir algıya sahip olmaları, önceki deneyimlerinden de yararlanarak boşlukları doldurmaya yönelik bir anlayışı benimsemelerine zemin hazırlamaktadır. Bir reklam filmi veya cingilin belirli bir süre tamamının verilerek sonrasında kısaltılması bu pratiğe dayanmaktadır. Tüketici verilmeyen parçaları deneyimlerine bağlı olarak tamamlamaktadır. Aynı zamanda merak çekiciliğine bağlı olarak reklam mesajının eksik sunulması, tüketicinin ilgisini çekmede kullanılan önemli yöntemlerden biridir.

Yakınlık ilkesi ise bireylerin yakın olan nesneleri bir araya getirdiği durumu içeren ilkedir. Buna göre, tüketici gözü aynı tasarımların öğeleri arasında bir ilişki kurma eğilimindedir. Unsurlar arasında bağlantı yaratırken insan beyninin boşlukları da ilişkileri anlamlandırmada kullandığı söylenebilir. Yazılı materyalde

ise yakınlık ilkesi, metnin anlamının bir bütün olarak algılanmasında yardımcı olur. Bu noktada reklam mesajı ve görselleri oluşturulurken, doğru bir algı yaratılabilmesi için bu ilkenin göz önünde bulundurulması önemlidir.

Şekil-zemin ilkesi, görsel algılamada iki unsur olan zemin ve üzerinde merkezde net ve keskin bir biçimde odaklanmış bir nesneye (şekil) sahip olduğu formun tanımlandığı durumu içeren şekil-zemin ilkesinde, görsel alan göz önüne alındığında, şeklin zeminden daha ön planda algılanması söz konusudur. Şekil baskındır ve göz ona doğru gider. Bu açıdan reklam çalışmalarında mesaj verilirken odak noktasının ya da odağı çevreleyen bağlamın çeşitli faktörler ve yapılarla bağlantılı olarak tasarlanması, mesajın doğru bir biçimde algılanmasında rol oynamaktadır.

Devamlılık-süreklilik ilkesine göre, insan beyni birlikte gruplanmış görsel öğeleri bir arada algılama eğilimindedir. Şekilde bulunan fiziksel uzantının sona ermesinin algılama sürecinin devam etmesine engel olmadığı görüşü üzerine temellendirilmektedir. Devamlılık ilkesine göre beynin çeşitli unsurlar arasındaki bağlantı çizgisini sürdürebilir bir pratiğe sahip olduğu anlayışı söz konusudur. Reklam mesajları oluşturulurken tüketicinin ilgisini çekmek ve bu ilginin devamlılığını sağlamak için oluşturulan içerikteki görsel ve metinlerin birbirlerini tamamlayıcı bir bağlamda organize edilmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken metnin puntosundan yazı karakterine, logonun boyutundan kullanılan renklere kadar birçok değişkenin doğru kullanımı önemlidir.

Simetri ilkesine göre, insan beyninin simetrik olan öğeleri birleşik bir grup olarak algılaması söz konusudur. Parçaların birbirine bağlandığı, tek bir parça olarak ya da diğerinin bir yansıması olarak var olan simetri ilkesinde gerçeklik her iki parçanın birleşme eğilimine bağlıdır. Dikkat çekici olmak ve farklılıklar üzerinden bir ortak algı yaratmak için, reklam mesajlarında ve görsellerinde simetri ilkesi sıklıkla kullanılmaktadır. Burada önemli olan, tüketici yapısıyla bağlantılı olarak içeriklerin organize edilmesidir.

Reklam mesajları ve görseller yaratılırken temel alınan stratejiye bağlı olarak çalışmaların organize edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda reklam faaliyetlerinin etkin bir çerçevede kurgulanması için hem mesaj hem görsel öğelerin işlevsel bir yapıya sahip olması, doğru algının oluşturulmasında önemlidir. **Özellikle mesaj stratejilerinin hem marka kimliğine uyumlu hem tüketici beklentileri göz önünde bulundurularak tasarlanması gerekmektedir.** Mesaj stratejisinin doğru bir biçimde belirlenmesi, bir yandan reklam mesajının oluşturulmasında yaratıcı ekibe yol gösterirken, diğer yandan mesaj tonu, reklam mecrasına

göre farklılaşan reklam yaklaşımları ve anlatım formatlarının belirlenmesinde de kolaylık sağlamaktadır (Elden, 2013: 334). Tüketicinin reklam mesajını algılaması ve satın alıma giden noktada davranışını şekillendirmesi, mesaj stratejisinin nasıl kurgulandığı ve bu oluşumun hedef kitlede ne tür bir çağrışım yaptığıyla yakından ilgilidir.

Reklam mesajının kurgulanmasında önemli değişkenlerden biri, reklam çekicilikleridir. Reklamda yaratıcı stratejinin bir parçası olarak reklam çekicilikleri potansiyel tüketicilerin dikkatini çekmek, reklamı yapılan ürüne karşı farkındalıklarını, inançlarını ve tutumlarını olumlu bir şekilde etkilemek için belirli bir reklam mesajının temeli olarak kullanılabilir (Jovanovic ve diğ., 2016: 36). Yeshin (1998: 152), reklam çekiciliğini, tüketicilerin ilgi ve dikkatini ürüne yöneltmek amacıyla kullanılan ve onların hislerine yönelik organize edilen temel dayanak ve yaklaşımlar olarak ifade etmektedir. Yazara göre, tüketici odaklı olarak hem rasyonel hem duygusal çekiciliklerin bir arada kullanılması, markanın rakiplerinden farklılaşmasında önemli bir kolaylık sağlamaktadır.

YÖNTEM

İnsan, yaşadığı çevrede birçok uyarana maruz kalmaktadır. Günlük yaşamın bir parçası olan reklamlar aracılığıyla iletişim temelli kodlar ve bilgiler, farklı iletişim araçlarıyla tüketiciye aktarılmaktadır. Tüketici için ürün tercihinde bir rehber görevi üstlenen ve toplumsal anlamda kitleleri yönlendiren reklamların taşıdığı işlevler bağlamında tanımlanması ve yansımalarının belirlenmesi önemlidir. Bu çalışmada, basılı reklamların dinamiğini oluşturan metin mesajları ve görsel bileşenlerin hangi algı unsurları kapsamında şekillendiği anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında betimleyici (tanımlayıcı) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olguların, nesnelerin, insanların, grupların veya örgütlerin özelliklerini ortaya çıkarmak ve bu özellikler ışığında bir anlamlandırma çabasının söz konusu olduğu betimleyici araştırmada, araştırmacı durum ve olayları gözlemleyerek tespitlerini tanımlamaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2016: 103). Araştırma doğrultusunda reklam mesajları ve görsellerinin derininde yer alan bağlamların ilişkilendirilmesi için fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Elde edilen veriler göstergebilimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırma Sorusu

Bütünsel olarak bakıldığında basılı reklamlar, algı özellikleri bakımından nasıl bir anlam taşımaktadır?

Alt Sorular:

1. Reklam içeriklerinde bulunan renk, boyut, şekil-zemin kullanımı, benzerlik, yakınlık gibi görsel unsurlar, reklamın yapısını nasıl şekillendirmektedir?
2. Reklam içeriklerinde bulunan metin kullanımı ve slogan gibi mesaj içerikleri, reklamın yapısını nasıl şekillendirmektedir?

Araştırmanın Deseni

Reklam içeriklerinin yaratımında etken olan bileşenlerin tanımlanması ve görsel-metinsel mesajların derininde yatan bağıntıların anlamlandırılması için araştırma kapsamında fenomenoloji (olgu bilim) deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji deseni, bireylerin farkında oldukları, ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 78). Bu noktada basılı reklam çalışmalarının hem görsel hem metinsel vurgularını tanımlamak, anlam biçimini belirlemek ve bütünsel bağlamda ilişki dinamiklerini ortaya çıkarmak için fenomenoloji deseninden faydalanılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Basılı reklamlarda metin mesajları ve görsel unsurlar arasındaki ilişki ortaya konarak, reklamı oluşturan genel çerçevede hangi algı unsurlarının etken olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Kuramsal Temeli

Bu çalışmada, basılı reklam içerikleri anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda içeriklerde kullanılan metin mesajları ve görsel unsurları doğru bir biçimde tanımlayabilmek adına elde edilen bulgular yapısalcı yaklaşıma dayandırılmıştır. Yapısalcılık, gerçeği, birbirine bağımlı bir bütün-parça ilişkisi içerisinde anlama ilkesinden yola çıkan bir öğrenme ve değerlendirme yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Tüfekçi, 2014: 50). Herkes tarafından kabul edilen bir kavram tanımını olmamasına rağmen yapısalcılık yaklaşımında, kelime kökeni olan yapı kavramına vurgu yapmak önemlidir. Literatürde birçok tanım bulunan yapı kavramını en genel anlamıyla parçaları ve öğeleri arasında yasaya uygunluk, durağan bağlar ve karşılıklı ilişkiler bulunan dizge veya bir bütün olarak tanımlamak mümkündür (www.tdk.gov.tr). Yapı kavramından türetilmiş bir sistem olan ve onun parçaları arasındaki (alt birimler) ilişkileri inceleyen bir dinamik olan yapısalcılık anlayışı (Nar, 2014: 32), var olan nesneler ve olguların derininde yer alan birbiriyle ilişkili organik bağıntıları inceleyen bir özelliğe sahiptir.

Araştırmanın Örneklemi

Nicel araştırmaların aksine, nitel araştırma pratikleri evrene geçerli genellemeler yapma gerekliliği taşımamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Daha çok olguların ve durumların derinlemesine incelenmesini içeren ve bu yolla anlamlandırma çabası taşıyan bir yöntem olması nedeniyle bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Basılı reklam çalışmalarının değerlendirilmesinde Türkiye’deki markalaşmış pazarlama profesyonellerinin en önemli buluşma noktalarından olan Kristal Elma Festivali’nde ödül alan işler, araştırma doğrultusunda çalışmaya dahil edilmiştir. Bu bağlamda 2017 Kristal Elma Basın Kategorisinde ödül almış olan dokuz adet reklam görseli araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

VERİ ANALİZİ

Elde edilen veriler göstergebilimsel olarak analiz edilmiştir. **Göstergebilim, dünyayı bir anlamlandırma biçimi olarak ele alan, bütünü oluşturan parçaların kendi içinde nasıl bir anlam taşıdığını ve bu anlamların birbirine eklenerek nasıl üretildiğini ortaya çıkarmak üzerine kurulu olan bir bilim alanıdır.** İletişim pratikleri bağlamında bakıldığında göstergebilim, göstergelerin iletişimde bulunma yolları ve onların kullanımlarına egemen olan kuralları anlamlandırma olarak tanımlanabilir (Parsa ve Parsa, 2002: 1). Göstergelerin ne olduğu, nasıl işlev gördüğü ve her türlü metindeki anlamları bulmayı amaçlayan göstergebilimin, “gösterge, gösteren ve gösterilen” olmak üzere temelde üç ögesi bulunmaktadır (Batı, 2007: 11).

Göstergebilim, reklam içeriklerinin çözümlenmesinde araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. “Reklamlarla oluşturulan ürünlerin farklılığı çevre, değerler, simgeler, markaya bağlı oluşan imgeler tarafından yaratılmakta ve göstergebilim bu yaratımda ön plana çıkmaktadır.” (Küçükdoğan, 2009: 155). Anlam yaratma sürecinin ürünü olan reklamların doğru bir biçimde anlaşılmasında düz anlam ve yan anlam kavramlarına değinmek önemlidir. Barthes’a (1993: 166) göre, düz anlam anlatım düzlemi ya da gösterenden oluşurken, yan anlam içerik düzlemi veya gösterileni ifade etmektedir. Bu bağlamda düz anlam bir göstergenin neyi temsil ettiğini vurgularken, yan anlam ise göstergenin nasıl temsil edildiğini göstermektedir. Anlam oluşum süreci ve metinlerdeki anlam derinliğinin boyutlarının televizyon izlenceleri veya diğer sanat ürünlerini içeren her türlü metin yapılarında nasıl gerçekleştiğini görmek açısından göstergebilim prensipleri ve bu doğrultuda kullanılan göstergebilimsel çözümlemelerin önemli bir araç olduğu söylenebilir (Batı, 2007: 4).

BULGULAR VE YORUM

Örnek 1: Tat Konserve



Gösterenler: Yemek tahtası üzerine yerleştirilmiş sarmalar, sarmada kullanılan malzemeler, konserve kutusu, marka logosu, kurumsal marka logosu, slogan; “Biz sardık”.

Gösterilenler: Doğallık, güven, dikkat çekicilik.

Analiz: Tat yaprak sarma konserve ürününün reklamının yapıldığı bu çalışmada, öncelikli olarak doğallık vurgusu yapılmaktadır. Ürünün içeriğinden de kaynaklı olarak yaprakların organik ve taze olduğunu vurgulamak adına yeşil rengin görselde sıkça tercih edildiği söylenebilir. Yine tahta araç gereçler ve ahşap tezgâhın kullanılması da ev yapımı algısı oluşturmak adına tercih edilen unsurlardan biridir. Retorik özellikleri bakımından değerlendirildiğinde, “biz sardık” sloganıyla yakınlık ve güven içeren kolektif mesaj çekicilikleri reklamda aktarılırken, ev yapımı ve tazelik algısı da reklam mesajıyla vurgulanmaktadır.

Bütünsel olarak bakıldığında Tat Konserve reklamının algı özellikleri bakımından yakınlık, aile, sahiplik, kolektif olma gibi belirli reklam çekicilikleri üzerinden yapılandırıldığı görülmektedir. Reklamda tercih edilen renklerin, şekil-zemin kullanımının, imgelerin yerleşim biçiminin ve boyut özelliklerinin bir bütünlük içerisinde organize edildiği söylenebilir. Aynı zamanda reklamda kullanılan

metnin görsel içerikleri destekler bir nitelikte kurgulandığını ve kullanılan sloganın görsele sade bir biçimde adapte edildiğini belirtmek mümkündür.

Örnek 2: Tadelle



Gösterenler: Siyah zemin üzerine yerleştirilmiş kırmızı ve siyah renkte bir bikini, bilgilendirici metin; “*plaj keyfiniz kâbusa dönüşmesin*”, ürünün ambalajı, slogan; “*sadece 87 kalori*”.

Gösterilenler: Korku, endişe, fit olma zorunluluğu.

Analiz: Tadelle çikolata reklamının yapıldığı bu çalışmada, karanlık ve korku üzerinden bir mesaj aktarımı söz konusudur. Kırmızı ve siyah renklerin bir arada kullanımıyla tüketicide endişe hissi yaratmak amaçlanmıştır. Üründeki düşük kalori vaadini vurgulamak adına ters mesaj üzerinden bir iletişim çabası söz konusudur. Günümüzde beğenilme arzusunun bir yansıması olarak “fit görünme” vaadi, markalar tarafından reklam çalışmalarında sıklıkla tercih edilen yöntemlerden biridir. Aynı zamanda dış görünüş ve sağlıklı olma, çoğu zaman birlikte düşünülmektedir. Bu bağlamda markanın fiziksel çekicilik üzerinden sağlıklı yaşam algısı yaratmaya çalıştığı söylenebilir. Mutluluğun az kalorili çikolata tüketimiyle mümkün olduğu alt anlamı, yaratılan korku çekiciliğiyle dolaylı yoldan sunulmaktadır. Bunu pekiştirmek adına metinde sert bir üslubun kullanıldığı görülmektedir. Aynı zamanda sloganda yer alan ürün kalori içeriğine

yönelik sayısal bilgilendirme de bu durumu destekler niteliktedir. Görselde kullanılan renklerle bir yandan ürün ambalajına ve marka görsel kimliğine uyumluluk yaratılırken, diğer yandan korku, cinsellik, cazibe, çekicilik gibi duygusal bileşenlerin aktarıldığı görülmektedir.

Bütünsel olarak bakıldığında analize tabi tutulan basılı reklam çalışmasında, ağırlıklı olarak korku çekiciliği üzerinden fit olma algısının yaratılmaya çalışıldığı söylenebilir. Görsel unsurlar bakımından korku ve endişe durumunu yaratmak adına kırmızı ve siyah renkleri kullanılmıştır. Görselde kullanılan bikini, benzerlik bağlamında bir canavarı andırmaktadır. Tercih edilen karanlık ton, korku ve endişeyi arttırmaya yöneliktir. Kullanılan metin ve sloganın reklamda tercih edilen temel algı unsurlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Örnek 3: IKEA



Gösterenler: Yeşil doğal zemin üzerine eklenmiş dört adet sandalye ve masa, masanın etrafında konumlanan aile görseli, markanın logosu ve slogan; “*kolay montaj*”, piknik malzemeleri, ürün ismi, türü ve fiyatını belirten yazı.

Gösterilenler: Pratik çözüm, aile olma vurgusu, neşe, huzur.

Analiz: Yemek masası reklamının yapıldığı bu çalışmada, ürünün işlevsel özellikleri vurgulanmaktadır. Kullanış biçimi olarak mobil özelliği bulunmayan bir mutfak masasının, piknik yapmak için pratik bir biçimde kurulumu ve

ailenin ev rahatlığını doğaya taşıması reklamda aktarılmaktadır. Görselin arka kısmındaki kartonlar ve kullanım kılavuzundan ürünün o alanda monte edildiği anlaşılmaktadır. Reklamla bir yandan ürün kullanım özellikleri aktarılırken, diğer yandan rahatlık ve konfor vurgusu yapıldığı söylenebilir.

Bütünsel olarak incelendiğinde reklamın genel yapısının şekillenmesinde rasyonel çekiciliklerin yanı sıra duygusal temelli çekiciliklerin de etken olduğu görülmektedir. Duygusal kodları gösteren aile, huzur, neşe, birliktelik gibi çekicilikler; kolay montaj, fiyat avantajı, konfor gibi gerçekçi unsurlarla desteklenmektedir. Reklam görselinde fotoğraf kullanılması ve yaşamın içinden bir karenin tercih edilmesinin hedef kitlede doğrudan gerçeklik algısı yaratmakla ilgili olduğu söylenebilir. Görselde yoğun imge kullanımı tercih edilmesine rağmen kendi içinde bir sadelik taşımaktadır. Aynı zamanda reklamda yer alan metin mesajıyla ürünün ayırt edici özelliğinin net bir biçimde ortaya konulduğunu belirtmek mümkündür.

Örnek 4: Audi



Gösterenler: Buğulanmış otomobil camı, camdan beliren bir otomobil, aracın arka ışıklarını gösteren ve görselin sağına soluna dağılmış kırmızı ve sarı tonlara sahip renkler, marka logosu, sloganı; “yağmurun şiddeti neler gösterir belli olmaz”.

Gösterilenler: Korku, endişe, ölüm.

Analiz: İnsanın varlık bulma biçimini yansıtan en önemli unsurlardan biri, hayatta kalma içgüdüsüdür. Bu durum aynı zamanda ölüm korkusuyla yakından ilgilidir. Yaşam içinde bazı durumlar insanın doğası gereği benzetme veya kişileştirme yoluyla betimlenmektedir. Trafik kazaları ve bu kazalara neden olan kişiler toplum tarafından trafik canavarı olarak adlandırılmaktadır. Audi markasının bu basılı reklam çalışmasında, trafik kazaları ve buna neden olan etmenler bağlamında ürünün işlevsel özelliği dolaylı yoldan aktarılmaktadır.

Yağmurun sürücüler açısından güvenli sürüş için bazı handikaplar yarattığı bilinen bir gerçektir. Marka bu reklamıyla yağmur sensörü ve görüş mesafesi arasındaki ilişkiyi korku çekiciliği üzerinden aktarma yoluna gitmiştir. Yağmur damlacıklarının yoğunluğu nedeniyle bulanık bir görüntüye bürünen cama, öndeki aracın ışıklarının yansmasıyla bir canavar imgesi yaratılmıştır. Yağmurdan dolayı ortaya çıkan korku ve endişe durumlarından sıyrılmanın alternatif bir yolu olarak yağmur sensörü bir vaat olarak sunulmaktadır.

Bütünsel olarak bakıldığında reklamda korku algısı üzerinden hem güvenli sürüş farkındalığı yaratılmakta hem marka vaadi dolaylı yoldan aktarılmaktadır. Tüketiciye doğrudan mesajı göstermek yerine çıkarım üzerinden bir aktarım söz konusudur. Tüketicinin geçmiş deneyimleri ve beklentilerinden yararlanarak parçaları doldurması ve sonuca kendisinin ulaşması hedeflenmektedir. İnsan beyni birbirine benzer nesneleri ve imgeleri bir bütün olarak algılamaktadır. Aynı zamanda bilinen bir nesnenin farklı bir formda gösterilmesinin dikkat çekiciliği arttırdığı söylenebilir. Bu bağlamda reklamda kullanılan görsel unsurların belirli bir stratejik yapılanma doğrultusunda tasarlandığını belirtmek mümkündür.

Reklamdaki metin kullanımına bakıldığında anlatım formatının görsel kullanımıyla paralel bir yapıda düzenlendiği görülmektedir. Özellikle görselde aktarılmak istenen gizem ve korku içeriğinin metinle pekiştirildiği söylenebilir.

Örnek 5: Febreze



Gösterenler: Köpek görseli, köpeğin dili ve salyalar, dilin üzerinde uyuyan animatik insan karakteri, ürün ambalajı ve slogan; “misafirlerinizi köpeğinizin kokusu ağrılamasın”.

Gösterilenler: Koku, pislik, huzursuzluk, mutsuzluk, endişe.

Analiz: Evcil bir hayvan olarak köpeğin koku problemi yaratan bir canlı olduğu bilinen bir gerçektir. Bu çalışmayla, misafir ağırlama ritüeli üzerinden ürünün işlevi dolaylı yoldan anlatılmaktadır. Türk kültür ve geleneklerinde önemli bir yeri olan misafir olgusunun reklamda aktarılması ve korku çekiciliği üzerinden bunun gerçekleştirilmesinin reklamın çarpıcılığını arttırma kaynaklı gerekçelerden ortaya çıktığı söylenebilir.

Bütünsel olarak bakıldığında reklam vaadi kültürel bir kod olan misafir ağırlama ritüeline dayanmaktadır. Animatik karakter kullanımı, reklamcılıkta sıkça tercih edilen yöntemlerden biridir. Dikkat çekiciliği arttırmak ve ürünün sağlamış olduğu vaadi çarpıcı bir biçimde göstermenin bir yolu olarak animatik karakter kullanımının reklam içeriğini zenginleştirdiğini belirtmek mümkündür. Reklamda kullanılan anlatım formatı da yine ürün vaadi çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda kullanılan metnin reklamın yapısını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Örnek 6: Koçtaş



Gösterenler: Görselin orta kısmında büyük puntolarla yazılmış 24,99 yazısı, şerit metre, ürün ismi ve fiyatını gösteren metin; “şerit metre-21,99”, ürün logosu ve sloganı, çatı marka logosu, markanın kurumsal ortağının logosu.

Gösterilenler: Mizah, ürün fiyatına dikkat çekme, bilgilendirme, merak.

Analiz: Bu çalışmada ürünün vaadi sade ve anlaşılır bir görsel kullanılarak aktarılmaktadır. Günümüz reklam çalışmalarında markaların dikkat çekici olmak adına fiyat uygunluğunu reklam görselinde doğrudan aktarmaları kullanılan yöntemlerden biridir. Bu reklam çalışmasında da, hazırlanan görsel bu kapsamda tasarlanmıştır. Zeminde ahşabı andıran bir görsel kullanılması, ürünün ev araç gereci olarak algılanmasında destekleyici bir unsurdur. Bunun yanı sıra ürün markası ve çatı markaların da görselin çeşitli köşelerine küçük boyutlarda yerleştirilmesi, bir yandan çalışmanın sadeliğini koruyan bir tarz sunarken, diğer yandan güçlü marka imajını pekiştirecek değişkenlerin reklam mesajına eklenmesini mümkün kılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında Koçtaş reklamı, ürün fiyatı üzerinden dikkat çekici olma üzerine kuruludur. Reklam içeriğinin tüketicide ürünün ekonomik olduğuna yönelik bir algı yaratmak amacıyla düzenlendiği söylenebilir. Görselde kullanılan renkler ve doku, bir yandan dikkat çekiciliği pekiştirirken, diğer yandan ucuzluk algısını desteklemektedir. Özellikle sarı renkli şeridin siyah renkli büyük puntolarla yazılmış rakamlar üzerine simetrik bir açıyla yerleştirilmesi, vurgunun

o bölgeye çekilmesini sağlamaktadır. Ayrıca görsel zeminde ahşap dokunun kullanılmasıyla gerçeklik algısı yaratılarak, görseli oluşturan diğer öğelerle bir bütünlük yakalama çabasının ön planda tutulduğu söylenebilir.

Örnek 7: Şok



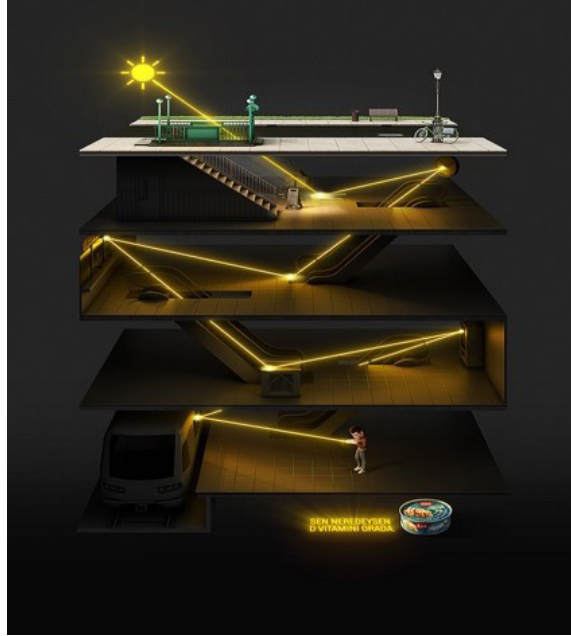
Gösterenler: Bir odanın içinde sol elinde blucin pantolon, sağ elinde de bozuk para tutan bir genç, ev terliği, yatak, oda ışığı, marka logosu.

Gösterilenler: Şaşkınlık, mutluluk, heyecan, ucuzluk.

Analiz: Reklam görselindeki kişinin elinde tuttuğu bozuk parayı ışığa yaklaştırıp kontrol etmesi ve sol elinde cebi karıştırıldığı anlaşılan pantolon, reklam hikâyesini tamamlamaktadır. Reklam çıkış noktası olarak pantolonların cebinde unutulmuş paranın beklenmedik anda bulunmasıyla ortaya çıkan mutluluk duygusu üzerine hikâye edilmektedir. Reklamda kullanılan para birimi, tedavüldeki en düşük bozuk para olma özelliğini taşımaktadır. Bu anlamda mizah çekiciliği kullanılarak ucuz algısı yaratılmaya çalışıldığı söylenebilir. Bunun yanı sıra samimilik vurgusunu göstermek ve duyguların daha belirgin bir biçimde aktarımını tüketiciye yansıtmak için görselde kullanılan kişi, yakın çekimle aktarılmıştır. Bu bağlamda madeni parayla bile Şok mağazalarından alışveriş yapılabileceği ve ekonomik alışverişin adresi olduğu algısı yaratılmaktadır. Ayrıca reklamda tercih edilen rasyonel uyaran mizahla birlikte daha dikkat çekici olarak sunulmaktadır.

Bütünsel olarak bakıldığında ise yapısal özellikler bakımından reklam çalışmasının, ucuzluk algısı temelinde organize edildiği söylenebilir. Reklamda kullanılan genç karakteri ve bulunduğu ortam, markanın hedef tüketicilerini tanımlaması açısından farklı anlamlar sunmaktadır. Işıldayan para görseli ve kullanılan karakterin şaşkınlık içeren yüz ifadesi, görselde bir bütünlük oluşturmuştur. Özellikle para görseli üzerinde ışığın yoğunlaştırılması, kullanılan öğenin ilgi merkezi olmasını sağlamıştır. Aynı zamanda para görselinin tüketici tarafından rahatlıkla okunabilir bir boyutta tasarlanması, ucuzluk algısının yaratılmasında etken olan unsurlardan biridir.

Örnek 8: Tat Ton Balığı



Gösterenler: Koyu zemin üzerine yerleştirilmiş dört katmanlı bir bina maketi, güneş imgesi ve sarı ışık, konserve görseli ve slogan; “sen neredeyse D vitamini orada”.

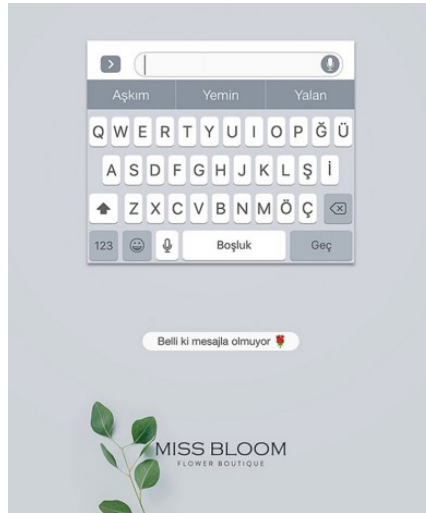
Gösterilenler: Sağlık, enerji, doğallık, teknoloji vurgusu.

Analiz: Ton balığı, sağlamış olduğu D vitamini sayesinde vücudun ihtiyaç duyduğu enerjiyi karşılayabilen besin maddelerinden biridir. Görsel ve metinle, bireyin güneş ışığından sağlayacağı vitamin ihtiyacını tat konserveyle karşılayabileceği vurgusu yapılmaktadır. Uyarıcı bir özelliğe sahip olmasından dolayı metinde

sarı rengin tercih edildiği görülmektedir. Aynı zamanda güneş imgesiyle ürünün güneş ışığı kadar doğal bir D vitamini kaynağı olduğu görselle yansıtılmaya çalışılmıştır. D vitaminin güneş ışınlarına doğrudan maruz kalmakla vücuda sağlanabileceği algısı, D vitamini kaynağı olan ürünün doğallığı bozulmadan paketlenmesi ve teknolojinin görseldeki kent algısını yansıtan niteliklerle (metro istasyonu) sunulmaktadır. Ayrıca “*sen neredeyse D vitamini orada*” sloganıyla bu algının desteklendiği söylenebilir.

Bütünsel olarak bakıldığında yakınlık ve ulaşılabilirlik vurgusu üzerinden tüketicinin enerji ihtiyacını karşılayan alternatif bir yiyecek olma algısı, bu reklam çalışmasıyla yaratılmak istenmektedir. D vitamini dendiğinde akla gelen ilk kaynak güneştir. Ürün içeriğini D vitamini üzerinden konumlandıran bir markanın, güneş imgesini reklamda kullanması son derece normaldir. Aynı zamanda benzerlik ilkesi üzerinden yapılan bu reklam çalışmasında, bireyin her zaman güneşe ulaşamayacağı, ancak ürüne istediği zaman istediği yerde erişebileceği vurgulanmaktadır. Görseldeki kent imgesini sunan modern çizgilerdeki yapı (metro istasyonu), aynı zamanda tüketiciye gelişmişliğin, teknoloji üzerinden ihtiyaç duyduğu her şeye kolayca ulaşma fırsatına sahip olması ile de bağlantılandırılmaktadır. Bunun yanı sıra çok katmanlı metro istasyonu görseli, ulaşamaz noktaların tasvir edilmesi adına da, genel reklam stratejisini destekler niteliktedir. Ayrıca merdiven geçişlerinden yansıyan sarı ışık, alan kullanımı açısından görselin anlaşılabilir olmasını kolaylaştırmaktadır. Reklam içeriğinde kullanılan slogan harekete geçirici bir özelliكتedir. Bu bağlamda kullanılan metnin reklam stratejisini desteklediği söylenebilir.

Örnek 9: Miss Bloom



Gösterenler: Gri zemin üzerinde telefon klavyesi görseli, yan yana sıralı dizilmiş üç kelime; “aşkım, yemin, yalan”, slogan ve gül emojisi; “*Belli ki mesajla olmuyor*”, bitki görseli, marka ismi ve sloganı; “Flower boutique”.

Gösterilenler: Aşk, çaresizlik, barışma arzusu, çözüm önerisi.

Analiz: Kişilerarası ilişkilerde iletişim araçlarının önemi, özellikle teknolojinin insan hayatına girmesiyle birlikte daha da artmıştır. Ancak kısa mesaj gibi bazı dijital teknoloji uygulamalarının duyguların aktarılmasında ve karşı tarafa hissettirilmesinde eksik yanları olduğu söylenebilir. Çiçek alma eylemi insan doğasının pratik bir yansıması olarak mutlu anlarda, taziye dileklerinde, bir başarının tebrik edilmesinde ya da sevginin gösteriminde duyguların aktarımını sağlayan bir unsurdur. Bu reklam çalışmasından, kişinin mesaj göndermesinin sorunları çözmede fayda sağlamayacağı ve çiçek almanın var olan sorunu gidermede önemli bir alternatif araç olduğu anlamı çıkmaktadır.

Reklamın bütünsel yapısı göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın tamamlama ilkesi doğrultusunda tasarlandığı görülmektedir. Reklam, taşıdığı anlam bakımından doğrudan bir mesajı aktarmak yerine, tüketicinin çıkarım yapması üzerine kuruludur. Reklamda kullanılan görsel ve anahtar kelimelerden, iletişim kurma çabasında olan bir bireyin varlığından söz edilebilir. Tüketicie çaresizlik durumunda vaat olarak markanın alternatif çözüm önerisi sunulmaktadır. Dikkat çekiciliği yakalamak için görselde hemen hemen tüm kullanıcıların akıllı telefonlardan aşına olduğu mesaj klavye fotoğrafı tercih edilmiştir. Görselin alt kısmında sade ve anlaşılır bir biçimde marka ismi ve sloganı aktarılmaktadır. Böylelikle mesajı anlamlandıran tüketicinin markayı görmesi ve konuyla ilişkilendirmesi amaçlanmıştır.

Günümüzde markalar, tüketicie etkilemek ve ürün/hizmetlerine yönelik iknayı sağlamak adına, rasyonel unsurların yanı sıra duygusal çekicilikler üzerinden çalışmalarını şekillendirebilmektedir. Miss Bloom markası bu çalışmasında temel satış vaadini tüketici odaklı olarak belirleyerek, reklam mesajını farklı bir biçimde aktarmaktadır. Doğrudan tüketici algısını değiştirmeye yönelik olan ve iletişim eyleminin çiçek alma pratiği üzerinden konumlandıran bu çalışmayla, markanın bir bakıma kendi kişilik unsurlarını ön plana çıkarttığı ve tüketicie bu bağlamda etkilemeye çalıştığı söylenebilir.

SONUÇ

Tüketici davranışları, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama, değer yaratma ve onu korumayı içeren pazarlama konseptine dayanmaktadır. Günümüzde güçlenen tüketici profili nedeniyle, markaların canlı bir organizma gibi davranmaları

zorunlu hale gelmiştir. Tüketici odaklılık, sadece tüketiciye yoğunlaşmak üzerine şekillenen bir durum olmaktan öte, elde edilen verileri de kullanarak uzun dönemli çabaları da içine katan stratejik bir marka çalışması konseptine dayanmaktadır. Süreklilik arz eden bir marka iletişim planıyla desteklenen bu çabaların temelinde olumlu marka yaratma algısı bulunmaktadır. Olumlu marka algısı yaratabilmek için ise tüketici davranışlarının doğru bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Karmaşık bir psikolojik yapıya sahip olan insan beynini tüm bileşenleriyle anlamak mümkün gözükmemektedir. Ancak bazı davranış özelliklerinin anlamlandırılması ve buna yönelik olarak stratejilerin organize edilmesi, markanın işini kolaylaştıran durumları beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada tüketici algısını etkileyen değişkenleri tanımlamanın marka hamlelerinin düzenlenmesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

Tüketici davranışını etkileyen psikolojik bir faktör olarak algılama, organize edilen, yorumlanan ve bilinçli olarak deneyimlenen duyuşsal bilgiyi ifade etmektedir. Algılama sürecine etki eden birçok unsur bulunmaktadır. Kişisel bir bileşen olmasından dolayı algılama, tüketici davranışları açısından öznel dinamikleri içinde barındırmaktadır. Bunun yanı sıra uyarıcının hangi yapıda evrildiği de algılamanın boyutlarını belirleyebilmektedir. Bu noktada reklam mesajı oluşturulurken hem tüketici özelliklerinin hem uyarının ilişkisel bir biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında, basılı reklamların temelini oluşturan benzerlik-zıtlık, renk, boyut, şekil-zemin, yakınlık gibi görsel unsurların reklamın genel yapısını şekillendirdiği söylenebilir. Aynı zamanda görsel içerikler ve metin mesajlarının belirli bir yapısal bütünlük içerisinde organize edildiği belirlenmiştir. Ayrıca reklam içerikleri oluşturulurken, marka vaadini içeren temel kodların hem doğrudan hem dolaylı olarak reklam mesajıyla aktarımının sağlandığı tespit edilmiştir. Tüketicide doğru bir algı yaratmak adına korku, mizah, merak, güven ve aile gibi duyuşsal reklam çekiciliklerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

Bakır, U., Güzel İse “Evet”, Say Yayınları, İstanbul, 2017.

Barthes, R., Göstergebilimsel Serüven, Çev. Mehmet Rıfat ve Sema Rıfat, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.

Batı, U., Reklamların Göstergebilimi: Bir Göstergeler Sistemi Olarak Reklamları Okumak, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 4(1). 1-28, 2007.

Byrd, C., What the Perception-action Cycle Tells Us About How the Brain Learns,

2018. <https://blog.mindresearch.org/blog/perception-action-cycle>, Erişim tarihi: 28.08.2018.

Cherry, K., *Gestalt Laws of Perceptual Organization*, 2018. <https://www.verywellmind.com/gestalt-laws-of-perceptual-organization-2795835>, Erişim tarihi: 24.07.2018.

Coren, S., Girgus, J.S., *Principles of Perceptual Organization and Spatial Distortion: The Gestalt Illusions*, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 6(3), 404-412, 1980.

Cüceloğlu, D., *İnsan ve Davranışı*, 21. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2011.

Elden, M., Ulukök, Ö., Yeygel, S., *Şimdi Reklamlar... İletişim Yayınları*, İstanbul, 2005.

Elden, M., Özdem, Ö.O., *Reklamda Görsel Tasarım*, Say Yayınları, İstanbul, 2015.

Elden, M., *Reklam ve Reklamcılık*. 2. Baskı, Say Yayınları, İstanbul, 2013.

Ettehadmohkam, S., Afsaneh, N. Yaser, S., Sala, F., (2018). *Application Study of Gestalt Visual Perceptual Laws in Advertising Billboard Graphic Design*, *The Scientific Journal of Nazar Research Center (Nrc) for Art*, 14(55), 2018.

Gürbüz, S., Şahin, F., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016.

Hoyer, W. D., MacInnis, D.J., Pieters, R., *Consumer Behavior*, 6. Baskı, South-Western Publishing, Mason, 2008.

Jovanovic, P., Vlastelica, T., Kostic, S.C., *Impact of Advertising Appeals on Purchase Intention*, Doi: 10.7595/management.fon.2016.0025, <https://translate.google.com/?hl=tr#en/tr/DOI%3A%2010.7595%2Fmanagement.fon.2016.0025>, Erişim tarihi: 04.09.2018.

Kardes, F.R., Cronley, M.L., Cline, T.W., *Consumer Behavior*, South-Western Publishing, Ohio, 2011.

Khan, M., *Consumer Behavior and Advertising Management*, New Age International, New Delhi, 2006.

Küçükeroğlu, R., *Reklam Söylemi*, Es Yayınlar, İstanbul, 2009.

Lake, L. A., *Consumer Behavior for Dummies*, Wiley Publishing, Indiana, 2009.

Mothersbaugh, D.L., Hawkins, D.I., "Consumer Behavior: Building Marketing Strategy", 13. Baskı, McGraw-Hill Education, New York, 2016.

Nar, M.Ş., Yapısalcılık Kavramına Antropolojik Bir Yaklaşım: Levi-Strauss ve Yapısalcılık, Ankara Üniversitesi DTCTF Antropoloji Dergisi, S: 27, 29-46, 2014.

Odabaşı, Y., Barış, G., Tüketici Davranışı, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Parsa, S., Parsa, A.F., Göstergebilim Çözümlemeleri, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002.

Peter, J. P., Olson, J. O., Consumer Behavior and Marketing Strategy, 9. Baskı, McGraw-Hil, New York, 2010.

Ryan, D., Understanding Digital Marketing, Kogan page, London, 2014.

Schiffman, L.G., Wisenblit, J.L. (2015). Consumer Behavior, (11. Baskı), Edinburgh: Pearson.

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M., Consumer Behavior: A European Perspective, 3. Baskı, Pearson Education Limited, Harlow, 2006.

Tüfekçi, E., Yapısalci Yöntem ve Uygulama Alanları, Tiyatro Araştırmaları Dergisi, S: 17, 50-66, 2014.

Yeshin, T., Integrated Marketing Communications, Butterworth Heinemann Publishing, Oxford, 1998.

Yıldırım, A., Şimşek, H., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 9. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2013.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=yap%C4%B1, Erişim tarihi: 03.04.2018.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE DENEYİMİNİN MARKA SADAKATIYLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Hande BİLSEL

Bahçeşehir Üniversitesi

hande.bilselengin@comm.bau.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1713-7233>

Merve ALTINAY ÖZDOĞAN

Türk Hava Yolları

m.mervealtinay@gmail.com

ÖZ

Rekabetten sıyrılmak ve tercih edilir olabilmek için müşterilerin gözünde diğerlerinden farklılaşacak stratejiler geliştirmek, şirketler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Artık şirketler, “Nasıl kar ederiz” sorusu yerine, “Nasıl değer yaratabiliriz” sorusuna odaklanmaya başlamıştır. Müşterilerin satın alma davranışını çoğunlukla duygusal kararlarla gerçekleştirdiği ve daha sonra bu davranışı rasyonelleştirdiği bilinmektedir. Bu nedenle müşterilerin yalnızca firmaların ya da markaların onlara sunduğu ürün ve hizmetin fonksiyonu ile değil, kendilerinde bıraktığı etki ve uyandırdığı değer ile ilgilendiği düşünülmektedir. Mükemmel deneyimler yaşayan, duygularına hitap edilmiş müşteriler de markaya olan bağlılığını artırmakta ve devamında sadık bir müşteri olup markanın savunuculuğunu dahi üstlenebilmektedir. Hizmet sektörüne bakıldığında havayolu taşımacılığı, genel olarak müşteri memnuniyeti bakımından alt sıralarda yer almaktadır. Yolculuk esnasında karşılaşılan sosyal ve fiziksel faktörlerin sayısının çokluğu düşünüldüğünde, seyahat sektöründe en önemli oyuncu olan hava yolları açısından müşterinin duygularına dokunabilmek, bunun için de seyahat sürecindeki deneyimini iyileştirmek, rakiplere göre bir adım önde olma konusunda önemli avantajlar sağlayacaktır. Dijitalleşen yaşam tarzlarından dolayı, müşterilerin beklentilerinin statikten dinamiğe evrilmesi ve sürekli değişmesi, seyahat ederken dahi eğlenmek ve vaktini verimli geçirmek istemesi, müşteri deneyiminin gelişmesini tetiklemektedir. Bu bağlamda bu çalışmada,

Geliş Tarihi: 02.01.2019, Kabul Tarihi: 15.03.2019, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.245-268

Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

değişen pazarlama koşulları ve müşteri tanımı, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi gibi terimler ve bunların birbiri üzerindeki etkileri gibi kavramlar açıklanacak, sonrasında seyahat sektöründen Türkiye'nin bayrak taşıyıcı hava yolu olan Türk Hava Yolları'nın müşteri seyahat deneyim haritasının belirleyici temas noktaları ortaya çıkarılacaktır. Daha sonra Türk Hava Yolları ile uçmuş yolculara gönderilen anketle belirlenen temas noktalarındaki memnuniyet skorları bulunacaktır. Sonuç olarak Türk Hava Yolları'nın *müşteri deneyimi* açısından alması gereken aksiyonlar belirterek, öncelik sıraları ortaya çıkmış olacak ve müşteri segmentine göre deneyim açısından ne tür geliştirmelere ihtiyaç duyulduğu ortaya konacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Deneyimsel Pazarlama, Müşteri Deneyimi, Müşteri Memnuniyeti, Marka Sadakati*

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER EXPERIENCE AND SATISFACTION AND LOYALTY: TURKISH AIRLINES CASE

ABSTRACT

In today's changing marketing conditions, all products are becoming similar and copied. Companies need to gain new customers and retain them in order to survive. It has become a necessity for companies to develop strategies that will differentiate from others in the eyes of customers in order to be competitive and preferred. Now, companies have begun to focus on the question of "How can we create value?" instead of "How can we make profit?". It is known that customers mostly make purchasing behavior with emotional decisions and then rationalize this behavior. For this reason, it is thought that customers are not only interested in the function of the products or services that the companies offer, but also in the value that they have left in them. Companies are seeking to develop unforgettable experiences that will remain in their customers' minds. Customers who have excellent experiences that appeal to their emotions, increase their commitment to the brand and become loyal customers, and they can even take over the brand's advocacy. In the service sector, air transport is in the lower rank in terms of overall customer satisfaction. Considering the large number of social and physical factors encountered during the trip; touching the customer's feelings and enhancing the travel experience will create important advantages for airlines –the most important player in travel industry- to be one step ahead of the competitors. Due to the dizzying digitalized lifestyles, customer expectations evolve from statics to dynamic and constantly change, people desire to have fun and spend time efficiently even while traveling, all of which trigger the development of the

customer experience. In this context, this thesis will explain both the definitions and the relations between the terms such as changing marketing conditions and client description, customer loyalty, customer satisfaction and customer experience. After that, it will reveal determining points of contact of customers, customer experience map of the Turkish Airlines, -Turkey's flag carrier airline company. Then, we will find the satisfaction scores of all contact points via the surveys sent to customers who has flown with Turkish Airlines. Qualitative data analysis will be used in the research rather than quantitative method. Finally, we will determine the actions Turkish Airlines needs to take in terms of Customer Experience, reveal their order of priority and find out what kind of improvements are needed in terms of experience according to customer segments.

Keywords: *Experiential Marketing, Customer Experience, Customer Satisfaction, Customer loyalty*

GİRİŞ

1850'li yıllardan günümüze kadar küreselleşme ve dijitalleşmenin de etkisiyle, geleneksel pazarlama anlayışı birçok değişikliğe uğramıştır. Önceki piyasa koşullarında ürün, fiyat, gelir gibi faktörler önemli iken, bugün müşteri odaklılık, hatta insan odaklılık yaklaşımına geçilmiştir. Bu geçişin yaşanmasındaki en temel sebep, bilginin hızlı ve kolay erişilebilir olmasının tüketicilerin beklentilerinin artmasına ve değişmesine yol açmasıdır. Tüketiciler, farklı firmaların sundukları hizmetleri hızlı bir şekilde fark edip, marka tercihlerini değiştirebilmektedir. Özellikle internetin hayatımıza girmesiyle birlikte rekabetin aşırı şeffaflaşması, hem ürünlerin hem hizmetlerin markalar arasında kopyalanmasına neden olmuştur. Kopyalandıkça ucuzlayan ürün ve hizmetler karşısında müşteriye tatmin edebilmek için artık yeni bir kavram gerekmektedir.

Araştırmalar, bir müşterinin satın alma kararı vermeden önce ortalama olarak bir düzine kaynağa başvurduğunu göstermektedir.¹ Forrester şirketi tarafından yapılan araştırmalara göre, “Tüketicilerin yüzde 45’i sosyal medya paylaşımlarının yeni marka ve ürün keşfetmek için harika bir yol olduğunu” bildirmiştir. Yani müşterilerin deneyimleri, satın aldıktan sonra da önemli olmaya devam etmektedir. Ürün ve hizmetlerinin paylaşılmasını isteyen şirketler, rakiplerinden “deneyim” ile farklılaşmayı başaracaktır. Sergio Zyman, *The End Of Marketing As We Know It* (Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu) isimli kitabında, “Bugünün tüketicileri şaşılacak kadar çok seçeneğe sahiptir, bu yüzden şirketler artık sadece bir ürün satamaz, insanlara satın almak için bir neden vermek zorundadır” diyerek pazarlamanın son yıllardaki gelişmelerini özetlemiştir.

¹ www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html (Erişim tarihi 13.01.2018).

Şirketler gözünde “tüketici” kavramının “insana” evrilmesi, beraberinde pazarlamanın tanımını, kapsamını, hatta şirketlerde organizasyondaki yerini dahi değiştirmiştir. Şirketlerde yavaş yavaş “müşteri deneyimine” odaklanan bölümler kurulmaya başlanmıştır.

Değişen pazarlama koşulları içerisinde seyahat sektörü -özellikle de hava yolu taşımacılığı- küreselleşmeden payına düşeni almıştır. Zamanın çok değerli olduğu bu dönemde, müşterilerin beklentileri çok yükselmiş ve özelleşmiştir. Sektördeki bu değişim nedeniyle hava yolu şirketlerinin proaktif davranıp, müşterilerin istek ve beklentilerini önceden tahmin etmeleri rekabette avantajlı hale gelmelerini sağlayacaktır. Şirketler bu amaçla müşteri tiplerini analiz edip, pazar dinamiklerini takip etmeye ve müşterinin seyahati boyunca temas ettiği noktalardaki deneyimlerini ölçümlemeye başlamıştır. Ölçümlenen bu noktalardaki hizmet standardının uçtan uca sağlanması için yenilikçi projeler geliştirilmeli ve hızlı biçimde uygulanmalıdır. Bu durum sektördeki oyuncuları **müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi** ve **müşteri sadakati** gibi kavramları önemsemek zorunda bırakmıştır.

Bir diğer husus, müşterilerin beklentileri karşılanırsa da sadık müşteri olmayabilecekleri gerçeğidir. Yani memnun olan bir müşterinin sadık müşteri haline geleceği kesin değildir. Müşteri tatmininin yanında, deneyim gibi daha duygusal faktörler de sadakat üzerinde etkili olmaktadır. Günümüzde deneyimin stratejik olarak nasıl planlanacağı ve konumlandırılacağı ile ilgili yeterli çalışma bulunmamaktadır. Hatta Türkiye’de birçok şirkette **Müşteri Deneyimi Departmanı** bulunmamaktadır. Deneyim, genelde Şikâyet Yönetimi sürecinin gölgesinde kalmış ve bazı şirketler ise Müşteri İlişkileri Yönetimini kullanarak bu alanı doldurmaya çalışmışlardır.

Hava yolu seyahati birçok insan için stres kaynağı olabilmektedir. Hava yolu şirketlerinin en büyük sorumluluklarından biri, yolcuların seyahatleri boyunca her bir temas noktasında streslerinin azaltılması, işlemlerini sorunsuz ve kolay halde tamamlayabilmelerini sağlamaktır. Tüm bu araştırmalar ışığında hava yolu taşımacılığı alanında müşteri deneyimi elzem bir pazarlama alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel Pazarlamadan Deneyimsel Pazarlamaya Geçiş

Pazarlama1.0 olarak tanımlanan dönem, geleneksel pazarlama olarak da bilinmektedir. Bu dönemde daha çok ürün veya hizmetin temel unsurlarını öne çıkartarak satış yapmak önemlidir. En uygun ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma karmasını oluşturmak, geleneksel pazarlamanın temel amacıdır.

Yeni pazarlama anlayışına kadar olan geleneksel pazarlama anlayışlarında (üretim/ürün ve satış anlayışlarında) müşteri hep göz ardı edilmiş ve ikinci planda kalmıştır (Bayuk, 2005: 30-35). Henry Ford'un Model T otomobili bu stratejiyi en iyi şekilde özetlemektedir: "Her müşteri istediği renkte bir arabaya sahip olabilir, tabii renk siyah olduğu sürece." (Kotler, 2010: 15). Geleneksel pazarlamada, daha çok kişiye satış yaparak işlemleri ve kârı maksimize etmek amaçlandığı için, müşteri davranışlarının, özelliklerinin ve satın alma geçmişinin önemsenmediği bilinmektedir. Pazarlama 2.0'a, koşulsuz müşteri mutluluğu çağı da denmektedir. Ürün ve hizmetleri satın alan müşterinin her dediğini yaparak elde tutmayı amaçlayan, hizmetin ön planda olduğu bir pazarlama anlayışıdır. Pazarlama 3.0'da diğer bir adıyla Deneyimsel Pazarlama Döneminde ise şirketler tarafından sorulan, "Nasıl daha çok kâr ederiz" sorusunun yerini, "Nasıl bir değer yaratabiliriz" sorusu almıştır. Çünkü şirketler artık müşterilere sadece "tüketici" gözüyle değil, "kalbi ve ruhu olan insanlar" olarak yaklaşmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, sadece ürünlerin ve hizmetlerin işlevselliği değil, insan ruhunun tatmininin gerçekleşmesi de önemsenmektedir. Aşağıdaki görselde geleneksel pazarlama ve deneyimsel pazarlamada öne çıkan noktalar gösterilmiştir.

İlişkisel Pazarlama ve Müşteri Sadakati

Müşteri merkezli şirketlerin, geleneksel pazarlama bakış açısıyla tutunamayacaklarını anlamasıyla, ilişkisel pazarlama şeklinde yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. **İlişkisel pazarlamanın**, yeni müşteri kazanmak, var olanları uzun süre elde tutmak ve sadakati artırmak gibi amaçları bulunmaktadır. Müşteri sadakatinin oluşturulması için, müşterileri genelleyerek değil, müşterilerle uzun dönemli ve birebir ilişki kurulması gerekmektedir. Bu da ancak ilişkisel pazarlama anlayışının benimsenmesi ile gerçekleşecektir.² Özellikle hizmet sektöründe öne çıkan bu pazarlama yöntemi, müşteri sadakatini ve müşteri tatmini arttırmayı, korumayı ve geliştirmeyi sağlamaktadır (Yüksel, 1997: 437). İlişkisel pazarlamanın önemi, müşterilerle yaşam boyu uzun ilişkiler kurarak sadık müşteriler yaratmayı amaçlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Sadık müşteriler yaratabilmek için pazarlama kaynaklarının uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Müşteri sadakati kavramının anlaşılması için değer, müşteri değeri, müşteri tatmini gibi kavramların da açıklanması gerekmektedir. Açıklanacak bu kavramlardan ilki değerdir. **Değer**, müşterilerin satın aldıkları ürün/hizmetten ne beklediği ve kullandıktan sonra ne elde ettiğiyle ilgilidir. **Müşteri değeri** ise müşterilerin bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak beklentilerinin rakiplere göre

² <https://econsultancy.com/blog/68903-three-steps-to-a-consistent-cross-channel-customer-experience> (Erişim tarihi 10.03.2018).

daha iyi bir şekilde karşılanıp karşılanmadığına dair yargılarıdır. Müşteriler, kendilerine sunulan hizmeti düşük maliyetle elde edebildiklerine inandıkça, işletmelerle daha güçlü bağ kurabilmektedir (Kanıbir ve Saydan, 2006: 118).

Müşterinin elde ettiği değeri düşük olarak algılaması, sadakatini yitirmesine ve müşterinin kaybedilmesine yol açmaktadır. Ancak buradaki yitirilme o anlık ya da o ürüne has değil, yaşam boyu bir kaybediş anlamını taşımaktadır. Bu noktada karşımıza **müşteri yaşam boyu değeri** denilen bir kavram çıkmaktadır. Örneğin Las Vegas'taki kumarhaneler tarafından müşterinin kumarhaneye üçüncü gelişinde, müşterinin değeri hesaplanmakta, müşterinin bir daha ne zaman geleceği, ne kadar para harcayacağı öngörülmektedir (Gözler, 2006). Bu şekilde müşterinin yaşam boyu değeri hesaplanmaktadır. Müşteri sadakati ile ilgili bir diğer kavram ise müşteri tatminidir. **Müşteri tatmini**, müşterinin, alınan mal veya hizmet ile ilgili beklentilerinin karşılanmasıdır (Kılıç, 1993). Bir diğer tanıma göre ise müşterinin satın alma öncesi beklentileri ile satın alma sonrası çıktıları arasındaki oransal değerlendirmenin sonucu müşteri tatmini olarak tanımlanmaktadır (Eggert ve Ulaga, 2002: 107-118). **Beklenti ve gerçekleşen** arasındaki farkın olumlu, olumsuz ve eş değer çıkmasına göre müşteri tatmini ya da tatminsizliği oluşmaktadır. Sadakat kavramı, sözlük anlamı olarak içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluğu ifade etmektedir (TDK 1998: 1880).

Müşteri sadakati, bir markayı deneyimlemiş bir müşterinin, o markaya karşı olumlu eğilimleri ve devamlılığı olarak tanımlanmaktadır. Markalar, varlıklarını sürdürebilmek için kendisine yatırım yapanların, çalışanlarının ve en önemlisi kendisinden mal ve hizmet alan tüm müşterilerinin sadakatini elde etmek zorunda kalmaktadır (Çınar, 2007: 28). Diğer bir tanıma göre ise müşteri sadakati, müşteri tarafından geçmişte bilinen ya da tavsiye edilen bir mal ya da hizmetin, gelecekte de satın alınma eğilimidir (Altıntaş, 2000: 29). Bir müşteri kazanmanın maliyeti, kazanılmış bir müşteriyi elde tutma maliyetinden dört ya da beş kat daha fazladır (Berry, 1991: 9). Dolayısıyla şirketler öncelikli olarak yeni müşteriler kazanmak yerine, hali hazırda müşterilerini elinde tutmayı daha kârlı olarak görüp, bunun için daha çok çaba göstermesi anlamlı olacaktır.

Bir diğer araştırmaya göre ise aldığı ürün ya da hizmetten memnun kalmayan bir müşteri, bu deneyimini 10 kişi ile paylaşmaktadır. Bunların ise yüzde 13'ü problemi çevresindeki 20 kişiye anlatmaktadır. Bu aşamadan sonra da işletmeye oluşan bu olumsuz imajı düzeltmek için hiçbir reklam kampanyasının da etkili olmadığı görülmektedir (Gerson 1997, 21).

Farklı müşteri sadakat düzeylerinin oluşmasında etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin ağırlığı, her şirketin faaliyet alanına, hedef pazarına ve sunduğu mal veya hizmetlere göre değişir. Bu unsurlar şunlardır (Nguyen ve Leblanc, 2001: 227-236): Güven faktörü çerçevesinde müşterinin daha önce aldığı mal veya hizmetin kalitesinden emin olması, markanın tutarlılığına ve dürüst olduğuna inanmasıdır. Markaların vaat ettikleri hizmet standardını sağlamaları, güven duygusunu pekiştirmektedir. **Ödüllendirme** de, markanın müşteriyi şaşırttığı sihirli anlar olarak açıklanabilmektedir. Bazı sadık müşteriler için “WOW” etkisi denen sürprizler yapılmasının sadakat düzeyini etkilediği bilinmektedir. Umursanmak da (ne istiyor) önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır; müşterinin sesini dinlemek (voice of customer), şikâyetlerine çözümler aramak, müşterilerin sadakati konusunda olumlu etkiler yaratmaktadır. Kurumsal imaj, markanın müşteri ile kurduğu iletişimin başlangıcı olarak görülmektedir. Firmanın fiziksel ve davranışsal özellikleri ile ilgili olup, firmanın ismine, mimarisine, ürün veya hizmetlerinin çeşitliliğine ve firmanın müşterileri ile ilişkili olan herkesin ilettiği izlenimin niteliğine bağlıdır.

Türkiye’nin Küresel Markası THY’de Müşteri Deneyimi Yönetimi

Müşteri merkezli şirketlerin, geleneksel pazarlama Pazarlama 3.0’a geçişle birlikte, artık şirketlerin müşterilerinin ihtiyaçlarını merkeze koymaya başlaması, “müşteri odaklılık” kavramını beraberinde getirmiştir. Müşteri odaklılık, şirketlerin sundukları ürün ve hizmetlerinin kalitesini kendilerinin belirlemesi yerine, müşteriler gözünden nasıl algılandığının anlaşılmasıdır. Bu nedenle markaların sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini, müşteri memnuniyet araştırmaları yoluyla ölçmeleri ve değerlendirmeleri önem taşımaktadır (Tak, 2002: 143-159). Müşteriye odaklanma, müşterinin ihtiyaçlarını, talep ve beklentilerini tam olarak karşılamayı, hatta müşteriden önce belirlemeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla müşterinin satın almasından önce ve sonra marka ile iletişimde olması gerekmektedir. Bu noktada devreye müşteri ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetimi girmektedir. Günümüzün küreselleşen yoğun rekabet ortamında markalarla müşterileri arasında olumlu ilişkileri ortaya çıkarabilmenin ve müşterilere uzun süreli ilişki içerisinde olabilmenin önemli araçlarından birisi, müşteri ilişkilerini geliştirmektir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte küresel bir pazar ortaya çıkmakta ve bununla birlikte hedef kitlelere ulaşmak için markaların müşterilere ait verileri toplaması, tekilleştirmesi, depolaması gerekmektedir. Toplanan bu veriler analiz edilerek müşteri ile ilişkiler kurulmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relations Management), kısaca CRM denilen bu yöntemle birçok firma müşteri sadakati yaratarak mevcut müşterilerini elde tutma ve yeni müşteri kazanma çabası

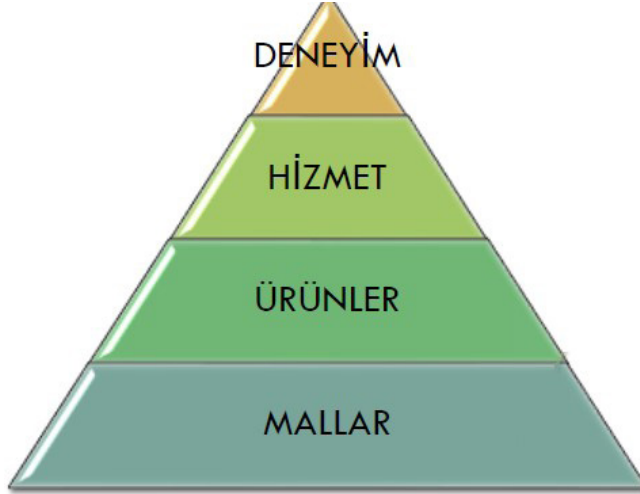
içerisindedir. Ek olarak hangi müşterinin daha çok gelir getirdiği, satın almada etkili olan faktörlerin belirlenmesi, yapılacak kampanya ve promosyonların sınırları ve hedef kitlesinin belirlenmesi gibi birçok konuda destek sağlamaktadır. Bu nedenle şirketler müşterilerini anlamak, onları etkilemek, tatmin etmek ve tatminlerini sadakate dönüştürebilmek için büyük miktarlarda para harcamaktadır. Yeni müşteri kazanmak, var olan müşteriyi elde tutmaya göre çok daha maliyetlidir (Çağlı, 2002: 102).

Türk Hava Yolları, Müşteri İlişkileri Yönetimine 2016 yılında, MİLAT CRM adı altında, yolculara kişiselleştirilmiş kampanyalar ve teklifler sunmak amacıyla başlamıştır. Özellikle kampanya ile analitik ve iletişim gibi konularda kullanılmak üzere müşteri veri tabanının kurulmasının sağlanması ve içerideki müşteri bilgilerinin tekilleştirilmesi amaçlanmaktadır. Ek olarak müşteri özelinde uçuş sonrası anketlerin yönlendirilmesi, Başvuru Merkezi Yönetimi (Contact Center) ile müşteri şikâyet ve taleplerinin yönetiminin sağlanması ve Sadakat Programı Sistemi ile Miles&Smiles sistem altyapısının diğer CRM çözümleriyle bütünleşmiş biçimde değiştirilmesinin sağlanması hedeflenmektedir. Tekilleştirilmiş müşteri veri tabanı ile THY'nin bünyesinde bulunan farklı operasyonel sistemlerdeki müşteri verileri değerlendirilerek ve yaklaşık 18 milyon tekil müşteri profili oluşturarak, müşteri verilerinin değişik amaçlarla sorgulanabilir hale gelmesi sağlanmıştır.

Müşteri deneyimi kavramını açıklamadan önce; deneyim, deneyim ekonomisi, deneyimsel pazarlama gibi kavramları açıklamak gerekmektedir.

Deneyim kısaca, bilgi ya da yeteneklerin etkinlik ve aktivitelere doğrudan katılım ile toplanması ve çevrede, bedende, ruhta ya da başka şeylerde değişiklik olduğunun farkına varılmasıdır. Deneyim, tesir etmeyi ve edilmeyi, duygulanmayı, duyumsamayı, ürün ve hizmetleri düşünsel olarak anlamlı hale getirmeyi içermektedir. Deneyimin üç farklı evresi bulunmaktadır; deneyim öncesi deneyim, deneyim esnasında deneyim ve deneyim sonrasında deneyim. Deneyimin evrelerini bir örnekle açıklamak gerekirse; bir yolcunun uçağa binmeden önce plan yapmak ve bilgi almak için web sitelerinde araştırma yapması, gideceği yere karar vermesi ve bilet alması, deneyim öncesi yaşadığı deneyimleri oluşturmaktadır. Havalimanına varıp uçağa binmesi, gideceği yere varması ve bagajını alması deneyim esnasında yaşadığı deneyimdir. Sonrasında eğer bagajı kaybolmuşsa marka ile kurduğu iletişim ya da süreçle ilgili geri bildirimlerini anlattığı bir paylaşım yapması da deneyim sonrasındaki deneyimlerini kapsamaktadır. Buradan görüleceği üzere, yolcunun sürekli bir deneyim yaşanması söz konusudur.

Deneyimsel pazarlama kavramı (Experimental Marketing), ilk olarak Bernard Schmitt tarafından kullanılmıştır. Schmitt, geleneksel pazarlamanın tüketiciyi rasyonel karar veren kişiler olarak kabul ettiğini, ancak deneyimsel pazarlama anlayışında insanların içinde bulundukları kültürün bir parçası olarak ele alındığını ve duygularla karar verdiğinin kabul edildiğini belirtmektedir. Deneyimsel pazarlamanın isminden de anlaşılacağı üzere, temel bileşeni deneyimdir. Müşteriler için özel alanlar, atmosferler gibi farklı uyarıcılar yaratılarak, müşterilerin bu uyarılara karşılık vermelerini, bu deneyim sonrasında zevk almalarını ve satın almayla sonuçlandırmalarını amaç edinmiştir (Akyıldız, 2010: 22).



Şekil 1:Deneyim ekonomisi piramidi

Kaynak: [http://slideplayer.biz.tr/slide/6269124/\(04.12.2017\)](http://slideplayer.biz.tr/slide/6269124/(04.12.2017))

Deneyimsel pazarlamada ürün ve hizmetlerin fiziksel varlığı yerine, bu ürün ve hizmetlerin kullanımı sonrasında tüketicide oluşan duygulara odaklanılmaktadır. Tüketicilerin satın alma, tüketim ve tüketim sonrası süreçlerinde bu deneyimler aracılığıyla tüketicilere bazı duygular yaşatılmakta ve bu duyguların aracılığıyla da müşteri memnuniyeti oluşturularak, tekrar satın alma ve müşteri sadakatine uzanan bir süreç hedeflenmektedir. Müşteri deneyimi, müşterinin yolculuk haritası boyunca, birden çok farklı temas noktasında hizmet aldığı yer ile dolaylı ya da doğrudan bilişsel, duygusal, sosyal ve fiziksel etkileşimidir. Bu yüzden şirketlerin her bir müşteriye temas eden nokta ile deneyimlerini tasarlaması gerekir. Bu da müşteri deneyimi kavramının anlamlı bir şekilde uygulanması ile

mümkün olmaktadır. Bilinçli veya bilinçsiz olmak üzere her marka kendi müşteri deneyimini sağlamaktadır. Yaşatılan bu deneyim, iyi veya kötü olabilmektedir. Eğer bir marka bir müşteriye ürün ya da hizmet sağlıyorsa, markanın bu süreçte müşterilerine bir deneyim yaşattığı anlamına gelmektedir.

Müşteri odaklı olmak isteyen ve hatta rekabette tutunabilmek için bir anlamda buna mecbur olan şirketlerin, müşterilerine yaşattıkları deneyimi yönetmesi ve burada farklılaşarak öne çıkması gerekmektedir (Shaw, 2007: 4). Müşteri deneyimi, müşterilerin ürün veya hizmet ile ilgili kullanımı sonucunda oluşan tüm algılarını kapsamaktadır (Lewis ve Chambers, 2000). Eğer sahip olunan bu algılar olumluysa, insanlar bunu hatırlamaya ve diğer insanlara anlatmaya değer bularak, onlarla duygularını paylaşmaktadır (Pine ve Gilmore, 1999).

Müşteri Deneyimi Yönetimi (Customer Experience Management), kısaca “CEM” olarak geçmektedir. Müşterilerin işletmenin pazara sunmuş olduğu bir ürün/hizmetle ilgili ya da şirketin doğrudan kendisiyle ilgili deneyimlerini stratejik olarak yönetmesi sürecidir. Schmitt (2003), amacı ise müşterileri tatmin olmuştan sadık müşteriye, sadık müşteriden marka elçiliğine doğru evirebilmektir. CEM, müşterilerin temas noktalarında yaşayacakları deneyimi, tanımlamak ve yönetmektir. Markaların hizmet kalitesini geliştirerek, müşteri memnuniyetini artırır ve sadık müşteriler için yeniden satın alma davranışına neden olur. Eğer müşterinin almaya alışkın olduğu servis ve hizmetlerin algılanan kalitesi düşerse, müşteri tatmini de buna bağlı olarak düşecektir. Mutlu müşteriler olumlu deneyimlerini 4-5 kişiye, olumsuz deneyimlerini 9-12 kişiye anlatırlar. Buradaki deneyim aktarımı “Word of Mouth Marketing (WOMM)”, yani “ağızdan ağıza pazarlama” kavramıdır. Bu iletişim şekli, iki ya da daha fazla kişi arasında fikirlerin karşılıklı olarak değişime uğradığı; ürün, hizmet ve markaların konuşulduğu; bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan bir pazarlama türüdür (Lam ve Dick, 2005: 217).

Seyahat Kategorisinde Müşteri Deneyimi ve THY Örneği

Rekabetin çok güçlü olduğu seyahat sektöründe tutunabilmenin yolu, müşterinin dünyasına katılmakla mümkün olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle, çoğu müşteri “şimdi” ve “hemen” istediği markadan haberdar olmak istemektedir. Akıllı telefonlar, sosyal medya ve mobil uygulamalar, şirketlere kesintisiz ve hızlı müşteri deneyimi için yardım etmektedir. Olumlu bir müşteri deneyiminin sağlanması, müşterilerin sadakatini artırmak, başka markaları tercih etmesini azaltmak ve diğer markalar karşısında rekabet üstünlüğüne sahip olmayı sağlamaktadır. Buna ek olarak tüketiciler hızlı ve rahat hizmetler için daha yüksek bir fiyat ödemeyi kabul etmektedir. Ancak “hızlı” tanımı, müşteri için kanallar

ve diğer alanlar arasında farklılık göstermektedir. Şirketler, müşterilerinin beklentilerini başarıyla karşılayabilmek için “hızlı” kavramının kanallara göre gösterdiği değişik algıyı bilmelidir.



Şekil 2: Seyahat sektörü müşteri beklentileri

Kaynak: Customer strategist journal, volume 9, issue 3,p g, redefining real time customer experience by Judith Aquino

Yukarıdaki infografik, müşteriler için zamanın önemini açıklamaktadır. Özellikle seyahat sektöründe zamanın değerliliği daha da ön plana çıkmaktadır. Sayıları sırayla açıklamak gerekirse, birinci görselde Amerikalı yetişkinlerin %77’si markaların yapabileceği en önemli şeyin zamanlarını değerlendirmek olduğunu söylemektedir (Forrester). İkinci şekilde tüketicilerin %80’i, markanın ihtiyaç olduğunda kendilerine çok hızlı bir şekilde dönmelerinin müşteri sadakatinde etkili olduğunu söylemektedir (Salesforce). Üçüncü şekilde tüketicilerin %60’ının daha iyi bir müşteri deneyimi için daha fazla ödemeye gönüllü olduğu söylenmektedir (American Express). Son şekilde ise tüketicilerin %57’sinin hafta sonu ve akşam saatlerinde de, hafta içi mesai saatlerindeki gibi müşteri ilişkilerinden cevap bekledikleri söylenmektedir. Tüm bu verilerden çıkarılabilecek sonuç, artık müşterilerin satın almak için çok az zaman ayırmak istediği, farklı satın alma ve dağıtım kanalları arasında sürtünmesiz bir geçiş beklentisi olduğu ve son olarak da bunları kendilerine sağlayacak olan markaya daha çok ödemeye gönüllü olduklarını belirtmesidir

Seyahat sektöründeki deneyime dönecek olursak, bir otel odası rezervasyonundan uçuş rezervasyonuna kadar her şeyin, bugünün tüketicisi için artık çok daha kolaylaştığını söylemek mümkündür. Burada sadece uçak bileti değil, havalimanına varıştan, gidilecek noktaya varıncaya kadar geçen tüm süreçlerdeki işlemlerin kolaylaşması söz konusudur. Uçak biletlerini hava yolu firmasının internet sitesi üzerinden değil de bir çevrimiçi seyahat acentesi (Online Travel Agency-kısaca OTA) üzerinden alırken gezginler, uçuşlarının ve seyahatlerinin diğer her yönünü belirtirken kolaylık istemektedir. Bir seyahat endüstrisi araştırma şirketi olan Phocuswright, tüketicilerin kullanımı kolay olduğu için ve hareket halindeyken dahi seyahat düzenlemeleri yapabilmelerine olanak sağlamasının OTA'ları tercih ettiğini belirtmektedir.³

Türk Hava Yolları'nda 2015 yılında, yolcuların deneyimlerini ölçümlemek, zahmet noktalarını belirleyip bu noktalara özel projeler geliştirmek ve diğer birimleri de aksiyon almaları konusunda harekete geçirmek amaçlarıyla Müşteri Deneyimi Müdürlüğü kurulmuştur. Şu anda yaklaşık 20 kişinin aktif olarak çalıştığı müdürlük, Pazarlama Başkanlığı altında görev almaktadır. Müşteri Deneyimi Müdürlüğü, Müşteri İlişkileri, İş Geliştirme, M&S Program Yönetimi, M&S Pazarlama ve Kampanya Yönetimi Müdürlüğü ile Pazarlama Başkanlığı altında yer almaktadır.

Müşterilerden gelen geri bildirimleri ve şikâyetleri inceleyerek analiz eden Müşteri İlişkiler Departmanı ile Müşteri Deneyimi birimi çok yakın çalışmaktadır. Ulaşan müşteri geri bildirimleri, Müşteri İlişkileri Müdürlüğü tarafından kapsamlı bir şekilde incelenerek ve gerekli durumlarda ilgili diğer bölümlerden de bilgi alınarak değerlendirilir. Müşteri İlişkileri Departmanı tarafından ilgili diğer bölümler ile koordineli olarak yönetilir ve müşterilerden gelen talepler, öneriler ve şikâyetler kapsamlı bir şekilde ele alınır.

2016 yılından itibaren Pazarlama Başkanlığı ve Kabin Hizmetleri Başkanlığının ortaklaşa çalışması sonucu kabin içerisinde yaşanan aksaklıklar, kabin amiri tarafından kayıt altına alınarak Müşteri İlişkileri Müdürlüğüne raporlanmaktadır. Böylece aksaklıkların ortadan kaldırılması için yolcu şikâyetine dönüşmeden proaktif çözümler sunulmaktadır. Haziran 2016 tarihinde başlayan çalışmada, 2016 yılında çoğunlukla kabin içinde yaşanan 7.254 aksaklık telafi edilmiştir. Bunun yanı sıra bazı memnuniyetsiz yolcuların şikâyetlerini dile getirmedikleri bilindiğinden, proaktif çözüm olarak kabin içinde rapor edilen aksaklıklarla ilgili yolculara telefiler yapılmıştır. Proaktif çözüm çalışmasıyla 2017 yılında 16.282 aksaklığın şikâyete dönüşmesinin önüne geçilmiş ve toplam 1.343 vakada

³ <http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2017/Hotels-vs-the-OTA-World>

yolculara telafi uygulanmıştır. Bu kapsamda yolculara; 3.430.250 Mil, 239 Upgrade, 4 ücretsiz bilet hediye edilmiştir.

Ek olarak sosyal medya veya diğer kaynaklardan gelen bazı yolcuların talepleri, deneyim ekibi tarafından değerlendirilmekte ve bazıları ödüllendirilmektedir. “How to wow” denen yolcuyu şaşırtıp mutlu edecek projelerin kaynağı bu noktadır. Aşağıdaki görselde THY’nin uçakta bir çiftin 40. evlilik yıldönümünü pasta ve onlara özel yastıklarla kutladığı görülmektedir.



Şekil 3: Sürpriz yapılan THY yolcuları

Kaynak: [http://www.airkule.com/haber/THY'den uçakta evlilik yıldönümü sürprizi/28379](http://www.airkule.com/haber/THY'den_uçakta_evlilik_yıldönümü_sürprizi/28379)

THY, müşteri odaklılığı kurum içinde kabul gören bir kültür haline getirmeye çalışmaktadır. Bu anlamda aylık olarak Genel Müdür seviyesinde katılım ile Müşteri Deneyimi Yürütme Kurulu toplantıları düzenlenmekte ve farklı birçok departmanın başkanları düzeyinde, müşteri deneyimini olumsuz etkileyen ya da geliştirmek üzere yapılması planlanan projeler değerlendirilmektedir. CXInsight ekibi tarafından yapılan araştırmalarda, bir önceki döneme göre daha düşük olan skorlar incelenmekte, yorumları yapılmakta ve ilgili birimin aksiyon alması için kararlar verilmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatüre bakıldığında havayolu taşımacılığında müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi, memnuniyet ve sadakat ilişkisi gibi kavramların daha önce incelendiği

görülmüştür. Ancak neredeyse tüm bu çalışmalar nicel araştırma yöntemleri ile yapılmıştır. Müşterilerin acı çektiği noktaların anlaşılabilmesi için daha derine inmek gerekmektedir. Bu araştırma ile, merkezi Türkiye’de bulunan Türk Hava Yolları (THY) ile uçmuş yolcuların farklı temas noktalarındaki memnuniyetleri ölçümlenmiş ve bu konulardaki açık uçlu yorumları analiz edilerek, daha derinde yaşadığı sorunlar ortaya çıkarılmak istenmiştir. Yapılan yaklaşık 2100 yorumun analiz edilmesi bakımından araştırmanın öncü olduğunu söylemek mümkündür. Bugüne kadar THY tarafından yapılan nicel araştırma tekniklerinin, deneyimi ölçümleme konusunda yeterli olmadığı, deneyimin duygusal boyutunu ölçümleyemediği tespit edilmiştir. Farklı üyelik statüsü, yaş, cinsiyet, milliyet, uçulan sınıf ve parkur gibi farklı değişkenlere göre analizler yapılmıştır. Yolcuların sadakat seviyeleri ait oldukları M&S üyelik sınıflarıyla ilişkilendirilmiştir. Buradan hareketle sadakat ile memnuniyet arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda müşteri deneyimi bakımından olumlu ve olumsuz yönler ortaya konulmuş ve olumsuz durumlar için çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizler ile müşteri sadakatini artırmak için satış kanallarında iyileştirilmesi gereken deneyimler saptanmış olacaktır. Buna bağlı olarak Türk Hava Yolları’nın zahmet noktalarında geliştirmesi gereken yönleri saptanmış ve projelerinde öncelik vermesi gereken müşteri segmenti belirlenmiş olacaktır.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Kısıtı

Araştırmanın kısıtı, sadece M&S üyesi ve THY ile uçmuş olan yolculara anket gönderilmiş olmasıdır. Üye olmayan kişilerin mail adresleri THY sisteminde kayıtlı olmadığından gönderim yapılamamıştır. Ancak “amaçlı örneklem” metodu nedeniyle, sadece THY sadakat programı üyesi kişilere gönderim yapılması bir kısıt olarak görülmemektedir. Global bir marka olan THY’nin yolcularının birçok farklı dilde de yorumları bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada sadece Türkçe veriler üzerinden gidilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biridir (Strauss ve Corbin, 1990). Nitel araştırmanın en önemli bileşenini “nitel veri” oluşturmaktadır. **Nitel veri**, belirli amaçlar doğrultusunda doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi çeşitli teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgidir (Leech ve Onwuegbuzie, 2007). Nitel veri analiz türleri içinden

içerik analizi yöntemi kullanılacaktır. **İçerik analizinde** araştırmacı öncelikli olarak araştırma konusu ile ilgili kategoriler geliştirmektedir. Araştırmacı daha sonra incelemiş olduğu veri setinde, bu kategoriler içerisine giren kelime, cümle ya da resimleri saymaktadır. (Silverman, 2001). Nitel analizde veriler, betimlenerek belli temalar çevresinde toplanmaktadır. Bu araştırmada da, müşterilerin yorumları konularına göre gruplandırılacaktır. Böylelikle verilerin birbirleriyle karşılaştırılması ve ilişkilendirilmesi mümkün olacaktır.

Araştırmanın Örneklemi

Nitel araştırmada kullanılan örneklem modeline “amaçlı örneklem” ismi verilmektedir. Olasılık kuramına dayalı olarak geliştirilmiş olan nicel örneklem yaklaşımlarının aksine, amaçlı örneklem modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Maxwell, 1996). Araştırmanın evrenini Türk Hava Yolları ile seyahat eden ve sadakat programına üye olan kişiler oluşturmaktadır. THY ile seyahat eden yolcuların toplam sayısı 2017 yılı için 68.6 milyon kişi olarak belirtilmiştir. Büyük gruplar hakkında bilgi toplayabilmek için bu gurubu temsil edebilecek bir örneklem belirlemek gerekmektedir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$ formülü kullanılmıştır (Baş, 2001: 45):

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

Araştırma için kabul edilen anlamlılık düzeyi %95’dir. Bu anlamlılık düzeyinde t tablo değeri 1,96’dır. Sonuçlar %95 güvenirlilik aralığında, 0,05 örneklem hatası içerebileceği kabul edilmektedir. İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşmeme olasılığı aynı kabul edilmiştir.

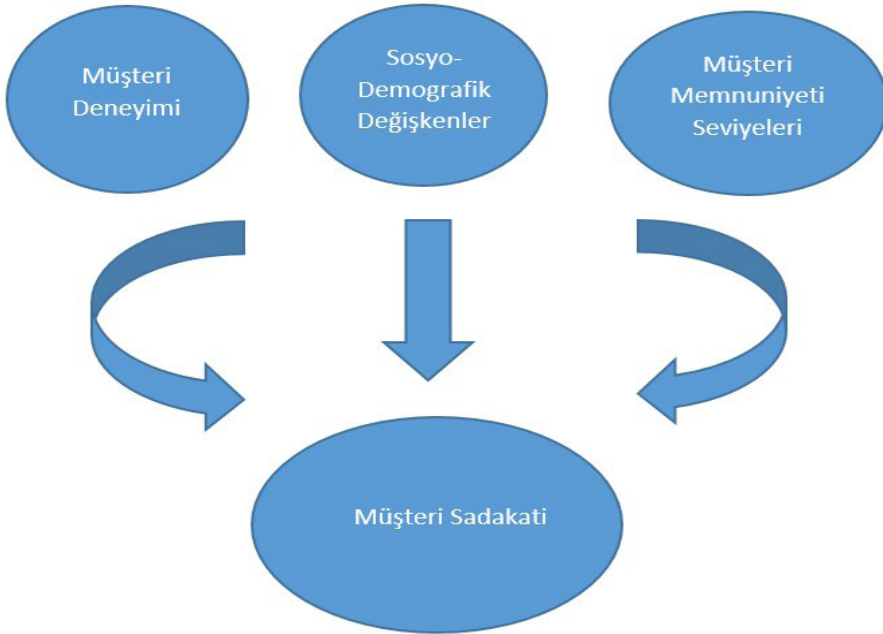
$$n = \frac{(8300000 * 1.96 * 1.96 * 1)}{(0.05 * 0.05 * [8300000 - 1] + [1.96 * 1.96 * 1])}$$

$$n = 1536.355748 \approx 1600 \text{ dür.}$$

N sayısına göre en az 1600 kişinin yorumunun analiz edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada 2154 kişinin yorumu analiz edilerek gerekli örneklem sayısı fazlasıyla sağlanmış olacaktır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline göre seyahat deneyimindeki farklı temas noktalarındaki memnuniyet seviyeleri, sosyo-demografik değişkenler ve de farklı müşteri deneyimleri, farklı sadakat seviyeleri oluşması üzerinde etkilidir. Müşteri deneyimi seviyesi olarak temas noktası bazında yapılan duygu analizleri ele alınmıştır. Müşteri memnuniyeti seviyesi olarak tavsiye etme skoru ve müşteri sadakati olarak M&S üyesi yolcuların kart tiplerine göre elite plus, elite, classic plus ve classic yolcular yıllık seyahat sıklığına göre seviyeler belirlenmiştir.



VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma katılımcılarının %2'si 18-24, %17'si 25-34, %31'i 35-44, %29'u 45-54 yaş aralığındadır. Katılımcıların %21'i 55 ve üzeri yaştadır. 18 yaş altındaki katılımcılar %1 bile olmadıklarından grafikte gösterilmemiştir. Anketin sadece M&S üyesi kişilere gönderdiği düşünüldüğünde, THY'nin sadık yolcularının seyahat edenlerinin %60'ının 35 yaşın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya katılan yolcuların yaş dağılımı

Yaş	N	%
18 altı	21	0.90%
18-24	42	1.80%
25-34	392	16.77%
35-44	710	30.38%
45-54	671	28.71%
55 ve üzeri	501	21.44%
Toplam	2337	100

Araştırma katılımcılarının cinsiyetine bakıldığında %73'ünün erkek, %27'sinin kadın olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılar 1713 kişi iken, kadın katılımcılar 624 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya katılan yolcuların cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	1713	73.30%
Kadın	624	26.70%
Toplam	2337	100

Araştırma katılımcılarının %76'sı Classic kart sahibidir. Katılımcıların %11'i Classic Plus iken, %10'u Elite statüdedir. %3'lük bir dilimi de Elite Plus yolcular oluşturmaktadır. Buradan hareketle Classic statüdeki üyelerin en büyük çoğunluğu oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 3: Araştırmaya katılan yolcuların M&S üyelik statüsü dağılımı

M&S Statü	N	%
Elite Plus	68	2.91%
Elite	242	10.36%
Classic Plus	243	10.40%
Classic	1784	76.34%
Toplam	2337	100

Araştırma katılımcılarının %60'ı kısa menzilde uçuşlar yapmıştır. Orta menzilde uçan yolcuların payı %30'ken, okyanus ötesi (ER) menzilde uçanlar %9, uzun uçanlar ise %1'lik bir bölümü oluşturmaktadır. Buradan THY yolcularının neredeyse %90'ının 5 saat ve altı uçuşlarda uçtukları görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya katılan yolcuların uçuş menzilleri dağılımı

Uçuş Menzili	N	%
Kısa	1396	59.73%
Orta	701	30.00%
Uzun	41	1.75%
Extended Range	199	8.52%
Toplam	2337	100

Araştırma katılımcılarının %96'ı ekonomi sınıfta uçuş yapmışken, %4'ü business sınıfta uçuş gerçekleştirmiştir. THY'nin yolcularının çok büyük bir kısmı ekonomi sınıfı tercih etmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya katılan yolcuların uçuş sınıfları dağılımı

Uçuş Sınıfı	N	%
Ekonomi	2243	95.98%
Business	94	4.02%
Toplam	2337	100

Araştırmaya katılan kişilerin %69'u temas noktalarında yaşadıkları deneyimle ilgili negatif bir duyguya sahipken, %24'ü pozitif duyguya sahiptir. Geriye kalan %7'lik katılımcı ise nötr bir ifade ile bir duygu belirtmemişlerdir.

Tablo 6: Araştırmaya katılan yolcuların duygu analizleri dağılımı

Duygu Analizi	N	%
Negatif	1615	69.11%
Pozitif	566	24.22%
Nötr	156	6.68%
Toplam	2337	100

Katılımcıların sadakat seviyeleri M&S üyelik statüleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu durumda Elite Plus yolcu en sadık, Classic yolcu ise en az sadık olmaktadır. Bu şekilde değerlendirilmesinin sebebi THY'den alınan bilgiye göre Elite Plus bir yolcunun yılda ortalama 31 uçuş, Elite statüdeki bir yolcunun yılda ortalama 21 uçuş, Classic Plus statüdeki bir yolcunun 15 uçuş, Classic yolcunun ise yılda ortalama 5 uçuş yapmasıdır. Yapılan yaş ve kart statüsü ilişki grafiğine göre, daha sadık olan yolcuların 45-54 yaş arasında yüzdesel olarak daha büyük bir yer tuttuğu görülmüştür. Yaş azaldıkça uçuş sayısı ve paralelinde sadakat seviyesi de değişmiş, daha düşük bir hale gelmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya katılan yolcuların yaşına göre müşteri sadakati dağılımı

Yaş	Kart Tipi							
	Elite Plus	%	Elite	%	Classic Plus	%	Classic	%
18 altı	0	0	1	0%	0	0%	20	1%
18-24	0	0	3	1%	2	1%	37	2%
25-34	4	6%	20	8%	25	10%	343	19%
35-44	20	30%	77	31%	78	32%	534	30%
45-54	28	42%	83	34%	77	32%	484	27%
55 ve üzeri	15	22%	61	25%	61	25%	364	20%
Toplam	67	1	245	1	243	1	1782	1

Araştırmaya katılan kişilerden NPS skoruna 9-10 verenler, yani tavsiye edecek kadar memnun olanlar, farklı sadakat seviyelerine göre yaklaşık olarak aynı yüzdesel değere sahiptir ve ortalama her grubun %40'ı memnun ayrılmıştır. 7-8 puan veren, yani etkisiz olarak tanımlanan puan grubunda ise benzer şekilde farklı sadakat seviyelerinde oransal yakınlık bulunmaktadır ve ortalama %35'lik bir paya sahiptir. Son olarak memnun ayrılmayan ve diğer insanları da negatif etkileyecek potansiyeli bulunan 0-6 arasında skor veren kişiler, farklı sadakat gruplarında benzer yüzdesel değere (%25) sahiptir.

Tablo 8: Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkisi

Nps Skoru	Kart tipi							
	Elite Plus	%	Elite	%	Classic Plus	%	Classic	%
0--6	22	32%	47	19%	65	27%	416	23%
7--8	22	32%	91	38%	89	37%	580	33%
9--10	25	36%	104	43%	89	37%	787	44%
Toplam	69	100%	242	100%	243	100%	1783	100%

Araştırmaya katılan kişilerden farklı sadakat seviyelerindeki 4 grupta negatif duygu belirtenler, ortalama olarak %70’lik bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Pozitif duygu belirten kişiler tüm sadakat gruplarında benzer oranda ve ortalama %24 olarak ortaya çıkmıştır. Nötr, yani bir duygu belirtmeyenler ise yine her grupta benzer rakamlarda ve ortalama %5’tir. Müşteri sadakatine göre memnuniyet oranlarında değişiklik olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 9: Müşteri deneyimi ve müşteri sadakati ilişkisi

Duygu Analizi	Kart Tipi							
	Elite Plus	Elite Plus %	Elite	Elite %	Classic Plus	Classic Plus %	Classic	Classic %
Negatif	47	69%	176	73%	176	72%	1216	68%
Pozitif	19	28%	57	24%	54	22%	436	24%
Nötr	2	3%	9	4%	13	5%	132	7%
Toplam	68	100%	242	100%	243	100%	1784	100%

Araştırmaya katılan kişilerden business sınıfta uçan ve tavsiye skoruna 9-10 verenler %59’ken, ekonomi sınıfta uçup memnun ayrılanların yüzdesi 38’dir.

Etkisiz olarak değerlendirilen markaya bir negatif ya da pozitif etkisi bulunmayan kişiler olarak tanımlanan 7-8 arasında puan verenlerin %22’si businessken, %33’ü farklı sadakat seviyelerindeki 4 grupta negatif duygu belirtenler ortalama olarak %70’lik bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Pozitif duygu belirten kişiler tüm sadakat gruplarında benzer oranda ve ortalama %24 olarak ortaya çıkmıştır. Nötr, yani bir duygu belirtmeyenler ise yine her grupta benzer rakamlarda ve ortalama %5’tir. Müşteri sadakatine göre memnuniyet oranlarında değişiklik olmadığı gözlenmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, işletmelere müşteri sadakati oluşturma için şunlar tavsiye edilebilir: Müşterilerin demografik özelliklerine bağlı olarak işletmelerden beklentileri farklılık gösterebilir. Dolayısıyla işletmeler hangi müşterinin nasıl bir beklentisinin olduğunu bilmesi önemli olacaktır. Müşterilerin demografik özelliklerinden kaynaklanan farklı beklentileri, memnuniyetlerini de etkileyebilir. Çünkü farklı beklentileri olan müşterilere aynı hizmet sunuluyorsa, bazı müşteriler çok memnun olurken bazıları daha az memnun olacaktır. Her müşterinin beklentisinin gerçekleşmesi için gereken hassasiyetin gösterilmesi gerekir. Araştırmada, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerden kadınların erkeklere oranla daha çok memnun oldukları sonucu çıkmıştır. Bu sonuçtan işletme personelinin, kadın müşterilere gereken hassasiyeti gösterirken, aynı hassasiyeti erkekler için göstermedikleri sonucu çıkarılabilir. Müşteri sadakatının oluşturulmasında müşteri memnuniyeti önemlidir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetine gereken önem verilmelidir. Yeni müşteri aramaktan çok eski müşterileri sadık müşteri haline dönüştürmek ya da Stratejik Değerdeki Müşteriler (SVC) olarak ele alarak derinleşmek daha önemlidir. Sonuç olarak işletmeler yeni müşteri kazanmaktan çok, var olan müşterisini devamlı hale getirmeye çalışmalıdır. Sadık müşteriler işletmelere daha fazla kazandırma olanağı sağlamaktadır. Müşterilerin sadık müşteriler haline getirilmesinde en önemli etkenlerden birisi müşteri tatminidir. Tatmin olmuş müşteri zaman içerisinde sadık müşteri haline gelecektir.

Şu ana kadar yapılan Türk Hava Yolu müşteri deneyimi, müşteri odaklılık ve müşteri sadakati incelemelerine göre, THY'nin daha iyi bir müşteri deneyimi için uçtan uça kesintisiz bir hizmet vermek için çalışmalarını artırması gerekmektedir. Özellikle dijital ve fiziksel arasındaki geçişkenliğin ve sürekliliğin sağlanması, omnichannel pazarlamaya bir adım daha yaklaşmayı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra yapılan incelemelerde web sitesi ve mobil uygulama ile ilgili a-b testlerinin yapılması ve raporlanması, customer effort testlerin özellikle M&S yolcular tarafından yaptırılıp analiz edilmesi ve ona göre kullanıcı deneyiminin geliştirilmesi gerektiği görülmüştür. Nitel araştırma tekniklerinden odak grup görüşmeleri sadık yolcular arasından seçilecek bir ekiple belli aralıklarla yapılırsa, THY açısından çok değerli içgörüler kazanılacağı açıktır. Müşteri ilişkileri biriminin şikâyet sistemine entegre olunması ve bazı anahtar kelimelere bazı alarmlar kurulması anlamlı olacaktır. Böylelikle hatalar/sorunlar gerçekleşmeden önce önlemler alınabilir.

Ayrıca en önemli kısım olarak müşteri datasının tekilleştirilmesi çalışmalarının devam ettiği bilinmektedir. Kişiye özel kampanya tekliflerinin sunulması,

artık dijitalleşmenin olmazsa olmazıdır. Örneğin Türk Hava Yolları ile 3 kez Ankara'ya uçmuş kişi ile sene de bir kez Maldivler'e giden yolcuya hem websitesi kişiselleştirilmiş olmalıdır hem e-mail marketing konusunda hedeflemeler yapılmalıdır.

Son olarak belirlenen sorunlar ve zahmet noktaları konusunda, aylık bir toplantı ya da diğer birimlere aktarma konusu bazen yetersiz kalacaktır. Ayrıca kullanılan “Kusursuz Uygulaması” bu anlamda doğru bir başlangıç olmasına rağmen, sadece gizli müşteriler ve yöneticilerin kullanımıyla kısıtlı olduğundan, gerçek yolcunun bakış açısının kaçırılmasına neden olmaktadır. Bunun yerine bir EFMS Feedback Management System kurulup, yönetici seviyesinde, bütün temas noktalarında işlemsel olarak takip edilen memnuniyet skorları entegre edilebilir. Böylelikle sözgelimi eğer checkin ile ilgili o gün içinde çok büyük bir düşüş varsa, ilgili birim gerekli aksiyonları alması gerektiğini bilmeli ve harekete geçmelidir. Müşteri İlişkileri tarafından 72 saat sonra dönüş yapılan yolcular, bugünün müşterisinin kaybedilmesine sebep olacaktır. Bu nedenle gerçek zamanlı operasyonel bilgilerin, geri bildirimlerin tek bir platformda toplanması ve anlık olarak görüntülenebilmesi kritik rol oynayabilir.

Şirket içerisinde müşteri deneyimi tek bir birimin değil, tüm birimlerin sorumluluğundadır. Dolayısıyla ortadaki yeni bir projenin sahiplenilmesi için tepeden tırnağa tüm personelde müşteri odaklı bir bakış açısı olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda Türk Hava Yolları içinde, özellikle kritik rol oynayan birimlerle başlayarak tüm şirkete yayılacak şekilde, müşteri odaklılık ve müşteri deneyimi eğitimi elzem bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Akyıldız, M., *Boşzaman Pazarlanmasında Deneyimsel Boyutlar: 2009 Rock'nCoke Katılımcılarına Yönelik bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2010.*

Altıntaş, H.M., *Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Sadakatine, S: 29, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000.*

Baş, T., *Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.*

Bayuk, N., “Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışları”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 30-35, 2005.

Berry, T.H., *Managing The Total Quality Transformation, McGraw Hill Inc., USA., 9, 1991.*

Çağlı, U., “Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir”, *Capital Dergisi*, S: 5, 102, 2002.

Çınar, T. A., *İşletmelerin Müşteri Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme, Aydın, 2007.*

Eggert, A., Ulaga, W., “Customer perceived value; a substitute for satisfaction in business markets”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118, 2002.

Gerson F. R., *Müşteri Tatmininde Farklılık, Etkin Yönetim Dizisi, Çev: T. Favonser, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.*

Gözler, Ö., “Sadakat Mitleri Şirket Batırır mı?”, *Capital Dergisi*, Mart Sayısı, 2006.

Kanıbir, H., Saydan, R., “Bilgi Çağında Bilgili Tüketim Toplumu Arayışı: Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Getirdikleri ve Ev Hanımlarının Bilgi Düzeyi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 103-123, 2006.

Kılıç Ö., “Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikâyet Davranışının Araştırılması”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, S: 41, 1993.

Kotler, P., *Pazarlama 3.0, Optimist Yayınları, İstanbul, 2010.*

Lam, D. Dick, M., “The Effects of Locus of Control on Word of Mouth Communication”, *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 217, 2005.

Leech, N. L. & Onwuegbuzie, A. J., “An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call For Data Analysis Triangulation”, *School Psychology Quarterly*, 22, 557-584, 2007.

Maxwell, J. A., *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, SAGE Yayıncılık, California, 1996.

Nguyen, N., Leblanc, G., *Corporate Image And Corporate Reputation In Customers' Retention Decision In Services*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236, 2001.

Pine B. J. & Gilmore J. H., “The Experience Economy: Past, Present And Future”, https://www.researchgate.net/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_futures.19, 2011.

Schmitt, B. H, “Geleneksel ve Deneyimsel Pazarlama Paradigmalarının Özü”, Experiential Marketing, S:15, 32, The Free Press, New York, 1999.

Shaw, C., The DNA of Customer Experience, Palgrave, UK, 2007.

Silverman, D., “Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction”, SAGE, London, 2001.

Strauss, A., Corbin, J., Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, SAGE, New Delhi, 1990.

Tak, B., “Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(2), 143-159, 2001.

Taşkın, E., Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Yüksel, B., “Hizmet Pazarlamasında İlişki Değişimi ve Değişimin Etkinliğini Arttırmada İlişki Pazarlamasının Rolü”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 3: 437-463, 1997.

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN DEMOKRATİK-KATILIMCI VE TAM SERBESTİ TANIYAN YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹

Dr. Murat ÖZTURAN

İstanbul Ticaret Odası

murat.ozturan@ito.org.tr

<https://orcid.org/0000-0003-0759-2320>

Dr. Öğr. Üyesi Türker TUĞSAL

Beykent Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sermaye Piyasaları ve Portföy Yönetimi

Bölümü

t.turker@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7585-4989>

ÖZ

Araştırmanın amacı, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, demokratik ve tam serbesti tanıyan (laissez-faire) yönetim tarzları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bilişim sektöründe çalışan 368 yöneticinin katılımıyla anket yapılmıştır. Bulgulara göre duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır ($p<.001$). Duygusal zekânın iddialılık boyutunun laissez-faire yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<.001$). Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun ($p<.01$) ve problem çözme boyutunun ($p<.05$) tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ile ilgili bulgulara göre duygusal zekânın kendini gerçekleştirme ve problem çözme boyutlarının demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p<.001$ ve $p<.01$) ve pozitif etkisi varken, gerçekçilik boyutunun anlamlı ($p<.05$) ve negatif etkisi “bulunmaktadır. Duygusal zekânın diğer hiçbir boyutunun demokratik-katılımcı

¹ Doktora tezinden türetilmiştir.

yönetim tarzı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($p>.05$).

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Zekâ, Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı, Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı, Kendini Gerçekleştirme, İddialılık, Gerçekçilik, Problem Çözme*

THE EFFECTS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS ON DEMOCRATIC-PARTICIPATIVE AND LAISSEZ-FAIRE MANAGEMENT STYLES

ABSTRACT

The object of the research is investigating the effect of managers' emotional intelligence levels on their laissez-faire management style. The research has been done in IT sector and 368 managers have attended to the study. According to the findings, the self-actualization dimension of emotional intelligence has a significant negative effect on laissez-faire management style ($p<.001$). It is determined that the assertiveness dimension of emotional intelligence has a significant effect on laissez-faire management style and there is a positive relationship between the two terms ($p<.001$). Reality testing dimension ($p<.01$) and problem solving dimension ($p<.01$) of emotional intelligence have significant positive effects on laissez-faire management style. According to the findings related to democratic-participative management style; while self-actualization and problem-solving dimensions of emotional intelligence are statistically significant ($p<.001$ and $p<.01$) and have positive effect on democratic-participative management style, the reality testing dimension of emotional intelligence has negative effect ($p<.05$). No other dimension of emotional intelligence has a significant effect on democratic-participative management style and laissez-faire management style ($p>.05$).

Keywords: *Emotional intelligence, democratic-participative management style, laissez-faire management style, self-actualization, assertiveness, reality testing, problem solving*

GİRİŞ

İşletmeler açısından bakıldığında yöneticilerin yüksek duygusal zekâ düzeylerine sahip olmaları, sadece işletme içi kaynakların doğru yönetilmesi açısından değil, temel hedefler açısından da büyük önem arz etmektedir. Modern dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinin baş döndüren bir hızla gelişimi neticesinde, artık tüm dünya 7/24 ulaşılabilen ve herkesin birbirine rakip olduğu bir pazar

haline gelmiştir. Yönetici, sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi doğrultusunda, müşterilerin duygularını ve ihtiyaçlarını doğru anlama ve algılama ve bunları çıktı haline getirme durumundadır. Aksi takdirde bir başka rakip bu süreci yönetecek ve rekabette bir adım öne geçecektir.

Duygusal zekâ sahipliği, günümüz organizasyonlarında kaliteli bir insan kaynağı tesis edilebilmesi için işletmeler tarafından talep edilen bir olgu haline gelmiştir. **Kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olan, bu duyguları doğru bir şekilde algılayabilen ve anlayabilen, empati kurabilen ve tüm bu süreçleri çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilmek ve iş verimliliğini arttırabilmek adına kullanan yöneticiler**, duygusal zekâları yüksek olan yöneticilerdir ve bu yöneticiler kurumsal firmalar tarafından tercih edilmektedirler.

Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin işletmenin refahı, çalışanların mutluluğu, verimi ve motivasyonu için en uygun olan yönetim tarzını benimseyecekleri düşünülmektedir. Doğru yönetim tarzının benimsenmesi, işletmelerde sürdürülebilir büyüme ve gelişmenin ana unsurlarından birisidir. Örgütlerde doğru ve etkin bir şekilde hayata geçirilen yönetim felsefesi, işletmenin enerji ve para kaybını da önlemektedir. Bugün bakıldığında işletmelerde yöneticilerin izlemeyi tercih ettikleri yönetim tarzları birçok etkene bağlı olarak şekillenmektedir. Araştırmacılar, yönetim tarzlarının işletme içi ve işletme dışı etkenler tarafından etkilendiği gibi, kişilik ve duygusal zekâyâ göre de şekillendiğini savunmaktadır. Yönetim tarzının işletme açısından önemi, yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyinin de önemini arttırmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan (laissez-faire) yönetim tarzı üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Duygusal Zekâ

Çağdaş bilimde duygular esas olarak psikoloji biliminin bir konusu olmuştur. Psikologlar, duyguların doğası ve yapısını araştırmakta ve duygusal gelişimin seyrini ve evrelerini analiz etmektedir. Günümüzde duygular ekonomik araştırmaların da alanına girmiş, ekonomistler ve yöneticiler duyguları kontrol etme ve spesifik hedefler doğrultusunda yönlendirme çalışmaları yürütür hale gelmiştir (Dabrowski, 2016).

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını anlayabilmesi, çevresindeki insanları motive edebilmesi, ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi, empati kurabilmesi gibi yeteneklerle ifade edilmektedir. Deniz, Erus ve Büyükcebeci'ye göre (2017), işletmeler açısından

duygusal zekâ; yönetim, pazarlama, kişilerarası iletişim, çatışma yönetimi, personel güçlendirme, stratejik karar alma vb. birçok alanda ön plana çıkan etkin ve olumlu ilişkiler kurabilme yeteneği açısından önem arz etmektedir. Duygusal açıdan zeki bir kişi, diğer bireylerle iyi ilişkiler kurup bu ilişkileri devam ettirirken, aynı zamanda makul kararlar almak için iyi akıl yürütme becerileri ile duyguyu anlama yeteneğini kullanarak, toplumsal durumların nüanslarını uygun bir şekilde anlama ve bunlara cevap verme konusunda uzmandır (Moran ve Carter, 2016).

Reuven Bar-On, sosyal ve duygusal zekâyı; kişinin kendini anlaması ve ifade etmesi, başkalarını anlaması ve onlarla ilişki kurması, kişilerin günlük sıkıntıları, ihtiyaçlar ve taleplere karşı güçlü bir şekilde mücadele edebilmelerini sağlayan ve bu çerçevede bir parçası olunan çevre ile birey arasında uyumlu bir ilişki yaratılmasını mümkün kılan yetenekler, sosyal ve duygusal yetkinlikler ile davranışlar olarak tanımlamaktadır (Pellitteri, 2016; Castillo ve Valle, 2017).

Bar-On, duygusal ve sosyal yönden zeki insan tanımını, etkin bir şekilde kendini ifade edebilen, başkalarını anlayabilen, onlarla ilişki kurabilen, başarılı bir şekilde günlük hayatın zorlukları ile mücadele edebilen kişi olarak belirtmektedir. Bu, her şeyden önce bireyin kendisinden haberdar olma, güçlü ve zayıf yönlerini anlama ve duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan bir şekilde ifade etme kabiliyeti üzerine kuruludur. Ju vd.'ne göre (2015), kişiler arası düzeyde duygusal ve sosyal olarak akıllı olmak, başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını fark edebilme, işbirlikçi, yapıcı ve karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme kabiliyetini içerir. Nihai olarak duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, kişisel, toplumsal ve çevresel değişimi acil durumla gerçekçi ve esnek bir şekilde ele alarak, kişisel ve kişilerarası problemleri çözerek ve ihtiyaç ortaya çıktıkça kararlar almak suretiyle etkili bir şekilde yönetmek demektir (<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/>).

Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı, otoriter yaklaşımın aksine, çalışanlarla iki yönlü iletişimin kurulduğu bir yönetim biçimidir. Üstünlerin tutumu, istişareye ve örgütsel amaç ile ilgili üyelerle yapılan değerlendirmeye dayanmaktadır. Ramos, Mota ve Corrêa'ya göre (2016), yönetim kademesinde üst sıralarda bulunan yöneticiler, astlarına doğrudan emir vermek yerine onları yönetimle eşit olarak karar verme süreçlerine dahil etmektedir. Dolayısıyla yönetim, çalışanlara yetki vermekte ve onlara güvenmektedir. Elbette bu durum çalışanların işletmenin amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgiye, işletmenin sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunacak uzmanlığa sahip kişiler olarak kabul edildiği ve kuruluşun

yönetişimine eşit derecede katılabilecekleri gerçeğine dayanmaktadır. Böylece çalışanlardan gelebilecek değerli bilgi, öneri ve fikirler, tartışma gruplarında demokratik bir temelde talep edilmektedir. Demokratik-katılımcı yönetimin hâkim olduğu akılcı kurumlarda, astları denetleme, izleme ve kontrol etme ihtiyacı, çalışanlarda verimlilik ve iş tatmininin ön plana çıkması ile önemini yitirmektedir (<https://www.econstor.eu/handle/10419/145297>).

Demokratik-katılımcı tipte yönetici, teamül olarak ekip üyelerine danışır ve -nihai karar kendisine ait olsa da onların önerilerini değerlendirir. Bu katılımcı liderlik tarzını kullanmanın avantajları arasında, iş miktarı azalmış olmasına rağmen ortaya çıkan yüksek iş kalitesi ve çalışanlar üzerinde oluşan takımın bir parçası olma ve kuruma aidiyet hissiyle ortaya çıkan hedeflere olan bağlılık sayılabilir (Martin ve Edwards, 2016).

Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı; örgütlerde yöneticilerin karar vermeden, inisiyatif almaktan ve yetki kullanımından kaçınılması olarak tanımlanmaktadır (Diebig, Bormann ve Rowold, 2017). Bu yönetim tarzı, “nasıl yönetilmemeli” kavramını en iyi tanımlayan davranıştır. Tam serbesti tanıyan yöneticiler etkinlikten uzak, çoğunlukla varlığı ile yokluğu belli olmayan, işletme içerisindeki görev dağılımını yapmaktan aciz ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlemek konusunda hiçbir faydaları olmayan kişilerdir. Yöneticinin çalışanlardan beklentisinin net olmaması ve çalışanlara geri bildirim sağlamaması sebebi ile çalışanlar arasında rol çatışmaları, güç kavgaları, stres ortamının oluşması gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Tam serbesti tanıyan yönetici, sorumluluklarını yerine getirmemekte, kendilerine ihtiyaç duyulduğu anlarda işletme içerisinde bulunmamakta, çalışanlardan kendilerine ulaşan yardım taleplerini göz ardı etmekte ve örgüt için önem arz eden konularda görüş bildirmekten kaçınmaktadır (Sandhaland vd., 2017).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında yönetici, sorumluluk almak veya karar vermekten kaçınır, yalnızca sorunlar olduğunda ve eylemlerin önlenmesinin zor olduğu durumlarda çalışanların faaliyetlerine müdahale etmektedir (Che vd., 2017). Bu yönetim tarzını benimseyen yönetici, çalışanlarından ziyade kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olur. Bu tip liderliğin görüldüğü birimlerde, grup üyeleri kendi hedeflerini oluşturmakta ve kendi problemleriyle kendileri ilgilenmektedir. Ayrıca grup üyeleri, kendi kendilerini eğitmekte ve kendi kendilerine motivasyon sağlamaktadır. Bu sebeple tam serbesti tanıyan liderler, grup üyelerini etkilemede çok küçük bir rol oynarlar. Bu tip liderler, çalışanlarının

özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine odaklanırlar. Böylece çalışanların orijinal fikirlerinin ortaya çıkması için ideal bir ortam yaratmış olurlar. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı, kişilerin yaratıcılığının, zihinsel betimlemelerinin, kişisel özgürlüklerinin üst düzeyde olması ve ön plana çıkarılması gereken sanatsal faaliyet ve bu faaliyetlerin yürütüldüğü organizasyonlarda avantajlı bir yönetim tarzı iken, diğer şartlarda liderliğin olmadığı ve problemlerin yaşanabileceği bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü ve Çoban, 2017).

ARAŞTIRMANIN TASARIMI, EVREN, ÖRNEKLEM VE YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve mümkün olduğunca doğru ve uygun örneklem elde edilebildiği için tesadüfi örnekleme gerçekleştirilmiştir (Tuğsal, 2018). Verilerin analizinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile çok sayıda açıklayıcı değişkenin bağımlı değişkene etkileri araştırılmaktadır.

Araştırmanın evrenini bilişim sektörü oluşturmaktadır ve örneklemi İstanbul ilinde bilişim sektöründe çalışan ilk kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilerden oluşan 362 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 1’de belirtilmektedir.

Çizelge 1: Frekans ve yüzde dağılımı

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	82	22,65
	Erkek	280	77,35
	20-29	36	9,94
Yaş	30-39	159	43,92
	40-49	129	35,64
	50-59	36	9,94
	60 ve üzeri	2	0,55
Medeni Durum	Bekâr	79	21,82
	Evli	258	71,27
	Boşanmış/Dul	25	6,91

Eğitim Düzeyi	Lise	7	1,93
	Ön Lisans	19	5,25
	Lisans	181	50
	Yüksek Lisans	137	37,85
	Doktora	18	4,97
Bulunduğu Şirketteki	İlk Kademe Yönetici	85	23,48
	Orta Düzey Yönetici	131	36,19
	Üst Düzey Yönetici	146	40,33
	1-5 yıl	142	39,23
Yöneticilik Kıdemi	6-10 yıl	94	25,97
	11-20 yıl	99	27,35
	21 -30	22	6,08
	31 yıl ve üzeri	5	1,38
	1-5 yıl	255	70,44
Mevcut İşinde Yöneticilik	6-10 yıl	61	16,85
	11-20 yıl	40	11,05
	21 -30 yıl	4	1,1
	31 yıl ve üzeri	2	0,55
	Küçük (50 çalışandan az)	121	33,43
Çalıştığı İşletmenin Büyüklüğü	Orta (50-249)	106	29,28
	Büyük (250 ve daha fazla çalışan)	135	37,29

Araştırmada, katılımcıların duygusal zekâ yeteneklerinin ölçülmesi ile ilgili bölümde Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını gerçekleştirdiği Bar-On EQ anketi kullanılmıştır. Araştırmada, Duygusal Zekâ Ölçeği olarak, orijinali Dr. Reuven Bar-On tarafından geliştirilmiş olan "The Bar-On Emotional Quotient Inventory"nin Türkçe'ye uyarlaması Füsun Acar tarafından yapılmış olan, 5 Boyut ve toplam 88 ifadeden oluşan anket kullanılmıştır. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeğine göre 5 ana boyut ve 15 alt boyut doğrultusunda ankette yer alan ifadelerin dağılımı aşağıdaki şekildedir (Yüksel, 2006). Yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlemek için Yönetici Davranışları Anketi (YDA) kullanılmıştır (Kurt ve Terzi, 2005).

Kurt ve Terzi tarafından oluşturulan YDA anketi hiçbir zaman, nadiren, bazen, çoğunlukla, her zaman biçiminde en olumsuzundan en olumlu seçeneğe doğru puanlanmış beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. YDA anketinin “demokratik-katılımcı” yönetici davranışlarını içeren alt ölçeği ve “tam serbesti tanıyan” yönetici davranışlarını içeren alt ölçeği kullanılmaktadır.

Anket, zaman kısıtı ve araştırma maliyetinin düşürülmesi amacıyla internet ortamında hazırlanmıştır. Analize başlamadan önce anket verileri incelenmiştir. Kayıp değerler kontrol edilmiş olup herhangi bir kayıp veri bulunmamıştır. Yeniden kodlama işlemleri sonrasında veri seti analize hazır hale getirilmiştir. Öncelikle üç ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Duygusal zekâ kavramı, yapılan açıklayıcı faktör analizinde 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; bağımsızlık, kendine saygı, mutluluk, problem çözme, gerçekçilik, esneklik, kişilerarası ilişkiler, dürtü kontrolü, empati, iddialılık ve kendini gerçekleştirme. Araştırmanın tasarlanan modeli şöyledir:

Duygusal Zekâ

- Bağımsızlık
- Kendine Saygı
- Mutluluk
- Problem Çözme
- Gerçekçilik
- Esneklik
- Kişilerarası İlişkiler
- Dürtü Kontrolü
- Empati
- Kararlılık
- Kendini Gerçekleştirme

Yönetim Tarzları

- Demokratik-Katılımcı
- Tam Serbesti Tanıyan

Şekil 1: Duygusal zekânın yönetim tarzları üzerindeki etkisi modeli

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Veri setinden çıkarılması gereken gözlem olmadığı için örneklemdaki 362 gözlemin tamamı analizde kullanılmıştır.

Çizelge 2: Duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.896	0.903	88

Cronbach's Alpha katsayısı 0.61 ile 0.80 arasında ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir düzeydedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.896 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 3: Duygusal zekâ ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
278.86	649.229	25.48	88

Duygusal zekâ ölçeğinin istatistik değerlerinde ortalama 278.86, varyans 649.229, standart sapma 25.48 ve ölçeğin madde sayısı 88'dir.

Çizelge 4: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.746	0.747	4

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.746 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
17.35	3.856	1.964	4

4 maddeden oluşan demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin ölçek istatistik değerlerinde ortalama 17.35, varyans 3.856, standart sapma 1.964 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 6: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.903	0.907	9

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.903 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 7: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
12,50	30,245	5,500	9

9 maddeden oluşan tam serbesti tanıyan yönetim tarzları ölçeğinin ölçek istatistik değerlerinde ortalama 12.50, varyans 30.245, standart sapma 5.500 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerde doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörle açıklama yapılamadığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde faktör yapısı oluşturulurken varimax dikey döndürme sonucunda özdeğeri 1 ve üzerinde olan faktörler toplam varyansı belirli yüzdelere ile açıklamaktadır (İslamoğlu ve Alınışık, 2014).

Faktör analizinde bir sorudan oluşan faktörler varsa bu sorular çıkarılıp faktör analizi yeniden yapılmalıdır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013). Duygusal zekâ ölçeğinde 8, 14, 44, 45, 56, 59, 64, 71 numaralı maddeler çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Çizelge 8: Duygusal zekâ ölçeğinin istatistik sonuç değerleri

İstatistik Sonuç Değerleri	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Özdeğerler	21.6	7.06	2.57	2.45	2.30	1.76	1.63	1.53	1.42	1.35	1.33
Açıklanan Kümülatif Varyans (%)	25.4	33.7	36.7	39.6	42.3	44.4	46.3	48.1	49.8	51.4	52.9
KMO Örneklem Yeterliliği	0.926										
Bartlett Küresellik Testi	3570										
p	0.000										
Ölçek Cronbach's Alfa Değeri	0.896										

Anketteki ifadeler 1-Tamamen Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum aralıkları arasında değerlendirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliğinin 0.926 olduğu hesaplanmıştır. Modelin geçerliliğini test eden Bartlett küresellik testinin sonucu ise 3570'dir ve model $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Özgün ölçekte 15 faktör olmakla birlikte, keşifsel faktör analizi sonucunda bu araştırmada 11 faktörle açıklanmaktadır. Faktör analizin sonuçları orijinal ölçek maddeleri ile karşılaştırılarak ve faktör yükleri dikkate alınarak faktörler belirlenmiştir. 1. Faktör, Kendini Gerçekleştirme; 2. Faktör, İddialılık; 3. Faktör, Empati; 4. Faktör, Dürtü Kontrolü; 5. Faktör, Kişilerarası İlişkiler; 6. Faktör, Esneklik; 7. Faktör, Gerçekçilik; 8. Faktör, Problem Çözme; 9. Faktör, Mutluluk; 10. Faktör, Kendine Saygı ve 11. Faktör, Bağımsızlık olarak ifade edilmektedir. Modeldeki birinci faktör olan Kendini Gerçekleştirme, toplam varyansın %25.424'ünü açıklamaktadır; bu çok yüksek bir orandır. Toplamda 11 faktör ile ölçeğin açıklanan kümülatif varyansı %52.996 olmaktadır.

Faktör analizi sonucunda tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerlerinden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0.898 olduğu hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testinin sonucu 1825,868'dir ve model $p<0.001$ düzeyinde anlamlıdır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı boyutu %57.484 varyans ile açıklanmaktadır.

Çizelge 9: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerleri

İstatistik Sonuç Değerleri	Faktör1
Özdeğerler	5.174
Açıklanan Kümülatif Varyans (%)	57.484
KMO Örneklem Yeterliliği	0.898
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	1825,868
p	0.000
Ölçek Cronbach's Alfa Değeri	0.903

Çizelge 10'da görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerlerinden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0.712 olduğu hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testinin sonucu 339,805'dir ve model $p<0.001$ düzeyinde anlamlıdır. Demokratik-katılımcı yönetim tarzı boyutu %56.937 varyans ile açıklanmaktadır.

Çizelge 10: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerleri

İstatistik Sonuç Değerleri	Faktör1
Özdeğerler	2.277
Açıklanan Kümülatif Varyans (%)	56.937
KMO Örneklem Yeterliliği	0.712
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	339,805
p	0.000
Ölçek Cronbach's Alfa Değeri	0.746

Analiz ve Bulgular

Araştırma için toplanan veriler, hiyerarşik regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. İlk hipotez ile yöneticilerde duygusal zekânın “kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık” boyutları düzeylerinin; Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkisi analiz edilmektedir.

h_1 : *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde etkisi vardır.*

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin model özeti tablosu, Çizelge 11’de görülmektedir. Modelde Durbin-Watson değeri 1.972 olarak hesaplanmaktadır. Durbin-Watson değerinin 2’ye yakın olması, modelde sorun olmadığını göstermektedir (Field, 2013).

Çizelge 11: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin model özeti tablosu

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Değişim İstatistikleri			Durbin-Watson Değeri
				R ² Değişimi	F Değişimi	p	
1	0.383	0.147	0.12	0.147	5.486	0.000	1.972

Analize tahmin değişkenleri olarak sabit (demokratik-katılımcı yönetim tarzı), kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık değişkenleri dahil edilmiştir. Modeli birinci aşama %14.7 varyans ile açıklamaktadır ($p < 0.001$).

Çizelge 12: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin ANOVA istatistik değerleri tablosu

Aşama	Kareler Toplamı	Ortalamaların Karesi	F	p
1	53.085	4.826	5.486	0.000

Modelin, Çizelge 12’de yer alan ANOVA istatistik değerlerinde, F değerinin istatistiksel olarak $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlk aşamada tahmin gücünün anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{362-11} = 5.486$).

Çizelge 13: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin katsayılar tablosu

Aşama	Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	St. Hata	Beta		
1	Sabit (Demokratik Katılımcı)	5.83	0.049		0	1
	DZ_Kendini Gerçekleştirme	0.311	0.049	0.311	6.308	0.000
	DZ_Iddialilik	-0.071	0.049	-0.071	-1.442	0.150
	DZ_Empati	0.014	0.049	0.014	0.283	0.777
	DZ_Durtu Kontrolü	0.048	0.049	0.048	0.969	0.333
	DZ_Kisilerarasi İlişkiler	0.071	0.049	0.071	1.434	0.153
	DZ_Esneklik	-0.036	0.049	-0.036	-0.736	0.462
	DZ_Gercekcilik	-0.12	0.049	-0.12	-2.422	0.016
	DZ_Problem Cozme	0.129	0.049	0.129	2.616	0.009
	DZ_Mutluluk	0.035	0.049	0.035	0.706	0.48
	DZ_Kendine Saygi	0.057	0.049	0.057	1.161	0.247
	DZ_Bagimsizlik	0.027	0.049	0.027	0.548	0.584

Bağımlı değişken, demokratik-katılımcı

İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda birinci aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Demokratik-katılımcı yönetim tarzı} = 5.83 + [(0.311 \times \text{Kendini Gerçekleştirme}) + (-0.120 \times \text{Gerçekçilik}) + (0.129 \times \text{Problem Çözme})]$$

Bulgular değerlendirildiğinde duygusal zekânın demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olan faktörlerden duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.001$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla kendini gerçekleştirme bir birim arttığında, demokratik-katılımcı yönetim tarzı 0.311 birim artmaktadır denebilir. Araştırma bulgularına göre kendini gerçekleştirme boyutunun demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi saptanmıştır.

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla gerçekçilik bir birim arttığında, demokratik-katılımcı yönetim tarzı 0.120 birim azalmaktadır. Bu doğrultuda gerçekçilik boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın problem çözme boyutu ile yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Problem çözme bir birim arttığında, demokratik-katılımcı yönetim tarzı 0.129 birim artmaktadır denebilir. Bu doğrultuda problem çözme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın diğer hiçbir değişkeninin, yönetim tarzlarından demokratik-katılımcı yönetim tarzı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın ikinci hipotezi ile yöneticilerde duygusal zekânın “kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık” boyutları düzeylerinin; Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerindeki etkisi analiz edilmektedir.

h₂: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde etkisi vardır.

Modelde Durbin-Watson değeri 1.986 olarak hesaplanmaktadır. Durbin-Watson değerinin 2'ye yakın olması modelde sorun olmadığını göstermektedir (Field, 2013).

Çizelge 14: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerindeki etkilerin model özeti tablosu

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Değişim İstatistikleri			Durbin-Watson Değeri
				R ² Değişimi	F Değişimi	p	
1	0.425	0.181	0.155	0.181	7.025	0.000	1.986

Analize tahmin değişkenleri olarak sabit (tam serbesti tanıyan yönetim tarzı) kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık değişkenleri dâhil edilmiştir. Modeli birinci aşama %18.1 varyans ile açıklamaktadır ($p < 0.001$).

Çizelge 15: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerindeki etkilerin ANOVA istatistik değerleri tablosu

Aşama	Kareler Toplamı	Ortalamaların Karesi	F	p
1	65.291	5.936	7.025	.000

Modelin ANOVA tablosunda F değerinin istatistiksel olarak $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlk aşamada tahmin gücünün anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{362-11} = 7.025$).

Çizelge 16: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerindeki etkilerin katsayılar tablosu

Aşama	Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	St. Hata	Beta		
1	Sabit (tam serbesti tanıyan)	1,14	0.048		0	1
	DZ_Kendini Gerçekleştirme	-0.286	0.048	-0.286	-5.903	0.000
	DZ_Iddialılık	0.252	0.048	0.252	5.212	0.000
	DZ_Empati	-0.014	0.048	-0.014	-0.284	0.777
	DZ_Durtu Kontrolü	-0.046	0.048	-0.046	-0.943	0.347
	DZ_Kisilerarasi İlişkiler	0.053	0.048	0.053	1.103	0.271
	DZ_Esneklik	0.027	0.048	0.027	0.552	0.581
	DZ_Gercekcilik	0.133	0.048	0.133	2.75	0.006
	DZ_Problem Cozme	0.097	0.048	0.097	2.012	0.045
	DZ_Mutluluk	0.027	0.048	0.027	0.556	0.578
	DZ_Kendine Saygi	0.024	0.048	0.024	0.495	0.621
	DZ_Bagimsizlik	0.038	0.048	0.038	0.782	0.435

Bağımlı değişken, tam serbesti tanıyan istatistiksel hesaplamalar doğrultusunda birinci aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı} = 1.14 + [(-0.286 \times \text{Kendini Gerçekleştirme}) + (0.252 \times \text{İddialılık}) + (0.133 \times \text{Gerçekçilik}) + (0.097 \times \text{Problem Çözme})]$$

Bulgular değerlendirildiğinde duygusal zekânın, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olan faktörlerden duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan

yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.001$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla kendini gerçekleştirme bir birim arttığında, Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.286 birim azalmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın iddialılık boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.001$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla iddialılık bir birim arttığında, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.252 birim artmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın iddialılık boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla gerçekçilik bir birim arttığında, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.133 birim artmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın problem çözme boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Problem çözme bir birim arttığında, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.097 birim artmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın problem çözme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın diğer hiçbir değişkeninin yönetim tarzlarından tam serbesti tanıyan yönetim tarzı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde pozitif etkisi saptanmıştır. Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutu; bireyin potansiyelini ortaya koyabilmek için kişisel hedefler belirleme ve bunlara ulaşmak için harekete geçme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu, bireyin ısrarla elinden gelenin en iyisini yapma ve kendisini geliştirme çabasına bağlıdır. Kendini gerçekleştirme faktörü, genel bir başarı sürecinin yanı sıra yaşamdaki yön duygusunu ve kişisel hedeflere yönelik bir arzuyu içermektedir. Ayrıca ekip ortamında olduğu gibi bireyin çevresindeki insanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasını sağladığı için bulaşıcıdır.

Birey için olduğu kadar örgüt için de çok önemlidir. Kendini gerçekleştirme çabalarının aynı zamanda organizasyonun amaçları doğrultusunda yürütülmesi konusunda bireyler cesaretlendirilmelidir. Kendini gerçekleştirmeyi başaramamış bireylerin örgüt içerisinde çalışan verimliliği ve motivasyonu açısından en uygun yönetim tarzı olan demokratik-katılımcı yönetim tarzını benimseyecekleri düşünülmektedir. Kendisini gerçekleştirmiş ve bireysel tatmini yüksek kişilerin, çevresindeki diğer bireylerin de bu düzeye gelebilmeleri adına çaba göstermesi, onları karar alma süreçlerine katması, fikirlerine ve düşüncelerine değer vermesi kuvvetle muhtemel görülmektedir. Araştırma bulgularının, yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin transformasyonel liderlik davranışları gösterdiğini ortaya koyan diğer araştırmalarla uyumlu olduğu görülmektedir (Lam ve Higgins, 2013; Çakar ve Arbak, 2003).

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Gerçekçilik ile demokratik-katılımcı yönetim tarzı arasındaki ilişkinin negatif çıkmasının nedenlerinin başında, işletmenin içinde bulunduğu farklı şart ve durumların geldiği kanaati taşınmaktadır. Gerçekçilik, bireyin duygularını ve düşüncelerini dış gerçeklikle nesnel olarak doğrulama kabiliyetini ifade etmektedir. Gerçekçilik, bireyin deneyimleri ile var olan durumun uygunluğunu değerlendirmesini de içermektedir. Basitçe gerçekçilik, acil durumun doğru ve gerçekçi bir şekilde «boyutlandırılması» yeteneğidir (<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/>).

Çalışmaya katkıda bulunan yöneticilerin faaliyette bulunduğu bilişim sektörünün proje odaklı, rekabetin üst düzeyde yaşandığı, dolayısıyla da iş teslimlerinde zaman kısıtının çokça rastlandığı, hayati önem taşıyan stratejik kararların bir an önce alınması gerekebilen bir sektör olması sebebi ile yöneticilerin normalde çalışanlarına yetki verip onlara güvenseler bile, gerekli durumlarda otoriteyi ellerine aldıkları ve karar alma süreçlerini hızlandırdıkları düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte, gerçekçilik boyutu ile demokratik-katılımcı yönetim tarzı arasında negatif bir ilişki olması olası görülmektedir.

Duygusal zekânın problem çözme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın problem çözme boyutu, problemi anlamaya ve etkili bir çözüm bulmaya çalışan bilişsel ve davranışsal faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Problem çözme eğilimi, sorunlu koşullarla başa çıkmak için çeşitli alternatif ve potansiyel tepkiler (reaksiyonlar) sağlayan ve en iyi ve en etkili yanıtları seçme olasılığını artıran bilişsel-davranışsal

süreci ifade etmektedir. Problemlerin etkin çözümü için mümkün olduğunca çok çözüm yolu üretmek, olası çözümlerin her birinin artı ve eksilerini tartıp en iyi yol tarifi seçildikten sonra çözümlerden birini uygulamak gerekmektedir. Problemlerin çözülme koşullarına bağlı olarak, çözüm bireysel veya grup çalışması halinde bulunabilir. İşletmelerdeki sorunların çözümlenmesinde, grup çalışmasının bireysel çözümlerden çok daha etkin olduğu kanıtlanmış bir gerçekliktir. Problem çözüme yetisi gelişmiş olan yöneticiler bu farkındalık içerisinde, demokratik-katılımcı bir yönetim tarzını benimseyerek çok daha fazla üyeyi bu sürecin içerisine çekmeyi ve sorunların daha kısa ve etkin bir biçimde çözüme ulaşmasını hedefleyebilirler. Bu şekilde değerlendirildiğinde araştırma bulgularının uygun sonuçlar ihtiva ettiği düşünülmektedir.

Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Tam serbesti tanıyan yöneticiler etkinlikten uzak, çoğunlukla varlığı ile yokluğu belli olmayan, işletme içerisindeki görev dağılımını yapmaktan aciz ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlmek konusunda hiçbir faydaları olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında yöneticiler sorumluluk almak veya karar vermekten kaçınır, yalnızca sorunlar olduğunda ve eylemlerin önlenmesinin zor olduğu durumlarda çalışanların faaliyetlerine müdahale etmektedirler. Bu tarz bir yöneticinin kendini gerçekleştirme boyutuna geldiğini düşünmek pek mümkün değildir. Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme faktörü genel bir başarı sürecinin yanı sıra yaşamdaki yön duygusunu ve kişisel hedeflere yönelik bir arzuyu içermektedir. Dolayısıyla böyle güçlü arzu ve isteklere sahip olan başarıya alışkın insanların tamamen ilgisiz bir yönetim tarzını benimsemesi beklenmemektedir. Araştırmanın duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında negatif ilişki çıkmış olması, kendini gerçekleştirmiş bireylerin demokratik-katılımcı bir yönetim tarzı benimsediklerini ve bu açıdan değerlendirildiğinde araştırma bulgularının teorik bilgiyle örtüştüğünü göstermektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği bilişim sektörü açısından değerlendirildiğinde, sektörde üretilen çıktıların kolektif bir çalışmayla hazırlandığı görülmektedir. Örneğin bir yazılımın hazırlanması, sadece kod yazımından ibaret değildir. Kodların oluşturulmasından önce hizmet alıcının ihtiyaçlarının belirlenmesi, teknik gerekliliklerin hizmet alıcıda olup olmadığının test edilmesi, satış sonrası güncelleme ve servis gibi hizmetlerin verilmesi, birçok departmanın beraber yürüttüğü süreçlerdir. Bu süreçlerin eksiksiz bir şekilde yürütülebilmesi için doğru bir yönetim tarzıyla koordine edilmesi gerekmektedir. Bu da ilgisiz bir yöneticinin başarabileceği bir süreç olarak görülmemektedir.

Duygusal zekânın iddialılık boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın iddialılık veya kişinin kendini etkin ifade etmesi boyutu genel olarak bireyin kendisini ve hissettiklerini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, kendine aşırı güvenme, açıklık ve cesaret üzerine kuruludur. Goleman modelinde de bu özellik, kişinin kendisini değerli kılan özelliklerinin ve yeteneklerinin farkında olması ve bu durumun kişide sağladığı güçlülük hissi olarak tanımlanmaktadır. İnsan doğasının bir tezahürü olarak bazen kişinin kendisine fazla güvenmesi narsistik durumlara yol açabilmektedir. Böyle durumlarda kişi kendisinin sadece ve sadece problem çıktığında iletişime geçilmesi gereken, diğer durumlarda ise rahatsız edilemeyecek kadar önemli birisi olduğuna inanabilir ve kişinin narsistik düzeyde kendine güveni, tam serbesti tanıyan yönetim tarzını ortaya çıkarabilir. Yine bir başka bakış açısından, “Gereğinden fazla güven ve cesarete sahip olan yöneticiler işletmede çıkabilecek her türlü problemi tam zamanında ve gerektiği gibi çözümleyebileceklerine inanabilirler. Bu inançları sayesinde işletmenin diğer yönetsel süreçlerine karşı ilgisiz davranabilir, problem çıkmadığı sürece yöneticiliğin diğer gereklerini yerine getirmeyip işletmeyi kendi haline bırakabilirler” denebilir.

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Çalışma bulgularında duygusal zekânın gerçekçilik boyutu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bazen kişinin gerçeği değerlendirme yetisinin üst düzey olması, negatif durumlar da doğurabilir. Böyle durumlara örnek olarak, yöneticinin işletme içerisinde kendi rolünü anlayamaması, işletmenin amaç ve hedeflerinin aslında kendi amaç ve hedefleri ile örtüşmediğinin farkına varması, çalıştığı ekibin kendisini başarıya götürebilecek nitelikte olmadığını ve bunu değiştirmek için elinden bir şey gelmediğinin bilincine varması vb. durumlarda yönetici, işletmeye ve çalışanlara karşı ilgisizleşebilir. Sadece zorunlu olarak el atması gereken durumlara müdahale eder hale gelebilir. Yani nesnel gerçekliğin farkına varması aslında kendi verimliliğini ve motivasyonunu tehdit eder duruma gelmekte ve bu durum sadece kendisine değil, diğer çalışanlara ve örgüte zarar verecek boyutlara dönüşebilmektedir.

Duygusal zekânın problem çözme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında sadece problemlerin baş gösterdiği zamanlarda yönetim süreçlerine dahil olan yöneticilerin problem çözme yetilerinin diğer yönetsel işlevlerine oranla daha gelişmiş olabileceği düşünülmektedir. Problem çözme becerileri üst düzey olan

kişilerin bir süre sonra sadece problemler baş gösterdiğinde ortaya çıkmaları olası görülmektedir. Burada kişinin asli görevinin problem çözme olduğunu düşünmesi ve yönetim süreçlerinin diğer alanlarında aktif olmak yerine, yalnızca ortaya çıkan problemleri çözmeye odaklandığı ve işletmenin diğer süreçlerine karşı ilgisiz davrandığı varsayılabilir. Bu bağlamda problem çözme boyutunun yüksek oluşu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasındaki pozitif ilişki buna bağlanabilir. Yine bir başka bakış açısında bu tip liderler, çalışanlarının özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine odaklanırlar. Böylece çalışanların orijinal fikirlerinin ortaya çıkması için ideal bir ortam yaratmış olurlar. Bilişim sektörü de orijinal fikirlere en çok ihtiyaç duyulan sektörlerden birisidir. Bugün bakıldığında Apple, Google, Microsoft gibi şirketlerin yıllık ciroları dünya çapında yüzden fazla ülkenin yıllık milli gelirini geride bırakmaktadır. Bu durumun sebebi ise bu şirketlerin teknolojiye öncü olmalarıdır. Bu öncülüğün temelinde ise bu dev şirketlerin çalışanlarına yarattıkları serbest çalışma ortamı yatmaktadır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, bilişim sektöründe yöneticilerin, yaratıcılığı ve orijinallliği teşvik için tam serbesti tanıyan bir yönetim tarzı izlemeleri, grup çalışması sonucunda çalışanların kendileri olmasa dahi başarıya ulaşabileceklerini düşünmeleri ve sadece problem çıktığında sürece dahil olmaları, karşılaşılmaması muhtemel bir yönetim biçimi olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

Castillo, S.A.M., Valle, D.D.I. “Is emotional intelligence the panacea for a better job performance? A study on low-skilled back office jobs.” [s.l.] *Employee Relations*, Vol. 39 Issue: 5, 683-698. 2017.

Che, X.X., Zhou, Z.E., Kessler, S.R., Spector, P.E., “Stressors Beget Stressors: The Effect Of Passive Leadership On Employee Health Through Workload And Work-Family Conflict,” [s.l.] *Work & Stress*, 1-17. 2017.

Çakar, U., Arbak, A., “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 83-98, 2003.

Dabrowski, A., “Reflections of Emotions”, [s.l.] *Studia Humana* Vol. 5:3, 3-7, 2016.

Deniz, E.M, Erus, M.S., Büyükcebeci, A., “Bilinçli Farkındalık ile Psikolojik İyi Oluş İlişkisinde Duygusal Zekanın Aracılık Rolü”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 47(7), 17-31, 2017

Diebig, M., Bormann, C.K. ve Rowold, J., “A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers’ hair cortisol level”, [s.l.] *The Leadership Quarterly* 27 684–696, 2017.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Yayınlar, İstanbul, 2013.

Field, A., “*Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 4th Ed*, Sage Publications [Electronic Version], London, 2013.

İslamoğlu, A. H., Alniaçık, Ü., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., You, X.,” *The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout*”, [s.l.] *Teaching and Teacher Education*, 51, 58-67, 2015.

Kurt, T., Terzi, A.R., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, [s.l.] *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 33(2), 166, 2005.

Lam, S.C., Higgins, E.,[s.l.] *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467, 2013.

Martin, H., Edwards, K., “*The Interaction Between Leadership Styles and Management Level, and Their Impact On Integrated Solutions for Infrastructure Development*, 2016.

Moran, T.M., Carter, B.C., “*Cultivating the emotional intelligence of instructional coaches*”, [s.l.] *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 5 Issue: 4, 287-303, 2016.

Örücü, E., Çoban, M., “*Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma*”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.52, 1-15, 2017.

Pellitteri, J., “*Which Emotional Intelligence? A Comparison of Measures and Implications for Counseling Psychology*”, [s.l.] *Psychology Research*, 6(2), 57-68, 2016.

Ramos, P., Mota, C., Corrêa, L., “*Exploring the management style of Brazilians project managers*”, [s.l.] *International Journal of Project Management*, 902-913, 2016.

Sandhaland, H., Oltedal, A.H., Hystad, W.S., Eid, J., “Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels”, [s.l.] Safety Science, 178-186, 2017.

Tuğsal, T., İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Cinius Yayınları, İstanbul, 2018.

Yüksel, M., “Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. 2006.

<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/> Erişim tarihi: 12.07.2017

<https://www.econstor.eu/handle/10419/145297> Erişim tarihi: 09.07.2017

<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/> Erişim tarihi: 08.06.2017

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

Yazar Kılavuzu

Aşağıda belirtilen yayın ilkeleri ve yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmış yazılar, “makale sunum formu” ile birlikte e-posta yoluyla aşağıdaki adreslere gönderilebilir.

Çevirisi yapılmış, makalelerin değerlendirmeye alınabilmesi için özgün metinlerin ve makale sahibinden (asıl yazar veya hak sahibi yayınevi) izin yazılarının da gönderilmesi zorunludur.

Ön inceleme ve hakem değerlendirmesi doğrultusunda geliştirilmek ve/veya düzeltilmek üzere yazarlarına geri gönderilen yazılar, gerekli düzeltmeler yapılarak en geç, bir ay içinde tekrar dergiye ulaştırılır.

Yapılan ön incelemede yazım kurallarına uyulmadığı tespit edilen makaleler düzeltilmesi için yazarına iade edilir ve yayım programına alınmaz.

Yayın İlkeleri

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD); gıda, gıda teknolojileri, mimarlık, iç mimarlık, endüstri, endüstriyel optimizasyon, tekstil, tekstil uygulamaları, elektronik, görüntü işleme, bilgi teorisi, elektrik sistemleri, güç elektroniği, kontrol teorisi, gömülü sistemler, robotik, modelleme, sistem dizaynı, çok disiplinli mühendislik, bilgisayar mühendisliği, optik mühendislik, malzeme bilimi, yarı malzeme, ısı ve kütle transferi, kinematik, dinamik, termodinamik, enerji ve uygulamaları, yenilenebilir enerji, çevresel etkiler, yapısal analiz, akışkanlar dinamiği ve fen bilimlerindeki diğer ilgili konular, tıp ve sağlık bilimleri, diş hekimliği, iktisat, işletme, maliye, sosyal politika ve çalışma ilişkileri, grafik tasarımı, siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler, hukuk, davranış bilimleri, tarih, sanat tarihi, arkeoloji, Türk dili ve edebiyatı, eğitim bilimleri, uzaktan eğitim, iletişim bilimleri, güzel sanatlar, yabancı diller ve edebiyatları, dil bilim ve bunun gibi sosyal bilimlerdeki ilgili alanlarında bilimsel eserleri yayınlar.

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi senede 4 defa yayınlanan hakemli bir dergidir. Orijinal teorik ve/veya deneysel çalışma ve sabit referans değerleri ile ilgili öğretici açıklamanın bulunduğu makaleler kabul edilir.

İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi yayın kurulu, uluslararası uzmanların değerlendirmesiyle makalelerin kabul edilmesi veya edilmemesinde yetkilidir.

Yayın Dili

Yazılar tercihen İngilizce yazılmalıdır.

Yazım Kuralları

I. Sayfa Düzeni

Üst 3,5 cm, alt 2,5 cm, sol kenar 2,5 cm, sağ 2 cm boşluk bırakılacak şekilde tüm metin alanı 170 mm X 240 mm şeklinde olmalıdır.

II. Ana Başlık

Times New Roman karakterinde, büyük harfler kullanılarak, kalın, 16 punto şeklinde Microsoft Word formatında olmalıdır. Yazar ismi, kısaltmaları ve e-posta adresleri başlıktan sonra iki satır boşluk bırakacak şekilde yazılmalı ve yazar ismi küçük, soyadı büyük olacak şekilde 14 punto, geriye kalan bilgiler 11 punto yazı karakterinde yazılmalıdır.

III.

200 kelimeyi geçmemeli ve “ÖZ” kalın, 11 punto olmalı, özet metni 11 punto olarak tüm metin Times New Roman yazı stilinde Microsoft Word formatında yazılmalıdır. Anahtar kelimeler kalın yazı tipinde, 11 punto olmalı ve 5 kelimeyi geçmemelidir.

IV. Bölümler

Formüller numaralandırılmalıdır. Formüller Eqn(.) şeklinde olmalıdır. Figür ve şekiller metin kısmına uyacak şekilde yerleştirilmeli ve başlıkları 10 punto olmalıdır. Şekil numaraları ve başlıklar şekilden önce olacak şekilde yazılmalıdır. Gerek görülürse, şekil ve figürleri içine tüm sütunlar kullanılabilir.

V. Ana Metin

Alt başlıklar 11 punto, kalın ve büyük harf kullanılarak yazılmalı ve metin kısmı 11 punto, Times New roman yazı stilinde Microsoft Word formatında olmalıdır. Makaleler tek sütun, iki yana yaslı olacak şekilde ve paragraf aralarında tek aralık olacak şekilde yazılmalıdır. İlk bölümün alt başlığı anahtar kelimelerden sonra bir satır boşluk bırakarak başlamalı ve bunu takip eden metin paragraflarında boşluk olmamalıdır. Makale Uzunluğu şekiller ve figürler ile birlikte 20 sayfayı geçmemelidir.

VI.Sonuç

Başlık kalın, 11 punto, büyük harflerle ve metin kısmı da 11 punto Times New Roman yazı stilinde Microsoft Word formatında yazılmalıdır. Sonuç kısmı ‘‘özet’’ bölümünde ayrı olmalıdır.

VII. Kaynakça

Başlık 11 punto, kalın; kaynaklar ise aşağıda gösterilen şekilde numarasız ve *italik* olmalıdır.

Kitaplar

→ Özsü M., T, Valduriez, P., *Principles of Distributed Database Systems, Prentice Hall, New Jersey, 128-136,1991.*

Yazılar

→ G. Altay, O. N., Ucan, “*Heuristic Construction of High-Rate Linear Block Codes,*” *International Journal of Electronics and Communications (AEU)*, vol. 60, pp.663-666, 2006.

İletişim Bilgileri:

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

Yayın Koordinatörlüğü, Doç. Dr. Deniz YENĞİN

- Makaleler elektronik ortamda İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi’nin aşağıdaki e-posta adresine gönderilmelidir.
- İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Beşyol Mahallesi, İnönü Caddesi, No: 38 Sefaköy, Küçükçekmece/İstanbul

Tel: (212) 4441428

Web: <http://iaud.aydin.edu.tr>

E-mail: denizyengin@aydin.edu.tr

JOURNAL OF İSTANBUL AYDIN UNIVERSITY

Author's Guide

Author's may send their articles which are prepared in accordance with the below stated publishing and editorial principles, together with the "article presentation form" via e-mail to the provided addresses.

Providing the permissions of the authors (the main author or the rightful publishing house) is obligatory for the translated texts and articles as well.

The articles which are sent to their authors for further improvement and/or proofreading following the preliminary reviews and referee evaluations, should be edited accordingly and delivered back to the journal in one month at the latest.

On the other hand, the articles which are found to be conflicting with this guideline, will be returned to their authors for further proofreading and will not be issued.

Publishing Principles

Istanbul Aydin University Journal (IAUD) publishes works from a wide range of fields including but not limited to food and food technologies, architecture, interior architecture, industry and industrial optimization, textile and textile applications, electronics, image processing, information theory, electronic systems, power electronics, control theory, embedded systems, robotics, modeling, system design, multidisciplinary engineering, computer engineering, optical engineering, materials science, semi-material, heat and mass transfer; kinematic, dynamic, thermodynamic energy and its applications, renewable energy, environmental effects, structural analysis, fluid dynamics as well as history, art history, archeology, Turkish language and literature, educational sciences, distance education, communication sciences, graphic design, politics and international relations, law, behavioral sciences, dentistry, economics, business administration, finance, social policy and work relations , fine arts, foreign languages and literature, linguistics.

IAUD is a peer-reviewed journal which is published four times a year. Accepted articles are those which contain original theoretical and/or

experimental studies as well as educational explanations related to fixed reference values.

IAUD Editorial Board is authorized to decide whether or not to accept articles through international peer-reviews.

Publishing Language

English is preferred.

Editorial Principles

I. Page Layout

Margins: up 3,5; down 2,5; left 2,5; right 2 cm with 170 mm X 240 mm over all text space.

II. Main Title

Uppercase, 16-point size, bold, Times New Roman font type in Microsoft Office Word format. Author's name, title and contact information should be stated two lines below the main title. Author's name and surname should be written in 14-point size with only initials capitalized and the rest should be 11-point size.

III. Abstract

Title should be in 11-point size and bold with overall text written in Times new Roman font type, 11-point size in Microsoft Office Word format not exceeding 200 words. Keywords should be in 11-point size, bold and not exceeding 5 words.

IV. Sections

Formulas should be in Eqn(.) format and numbered. Figures and Graphics should be placed in line with the text with titles in 10-point size. The numbers and the titles of the figures should be typed before the figure. In case necessary, whole columns can be used for figures and graphics.

V. Main Text

Sub-titles should be 11-point size, bold and uppercase with overall text written in Times new Roman font type, 11-point size in Microsoft Office Word format. Articles should be aligned as a single column, distributed evenly between the margins with a single space between the paragraphs. The sub-title of the first section should begin after a single space below

Keywords and there should be no space before the following paragraphs in the text. The overall length of the article should not exceed 20 pages with figures and graphics included.

VI. Conclusion

The title should be 11-point size and bold with overall text written in Times new Roman font type in Microsoft Office Word format. The conclusion section should be separate from the “abstract”.

VII. Bibliography

The title should be 11-point size and bold with sources indicated according to the alphabetical order in italics as shown below.

Books

→ Özsü M., T, Valduries, P., *Principles of Distributed Database Systems*, Prentice Hall, New Jersey, 128-136, 1991.

Articles

→ G. Altay, O. N., Ucan, “Heuristic Construction of High-Rate Linear Block Codes,” *International Journal of Electronics and Communications (AEU)*, vol. 60, pp.663-666, 2006.

Contact Information:

Journal of İstanbul Aydın University

Editorial Board, Doç. Dr. Deniz YENĞİN

- The articles should be sent to the below e-mail address.

İstanbul Aydın University, Faculty of Communication
Beşyol Mahallesi, İnönü Caddesi, No: 38
Sefaköy, Küçükçekmece/İstanbul

Tel: (212) 4441428

Web: <http://iaud.aydin.edu.tr>

E-mail: denizyengin@aydin.edu.tr

İÇİNDEKİLER

- **1922 BÜYÜK İZMİR YANGINI SONRASI İZMİR CUMHURİYET MEYDANININ OLUŞUMU VE MEKÂNSAL GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ**
FORMATION OF İZMİR CUMHURİYET SQUARE AFTER THE GREAT İZMİR FIRE IN 1922 AND REVIEW OF SPATIAL IMPROVEMENT
Aslıhan GÜNGÖRDÜ, Hikmet ELDEK GÜNER
- **TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE GLOBALLEŞMESİNİN MALİ RASYOLARINA ETKİSİ**
THE EFFECT OF THE GLOBALIZATION OF TURKISH BANKING SECTOR WITH FOREIGN CAPITAL INVESTMENTS ON FINANCIAL RATIOS
Eylem AKÇAN, Beyhan Hilal YASLIDAĞ
- **TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE SORUNLAR: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME**
PERFORMANCE APPRAISALS AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION AND ITS' PROBLEMS IN TOURISM ESTABLISHMENTS: A CONCEPTUAL EVALUATION
Elbeyi PELİT, Ahmet ÇETİN
- **GROUND BASED AUGMENTATION SYSTEM (GBAS)**
YER BAZLI DESTEK SİSTEMİ
Salih BAŞAK, Seçil ULUFER, Muharrem YILMAZ, Satılmış URGUN, Cahit BİLGİ
- **REKLAM İÇERİKLERİNİN ŞEKİLLENMESİNDE ALGILAMANIN ROLÜ: BASILI REKLAMLARA YÖNELİK BİR İNCELEME**
THE ROLE OF PERCEPTION IN SHAPING ADVERTISING CONTENTS: AN INVESTIGATION ON PRINTED ADVERTISEMENTS
Sinem YEVGEL ÇAKIR, Selçuk BAZARCI
- **MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE DENEYİMİNİN MARKA SADAKATI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ**
AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER EXPERIENCE AND SATISFACTION AND LOYALTY: TURKISH AIRLINES CASE
Hande BİLSEL, Merve ALTINAY ÖZDOĞAN
- **YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN DEMOKRATİK-KATILIMCI VE TAM SERBESTİ TANIYAN YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**
THE EFFECTS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS ON DEMOCRATIC-PARTICIPATIVE AND LAISSEZ-FAIRE MANAGEMENT STYLES
Murat ÖZTURAN, Türker TUĞSAL



www.aydin.edu.tr