



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**STRATEJİK YÖNETİMDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE
DENGELİ SONUÇ KARTI UYGULAMALARININ ENERJİ
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN
VERİMLİLİĞİNE VE İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS
ARTIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FARID AFANDI

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA

2018

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**STRATEJİK YÖNETİMDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE
DENGELİ SONUÇ KARTI UYGULAMALARININ ENERJİ
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN
VERİMLİLİĞİNE VE İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS
ARTIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Farid AFANDI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

ANKARA

2018

KABUL VE ONAY

Farid AFANDİ tarafından hazırlanan “Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulamalarının Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Verimliliğine ve İnsan Kaynakları Performans Artışına Etkisinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 06.12.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa Umur TOSUN -**Başkan**

Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK - **Danışman**

Doç. Dr. İlhami ÖZTÜRK - **Üye**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

ÖZET

AFANDI Farid. Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulamalarının Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Verimliliğine ve İnsan Kaynakları Performans Artışına Etkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Performans Yönetim Modeli olarak Dengeli Sonuç Kartı, diğer geleneksel performans yönetim modellerinden farklı bir yöntem sergileyerek finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütleri de kullanmaktadır. Bu yöntem, bir işletme ve organizasyonun vizyon ve stratejisini mantıklı ve geçerli hale getirmektedir. Dört boyutlu bir sistem olarak Dengeli Sonuç Kartı ölçüm modeli; finansal, müşteri, içsel işletme süreçleri, öğrenme ve gelişme boyutu ile amaçları dengelemektedir. Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi, firma ve şirketlerde günlük rutin çalışma ile uzun süreli gelecek amaçları gerçekleştirmekte ve işletmelerin hedeflerine stratejik bir biçimde ulaşmaya olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi'nin son yıllar içerisinde performans yönetim literatüründe neden bu kadar önemli bir yer aldığına anlaşılmasıdır. Buna ek olarak modelin işletmelerde nasıl uygulandığı ve uygulama aşamasında karşılaşılan sorunların nasıl çözüldüğü, uygulamanın avantaj ve dezavantajlarının açıklanması amaçlanmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performans ölçümü ile şirket stratejileri arasında ilişki kurmaya yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılara göre Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı, performans ölçümünde ve kurumun stratejik önceliklerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Katılımcılar, Dengeli Sonuç Kartı'nın tek başına şirket performansını ölçmede yeterli olduğu görüşüne ise kısmen katılmaktadır. Son olarak katılımcıların performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere de önereceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modeli

ABSTRACT

AFANDI Farid, Analyzing the Impact of Performance Evaluation and Balanced Scorecard Applications in Strategy Management to The Productivity of Organizations in Energy Sector and Performance Increment in Human Resources, Master's Thesis, Ankara, 2018.

As a Performance Management Model, the Balanced Scorecard Method evaluates the organizational performance of businesses using financial criteria as well as non-financial criteria, demonstrating a different method from other traditional performance management models. This method makes the vision and strategy of a business and organization rational and effective. As a four-dimensional system, the Balanced Scorecard Method balances objectives with financial, customer, internal and innovative dimensions. The Balanced Scorecard Method allows firms and companies to achieve long-term future goals through daily routine work and allows businesses to reach their objectives in a strategic manner.

The main purpose of this study is to reveal the significance of the Balanced Scorecard Method in the recent literature, to explain how the model is implemented in businesses as a method and how they solve the problems, they encounter in the application phase and to explain the advantages and disadvantages of application.

According to the study results, participants believe that the Balanced Scorecard approach is enabling the establishment of a relationship between corporate performance measurement and corporate strategy. According to the participants, The Balanced Scorecard approach helps businesses to determine the organization's strategic priorities in performance measurement. It is found that the participants rarely agree that the Balanced Scorecard is sufficient to measure company performance alone. Finally, it is also found out that the participants recommend the Balanced Scorecard application to other companies for performance measurement and strategic management.

Keywords: Performance, Performance Management, Balanced Scorecard Management Model

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

İŞLETME VE ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Stratejik Yönetim Kavramı	4
1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	6
1.3. Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları.....	8
1.4. Stratejik Yönetim Süreci	9
1.4.1. Stratejilerin Oluşturulması.....	10
1.4.1.1. Misyon ve Amaç Belirlenmesi.....	10
1.4.1.2. Stratejik Çevre Analizi.....	11
1.4.2. Strateji Alternatiflerinin Belirlenmesi	14
1.4.3. Stratejilerin Uygulanması, Kontrol ve Değerlendirme	15
1.5. Stratejik Yönetim Kültürünün Oluşturulması Sürecinde Yer Verilen Teknikler ve Araçlar	16
1.5.1. SWOT Analizi	16
1.5.2. Portföy Analizi.....	18
1.5.3. Fayda- Maliyet Analizi	19
1.5.4. Risk Analizi	20
1.5.5. Değer Zinciri Analizi	21
1.5.6. Tedarik Zinciri Yönetimi	22
1.5.7. Kıyaslama (Benchmarking)	23

1.5.8. Toplam Kalite Yönetimi	24
1.5.9. Kurum Karnesi.....	26

2. BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNİN KONTROL İŞLEVİNİN EN ÖNEMLİ FAALİYETLERİNDEN OLAN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

2.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları	27
2.2. Performans Yönetim Sisteminin Oluşturulması.....	28
2.3. Performans Yönetim Sisteminin Görevleri	30
2.4. Performans Yönetim Sisteminin Süreci	31
2.5. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	32
2.5.1. Hedef Belirleme.....	32
2.5.2. Yönlendirme ve Geri Bildirim.....	35
2.5.3. Değerlendirme	36
2.5.4. Gelişim Planlaması	37
2.6. Performans Yönetim Sisteminde Dengeli Sonuç Kartı'nın Yeri	38

3. BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK DENGELİ SONUÇ KARTI

3.1. Dengeli Sonuç Kartı Kavramının Tanımı, Tarihçesi.....	40
3.2. Kuramsal Açıdan Dengeli Sonuç Kartı	42
3.3. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Boyutları	44
3.3.1. Finansal Boyut	45
3.3.2. Müşteri Boyutu	47
3.3.3. İçsel Yönetim Süreçleri Boyutu.....	49
3.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	52
3.4. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Uygulanışı.....	55

3.4.1. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Uygulanma Aşamaları.....	55
3.4.2. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Amaçları.....	57
3.4.3. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin İşletmeye Sağladığı Faydalar	58
3.4.4. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Sınırları.....	59
3.4.5. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Yöntem Metodolojisi.....	60
3.4.6. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinde Önem Verilmesi Gereken Noktalar	61
3.4.7. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinde Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Eleştiriler.....	62
3.5. Dengeli Sonuç Kartı Modelinin Dünya Çapında Uygulanan Örnekleri ve Literatür Araştırması	63
3.6. Dengeli Sonuç Kartı Modelinin Türkiye’de Uygulanan Örnekleri ve Literatür Araştırması	65

4. BÖLÜM

DENGELİ SONUÇ KARTI YÖNTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı	67
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	67
4.3. Araştırma Verilerinin Analizi.....	67
4.4. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	68
4.5. İşletmelerdeki Performans Ölçümlerine İlişkin Bulgular	70
4.6. Dengeli Sonuç Kartının Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular.....	79
SONUÇ.....	87
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	94
EK 1. Anket Formu	94
ÖZGEÇMİŞ.....	101

KISALTMALAR DİZİNİ

BCG	: Boston Consulting Group
BSC	: Balanced Score Card
CAMEL	: Capital adequacy, Asset quality, Management, Earnings, and Liquidity
F.	: Frekans
IBM SPSS	: International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences
Ort.	: Ortalama
PESTEL	: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
s.	: Sayfa
SS.	: Standart Sapma
Std.	: Standart
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
vd.	: ve diğerleri
vs.	: ve saire

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. PESTEL ve SWOT analizi.....	18
Tablo 2. Dengeli Sonuç Kartı Performans Yönetim Modeli.....	44
Tablo 3. Dengeli Sonuç Kartı Finansal Boyut	47
Tablo 4. Dengeli Sonuç Kartı Müşteri Boyutu.....	49
Tablo 5. İşsel Yönetim Süreçleri Boyutu – Genel Değer Zinciri.....	51
Tablo 6. İşsel İşletme Süreçleri Boyutu	52
Tablo 7. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	54
Tablo 8. Kişisel Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 9. Performans Ölçümü Sebeplerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 10. Performans Ölçüm Araçlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 11. Dengeli Sonuç Kartı Kullanımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 12. Performans Karnesi Kullanımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 13. Performans Karnesi Kullanımına Başlama Sebebine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	74
Tablo 14. Performans Karnesindeki Boyutlara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	75
Tablo 15. Performans Karnesindeki Beklentilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	76
Tablo 16. Performans Karnesinin Uygulandığı Bölümlere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	77
Tablo 17. Dengeli Sonuç Kartı Uygulamasında Kullanılan Bilgisayar Programına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	78
Tablo 18. Dengeli Sonuç Kartı Uygulamasına Yönelik Değerlendirme Sonuçları.....	79
Tablo 19. Unvan ile Dengeli Sonuç Kartına Yönelik Görüşler Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 20. Kurumda Çalışma Süresi ile Dengeli Sonuç Kartına Yönelik Görüşler Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri son yıllara kadar, kurumsal performans göstergelerini, bilanço ve nakit ölçüm tabloları üzerinden, kısaca finansal perspektiflere dayalı yöntemlerle yürütmekteydiler. Ancak rekabetin arttığı, değişmekte ve gelişmekte olan müşterilere sahip, marka değeri, imaj, entelektüel sermaye, insan kaynakları gibi kavramların literatüre girdiği bu dönemde finansal ölçütlerin işletmelerin asıl değerlerini ve performanslarını açığa çıkarmakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi, kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde oluşan yukarıdaki temel boşlukların doldurulması amacıyla ortaya çıkmıştır.

Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi ilk defa, Harvard Business Review’de 1992 yılında yayımlanan: “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” (Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi-Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle literatüre dahil olmuştur. 1992 yılında yayımlanan bu makalenin yazarları Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work” (Dengeli Sonuç Kartı Yöntemini Uygulamak) adıyla yeni bir makale yayınlamışlar. Yayımlanmış bu makalede Dengeli Sonuç Kartı yöntemini daha da geliştirmişler. 1996 yılında ise “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması) adlı makaleyle literatüre yeni bir metodoloji sunmuşlardır. Bu makalede Robert S. Kaplan ve David P. Norton Dengeli Sonuç Kartı yöntemini, “İşletme stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi” olarak tanımlamışlar. Sonraki yıllarda ise yöntemin uygulamasını barındıran ilk bilgisayar yazılım formatı “Gentia” geliştirilerek kullanıcılara sunulmuştur.

Dengeli Sonuç Kartı, bir yönetim modeli olarak “vizyon” kavramı altında oluşturulan stratejilere bağlı olup, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve değer yaratan her bir etmenin performansını değerlendirmek amacıyla; performans ölçütlerini içerecek şekilde dört boyutta yapılandırılmaktadır. Bu boyutlar, Dengeli Sonuç Kartı modelinin metodolojisinin son on yıl içerisinde gelişmesiyle “finansal boyut”, “müşteri boyutu”, “içsel işletme süreçleri boyutu” ve “öğrenme ve gelişim boyutu” olarak adlandırılmıştır.

Dünya çapında uygulanan örnekler incelendiğinde, bu yönetim modelinin işletmelerde stratejilerin ve hedeflerin daha net ve doğru olarak belirlenip, bölüm ve birimlere ayrılarak düzenli bir denetim gerçekleştirilmesine, kurumsal performansın çok daha hızlı şekilde ve daha kısa zaman diliminde değerlendirilmesine olanak sağladığı görülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, stratejik yönetim kavramı ele alınmıştır. Stratejik yönetimin tanımı, önemi, stratejik yönetim süreci ve stratejik yönetim kültürünün oluşturulması sürecinde yer alan teknikler ve araçlar anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde performans ve performans yönetimi kavramları, performans yönetimi sisteminin yapılandırılması, performans yönetim sisteminin görevleri, süreci ve aşamaları olan hedef belirleme, yönlendirme ve geribildirim, değerlendirme, gelişim planlaması hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise, Dengeli Sonuç Kartı yönetim modeli, Dengeli Sonuç Kartı kavramı ve tanımı, Dengeli Sonuç Kartı yönetim modelinin boyutları, Dengeli Sonuç Kartı yönteminin uygulanışı ana başlıklarını kapsamaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümü enerji sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik analiz kısmından oluşmaktadır.

Günümüzde işletmeler için en önemli konu, işletme verimliliğinin sağlanmasıdır. Birçok faktöre bağlı olarak gelişen işletme verimliliği için temel unsurlardan biri çalışan performansdır. Personel seçimi ve yerleştirilmesini gerçekleştiren insan kaynakları, bu noktada büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerde verimliliğin sağlanması kapsamında doğru personelin seçimi ve yerleştirilmesi insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmekte; böylelikle örgütsel verimlilik için temel gereklilik sağlanmaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel verimliliği sağlama sürecinde büyük önem taşıyan bir yönetim biçimidir. Performans ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı uygulamaları, stratejik yönetimin bir parçasıdır ve insan kaynakları uygulamalarından alınan verimi üst düzeye taşıyarak örgütsel verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada da işletmeler için en önemli kavram olan verimlilik çerçevesinde performans ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı uygulamalarının önemi ele alınmıştır. Günümüzde tüm işletmelerin hedefinin

verimliliđi sađlamak olduđu dűşünűldűđinde; bu çalıřmanın sunduđu önerilerle literatűre ve iř dűnyasına önemli katkı sađlayacađı dűşűnűlmektedir. Bunun yanında ilgili deđiřkenleri ele alan bir arařtırmanın daha önce yapılmamıř olması da çalıřmanın önemini artırmaktadır.



1. BÖLÜM

İŞLETME VE ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Konunun anlaşılır olması için stratejik yönetim kavramının açıklamasından önce strateji kelimesi üzerinde durulması faydalı olacaktır. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılan “strateji oluşumu”, bugüne dek farklı şekillerde ifade edilmiştir:

- Peter Drucker'a göre strateji kavramı (1954); “İş ne olmalıdır?” ve “İş nedir?” sorularının yanıtlarıdır.

- Alfred D. Chandler'a göre strateji (1962); işletme içerisinde, uzun vadeli hedef ve amaçları tespit etmek ve söz konusu hedefleri hayata geçirebilmek için gereksinim duyulan kaynakları tahsis ederek uygun etkinlik programları oluşturmaktır.

- Harry Igor Ansoff'a göre strateji; belirsizlik ve risk durumlarında, tam olmayan bilgi ile karar verme yöntemidir. Dar anlamına göre ise, hedefi hayata geçirmek için belirlenen eylem biçimidir.

- Kenneth Andrews ve arkadaşlarına göre (1965) strateji; hedef ve amaçların ve hedeflere ulaşabilmek için yapılan politika ve planların örneğidir. Strateji oluşumu, işin ne olması gerektiği ve ne olduğunun anlatılmasıdır.

- J. Brian Quinn'e göre strateji (1966); politikalar ve hedeflerin tamamı anlamına gelmektedir. Belirli hedefler, etkinlik ve politikalardan meydana gelen model ya da planların genel adı stratejidir.

- Henry Mintzberg'e göre strateji (1978); pazar ve mallara ilişkin kararlar ve bu bağlamda yapılan etkinlikler bütünüdür.

- Hofer ve Schendel'a göre strateji (1978); kurumun iç kaynakları ve

kabiliyetleriyle, dış çevrenin riskleri ve fırsatları arasında uyum olmasına zemin hazırlayacak etkinliklerdir. Strateji oluşumu, üst idarenin dış ve iç farklılıklara adapte olma durumundaki bir araçtır.

- Micheal E. Porter'a göre strateji (1980); pazar alanındaki rekabet düzeyi ve gelecek beklentilerinin tespiti ardından, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük oluşturacak biçimde alınan kararlardır.

- Peter Wright, Charkes D. Pringle ve Mark J. Kroll'a göre strateji (1992); kurumun misyonu ve hedefleri ile uyum oluşturacak sonuçlara erişmek adına üst idarenin yaptığı planlardır.

- J. David Hunger ve Thomas L. Wheelen'a göre strateji (2011); bir kurumun kendi amaçlarına ve misyonuna ne şekilde ulaşabileceğini anlatan detaylı bir plandır.

Strateji oluşumu kurum personelini ortak bir hedef etrafında bir araya getirmeli ve kurum etkinliklerinin birbirleri ile uyum oluşturmaya zemin hazırlamalıdır. Bunun olmaması durumunda, koordinasyon eksikliği sebebi ile kurumun birimleri değişik hedefler belirleyebilir ve kurum temel hedef ve amaçlarından ayrılabilir. Söz konusu durum, kurum içinde kargaşa olmasına sebebiyet verecektir (Dinçer, 2007, s. 24).

Bir stratejiye sahip olan kurumlar, buldukları çevreyi inceleyerek çevrede var olan risk ve fırsatları önceden görebilir. Bahsedilen fırsatlardan faydalanmanın ya da risklere karşı tedbir almanın yollarını tespit eder ve bu risk ve fırsatları değerlendirebilirler (Dinçer, 2007, s. 25). Strateji oluşumuna sahip olmayan kurumlarsa çevrede oluşan farklılaşmalara karşı önlem alamadıkları için gerçekleşebilecek fırsatlardan faydalanamayabilir ya da risklere karşı tedbir alamayabilirler. Buna ek olarak söz konusu kurumların idarecileri, kendi bireysel fikirlerini kurum üzerinde etkili hale getirme uğraşını sergileyebilirler. Stratejisi bulunmayan kurumlarda, eğer kurum idarecileri, çevreyi anlama aşamasında hata yaparsa ve kaynakları etkin biçimde kullanmazsa söz konusu kurumlar, ilerleyen dönemlerde sıkıntı içerisine girebilirler. Öte yandan, eğer kurum iyi bir stratejiye sahip olursa, bahsedilen negatif oluşumların üstesinden gelebilir. Özetle, stratejik idare ve strateji oluşumu; kurumlar için önem teşkil etmektedir (Eren, 2013, s. 29-30).

1970'li senelerde meydana gelen petrol krizi, Bretton Woods'un sabit para kuru düzeninin bitmesi, milletlerarası finans sektörünün yapılanması gibi önem teşkil eden olaylar yaşanmıştır. Bu olayların sonucunda kurumların, hızla farklılaşan ve belirsiz hale bürünen bir çevre içinde olması ve büyümesi, pazarların milletlerarası kapsam kazanması, tüketici istekleri oranında artış olması ve türülük göstermesi kurumlar için stratejik idarenin önem derecesini yükseltmiştir (Barca, 2009, s. 34-52). Literatür içerisinde stratejik yönetime ilişkin türlü tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Özer Ertuna'ya göre stratejik idare; bir vizyona sahip olmak, misyon tanımı ile diğerlerini etkilemek, hedef ve amaçları keskin ve gerçekçi olarak belirlemek, kurumun izleyeceği yolun tespitini yapmak -diğer bir ifade ile strateji belirlemek- ve izlenecek yolu tanımlamaktır (Ertuna, 2008, s. 11-12).

- Ömer Dinçer'e göreyse stratejik idare; etkin stratejileri yapılandırmaya, bu stratejileri hayata geçirmeye ve bahsedilen stratejilerin sonuçlarını analiz ederek stratejileri denetlemeye yönelik kararlar ve etkinlikler bütünüdür (Dinçer, 2007, s. 35).

Bu tanımlar değerlendirildiğinde; kurumun vizyon ve misyonunun oluşturulması, bu bağlamda hedef ve amaçların yaratılması, stratejinin planlanması, yapılan planın hayata geçirilmesi ve hayata geçirilen planın analizinin yapılıp denetlenmesi gibi ortak paydalar sıralanabilir. Bu bağlamda stratejik idare; kurumunun vizyon ve misyonunun oluşmasını da içerisinde barındıracak biçimde stratejinin oluşturulmasından, hayata geçirilmesinden ve denetimlenmesinden meydana gelen bir süreç olarak özetlenebilir (Pearce & Robinson, 1997, s. 32).

1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik idarenin temel nitelikleri aşağıdaki gibidir (Aktan, 2008):

- Stratejik idare, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz etmeye olanak sağlayan bir idare yöntemidir. Stratejik idare, organizasyonun kendi içerisindeki yapısının değerlendirilmesine imkan sağlar. Buna ek olarak organizasyonun başka organizasyonlar karşısındaki duruşunu belirleme olanağı tanır. Organizasyonun dışında kalan risk ve

fırsatları belirleyerek, organizasyonun başarısının yükseltmesi için stratejilerin yapılandırılmasını sağlar. Kısaca stratejik idareyle, organizasyonun elinde bulundurduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevrede yer alan risk ve fırsatlar belirlenir ve değerlendirilir.

- Stratejik idare üst idarenin sorumluluğundadır. Üst idare tarafınca meydana getirilen stratejik planlama, alt birimlerde sorumluluk alabilecek stratejistler tarafından hayata geçirilir.

- Stratejik idarenin amacı organizasyonun zaman içerisindeki başarısının yükseltilmesi, karlılık ve performansının artırılmasıdır. Stratejik idare zamana yayılacak bir vizyonun yaratılmasını hedefler. Kurum içerisinde vizyonun oluşturulmasının ardından, söz konusu vizyona erişilebilmesi için misyon yaratmak gerekir. Misyon ve vizyonun bütün personeller tarafından özümsemesi, kabul görmesi önemlidir. Buna ek olarak, hedefe erişmek için stratejiler ve aksiyon planları yaratılmalıdır.

- Stratejik idare, organizasyonun zaman içerisinde yayılan etkinlik planlarının yaratılması, örgütlenmesi, uyumluluğu, hayata geçirilmesi ve denetlenmesine olanak tanır.

- Stratejik idare, stratejik düşünme oluşumunu da destekler. Bu bağlamda en iyi strateji oluşturulmaya ve en doğru taktikler belirlenmeye çalışılır.

- Stratejik idare, stratejilerin geliştirilmesi ve belirlenmesinde rekabet değerlerinden faydalanır.

- Stratejik idare, organizasyon içerisindeki sorunların etkin bir biçimde tespit edilmesi ve çözülmesine destek olur.

- Stratejik idare, ekip çalışmasına bağlı biçimde organizasyonun amaçlarının önemini ön plana çıkarır. Stratejilerin belirlenmesi üst idarede çok boyutlu bir katılım ile sağlanır ve karar verme yöntemlerinden en faydalı olanı seçilir.

1.3. Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları

Bugün hayatın her bölümünde rastlanılan iktisadi, kültürel ve teknolojik farklılaşmalar örgütler üzerinde de etki yaratmakta ve onları uzun vadeli tedbirler almak zorunda bırakmaktadır. Etkin bir örgüt idaresi, uyumluluğu sağlanmış stratejik idare yaklaşımlarının hayata geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Örgüt idarecilerinin önem teşkil eden bir sorumluluğu, örgütteki kişileri ortak bir amaç etrafında bir araya getirmek ve bu kişileri sözü edilen ortak amacı yapılandırmaya yönlendirmektir. Bunun yanı sıra örgütün çevresi ile uyumlu amaçlar oluşturmaktır. Diğer bir taraftan, herhangi bir kurumun hedeflerinin ve var olma nedeninin net bir biçimde ifade edilmesinde ve bu ifadenin kurumun iç ve dış oluşumları içerisinde algılanmasında stratejik idarenin önemi göz ardı edilemez konumdadır.

Bugünün rekabet sahasında varlığını sürdürebilmek için, hedeflerini net bir biçimde belirtmiş ve bu bağlamda amaca yönelik hareket etmek kurumlar için stratejik idare süreçlerinin önem seviyesini arttırmaktadır. Stratejik idarenin kurum için diğer bir önemi ise kaynaklardan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasını sağlamasıdır. Detaylı bir biçimde gerçekleştirilmiş stratejik değerlendirme ve zamana yayılmış amaçlar, kurumu, insan kaynağını ve maddi kaynağını etkili bir biçimde kullanmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra stratejik hedef ve amaçlarını oluşturmuş bir kurum, bir kriz durumu oluşması durumunda ya da piyasa içerisinde bir dalgalanmanın olması halinde, güçlü bir duruş sergileyecektir (Ballıoğlu, 2012, s. 8).

Çevre şartlarında gerçekleşen farklılaşmalar kurumların karşısına bazı riskler ve fırsatlar çıkmasına neden olmaktadır. Siyasi, teknolojik, iktisadi, demografik, sosyal, kültürel ve kanun bazlı konularda gerçekleşen farklılaşmaların yaşandığı çevre, kurumların süreç içerisindeki varlıklarını biçimlendirmede önem teşkil eden bir yere sahiptir.

Stratejik idare, idarecilerin stratejilerini farklılaşan çevre ve şartlarına göre farklılaştırma ya da adaptasyon sağlama imkânı sunmakta ve idarecilerin oluşan riskleri kuruma faydalı hale getirmesine, fırsatlarınsa kurum yapılanması için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik idare kurumlara strateji belirlemede daha çok rasyonel, akla yatan, sistematik olanaklar yarattığı için kurum içi fayda sağlayan bir tekniktir. Stratejik idare bütün idare

birimlerinin birer stratejist şeklinde sürece dahil olmalarını ve görev almalarını, takım birliği ve anlayışı içerisinde hareket etmelerini ve vizyon, misyon, hedefler ve stratejiler bağlamında uygulamaların yürütülmesiyle başarı elde etmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu sebeple stratejik idare kurumun zaman içerisindeki varlık durumunu belirlemektedir. Stratejik idarenin yararları aşağıdaki gibidir (Jauch & Glueck, 1989, s. 18):

- Stratejik idare net hedefler ve eğilimler oluşmasına neden olur.
- Stratejik idare kurumların, farklılaşan durumları önceden tahmin etmelerini sağlar.
- Stratejik idarede inceleme, sürecin idarecilere yardım edebilmesi için gelişme sağlar.
- Stratejik idare, bir kurumun esas niteliklerini inceleme esnasında idarecilere yardımcı olur.
- Stratejik idare, kararları sistematik hale getirme yöntemidir.
- Stratejik idare kurumlara çevreyle koordineli bir biçimde, kurumun zaman içerisindeki varlığını tahmin etme, etkinliklerini değerlendirmesine yardım etme, kurumu ortak bir hedef etrafında birleştirme ve idare niteliğini yükseltme imkanı sağlamaktadır.
- Stratejik idare kurumun etkileşimine, kişisel projelerin uyumuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa vadeli planlamanın yapılmasına yardımcı olur.

1.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik idare, temel tanımdaki idare kavramında olduğu gibi türlü aşamalara sahiptir. Kurumun bütünüyle izleyeceği yolu belirlemesi ve bu belirlemenin kurumun üst idarecileri tarafında yapılması sebebiyle, stratejik idare süreci içerisindeki tüm etmenler eksik olmayacak biçimde yerine getirilmelidir. Bunun olmaması durumunda, stratejik

idare sürecinde yapılacak bir yanlış veya atlanan bir aşama stratejiden uzaklaşılmasına sebep olur (Atmaca, 2007, s. 40). Stratejik idare süreci temelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama oluşumunun sonucudur (Alpkan, 2000, s. 20).

1.4.1. Stratejilerin Oluşturulması

Strateji bir kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan etkinlikler bütünüdür. Çevrenin değerlendirilmesi ve örgüt bazlı idarenin belirlenmesinin ardından örgüt hedefine ne şekilde ulaşacağı düşünülmelidir. Bu noktada kurumun hedeflerine erişebilmesi için gereken stratejiler planlanır. İdare, etkin bir stratejinin oluşturulması sürecinde başarıyı getirecek ve başarısızlıklara engel olacak kararlar alınmasına yardımcı olacak bir olgudur (Önemli, 2010, s. 9). Örgüt kendi misyonuyla koordineli, iç kaynakları zora sokmayan, rasyonel biçimde incelenmiş bir strateji seçmelidir. Stratejiyi belirlerken tüm seviyelerde bulunan idarecilerin ve personellerin düşüncelerine başvurulması, stratejinin rasyonellik düzeyini artırır. Uygulama yapacakların seçim aşamalarına dahil olmaları sonucu stratejiler rahatlıkla özümsebilir ve stratejilerin hayata geçirilmesi kolaylaşır. Buna ek olarak strateji oluşumu bir kimlik kazanır (Erdem, 2006, s. 77-78). Strateji bir kurum içerisinde üç biçimde uygulanabilir. Kurum seviyesindeki stratejiler örgütün tümüne yol gösteren stratejilerdir. İş stratejileri kurum etkinlik alanı oluşturduğu pazarı odak noktasına alır. İşlevsel stratejilerse; finansman, imalat ve pazarlama gibi işlevsel sahalarda yapılan stratejilerdir (Erkan, 2008, s. 11).

1.4.1.1. Misyon ve Amaç Belirlenmesi

Misyon, kavramsal anlamıyla, bir bireye ya da kuruma verilen özel görev biçiminde tanımlanmaktadır. Bir idare oluşumu olan misyon, kurumun ne için ve hangi hedefi odak noktasına alarak oluşturulduğunu, bulunduğu piyasa içerisinde ne şekilde görünmek istendiğini, kurumun var olma nedenlerini açıklar. Kurumlar belirli bir hedef doğrultusunda kurulur. Bu hedef zaman içerisinde farklılaşmakla birlikte, kurumun var olma nedenlerinin personeller tarafınca anlaşılmasını sağlar (Atmaca, 2007, s. 40). Örgütün misyonu varlık nedeni şeklinde tanımlanmaktadır ve strateji yaratma aşamalarında önem teşkil eden bir başlangıç noktasıdır. Oluşturulmuş olan misyon doğrultusunda incelemeler yapılır ve stratejiler oluşturulur. Kurumun misyonuyla

kurulma ve var olma nedeninin, hangi malları ne şekilde imal edeceği ve nerede imal edeceği, iş felsefesinin ne olacağı, değer oluşumlarının ne olduğu, öteki kurumlardan hangi tarafları ile farklı olacağı tanımlanmıştır. Örgütün kimliğini oluşturan, stratejik ve esas hedefleri uyumlu olan kurumları ayırt etme konusunda fayda sağlayan temel nitelik, misyon ile kazanılır (Önemli, 2010, s. 9).

Misyon tüm personellerin başvuracağı bir kaynak özelliğine sahiptir. Bu sebeple, tüm kurumların sözlü ya da yazılı bir misyonlarının olması gerekmektedir. Misyon; net, algılanabilir biçimde oluşturulmalı, tüm kurum niteliklerini içerisinde barındırmalı ve bütün personellere duyurulmalıdır (Erdem, 2006, s. 52). Bir kurumun zaman içerisinde bulunmak istediği yer, söz konusu kurumun hedefini gösterir. Hedefler, bir kurumun esas felsefesini ifade eder. Bunun sebebiyse tüm kurumlar belirli bir hedefe erişebilmek için oluşturulmuştur. Hedefler, kurumun erişmeyi arzu ettiklerini belirleyen idare bazlı planların çok boyutlu olanıdır. Kurumlar için başarılı olmanın ilk ilkesi, erişilmek istenen hedeflerin ve güdülen hedefin ne olduğunun net bir biçimde belirlenmesidir. Hedefler, erişilmek istenen esas etmenlere ilişkin temel sonuçları betimler (Atmaca, 2007, s. 43-44).

1.4.1.2. Stratejik Çevre Analizi

Çevre; bir birey ya da toplum üzerinde rol oynayan kültürel, fiziksel ve sosyal koşulların bütünüdür ifade eder. Kurum bağlamında; kurumun etkinlikleri üzerinde rol oynayan kurum dışı oluşan tüm koşullardır. Çevre değerlendirmesinin amacı iç çevre içerisindeki zayıf ve güçlü tarafları, dış çevre içerisindeki risk ve fırsatları belirlemektir. Bununla, güçlü tarafların üzerinde durularak zayıf taraflar azaltılır ve fırsatlar değerlendirme altına alınarak riskler azaltılabilir. Bu şekilde realist bir stratejik plana ulaşabilir. Bunların yapılmaması halinde idareci ve personeller çevre içerisindeki anahtar etmenleri belirlemez, gözlemler ve değerlendirmez; bu bağlamda da fırsatlar değerlendirilemez, riskler öngörülemez ve örgüt bazlı yok oluş için zemin oluşturulmuş olur (Alpkan, 2000, s. 11). Çevre incelemesi yapılırken aşağıda belirtilen etmenler önemlidir:

- Kurum çevresinden ayrı düşünülmemelidir. İktisadi, sosyal, kültürel, teknolojik çevreler bütünüyle değerlendirmelidir ve kurumla aralarındaki etkileşim ön planda

olmalıdır.

- Çevreye ilişkin değerlendirmeler, incelemeler devamlı ve sistemli bir biçimde yapılmalıdır.

- Devamlı farklılaşma, zaman içerisinde olacakların bilinmemesi, çevrenin karmaşık olması ve aktif yapısı bağlamında farklı planlar oluşturulmalı, seçenekli durumlara karşı esnek olan strateji ve yapılar yaratılmalıdır.

- Çevre değerlendirmesi, kurumun karar sisteminin önem teşkil eden bir bölümü olarak düşünülmelidir. Yalnızca elde bulunan yapının ve koşulların belirlenmesi ve tanımlanması yeterli değildir, aynı zamanda zaman içerisinde gerçekleşebilecekler öngörülerek, ileride milletlerarası ve ülke içerisinde oluşabilecek farklılaşmaların, neler olabileceğinin öngörülmesi, stratejik idare için önem teşkil etmektedir.

- Aktif olan dış çevrenin önemli görünüşleri tespit edilmelidir. Belirtiler belirlenmeli ve uygun metotlardan yararlanılarak doğru tahminlerde bulunulmalıdır. Bahsedilen tahminler, planlama aşamalarında da olmalıdır (Atmaca, 2007, s. 46-47).

Kurum, hedeflerini belirlerken iç kaynaklarını ve güçlü taraflarını göz ardı etmemelidir. Bu sebeple, hedefle uyumlu plan yaratabilmek için öncelikli olarak iç çevre değerlendirmesi yapılmalıdır. Kurumun mali kaynakları, elinde bulundurduğu teknoloji, işgücü potansiyeli, işgücü niteliği, örgüt kültürü, iktisadi şartlar, ar-ge etkinlikleri, iş ahlakı, görev dağılımı, hiyerarşik yapısı, çalışan incelemesi, ücret düzenlemesi, birey kaynakları gibi etmenler örgütün iç değerlendirmesini yaparken ön planda olacak etmenlerdir. İç çevre değerlendirmesi neticesinde kurumun eksikleri, kurum arka planı, maddi durum, uyumsuzluklar, kurumun avantajlı-güçlü tarafları ortaya konur. Bunun sayesinde örgüt zayıf ve güçlü taraflarını öğrenmiş olur (Erdem, 2006, s. 55). İç çevre değerlendirmesinde önem teşkil eden etmenlerden biri de SWOT değerlendirmesidir. SWOT değerlendirmesi bir kurumun dış ve iç çevresinin analizinin yapılmasını sağlamaktadır. SWOT analizi elde bulunan durumun tespitini sağlar, SWOT kurumun zaman içerisindeki durumunun ne olacağına ilişkin öngörülerde de bulunur. SWOT değerlendirmesi, uzak ve yakın geleceğin görülmesini sağlayan önem teşkil eden bir

sistemdir.

Güçlü taraflar kurumun amaçlarına erişebilmesi için faydalanabileceği pozitif yönlü unsurlardır. Zayıf taraflarsa kurumun başarı elde edememesine sebep olan eksikler, başka bir ifade ile aşılması gerekli olan negatif yönlü unsurlardır. Tespit edilecek olan güçlü taraflar kurumun hedeflerine erişmesinde yardımcı olmakta, zayıf taraflarsa kurumun alacağı önlemler için yol gösterici olmaktadır (Aytepe, 2008, s. 43). Dış çevre kurumun direkt olarak üzerinde denetim kuramadığı, kontrol altında olmayan farklılaşma ve yapılanmaları içermektedir. Dış çevre statik değildir. Kurumlar var oluşlarını sürdürebilmek için gereken tüm kaynakları çevresinden temin eder. Bunun karşılığında çevrenin talep ve gereksinimlerine yanıt vermeye çalışır. Dış çevre değerlendirmesinde kurumun dünya üzerinde olan yenilikleri, farklılaşmaları, teknolojiyi takip etmesi ve söz konusu farklılaşmalara adapte olması gerekir. Kurumun kendisi dışında gelişen eylemleri takip etmesi kolay değildir. Globalleşmenin günden güne daha çok hissedilmeye başladığı bu dönemlerde her zaman tam ve doğru bilgiye erişilmesi mümkün değildir (Erdem, 2006, s. 56). Bütün kurumlar etkinlik alanı oluşturdukları ülkelerin iktisadi şartlarının etkisi altında kalmaktadırlar. Örgütler açısından ürettikleri ürünler fark etmeksizin tüm etkinliklerin bir maliyeti vardır. Bu sebeple söz konusu durum kurumların kararı üzerinde etkilidir. Kurumlar iktisadi farklılaşmaların kurum üzerinde nasıl bir rol oynayacağını bilmelidirler. Bir ülkenin yasa, kararname ve yönetmelik gibi düzenlemeleri, kurum etkinliklerinin farklılaşmasına ya da sınırlandırılmasına sebep olabilir. Kurumlar, etkinliklerini söz konusu düzenlemeler bağlamında yürütmek zorundadır.

Ülkenin siyasi koşulları, kurumlarda verilen türlü kararlar üzerinde etkilidir. Dış çevrenin en hızlı farklılaşan unsuru teknolojidir. Kurumların oluşturdukları amaçlarına erişebilmeleri için başvurdukları bilgi ve araçların sürekli denetlenmeleri ve farklılaşma ile paralel stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Teknolojinin yapılanması, oluşan yeni hammaddenin kullanımını veya yeni hizmet-ürün imalatını da beraberinde getirmektedir. Bahsedilen durum kurum için yeni fırsatlar sunabileceği gibi yeni risklerin oluşmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Kurumların etkinliklerini sürdürmeleri için teknolojik yapılanmaları yakından takip etmeleri gerekmektedir. Toplum meydana getiren kişilerin sosyal ve kültürel nitelikleri ve tutumları kurumu etkileyen bir diğer

unsurdur. Örgüt içerisinde çalışanların ve tüketenlerin hizmet veya malı alırkenki tutum ve davranışlarındaki farklılaşmalar, bireylerin gereksinimlerini karşılamak üzere oluşturulmuş, kurumların da farklılaşma yoluna gitmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple bireyler üzerinde yoğunlaşan kurumların başarı elde etmeleri veya varlıklarını devam ettirebilmeleri zordur.

1.4.2. Strateji Alternatiflerinin Belirlenmesi

Kurumlar hedefleri bağlamında ve içerisinde buldukları koşulları nedeniyle türlü stratejiler oluşturabilir ve gereksinim olması halinde bir stratejiden diğer bir stratejiye yönelebilirler. Bir strateji herhangi bir nedenle hayata geçirilemediğinde hayata geçirilmek üzere hazırlanmış yeni stratejiler olması gerekmektedir. Seçilen strateji bir kurumun misyonuna ve hedefine uygun olmalıdır. Stratejik bir eylem, çoğunlukla karşı bir stratejik hareketi uyarır veya oluşturur. Bu bağlamda öncelikli olarak yapılması gereken şey, stratejiyi farklılaştırarak karşı stratejiyi yaratmak veya zamanın getireceği tüm sonuçları ön plana koyarak, devam ettirilen etkinliği ısrarla sürdürmektir. Stratejileri türlü bakımdan sınıflandırmak olasıdır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Büyüme stratejileri, kurumların varlıklarını sürdürmek ve faaliyet alanlarını çoğaltmak hedefiyle başvuracakları stratejilerdir.

- Elde bulunan durumun korunması stratejisi, kurum elde bulunan durumu devam ettirmeye çabalamaktadır. İleride önem teşkil eden farklılaşmaların olmayacağı düşüncesi benimsenmektedir. Söz konusu strateji en yaygın biçimde başvuru stratejisidir.

- Küçülme stratejisi, büyüme stratejilerinin başarı elde edemediği durumlarda, çevre bazlı belirsizliğin arttırıp veya kurumun elde bulunan durumun da korunamadığı durumlarda uygulanan stratejilerdir.

- Karma stratejiler, bir kurumun aynı zamanda farklı seçenekleri hayata geçiren stratejilerdir.

- Varlıklarına son verme, kurumların varlıklarına son vermeleri, yalnızca belli bir

kısmın değil, kurumun bütünüyle elden çıkarılması, diğer bir deyişle kapatılması ya da satılması stratejisidir. Bu strateji yoluna gidilmesinin sebebiyse yeni ve o vakte kadar uygulanmamış bir uygulama tercih edilmesi düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Atmaca, 2007, s. 57-58).

1.4.3. Stratejilerin Uygulanması, Kontrol ve Değerlendirme

Strateji oluşumu; bütçeler, yöntemler, programlar, uygulamalar yapılandırma şartıyla stratejilerle politikaların hayata dahil edilme sürecidir. Söz konusu süreç organizasyonun kültürel yapısı ya da idare yönetiminin tamamının farklılaşmasını içerebilir (Önemli, 2010, s. 11). Stratejiler hayata geçirilmezse bir anlamı olmayan olgulardır. Stratejilerden en iyi olanlar dahi hayata geçirilmezlerse başarı elde edilemeyebilir. Stratejilerin hayata geçirilmesi bağlamında başarı kazanabilmek için dikkate alınması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar, politika ve stratejilerin oluşturulması, örgüt bazlı yapı, program ve planlar, örgüt bazlı kültür, örgüt iklimi, kaynakların tahsisi, bütçeleme ve stratejik önderliktir. Stratejik idare üst idare sorumluluğunda gerçekleşen bir idare biçimi olmasına karşın, stratejilerin hayata geçirilmesi sürecindeyse görev büyük çapta orta ve alt birim idarecilerine aittir (Erdem, 2006, s. 83). Uygulamaların belli aralıklar ile izlenmesi ve raporların düzene sokulması önem teşkil eden bir yönetim sistemidir. Stratejik hedeflerin ve planların hayata geçirilebilme oranlarının ölçülebilmesi gerekmektedir. Bu durum, eksik olan tarafların düzeltilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Güner, 2004, s. 69).

Kontrol aşaması, idare süreci içerisinde analiz işlevinin temel unsurlarından biridir. Esas hedefler tespit edilir, stratejiler yaratılır, planlar hazırlanır ve hayata dahil edilir. Tüm bunların ardından analiz aşamasına gelinir. Uygulanan stratejinin neticeleri farklı yönlerden değerlendirilir ve durumların arkasında var olan nedenler değerlendirilir. Stratejilerin denetimi; stratejik uygulamaların ne şekilde ilerlediğini, hedeflerin ve planların hangi seviyelerde başarıya ulaştığını göstererek, kurum çalışanlarının motivasyonları için araçlar oluşturur (Önemli, 2010, s. 13). Stratejik denetim belirlenen amaçların hayata geçirilmesinde sahip olunan kaynak, imkan ve şartların bilinen temel ve prensiplere uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve belirlenecek hataların-eksiklerin düzeltilmesini sağlamak için gerçekleştirilen dinamik bir oluşumdur. Stratejik denetim ve analiz işlemleriyle kurumla bütünleşmiş etkinliklerin, birbirleri ile

uyumlu olmaları ve ilerlemenin strateji bağlamında yönlendirilmesi sağlanmaya çalışılır. Kurum içerisindeki idarecilerin verdikleri kararların program, politika ve planların oluşturulan çerçevede olup olmadıklarını, bu durum için kullanılan kaynakların yeterliliği, doğru biçimde mantığa uygun kullanılıp kullanılmadığı, çevrede oluşan olayların beklenen biçimde yapılıp yapılmadığı, kısa vadede var olan amaçlarda orta ve uzun vadeli amaçlara erişme durumunun ne şekilde olduğu, süreç içerisinde durumun ne şekilde etkileneceği, stratejik planlardan olay programlarına kadar bütün haline gelmiş olan plan oluşumunun başarı düzeyi, farklılaşma yoluna gidilmesi gereken etmenlerin var olup olmadığı ya da hazırlanan biçimde uygulanma durumunun sürdürülüp sürdürülemeyeceğine dair konulara, denetim ve analiz işlemlerine cevap vermelidir (Aytepe, 2008, s. 51). Stratejiler sürekli olarak denetlenip denetlenmediğinin analiz edilmeli ve gerekli bir durum olduğunu düşünülüyorsa farklılaştırılmalıdır. Bir kurumda günümüz için alınmış olan bir karar ileride yanlış bir karar olabilir. Analiz sırasında gereken bilgiler birleştirilip, karşılaştırma yapılır ve eğer bu arzu edilen biçimde değilse program-planlarda ve etkinliklerde farklılaştırma yoluna gidilir.

1.5. Stratejik Yönetim Kültürünün Oluşturulması Sürecinde Yer Verilen Teknikler ve Araçlar

Stratejik idare süresi boyunca pek çok yöntem ve araçlardan faydalanılmıştır. Hayata geçirilecek stratejilerde faaliyet alanı oluşturmak için sözü edilen yöntem ve araçlardan yararlanılmaktadır. Bahsedilen araç ve yöntemlerden bazıları aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

1.5.1. SWOT Analizi

Herhangi bir organizasyonun şu anki durumunun detaylarını göstermesi bağlamında SWOT değerlendirmesine başvurulmaktadır. Türkçeye zayıf taraflar, güçlü taraflar, riskler ve fırsatlar biçiminde çevrilen, İngilizcede ise “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats” olarak karşılıkları bulunan sözcüklerin baş harfleri alınarak SWOT kelimesi oluşturulmuştur. Stratejik idare sahası birçok boyutta büyümüş ve yapılandırılmış olup SWOT tarzı stratejik idare ile yazının odağının değerlendirilmesidir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, s. 28). SWOT değerlendirmesi durum

değerlendirmesinin dış ve iç çevre incelemesinin bir parçası veya devamı olarak düşünülebilir (Kırılmaz, 2013, s. 128). İdareciler sözü edilen değerlendirme oluşumunu kullanarak, kurumlarının ne şekilde başarıya ulaşabileceklerine ilişkin fikir üretmek için, dış ve iç unsurları karşılaştırır. Bu sayede, bir kurumun güçlü taraflarının kullanılması, zayıf taraflarını net ve keskin bir biçimde ifade etmesi, fırsatları faydalanabilir hale getirerek risklere karşı korunma bağlamındaki düşünceleri merkeze almak mantık çerçevesi içerisindedir (Ketchen & Jeremy, 2017, s. 102). SWOT değerlendirmesi kurumun dış ve iç çevresine göre kullanılırken aşağıda belirtilen biçimlerde bir denetim listesi yaratılabilir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, s. 29-30):

- Çevre bazlı farklılaşmalar: Toplumsal farklılaşmalar, devlet idare sistemindeki farklılaşmalar, pazarlama sahasındaki farklılaşmalar, iktisadi farklılaşmalar, rekabetçi yapıdaki farklılaşmalar, tedarik oluşumu içerisindeki farklılaşmalar.

- İç farklılaşmalar (Zayıf ve güçlü taraf etmenleri): İktisadi yapı, idare bilgi sistemleri, pazarlama, yapılandırma ve inceleme, işlemler- etkinlikler, insan kaynakları idare takımı.

SWOT değerlendirmesinin, temel hedefinin, bir örgütü veya kurumu, özel bir model statüsüne taşıyacak uygun stratejilerin tespitini yapmak veya kaynak ve varlıkları karşılaştırarak çevreye yanıt verecek olayları belirlemek olduğu ifade edilebilir (Hill & Jones, 2012, s. 10). SWOT değerlendirmesi, literatürde kısaca PESTEL veya PEST şeklinde tanımlanmaktadır. PESTEL 'political, economic, social, technological, environmental ve legal' sözcüklerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. PESTEL SWOT değerlendirmesiyle beraber kullanıldığında aşağıda yer alan tablo uyarlanabilir:

Tablo 1. PESTEL ve SWOT analizi

PESTEL SWOT	Politik	Ekonomik	Sosyal	Teknolojik	Yasal	Çevresel
Güçlü Yönler	- Devlet teşviklerinde öncelik hakkı, lisans hakkı - Kamu üniversite, özel sektör işbirliği vb.	- Ekonomi politikalarıyla örtüşme - Faaliyet alanına ilişkin fonlar	- Eğitim sistemi - İstihdam olanakları	- Teknoloji kullanım yaygınlığı - Yenilikçilik	- Sağlam Kurumsal yasal altyapı - Vergi, gümrük vb. Avantajlar	- Çevre uyumlu faaliyet alanı, iyi yerleşke - Pozitif dışsallık sağlama
Zayıf Yönler	- Kurum içi siyasal iktidar arasındaki görüş ayrılığı	- İstihdam kapasitesi - Ekonomik politikalarla çelişki	- Çalışanların ve yöneticilerin sosyal durumları - Etik değerler	- Benzer teknoloji kullanan rakip firmalar	- Tüketici hakları - İş kanunları - Güvenlik standartları	- Negatif dışsallık - İklim şartlarından etkilenme
Fırsatlar	- Siyasi talep - Uluslararası ilişkilerde gelişme	- Ekonomik sübvansiyon ve teşvikler	- Gelir dağılımına katkı, yeni ihtiyaçlar - Doğum, yaş, ölümle ilgili faktörler	- Enerji kaynaklarına sahip olma - Rakiplere göre teknolojiye daha kolay ulaşım	- Patent hakkı vb. Ayrıcalıklar - Tekelci konum	- Yakın hammadde kaynakları
Tehditler	- Hükümetin korumacılık tedbirleri (kota, dumping, vergileme vb.)	- Enflasyon, vergileme, dış maliyetler vb.	- Demografik yapı ile faaliyet alanı uyumsuzluğu	- Teknolojiye aşırı bağımlılık - Eski teknoloji kullanımı	- Yasal kısıtlamalar - Rakip firmaların patent vb. ayrıcalıkları	- Küresel iklim değişikliği - Çevresel uzaklık

Kaynak: (Ha & Coghill, 2006, s. 122)

1.5.2. Portföy Analizi

Bir kurumun günümüzdeki ve ilerideki durumunu göstermesi açısından portföy analizi önemli bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Portföy analizi stratejik idare sürecinde kurumun başarı analizinde kullanılan yöntem araçlarından biridir (Akdemir & Ulukan, 2014, s. 18). Farklı iş birimlerinden meydana gelen bir kurumu, matrisler yolu ile değerlendirilmesidir. İş portföyü matrisi olarak da ifade edilen söz konusu yöntem farklı işlerin çift boyutlu biçimde stratejik açıdan değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2013, s. 209).

Portföy analizi, analitik bir yöntem biçiminde görülmekte, söz konusu yöntem sayesinde yatırımlarını değiştiren temel kurumun işletme ya da iş birimleri elde bulunan yatırımlarını değerlendirme, ileride bunların olası olabilecek yararları hakkında öngörude bulunma imkanına sahip olmakta bu sayede ellerinde bulundukları kaynakların dağıtılmasında etkili rol oynayabilmektedirler (Eren, 2013, s. 301). Portföy

değerlendirmesinde yalnızca bir iş bölümünün başarı analizinden çok portföyün bütününe başarısı, önem derecesi bakımından daha yüksek olduğu ifade edilebilir (Adalı, 2006, s. 43). Bir kurumun portföy sisteminin de ortaya çıkan sonuçlardaki başarısında, üst idareciler arasında var olan karşılıklı güvenle, söz konusu idarecilerin bilgi edinmesi ve bahsedilen bilgilerden faydalanmasının önem teşkil eden etmenlerden olduğu bilinmektedir (Van der Velten & Ansoff, 1998, s. 881).

Portföy matrisi çift boyutlu pek çok matristen yararlanmaktadır: Boston Danışma Grubu (BDG) Büyüme ve Pazar Payı Matrisi, Pazar Hayat Döngüsü- Rekabetçi Güç Matrisi, Sektör Çekiciliği- İşletme Konumu Matrisi bu matrislerden bazılarında örnek olarak verilebilir (Barutçugil, 2013, s. 209). Dünya üzerinde önde gelen idare danışmanlığı kuruluşları arasında olan Boston Danışma Grubu yazımda kuruluşun İngilizce açılımının baş harflerinden meydana gelen BCG yöntemiyle anılmaktadır. Bahsedilen yöntemle göre kurumun farklı birimleri etkinlik sahası oluşturdukları sektör büyüme hızı ve öznel pazar güçleri bakımından bir matris ile değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 235). Öte yandan oluşturulan tüm stratejilerin faaliyetinin, tüm kurumların dış çevresinden gelen risk ve fırsatlarla bunlara ek olarak da kurumun kaynak portföyünden kazanılan zayıf ve güçlü taraflarla ilişkili olduğu söylenilebilir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 106). Özetle portföy değerlendirmesi, en küçük birimden yola çıkılarak kurumun bütününde başarılı olacak stratejik idare avantaj sahası oluşturan bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

1.5.3. Fayda- Maliyet Analizi

Fayda ve Maliyet değerlendirmesi temelde ele alınan bir uygulamanın belirli sayıdaki unsurlar ile gereksinimleri gidermede ne oranda faaliyet sağladığını, bu bağlamda kaynakların tahsisi aşamasında optimal özelliğe sahip olup olmadığını değerlendirip belge haline döken bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Şataf, 2014, s. 121). Bir kuruluş veya örgüt, fonlarını verimli olmayan yatırımlardan verimli olan yatırımlara kaydırma yoluyla güçlü bir mali yapı oluşturmak hedefiyle fayda-maliyet değerlendirmesine başvurabilir (Eren, 2013, s. 197). Özel sektör ve kamu işbirliğiyle belli projeler hayata geçirilmek istendiğinde akademik boyutlu incelemelere ihtiyaç duyulmakta ve özellikle ileriye dönük kalkınma projelerinde fayda-maliyet analizlerinin

zamanla kaybettiği önemi tekrar kazandığı ifade edilebilir (Greiling & Halachmi, 2012, s. 135).

Özel sektöre ve kamuya ait beşeri ve fiziki boyutlu yatırım projelerini iktisadi yönden incelemeye tabi tutan fayda-maliyet değerlendirmesi, Türkiye'de 01 Ocak 2005 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Denetleme Yasasında yer almaktadır. Bu bağlamda ismi geçen yasanın on üçüncü maddesinin 'c' bendinde kamu kurumlarının bütçelerinin oluşturulması, hayata geçirilmesi ve denetiminde söz konusu değerlendirme oluşumuna uygun biçimde hareket edileceği ifade edilmiştir (Ergen, 2008, s. 132). Yine aynı yasanın beşinci maddesinin 'g' bendinde kamunun ürün ve hizmet imalatında, gereksinimlerin giderilmesi konusunda öteki yöntemlerden de faydalanabileceği ifade edilmiş olup, yirmi beşinci maddesinin dördüncü fıkrasında kamu yatırım projeleri tekliflerinin Kalkınma Bakanlığı tarafından değerlendirilerek yatırım programına dahil edilmesi için gerekli hususlardan biri olarak fayda-maliyet değerlendirmesinin yapılmış olma zorunluluğu getirilmiştir.

1.5.4. Risk Analizi

Kurumsal ya da kişisel seviyede gerçekleştirilen bütün seçimler çoğunlukla bir risk etmenini içerisinde barındırır. Sözü edilen riskleri en az düzeye indirmek olasıdır ama tamamen ortadan kaldırma durumuna oldukça nadir rastlanmaktadır. Modern yaşamda risk üç temel biçimde karşılanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu bağlamda risklere karşı hızlı, sezgisel ve içgüdüsel oluşumlardan meydana gelen duygular bütünü olarak, "tehlike" kavramına atıfta bulunmaktadır (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2004, s. 311). Stratejik risk tanımının yapılabilmesi için yaklaşımların fonksiyonel hale getirilmesi hedefli olarak söz konusu risklerin ne şekilde ölçüleceği probleminin merkeze alınması önem teşkil etmektedir. Stratejik risk kavramı temel olarak belirsiz bir kavram şeklinde düşünülmektedir. Stratejik risk, var olan tehditlerin en aza indirilmesi, fırsatların kullanılması yolu ile kurumun amaçlarının takibinde ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen tarzdaki risklerin ne şekilde yönetilebileceği sorununun çözümü, kurum bazlı karakteristik özellikler -zayıf ve güçlü taraflar- belirlenmektedir. Bu yüzden stratejiler ne kadar önemliyse kurumsal karakteristikler ve tehlikelerin birleşimi stratejik risk idaresi konusunda önem teşkil etmektedir (Emblemsvåg & Kjølstad, 2002, s. 846-847). Risk

idaresinin kullandığı yöntemler olarak aşağıdaki, etmenler sayılabilmektedir:

- Riskten kaçma
- Riski denetim altına alma
- Risk transferi
- Risk durumunun seviyesinin azaltılması
- Risk oluşumunun kendisinin sigortalanması

Genel bağlamda risk oluşumu ve analizinde iki yöntemden söz edilebilir. Bu yöntemlerden biri bu çalışmanın önceki bölümünde yer verilen SWOT değerlendirmesi ikincisiyse Heinrich Yasası'dır. Kaza sebepleri Piramidi diğer bir ismiyle Henrich Yasası, idare birimindekilerin meydana gelen başarısız olma durumunu ve önemi olmayan kazaları kendilerine referans göstererek ileride olma olasılığı olan tehlike ve risklere karşı kullanarak bunların önceden önüne geçmelerini ifade eder (Emhan, 2009, s. 217-218). Örgüt içerisindeki analizler kadar, örgüt dışında gerçekleşen analizler de bir kurum için önem teşkil etmektedir. Bu sebeple 'Değer Zinciri Değerlendirmesi' yolu ile işletme dışı unsurların etkisinin analiz edilmesi gerekmektedir.

1.5.5. Değer Zinciri Analizi

Dış çevre ve etmenlerinin düşünülmediği bir analiz kurum için negatif sonuçlara neden olabilir. Etmenlerin karşısında kendi konumunun güç oluşumlarını meydana getirmek, bir 'Değer Zinciri Analizi' ile yapılandırılması için gerekli olabilmektedir. Dış çevreden kaynaklı meydana gelen fırsatları kaçırmamak, oluşabilecek tehlikelerden kurumu koruyabilmek için, kurum idaresi tarafından öncelikle kurumun içindeki zayıf ve güçlü taraflarının detaylı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Değer zinciri analizi, sözü edilen güçlü ve zayıf tarafları sistematik biçimde ortaya koyan taslak özelliğine sahip olup idareci grup tarafından kurum etkinliklerinin, değer oluşturan değişik etkinlik grupları biçiminde birimlere ayrıştırılarak, kurumun tamamını değerlendirme içerisine

alınması işlemi olarak değerlendirilebilir (Barutçugil, 2013, s. 164).

Söz konusu değişik sınıflandırma etmenleri arasında maliyetleri azaltan unsurlar, ürün farklılaştırması oluşturan unsurlar, müşteri memnuniyetine hızlı cevap veren unsurlar sayılabilir (Akdemir & Ulukan, 2014, s. 33). Bir kurumun değer zinciri, birincil etkinlikler ve yardımcı etkinler biçiminde bölümlere ayrılmıştır. Birincil etkinlikler; bir malın fiziksel olarak meydana getirilmesi, müşterilere satışı ve dağıtımıyla satış ardından verilen hizmete ilişkili konulardır. Yardımcı etkinliklerse; birincil etkinliklerin hayata geçirilmesi için gereken ve destek sağlayan olaylardır. Temelde değer zinciri, bir malın hammadde aşamasında satın alan tüketiciye ne şekilde gittiğini göstermesi bakımından önem teşkil etmektedir. Değer zincirinin esas düşüncesine ek bir değer yaratmak olduğu, bunun içinde önem derecesi yüksek maliyetler çıkarmadan ortaya konulan söz konusu değeri incelemek olduğu ifade edilebilir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 84). Değer oluşumunun oluşup oluşmaması durumu tüketicilerin ürün ve hizmetleri algılama şekillerini belirlemektedir. Buna ek olarak söz konusu olan değer oluşumu oluşmasına karşın bu değer oluşumu rakiplerden fazla olmalıdır ki rekabet üstünlüğü kazanılsın. Bunun olmaması halinde değer oluşumu kazanılsa dahi rekabet üstünlüğü kaybedilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 121-122). Değer Zinciri Analizi tek başına kurum için yeterli değildir. Bu yüzden Tedarik Zinciri Yönteminden destek alınmaktadır.

1.5.6. Tedarik Zinciri Yönetimi

Bugün ki etkileşim ve bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde yapılanması, hizmet ve malların hızlı, doğru ve güvenli bir biçimde aktarılmasını zorunlu hale getirmektedir. Birbirlerine bağlı pek çok etkinlik şeklinde değerlendirilebilecek Tedarik Zinciri Yönetimi, işletmelerin bahsedilen ihtiyaçlarını gidermeye yönelik uygun hale getirmeye çabalayan araçlar yoluyla yakın etkileşim haline girilmesi, yapılan işlemlerin maliyetlerinin azalmasına ve stokların denetiminin sağlanmasına bunun yanı sıra tedarik zinciri idaresi yeteneklerini yapılandırmasına imkân sağlayan idare biçimidir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 162).

Tedarik zinciri yönetimi, bir ürününü ulaştırılması probleminde, hammaddenin sağlanmasında imalata, dağıtımdan müşteriye kadar geçilen aşamalarda, zincirin her

halkasında yer alan tedarikçi, imalatçı, dağıtıcı, perakendeci ve tüketiciler arasındaki malla para ve bilgi idare sürecidir (Özdemir, 2004, s. 89). Tedarik Zinciri Yönetimi ile birlikte, zincirin içerisinde bulunan temel iş aşamalarının adaptasyonunun sağlanmasında, tüketici memnuniyetini yükseltmeye yönelik olan stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulması hedeflenmektedir. Tedarik Zinciri İdaresinin faydaları değerlendirildiğinde aşağıdaki etmenler ortaya çıkmaktadır:

- Öncelikle uzmanlaşmayla beraber kurumlar ellerinde bulundurdukları kaynaklarından maliyeti yüksek olmayan ürün tedarik etme olanağını kazanmışlar bu şekilde kurumların genel performanslarında çoğalma olmuştur.

- Yükselen milletlerarası rekabet sebebiyle, alıcılar hizmet ve ürün sunan pek çok tedarikçiyle karşılaşma imkânı elde etmiş kurumlarda var olan bir bölümün başarısının yükseltilmesi bununla birlikte tüm kurumun başarısının yükseltilmesiyle eş değer değildir. Bu sebeple bir kurumun bütünüyle değerlendirilmesi bakımından bütün tedarik zinciri idaresinin incelenmesi bakımından önemlidir (Altaygil, 2001, s. 77-78). Çoğunlukla bir uygulama seçimi gerçekleştirmek ve bu seçimin en iyi seçim olduğunu ummak kişisel ya da kurumsal yönden istenilen bir durumdur. Bu sebeple öteki kurum etkinlikleri hakkında fikir sahibi olmak kurumlar için fayda sağlayabilir. Kıyaslama (Benchmarking) kavramını bu amaçla açıklanmalıdır.

1.5.7. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama tekniğinde öncelikle işletmenin kendi etkinlik sahası içerisinde yer alan ve en iyi olarak değerlendirilen diğer bir işletme veya kurumun örnek olarak alınması durumudur. Örnek alınan kurumun süreç, politika, performans ve öteki etmenler ile ilgili uygulamalarına karşılık esas işletmenin başarı değerleri karşılaştırılır ardından söz konusu olan en iyi kurum veya işletmeden daha başarılı olmak hedefiyle işletme içerisinde düzenlemeler yapılır (Atıgan, 2014, s. 154). Kıyaslama; kendi sahası içerisinde en iyi olmak hedefiyle, kendi süreçlerini ya da benzer özellikte olan işletmelerdeki süreçleri önceden belirlenmiş olan ilkelere göre analiz eden, bahsi geçen süreçlerdeki uygulamalardan bir şeyler öğrenmek isteyen ve bunun kesinti yapmaksızın hayata geçirilmesine dayanan bir uygulamadır. Kıyaslama; başarı seviyesini yükseltmeye

yönelik olarak, bir kurumun kendi içerisinde ya da öteki kurumlardaki 'uygulamadaki en iyi örnekleri' tespit ederek kendi kurumuna aktarmasıdır (Aktan, 2008, s. 15; Turan, 2015, s. 188). Kıyaslama için, bir işletmede elde bulunan en iyi ve güçlü uygulamaların aktarılması biçiminde tanımlamada bulunabilir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 262). Aynı sektör içerisinde etkinlik sahası oluşturanların ne şekilde farklılaştığını belirlemek önem teşkil eden bir etmendir. Bu şekilde belirli bir alanda benzer olan işletmelerin tutumlarının değerlendirilmesi sayesinde farklılaşma konusunda bilgi alınabilir (Öztemel, 2001, s. 381).

Kıyaslama, temelde kazanılan kurum algısının bir tamamlayıcısı özelliğinde olup, kıyaslama uygulamaları neticesinde kazanılan bilgiler kurum dış çevre değerlendirmesiyle, rekabetçi durumu ortaya çıkarmak için bir araç olarak kullanılmaktadır (Çetin, 2015, s. 31). Sunulan mal ve hizmetler açısından ve hizmet sunan kişiler açısından bir araya getirilmiş bir yaklaşım ile nitelik algısına da değinmek gerekli olarak değerlendirilebilir. Bu noktada bir adım daha atılarak Toplam Kalite İdaresi konusuna değinebilir.

1.5.8. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite en temel anlamıyla müşteri isteklerinin en üst seviyede giderilmesi şeklinde tanımlanmakta ve kaliteli bir hizmet ya da ürünün etmenleri uygunluk, kullanım ve şekillendirme olarak sayılabilir (Çelik, 2010, s. 8-10). Hem organizasyon bağlamında, hem de sunulan hizmetler açısından Toplam Kalite İdaresi kurumların başarılı olma durumuna etki eden unsurlardandır. Tüketiciler Toplam Kalite İdaresi'nin temelinde bulunduğundan, tüketici isteklerini bütün ve iktisadi şekilde karşılamak hedefiyle, işletmelerin mal ya da hizmetlerin imalatından, satış sonrası sunulan hizmete kadar kalite yönlü sunmaları Toplam Kalite İdaresi'nin temelini meydana getirmektedir (Sökmen, 2014, s. 347). Toplam Kalite İdaresi işletmenin tamamını ve süreç içerisindeki varlığını ilgilendiren bir konudur ve esas itibari ile birey unsuru üzerine odaklanılmıştır. Bu yüzden değişik bölge ve kültürler içerisinde uygulamalar farklılık gösterebilir (Öztemel, 2001, s. 19). Bunlara ek olarak işletme içerisinde gruplar oluşturularak nitelik iyileştirme bağlamında etkinlik sahası oluşturulabilir. Bu şekilde elde bulunan süreçlerin incelemesi yapılabilir, kurum ve bununla ilgili sorunlar ve bunların kökenleri belirlenerek çözüm

yolları bulunması sağlanabilir (Oyman, 2009, s. 55). Bunların yapılması kurumların tüketici gereksinimlerine dahi iyi cevap verebilecek ve rekabetçi bir idare yöntemine sahip olabileceklerdir (Tanık, 2009, s. 5). Öte yandan kalite ilkeleri olarak aşağıdaki etmenler sayılabilir:

- Önderlik,
- Müşteri merkezli olmak
- Önce birey anlayışı
- Tam katılım
- Devamlı yapılandırma
- İyileştirme (KAİZEN)

(Çetin, 2015, s. 27-29). Yenilikçi mallar yapılandırma becerilerini geliştirirken ve benzer zamanlı olarak maliyetlerini indiren, özellikle uyum maliyet önderliği, farklılaşma stratejisini uygulayan kurumlar esneklik durumlarını yükseltebilmektedir. Kaliteye dair tüketicilerin isteklerini aşmak, ayırt edici bir nitelik olup proses verimsizlikten kurtulması için maliyetleri indirme konusunda faydalı olabilir ve bu şekilde kurumun sözü edilen kaliteyi daha düşük bir fiyata tüketicilere sunmasına imkan tanır. Bu şekilde etkili bir Toplam Kalite İdare oluşumu, kurumun aynı anda maliyetleri indirme ve değişime gitmesi için fırsatları kollaması adına gerekli esnekliği yapılandırmasına yardımcı olabilir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 120).

Bütünsel bir idare biçimi olarak değerlendirilen Toplam Kalite İdaresine ilişkin, kurum personellerinin sözü edilen idare anlayışına sahip çıkmasının, özümsemesinin önem teşkil ettiği ifade edilmektedir. Yukarıda sözü edilen analiz ve ölçümlerin ardından işletme başarısının tespit edilmesi gerekmektedir. Dengeli Sonuç Kartı oluşumunu başarı ölçme açısından değerlendirebiliriz.

1.5.9. Kurum Karnesi

Kurumsal Karnenin hedefi, kurumun strateji ve vizyonunu bütünüyle ortaya koymak ve bunları soyut olmayan amaçlarla ölçütler biçiminde gösterilecek hale getirmektir (Karahana & Özgür, 2009, s. 62). Bu bağlamda temel çerçevenin, devam ettirilebilir ve uzun süreli başarıya yol gösterecek örgüt bazlı etkinlikleri algılamak için finansal ölçümlerle diğer ölçümler arasında denge oluşturmak olduğu söylenebilir (Ketchen & Jeremy, 2017, s. 36). Çalışmanın diğer bölümünde kurum karnesine ayrıntılı olarak yer verilecektir.



2. BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNİN KONTROL İŞLEVİNİN EN ÖNEMLİ FAALİYETLERİNDEN OLAN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

2.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları

Çalışmanın bu bölümünde kısa bir bilgiyle performans ve performans yönetimi kavramlarına değinildikten sonra, küreselleşen dünyada, artan rekabet ortamında bulunan işletmelerde etkili bir performans yönetim sisteminde bulunması gereken özellikler, bu sistemin yapılandırılması, görevleri, süreçleri, aşamalarına değinilecek. Ardından bölümün sonunda bir performans yönetim modeli olarak son yıllarda bu alanda verimli bir model olarak tartışılan ve uygulanan Dengeli Sonuç Kartı Yönetim modelinin performans yönetim sistemi içerisindeki yeri hakkında bilgi verilecektir.

Performans kelimesinin kökeni, Fransız ve İngilizce '*performance*' sözcüğünden alıntı olup İngilizce '*to perform*', Fransızca '*parformer*' ve her iki dilde de aynı anlamlara gelen '*icra etmek*', '*gereğini yerine getirmek*', '*usulüne göre yapmak*' fiillerinden türetilmiştir. Türkçede karşılığı ise '*iş*', '*başarı*', '*verim*', '*icraat*', '*gösteri*', '*temsil*' ve diğer anlamlara gelmektedir.

Bu alanda ise performans kavramı esas itibariyle, bir işin üstesinden gelmek, yapılan iş, iş başarımı, zihinsel veya bedensel bir etkinlik sonucunda alınan çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirleyen kavram olarak adlandırılmaktadır. Performans genel olarak iki anlamda bireysel ve işletme performansı olarak ikiye ayrılabilir. Bir işletmede bireysel performans, personelin amaçları gerçekleştirmede gösterdiği başarı derecesidir (Özkanlı, 1995, s. 2). Bir işletmenin performansını ise belirli bir zaman içinde, çalışmanın sonucuna göre amaç ya da hedeflerin yerine getirilmesi derecesi gösterir.

Performansa ilişkin tanımlar, genel olarak çalışma ortamındaki en uygun arayış olarak algılanabilmektedir. Eğer performans kriterleri belirlenmişse, çalışma ortamında en uygun kişide bulunmaktaysa performansın ölçülmesi de kolay olacaktır. Aksi durum söz konusuysa performansın ölçülmesi ve karşılaştırılması da zor bir kavramdır. Performans

iş ortamında uygun olan kişinin nitelikleri, bilgi ve becerilerinin önceden belirlenip işletmenin başarı ölçümleriyle karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır.

Performans yönetimi, işletmeyi istenilen amaç ve hedeflere yöneltmek için işletmenin hali-hazırdaki ve geleceğe yönelik durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırarak performansını sürekli sağlayacak bir yönetim sürecidir. İşletme performansı aslında birey ve örgüt boyutlarının birleşmesi ve bütünleşmesidir. İstenilen bir performansı yakalamak ve sürdürülebilmek için, bu boyutların birbiriyle aynı değerde önemsenmesi gerekmektedir.

Performans ve performans yönetimi tanımlarına bakıldığında iki önemli unsur göze çarpmaktadır. Bu iki tanımda çok büyük bir önem arz etmektedir. Birincisi: Örgüt düzeyinde, ikincisi ise birey düzeyinde ele alınmaktadır. Görüldüğü gibi, performans yönetimi, yalnız birey performansı ile değil aynı zamanda işletme performansı ile ilgili olup sürekli değişen ve gelişen bir süreçtir. Sadece yılda bir kez yapılan resmi incelemelerle değil, performansın daim iyileştirilmesi ve geliştirilmesine dayanıp var olan potansiyeli de ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997, s. 248; Cemaloğlu, 2002, s. 183).

Yukarıda verilen ifadelerden de anlaşıldığı üzere, performans yönetim sistemi ister çalışan isterse de işletme açısından sürekli gelişmeyi ve değişmeyi planlamak, belirlenmiş zaman içinde amaçlanmış hedeflere ulaşabilmek sürecidir.

2.2. Performans Yönetim Sisteminin Oluşturulması

Performans Yönetim sistemini sürekli iyileştirmek için bir içerik oluşturmak, kısacası yapılandırmak gerekmektedir. Bu yönetim sisteminin içeriğine bakıldığında ise, şöyle bir özet yapı ortaya çıkmaktadır (Kılıç & Erkan, 2006, s. 81-86).

- İşletme, Müşteriler ve paydaşlar arasında paylaşılan başarının tanımlanabilmesi açısından işletme vizyonunu oluşturmak (geleceğe yönelik kurgular),

- Mevcut olan durumu inceleyip geleceğe yönelik stratejileri belirlemek,

- Hedeflenen yolun izlenip izlenilmediğini, nasıl gidildiğini gösteren bir ölçüm ve değerlendirme sistemini oluşturmak ve uygulamak,

- Performans düzeyini daim gelişmeyi sağlayacak özendirme ve ödüllendirme sisteminin (kalite, maliyet, finansal yapı, hız, müşteri hizmetleri, motivasyon, yeteneklerin geliştirilmesi ve diğerleri) ölçütlerini göz önünde bulundurmak,

- Gösterilen bu amaçlara ulaşmak için işletme yapısını değişime açık tutmaktır.

Etkili bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması için işletme stratejisi, müşteri memnuniyet ve beklentileri aynı zamanda geleceğe ilişkin beklentilerin etkisini de göz ardı etmemek gerekmektedir.

Ayrıca, etkili bir performans yönetim sistemini nasıl yapılandırmak gerektiğini belirten süreçlerin izlenilmesini, Ernest Glad ve Hugh Becker (Glad & Becker, 1995, s. 174) 'Faaliyet Esaslı Maliyetlendirme ve Yönetim' (Activity Based Costing and Management) adlı eserinde detaylı bir şekilde önermektedir:

İçsel ve Dışsal Faktörlerin Tanımlanması: İşletmelerin başarılı ve verimli bir şekilde yaşamı, uzun süren gelişimleri için mühim olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması gerekir. Verilen bu tanımlanma, işletmelerin zayıf ve güçlü taraflarının karşılaşılabilecekleri sorunların ve buna ilişkin stratejilerin belirlenmesinin sonucunda yapılır.

Kritik ve Diğer Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi: Bir işletmede başarı elde edebilmek için uygun ve gerekli olan performans ölçütlerinin tanımlanması, belirli stratejilerin ölçütlerine göre biçimlendirme yapılması çok mühim derecede dikkate

alınmaktadır. Kritik performans ölçütlerinin düzenlenmesinde şu esasların dikkate alınması gerekir (Keegan, Eiler, & Jones, 1989, s. 46-48):

- Kritik performanslar işletmelerin stratejisine göre oluşturulmalıdır
- Kritik performans ölçütleri, işletmenin stratejik planları ve aynı zamanda faaliyetleri ile örtüşmelidir
- Kritik performans ölçütleri, işletmenin etrafındaki iç ve dış faaliyetleri dikkate alınmalıdır
- Kritik performans ölçütleri, her bir kademe için aynı anlamı taşımalıdır
- Kritik performans ölçütleri, verilen ve verilecek her bir karar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için her zaman hazır bulunmalıdır.

2.3. Performans Yönetim Sisteminin Görevleri

Performans yönetim sisteminin görevlerini aşağıda gösterilen üç ana başlıkta tanımlanabilir (Palmer & Winters, 1993, s. 66):

1. Örgütün karar aldığı ortak bir amacı, örgütte bulunan en alt sistemden en yukarıya kadar, bu sistemlerin özel amaçlarına da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
2. Astlardan üstlere, üstlerden astlara karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi örgüt içinde hayata geçirmek,
3. Yönetilen departman ve birimlerin performanslarını sürekli bir şekilde geliştirmek, bu maksatla işletmenin tümü ya da istenen birimleri ve özel olarak çalışanlar için ayrıca performans ölçüm ve denetim sistemi uygulamak.

Performans yönetim sisteminde bu gösterilmekte olan görev ve fonksiyonlar, geleneksel yönetim sisteminde olduğu gibi planlama, yönelme, kontrol işlevlerinin kapsamında

gerçekleştirilir. Fakat bu görevlerin hayata geçirilmesinde performansın geliştirilmesi daha ağır olduğundan yönetim yaklaşımlarında yeni formatlar oluşması kaçınılmazdır.

2.4. Performans Yönetim Sisteminin Süreci

Performans yönetim sisteminin süreçlerini kısaca aşamalar olarak ele almak gerekirse, başlangıç noktası işletmeye güçlü ve stratejik rekabet kazandırmak için geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada ise, örgütün şu an mevcut olan performans seviyesinin tespiti ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun ayakta tutulması gerekir. Gösterilen bu aşamayı performansı geliştirmeye dönük planlama süreci gözlemler. Planlama ile aynı zamanda performans ölçüm sistemlerini geliştirme çabaları da başlar. Bu maksatla neyin ne zaman, nasıl ölçüleceği, verilerin toplanması, çözümlenme yöntemleri üzerinde durulur ve kararlar ona göre verilir. Performans yönetim sisteminin üçüncü noktasında, performansı belirlemek için önemli kriterleri belirlemek, bunlara ilişkin olarak taktikleri hazırlamak ve uygulamayı kullanılabilir biçime getirmek gelmektedir (Vardar, 2011, s. 23). Yukarıda gösterilen bu üç önemli aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak yer almaktadır.

Performans Yönetim sisteminin üretim veya hizmet süreçlerini izleyen aşamalarında, ölçme ve değerlendirme ve beraberinde kontrol da devreye girmektedir. Bu sistemin devreye girmesinin ilk üç aşamasında hazırlanan strateji ve programların uygunluğu, ölçüm ve denetim sistemlerinin nasıl çalıştığını izlemek amacıyla uygulamaya geçilerek izlenir ve kontrol edilir.

Performans yönetim sisteminin bu süreci gerçekleşirken temel prensip olarak kontrol, hedeflenen amaç yönlendirme, 'geri bildirim' ise araç olarak kullanılır. Sistemi dinamik bir biçimde dengede tutmak için kontrollü bir şekilde 'geri bildirim' sağlamak, örgüt performansından beklentilerini gerçekleştirmektedir.

Ayrıca, gerekirse hedef ve stratejilerle değişim, gelişim ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgi ve becerileri yönetime sunmaktadır.

2.5. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

2.5.1. Hedef Belirleme

Performans Yönetiminin ilk ve en önemli aşaması hedef belirlemedir. Hedeflerin belirlenmesindeki esas amaç; çalışanın işletme ve firmanın amaçlarına ulaşması için neler yapılması gerektiğini, nasıl bir yol izleyeceğini, belirli bir zaman dilimine kadar hangi sonuçları elde edeceğini yöneticiyle önceden kararlaştırması gerekir.

Hedeflerin daha önceden belirlenmiş olması, çalışanların zamanın önemli bir bölümünü hangi konular üzerinde yoğunlaştıracağına, yöneticinin ise hangi konularda daha fazla özen göstermesine karar vermesini sağlar (Palmer & Winters, 1993, s. 32).

Takım veya çalışanlara verilecek olan hedeflerin sayısı, onların var olan kapasiteleri, bilgileri, yetenek, tecrübe ve hedeflerin zorluk derecelerine göre değişim göstermektedir. Hedeflerin oluşturulması süreçlerinde, yöneticiler çalışanların da katılımını sağlamalı fikir ve düşüncelerinden yararlanmalıdırlar (Akal, 2000; Michael & Elber, 2000, s. 328).

Doğru bir katılım çalışanların amaçlarına ulaşması gereken sonuçları dürüst, adil, aydın ve ulaşabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir.

Hedef belirleme aşamasında çalışanların katılımlarını motive etmek için, tecrübe ve aynı zamanda kapasitelerine göre onlara bazı sorumluluklar verilmelidir. Buna örnek olarak, performansı yüksek düzeyde, tecrübeli ve vasıflı bir çalışan kendi başına hedef ve amaçlarına yönelik bir taslak oluşturabilir.

Tecrübesi yeterli düzeyde ancak performansı orta düzeyde olan bir çalışan ise, önceden belirlenmiş bir form üzerine aktarılmadan ilk önce firma ve işleme yöneticisi ile beraber amaçlanan hedefleri belirleyebilir. Tecrübesi az veya bilgisi yeteri kadar olmayan çalışan için ise yöneticisi taslak bir hedefler belirledikten sonra çalışanın da görüşlerini alarak son şekline getirebilir.

Çalışanlar kendi hedeflerini kendileri belirleyebiliyorlarsa, o zaman amaçlanan hedefe daha kolay bir yolla ulaşacaklardır. Eğer kendi hedeflerinin belirlemede gereksinimleri varsa o halde yöneticilerinin desteğine ihtiyaç vardır ve bu desteği sağlamak gerekir.

Çalışanlar için belirlenmiş olan hedefler sert olmayıp gerektiğinde esnek davranmalı, asla değiştirilemez şekilde cümleler konulmamalıdır. Hedef belirlemenin esas aşamalarından bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Hedeflerin ‘Smart Hedeflere’ Dönüştürülmesi

Amaçlanan hedeflerde olası belirsizlik, çalışanların motivasyonlarını düşürmekte, onları başarı ve verimsizliğe getirip çıkaran en önemli faktörlerdendir. Yaşanan bu olumsuz olasılıkları ortadan kaldırmak amacıyla ‘SMART’ hedefler belirlemede büyük fayda olduğu görülmüştür.

‘SMART’ hedeflerin temel özellikleri aşağıda gösterildiği gibidir (Cross & Lynch, 1989, s. 30):

S-SPECIFIC (Özel ve Belirli Hedefler): Çalışanın ve yöneticinin birlikte anlaşarak belirlediği değiştirilmeyen kesin ve net olan hedefler. Belirlenen bu maddenin çalışanın hedeflerine sahiplenmesi ve kolaylıkla hedefine ulaşması açısından yararı olmaktadır.

M-MEASURABLE (Ölçülebilir Hedefler): Amaçlanan hedeflerin ölçülebilir olması çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi kolaylaştırarak hedeflerin doğru anlaşılmasına ve algılanmasına yardım eder. Hedefler ölçülebilir olmakla beraberinde işletme ortamında diğer birimler tarafında da aynı şekilde anlaşmalı ve uyum sağlanmalıdır.

A-ACCEPTED (Kabule Edilebilir Hedefler): Bu hedef kriterinde önemli olan nokta çalışanlarla yöneticilerin ulaşmak istenen hedefi karşılıklı olarak anlayış gösterip kabul etmeleridir. Yani yönetici ulaşmak istenen hedefi ve beklentilerini önceden arz etmeli, çalışan kişi de belirlenen hedefi kabul etmelidir.

R-REALISTIC (Makul, Gerçekçi Hedefler): Çalışanların ulaşacakları hedefleri çaba ile aynı zamanda kendilerinde bulunan kapasiteni tüm potansiyellerini zorlayarak

yapabilecekleri bir hedefler olması önem taşımaktadır. Bu yöntemde hedef seçilirken çalışan kişinin hedefine ulaşmakta zorlanmayacak, kapasitesi yetebilecek gerçekçi, makul hedefler seçilmelidir.

T-TIMELY (Zaman Sınırlı): Çalışan ve yönetici arasında belirlenmiş, ölçülebilir, kabul edilir ve gerçekçi hedeflerin belirli ve sınırlı bir zaman içinde yapılması gerekmektedir.

İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti

Bir işletmenin temel amacı kar etmektir. Bu karı kazanmak işletmeyi ya da şirketi ayakta tutmak için ise en önemli etmen müşterilerdir. Müşterisi bulunmayan bir işletmede satış, kar ya da zarardan konuşulamaz. Dış müşteri memnuniyeti, işletme içinde bulunan çalışanlarla sık ilgili ve etkileşimde olduğu için iç müşteri kavramı, dış müşteri kavramından ayrıca düşünülemez.

İşletme içindeki her bir çalışan, dış müşterilerle bire bir iletişimde bulunmasa da çalışanların büyük kısmı devam etmekte olan, akışan süreçlerin içerisinde dış müşteriye ürün/hizmet sunmakta veya dış müşterilerle bire bir iletişimde olan kişilere hizmet sunmaktadır. İşletmelerde müşteri memnuniyetini hedef bir model olarak öne çıkararak planlama yapmak mühim bir şarttır. Müşteri memnuniyetinin hedeflendiği ilk dönemlerde performans hedefleri arasında aşağıdaki ilkeler ele alınabilir:

- İç ve dış müşterilerin belirlenmesi,
- Müşterilere sunulan ürün veya hizmetlerde olası gereksinim ve beklentileri tanımlamak için sistematik bir sürecin oluşturulması,
- Oluşturulan sistematik sürecin sürekli takip edilmesi,
- Sistematik süreç içinde müşteri memnuniyetini adil bir şekilde takip etmek için geri bildirim sisteminin oluşturulması,

- Önceki müşteri memnuniyeti ile sonraki veya mevcut durumun arasındaki farkı ölçme bilmek ve değerlendirmek için ölçülebilir bir sistematik süreç oluşturulması.

Gösterilen bu ilkelerden başka müşteri memnuniyetini yakalamak ve alınan sonucun geçerli bir değerlendirme kriteri olabilmesi için; elde edilen bilgilerin güvenilir, gerçekçi olması ve yöneticilerin kontrolü altında olacağı bir süreç izlenmelidir.

Sürekli geliştirme

Bir işletme ortamında sistem ve süreçlerin geliştirilmesi aynı zamanda iyileştirilmesine katılımı sağlamak için yapılacak işlemlerden birisi; yönetici ve çalışanların kendi sorumluluklarını tamamlayan performans ölçütleri geliştirmektir. Yöneticilerin kendilerini geliştirmeye yönelik gelişimleri uygulamaları, alınan bu bilgi ve uygulamaları diğer yönetici ve çalışanlara aktarması da katılım ve performansı artıracaktır. Aynı bir tarzda çalışanların da takım çalışmalarına ve genel iş birliğine katılımlarını değerlendirmeyi sağlayacak olan ölçütler bulunmalıdır. Performans değerlendirme süreci, katılım, performans ve paylaşımı güçlendirmelidir.

2.5.2. Yönlendirme ve Geri Bildirim

Organizasyon ve işletmelerde her bir çalışanın ortak bir hedefe, amaca ulaşabilmesi için belirlenen hedef doğrultusunda çalışması gerekmektedir. Düşünülen bu yolu takip etmek için ise herkesin malum olan hedefin ne olduğunu iyice bilmesi ve onunla özdeşleşmesini sergilemelidir. Eğer çalışan bireyler kendine mahsus işi iyice benimseyip önemli olarak kabul ediyorsa amaca ulaşması da rahat bir yol izleyecektir. Ve bunun da yanı sıra yöneticisinden gelen olumlu tepki ve uyarılarda onun kişisel katkısını ortam içinde önemli bir unsur gibi görmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışma ortamında zaman zaman yöneticinin çalışanlarına yönelik geri bildirimde bulunması çalışanların performansına ilişkin ne düşündüğü anlamına gelmektedir. Çalışanlara performanslarına dair geri bildirimde bulunma onlarla ilgilenmek anlamına işaret etmektedir. Eğer bir yönetici çalışanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde hem

kendi değeri artmış olacak hem de çalışan elemanlarını beraberinde motive etmiş olacaktır.

Performans yönetimi dönemi içinde yapılması gerekli üç tür geri bildirim metodu kullanılmaktadır (Kurtuluş, 2007, s. 168):

1. Anında Yapılan Geri Bildirim: Çalışan elemanın herhangi bir iş sonucunda hemen ardından anında yapılan bildirim şeklindedir.

2. Ara Görüşmeler: Performans süreci içinde her iki veya üç ayda bir olarak o güne kadar yapılan geri bildirimler göz önünde bulundurularak çalışan elemana performansı ile ilgili geri bildirim sunmaktır.

3. Yıllık Performansın Geri Bildirimi: Planlı olarak, amaç ve hedefleri belirli, çalışan elemana, yöneticisinin önceden hazırlık yaparak geldiği geri bildirim şeklindedir. Eğer, çalışanın her zaman anında değerlendirilmesi yapılarak geri bildirimde bulunuluyorsa, yılın sonunda yapılan değerlendirme her iki taraf açısından daha etkin ve kolay olacaktır.

2.5.3. Değerlendirme

Performans yönetim sisteminde değerlendirme süreci içerisinde yukarıda da belirtildiği gibi çalışanlar, zaman zaman yöneticileri tarafından geri bildirimler ile aynı zamanda yılsonundaki değerlendirme ile birlikte nasıl bir performans sergilediğinin farkına varmaktadır. Çalışanlar, bu süreç içerisinde de kendi artı ve eksik yönlerini belirleyebilmektedir. Bu da işletme karı ve kendi gelişimleri adına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Değerlendirme süreçleri izlenirken iç etmen olarak çalışanların sürekli değerlendirilmesi ve denetlenmesi ile birlikte müşterileri de gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Bu süreç içinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Alınan geri bildirimler sayesinde dış müşteri geri bildirimleri işletmenin başarı düzeyini değerlendirmeye;

misyon, vizyon, strateji ve sonraki bir dönem için amaçlanan hedeflerin düzenlenmesi açısından önem arz etmektedir. Değerlendirme sürecinde iç müşterilerden gelen geri bildirimler ise işletme içinde bulunan her bir elemanın değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. İç müşterilerin birbirilerini değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus; işletme içerisinde duyulur bir biçimde güven duygusu yaratılmadan kesinlikle yönetici veya aynı düzeydeki elemanların birbirini değerlendirmemesi gerekir. Gerekli ve önemli bir güven oluşmadan başlayan gelişkin olmayan değerlendirmeler çalışan kişiler arasında yanlış anlaşılmalara, kaygılara yol açabilir ve bu da kalite ve başarı yolunda oldukça büyük bir dezavantaja yol açmaktadır. Ayrıca vurgulanması gereken nokta bu değerlendirmelere başlamadan önce güvenilir veri toplama ve net bir sonuç için ölçme sistemlerinin oluşturulması ve test edilmesidir. Zaman geçtikçe bu değerlendirmeler, iç müşterilere sunulmakta olan hizmetin kalitesini ölçecek ve geliştirmeye hizmet edecektir (Ellram, La Londe, & Weber, 1999).

2.5.4. Gelişim Planlaması

Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik aşamalardan birisi de çalışanların gelişimlerinin planlamasına öncelik tanınmasıdır. Bu aşama çalışanların motivasyonu ve işletme bakımından memnuniyet duyması için önemli bir aşamadır. İşletme ve var olan örgütleri her daim ayakta tutabilmek, uzun süre yaşamasını sağlamak için sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesine kritik öncelik verilmesidir. Verilen eğitimlerle var olan nitelikli çalışanların bilgi ve becerileri artmakta, daha az nitelikli çalışanları ise geliştirmekte olup işletmenin genel hedeflerine ulaşmasına hizmet etmektedir.

Bir organizasyon veya işletmede bulunmakta olan çalışanların eğitim ve gelişimi gibi değerlere öncelik tanınıyor ise, bunu ayakta tutacak gerekli kaynakları yaratmak, kısa dönem içinde yaşanabilecek hedef düşüşlerini de kabul etmek zorundadır. İşletmeler yalnız eğitim ve becerilerini sürekli geliştiren bireyler aracılığı ile amaçlanan hedeflere ulaşmaktadır.

2.6. Performans Yönetim Sisteminde Dengeli Sonuç Kartı'nın Yeri

İşletme ve organizasyonlarda performans yönetim sisteminin kurulması, daha sonrasında yürütülmesi sürecinde performans bilgi sisteminin oluşturulması ve çalışan performansının ölçülmesi uzmanlık talep eden bir işlemdir. Performans ölçüm süreçlerinde uzmanlaşmış kişiler bulunsa bile, göstergelerin belirlenmesi ve gerçekten önem taşıyan bilgi gereksiniminin ortaya çıkarılması için birimlerin faaliyet alanını bilen, takip eden bir çalışanın olması gerekecektir.

Kurumlarda var olan ölçüm sisteminin çalışanlar ve aynı zamanda yöneticilerin de davranışlarına önemli derecede etki bıraktığı gözlemlenmiştir. Öyle ki, organizasyonların genellikle mali göstergelere dayandığı ve sadece mali göstergelere dayalı bir yol izlediğinde performans yönetim sistemi sürecinde gelişme ve yenilik yapmanın engellendiği ortaya çıkmaktadır.

Bunun üzerine mali göstergelerden sıyrılıp onun yerine üretim dönemi, hata oranı gibi operasyonel kavramların benimsendiği durumda mali sonuçların kendiliğinden gerçekleşebileceği görülmüştür. Ancak bu duruma karşın yöneticiler finansal ya da operasyonel göstergeler arasında seçim yapmak zorunda kalmalıdır. Sonuçta performansın tek bir tarafının bir işin pek çok kritik yönlerinin kapsamayacağı ortaya çıkmıştır. Bütün bunların sonucunda performansın birçok perspektiflerini ele alan ve bunlar arasında denge kuran performans yönetim sisteminde yenilikçi bir model olan Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modeli karşımıza çıkmaktadır.

Performans Yönetim Sisteminde, Dengeli Sonuç Kartı yönetimi esas olarak özel sektörlerde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yapılan farklı araştırmalarda büyük ve kurumsallaşmış şirketlerin %40-%50 sinin bu yöntemi uygulandığı gözlemlenmiştir (Kurtzman, 1997, s. 59).

Dengeli Sonuç Kartı yönteminin özel sektörlerde başarıyla uygulamasından sonra bu yöntem kamu sektörlerinde de uygulanmaya başlanmıştır.

Nihai olarak, Dengeli Sonuç Kartı sistemi bir yönetim sistemi gibi ele alındığında bir kuruluşun tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgular (Kaplan & Norton, 2015, s. 11).



3. BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK DENGELİ SONUÇ KARTI

3.1. Dengeli Sonuç Kartı Kavramının Tanımı, Tarihçesi

Bu bölümde Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) kavramının bir performans yönetim modeli olarak tanımı, tarihçesi, yararları, sınırları, metodolojisi, niçin bir ölçme aracı olarak kullanıldığına yer verilmektedir.

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modeli bütün dünyada, aynı zamanda Türkiye’de de kullanılmaya başlamıştır. Fakat bu kavram Türkçeye farklı çevirilerle girmiştir. Ali Çoşkun (2006, s. 127-153)’un yaptığı bir araştırmada, 25 değişik tercümenin kullanıldığını gözlemlemiştir. Bu çevrilerden dikkat çekenleri şöyle sıralana bilir:

‘Dengelenmiş Hedef Kartı’, ‘Başarı Karnesi’, ‘Toplam Başarı Göstergesi’, ‘Verimlilik ve Başarı Karnesi’, ‘Dengeli Puan Kartı’, ‘Kurum Karnesi’, ‘İşletme Karnesi’, ‘Puan Kartı’, ‘Strateji Karnesi’, ‘Dengeli Ölçüm Kartları’, ‘Kurumsal Performans Karnesi’, ‘Dengeli Kontrol Paneli’, ‘Dengeli Not Defteri’, ‘Dengeli Skor Kartı’, ‘Dengeli Ölçüm Kartları’ ve diğer gibi çevirilerle sayıyı artırmak mümkündür.

Bu çalışmada ise yukarıda açıklanan çevrilerle değil, orijinal olarak Dengeli Sonuç Kartı kavramı kullanılmıştır.

Dengeli Sonuç Kartı: İşletme ve organizasyonların sahip oldukları eski verilere dayalı finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik, müşteri odaklı, şirket içi çalışma ve faaliyetleri geliştiren, çalışanların öğrenme ve gelişimine öncelik veren, belirli göstergelerle bu değerleri ölçen ve geri bildirim sağlayan, aynı zamanda bu değerleri dengede tutan dinamik bir performans yönetim şeklidir.

Dengeli Sonuç Kartının Ortaya Çıkış Tarihi: Dengeli Sonuç Kartı tüm işletme organizasyonlarını etkileyen son yönetim gelişmelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yöntem 1990’lı yılların başından geliştirilmeye başlamış popülerliğini kaybetmeden günümüze kadar gelmiş ve kendine çok büyük bir kullanım alanı bulmuştur. Bu yönetim

modelinin ortaya çıkışı, 1990 yılında Nolan Norton Institute’ın sponsorluğunda gerçekleştirilen ve yaklaşık olarak bir yıl süren ve birçok büyük ölçekli şirketi kapsayan ‘Measuring Performance in the Organization of Future’ (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü) adlı yürütülen araştırmaya dayanmaktadır. Yapılan bu araştırmada, Nolan Norton’un başkanı David Norton araştırma lideri, Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır. Hizmet, üretim, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bir sıra şirketin temsilcisi bir yıl içerisinde ayda bir kez olmak üzere toplanarak farklı bir yönetim sistemi geliştirmek için çalışmışlardır (Kaplan & Norton, 1996 , s. 78). Kar amacıyla yönetilen organizasyonlarda performans ölçütlerinin daha geniş kapsamda nasıl kullanılabileceği sorusuna cevap bulmak bu çalışmanın ortak noktası olarak belirlenmiştir (Gooijer, 2000, s. 306). Çalışma grubunun elde ettiği sonuçlar Harvard Business Review dergisinin Ocak-Şubat 1992 yıl sayısında “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” (Dengeli Sonuç Kartı: Başarıyı Yönlendiren Ölçüler) başlığıyla yayınlanan makale ile literatürde açıklanmıştır. Bundan bir yıl sonra 1993 yılında ise Scorecard modelinin işletmelerde nasıl başarıyla uygulandığını açıklayan ‘Putting the Balanced Scorecard’ (Dengeli Sonuç Kartı’nı Uygulamak) isimli makalelerini Harvard Business Review’de yayınlamışlardır. (Lopes, 1996, s. 7). Yayımlanan ve uygulanan bu aşamaların sonucunda Dengeli Sonuç Kartı gelişmiş bir ölçüm sistemi olmaktan çıkarak temel bir yönetim sistemi haline dönüşmüştür. İlk uygulamaları yapılan Brown & Root Energy Services (Rockwater’ın bağlı olduğu ana şirket) ve FMC Corporation dışında Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores ve Pioneer Petroleum şirketlerindeki Dengeli Sonuç Kartı uygulamalarındaki pozitif dönüşümlerini gözlemlemişler. Elde olunan bu yeni gelişmeleri Harvard Business Review’un Ocak-Şubat ayları 1996 yıl sayısında yayımlanan, ‘Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System’ (Dengeli Sonuç Kartı’nın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması) başlıklı makalelerinde özetlemişlerdir (Kaplan & Norton, 2015, s. 17).

Yukarıda sıralanan bu makalelerin ardından Dengeli Sonuç Kartı’nın hızlı bir şekilde bir yönetim sistemine dönüşmesini, bu sistem hakkında birkaç makaleye sığamayacak kadar fazla birikime sahip olduklarını fark ettikten sonra 1996 yılında araştırma sonuçlarını “Balanced Scorecard” adlı eserle kitap haline getirmişler.

Başlangıç noktada kar amaçlı işletmeler düşünülerek tasarlanan Dengeli Sonuç Kartı modeli zamanla yaygınlaşarak özel sektörlerde ve kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmıştır (Cullen, Joyce, Hssal, & Broadbent, 2003, s. 14).

3.2. Kuramsal Açıdan Dengeli Sonuç Kartı

Dengeli Sonuç Kartı Performans Yönetim modeliyle ilgili literatürde çeşitli tanımların bulunmasına karşılık olarak bu yönetim modeli Kaplan ve Norton tarafından kısaca bakıldığında stratejik bir uygulama modeli olarak tanımlanmaktadır (Barsky & Bremser, 1999, s. 6). Şuna binaen ki, Dengeli Sonuç Kartı yönetim modeli işletmelerin merkez noktasına strateji ve vizyonu koymakta ve bunları ölçülebilir hedeflere dönüştürmektedir (Letza, 1996, s. 58; Griffiths, 2003, s. 70). Dengeli Sonuç Kartı yöntemi işletmenin merkezine işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle eklemeleştirmek ve bu eklemelemi temsil eden göstergelerdeki sonuçlarla beklenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı fikrine dayanmaktadır.

Dengeli Sonuç Kartı yöntemi işletmenin var olan enerjisini yukarıda belirtilen bu dört boyutta uygulamanın adından malum olduğu üzere dengeli bir şekilde tüketildiğinde işletmelerin amaçladığı hedefe ulaşacaklarını iddia etmektedir. Dengeli Sonuç Kartı uygulamasından alınan sonuçlar her değerlendirme dönemi için ayrıca düzenlenen ve ‘sonuç kartı’ olarak isimlendirilen raporlarla yönetim kısmına sunulmaktadır. Bu kartların belirlenmesi, düzenlenmesi ve raporlanması ile ilgili ortak bir kural bulunmamaktadır. Dengeli Sonuç Kartı modelinde bulunan sonuç kartlarında gösterilen her bir boyut için hedef, hedefin ölçülebileceği performans kriterleri ve değerlendirme sürecinde işletme performansı da yer almaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi sonuç kartlarının raporlama zamanı ile alakalı genel bir kuralın olmaması ile birlikte aylık veya üçer, dörder aylık dönemler halinde hazırlanabilmektedir.

Dengeli Sonuç Kartı modeli geleneksel performans uygulamalarından farklı olarak finansal boyutları tek başına uygulamamaktadır. Bu modelde ürün veya hizmetin zamanında teslimatı, dönüş ve siparişin verilmesi zamanı, ürünün geri dönüşü gibi faaliyet kriterleri finansal ölçütler kadar önemli kabul edilmektedir (Sanger, 1998, s. 198). Dengeli Sonuç Kartı uygulamasında yöneticilere işletmelerdeki fiziksel varlıklarla

birlikte, aynı zamanda fiziksel olmayan; yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, iç süreçler ve yenilikler, çalışanlar ve müşteriler ve diğerleri hakkında bilgi verilmektedir. Storey (2002, s. 375)'e göre Dengeli Sonuç Kartı'nın çeşitli ve geniş kriterleri sayısı sayesinde bir yönetim raporuyla farklı taleplere cevap verme yeteneğine sahiptir. Dengeli Sonuç Kartı'nda yer alan kriterler işletmenin finansal aynı zamanda da faaliyet performansını kapsayan hızlı ve aydın bir şekilde yöneticilere sunulurken, onlara yönetim fonksiyonlarını yerine getirmekte yardımcı olmaktadır.

Ghalayini ve Nobley (1996, s. 65)'nin fikrine istinaden Dengeli Sonuç Kartı uygulama modelinin iki temel avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan birincisi birden fazla raporla elde olunacak bilgilerin bir yönetim raporunda toplanmasıdır. İkinci temel avantajı ise belirlenen tüm performans kriterlerini ölçülmesini yöneticilerden talep ederek, parçalanmayı engellemesidir. Dengeli Sonuç Kartı hakkında Ho ile Mckay (2000, s. 23) bu yöntemin geçmişe yönelik faaliyetlerin bilgiye dökülmesinin yanı sıra işletmenin gelecekte hangi yerde olacağı nasıl bir yol aldığını da göstermesinin de önemli bir üstünlük olduğunu saptamıştır.

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modelini işletmelerde işletme içi iletişim açısından araştıran Ritter (2003, s. 59) Dengeli Sonuç Kartı'nın stratejik yönetim sürecinde etkili bir uygulama olmasıyla beraberinde özellikle işletme içerisindeki iletişimi kuvvetlendirerek süreçlerin net olmasını, işletme içerisindeki anlaşmazlıkların belirlenmesi, temel gereksinimlerin saptanarak çözüme ulaşılması gibi konularda önemli avantajlar sağladığını açıklamaktadır. Bundan başka özellikle büyük ve kurumsal şirketlerde Davis'e (1996, s. 14) göre yöneticilerin işletmelerin belirlenen stratejik hedeflerini çalışan elemanlara aktarmakta zorluk çekmesi de şirket içindeki iletişimin yokluğundan kaynaklanmaktadır.

Bilgi ağırlıklı ve onun yanı sıra maddi olmayan varlıkların yönetiminde Dengeli Sonuç Kartı etki sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır (Gooijer, 2000, s. 306). Bütün bu söylenen fikirlere ek olarak, Barsky ve Bremser (1999, s. 4) göre ise Dengeli Sonuç Kartı uygulamasının süreçlerinin, yöneticilere almış oldukları kararların firmanın değerini hangi biçimde etkilediğini göstererek genel bir bakış açısını sağladığını öne sürmektedir.

3.3. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Boyutları

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modeli işletmelerde performansı dört boyutta ele almaktadır. Belirlenen bu boyutlar yukarıda da adlarının çekildiği üzere;

- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu
- İç Süreçler Boyutu
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Olarak dört boyutla performans göstergesinde yer almaktadır.

Tablo 2. Dengeli Sonuç Kartı Performans Yönetim Modeli

BOYUT	ÖLÇÜ
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel Süreç	Ürün/Hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve Gelişme	Beceri Bilgi paylaşımı Bilgi teknolojisi altyapısı Bilgi teknolojisi uygulamaları Örgüt kültürü

Kaynak: (Gürol, 2004, s. 314)

Kaplan ve Norton'a göre (1999, s. 44) gösterilmiş olan bu boyutların tümünün de gerekli veya yeterli olacağı bir matematiksel bir teorisi yoktur. Yani bu boyutlar bir kalıp ya da şablon olarak değerlendirilebilir. Gösterilen bu dört boyut içerisinde sadece üç veya iki boyutu kullanan işletmeler olduğu gibi, çalıştıkları şirketin ve sektörlerin bulunduğu ortam ve stratejisine uygun olarak bunlara bir veya daha fazla boyut ilave ederek kullanan işletmelerde bulunabilmektedir. Bu gösterilen fikirlere örnek uygulamalar bulunmaktadır. Dengeli Sonuç Kartı'nın sağlık sektörlerinde uygulanan modellerinde, uygulama sürecinde mevcut boyutlardaki müşteri boyutunun ismini değiştirerek, hasta boyutu yaptıkları görülmektedir (Pineno, 2002, s. 76). Yine diğer bir örnek uygulamada ulaşım hizmetleri sunmakta olan bir firma, öğrenme ve gelişme boyutu kısmını değiştirmiş, çalışan boyutu ismiyle bu uygulamayı hazırlamış ve kullanmıştır (Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003, s. 370). Higgins ve Currie ise (2004, s. 304) yapmış oldukları örnek çalışmalarda şirket ve firmalarda sosyal sorumluluğun önemine dikkat göstererek, Dengeli Sonuç Kartı'nda sosyal sorumluluğun da yer aldığı dört boyuta ek olarak beşinci bir boyut da kurgulamışlar. Bütün bu örneklere karşı Kaplan ve Norton (1999, s. 44) genel itibarıyla Dengeli Sonuç Kartı'nın dört boyutunun birçok farklı firma ve sektörlerde yeterli olduğunu tespit ettiklerini ifade etmektedirler.

3.3.1. Finansal Boyut

Finansal amaçlar bir işletmenin uzun zamanlı hedefini temsil etmektedir: Yatırılmış olan bir sermayenin karlılığını ve maliyetini artırmak ve Dengeli Sonuç Kartı'nın işletmeler tarafından kullanımı, işletmeler için hayati önem taşıyan bu hedeflerle çelişmez. Aslında Dengeli Sonuç Kartı finansal hedefleri açık ve anlaşılır bir şekilde ifade eder ve şirketlerin yaşam süreçlerinin her farklı aşaması için özel finansal hedefler belirlemesine yardımcı olur. Bu uygulamanın içeriğinde karlılık, kıymetlerin dönüşümü ve gelir artımı ile ilgili geleneksel finansal hedefler mevcuttur. Bu husus, Dengeli Sonuç Kartı ile çok uzun süreden beri kullanılmakta olan geleneksel işletme hedefleri arasında güçlü bir bağ olduğunu vurgulamaktadır (Kaplan & Norton, 1996 , s. 78).

Dengeli Sonuç Kartı oluşturulurken işletme içindeki her bir farklı birimin finansal amaçları işletmenin genel stratejisiyle ilişkilendirilmeye teşvik edilmelidir. Zira finansal amaçlar Dengeli Sonuç Kartı'nda yer alan diğer üç boyutun da amaç ve ölçüleri için ortak

ve odak noktası niteliğindedir. Uygulamada yer alan her bir ölçünün, finansal performansta bir farklılık, gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir (Kaplan & Norton, 2015, s. 63). Diğer başka bir ifade demek gerekirse, finansal boyut dışındaki diğer boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir biçimde ortaya çıkarılmalıdır. Finansal boyutta belirlenen performans ölçütleri kısa dönemli değil, uzun dönemli amaç ve hedefleri tanımlamakta kullanılmalıdır. Aynı zamanda finansal boyutta gösterilmekte olan amaçlar, ürünün yaşam döngüsündeki kısımlara göre belirlenebilmektedir. Bu belirlenen aşamalar uzun vadeli olup şöyle sıralanmaktadır:

(1) Hızlı gelişme aşaması veya Büyüme: Hızlı bir biçimde gelişmekte olan işletmeler, yaşam döngülerinin ilk aşamasını sürdürmektedirler. Söz konusu bu işletmeler, yeni ürün veya hizmet vermek, üretmek, geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerini çoğaltmak, yapılandırmak, küresel ilişkileri destekleyecek bir sistem, iç ve dış müşteri ilişkilerini sağlamak ve geliştirmek için yatırımlar yapmaktadırlar.

(2) Devam aşaması veya Sürdürme (Koruma): Devam aşamasını sürdürmekte olan işletmelerde yeni, farklı yatırımlar gündemde olmaktadır. Bununla beraber yatırımın getirisinin çok yüksek oranda ve hızlı bir dönüş özelliğine sahip olması gerekmektedir. Gösterilen bu aşamada, işletmelerden piyasa payını hem koruyacağı hem de bu payı her yıl çok az geliştireceği beklenmektedir. Beklenen amaç sürekli gelişim fakat devam eden yatırımlardır.

(3) Nakit giriş aşaması veya Hasat (Sonuçlandırma): Konuşulan bu döngünün sonuncu aşamasında ise işletmeler, ilk belirlenen iki aşamadaki yapılan yatırımların getirdiği geliri beklemektedirler. Bu aşamada esas amaç, nakit girişlerindeki artışı devamlı olarak sağlamaktır. Sonuncu aşama olarak gösterilmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 67).

Sonuç olarak finansal boyutta yer alan bir veya daha fazla sayıdaki hedef ulaşmak için Dengeli Sonuç Kartı yer alan diğer boyutların hedef ve ölçüleri bağlantılı olmalıdır.

Bu boyutta yer almakta olan amaç ve hedef ölçütleri aşağıda gösterilen çizelge içerisinde gösterilmektedir:

Tablo 3. Dengeli Sonuç Kartı Finansal Boyut

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 86)

3.3.2. Müşteri Boyutu

Dengeli Sonuç Kartı modelinde ikinci sırada yer alan müşteri boyutunda temel amaç finansal ölçütlerin gerçekleşmesidir. Müşteri boyutunda, işletmeler rekabeti tercih ettiği müşteri ve pazar kısmını tanımlamaktadırlar. Tanımlanmakta olan müşteri ve pazar kısmı işletmenin finansal hedeflerini oluşturarak gelir kaynaklarını temsil etmektedir. Bu boyutta esas ölçütler olarak müşteri memnuniyeti, müşteri talebi, geri bildirim, devamlılığı, sadakati ve diğer değerler gösterilmektedir. Bu verilen ölçüm ve değerler sayesinde iç-dış müşteri memnuniyeti ve pazar kesimlerinin uyumlu bir hale gelmesini

sağlamaktadır. Aynı şekilde, işletmelerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de net olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine kolaylık göstermektedir.

Müşteri boyutu, en önemli olarak işletmenin vizyonuna ulaşması için müşteri kısmına nasıl görünmeli sorusuna odaklanmaktadır. Bu nedenle de müşteriler için işletmenin nasıl bir faaliyette bulunacağı öncelikli bir konu olmaktadır. Müşteri boyutu, işletmenin uğruna rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu kesimlerde göstereceği performansı ölçecek ölçütleri ve göstergeleri tanımlamayı hedeflemektedir (Ağca & Tunçer, 2006, s. 182).

Müşteri boyutunda müşterilere ‘kaliteli bir ürün veya hizmet sunma’ konusunun bir marka haline getirilmesi ve piyasada bir numara olmayı amaçlamak işletme stratejisinin ana hedeflerindedir. Bu hedef işletme açısından çok büyük önem taşımaktadır. Bu hedef işletme yöneticileri tarafından da önem arz etmektedir. Zira bir işletme veya şirketi ayakta tutan, kar elde etmesini sağladıkları için, işletme politikasında her şey müşterilerin istek ve gereksinimlerine yönelmeleri doğrultusunda bulunmaktadır.

Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili temel ölçü grubu olarak tüm şirketlerde aynıdır. Bu grupta belirlenen ölçütler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

Pazar ve hesap payı: Hedef olarak müşteri veya pazar-hesap payı kesinleştirildikten sonra pazar kesiminin ölçülmesi çok da zor olmamaktadır. Örnek olarak sanayi ve ticaret odaları kayıtları, devlet istatistikleri ve diğer kamu kurumlarından toplam pazar büyüklüğü ile ortalama veriler sağlanabilir.

Müşteri devamlılığı: Hedef olarak müşteri kısmında pazar payını koruma ya da artırmanın en stratejik yolu, bu kısımlardaki mevcut olan müşteri kısmını korumaya çalışmaktır. Kar zincirine yönelik çalışmalar, müşteri devamlılığının önemini ortaya çıkarmıştır (Kaplan & Norton, 2015, s. 89).

Müşteri kazanılması: Büyümek isteyen işletmeler genel olarak, hedef kısımlardaki müşteri tabanlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bir işletmede müşteri kazanmanın ölçülmesi, ya yeni müşterilerin sayısı ya da bu kesimlerdeki yeni müşterilere yapılmış olan satışların toplanılması ile saptana bilir.

Müşteri memnuniyeti: İşletmelerde müşteri devamlılığını sağlamak aynı zamanda, yeni müşteriler kazanmak için müşterilerin arzu ettikleri gereksinimlerini karşılamak gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin ölçüleri, bu işletmenin nasıl yürütüldüğü hakkında geribildirim sağlamaktadır.

Müşteri karlılığı: Var olan bir işletmenin yukarıda adı geçen ilk dört aşamadaki ölçülerde yani; müşteri payı, devamlılığı, kazanılması ve tatmininde başarılı bir yol izlemesi, aynı işletmenin karlı bir müşterileri olduğunu garanti altına almaz. İşletmeler sadece memnun olmuş ve mutlu müşterilere değil onun yanı sıra karlı müşterilere de sahip olmayı arzu etmelidir. Müşteri karlılığında ölçü hedef müşterilerden bazılarının karlı olmadığını ortaya çıkarabilir.

Müşteri boyutunda yer almakta olan ölçütler Tablo 3 üzerinde gösterilmiştir:

Tablo 4. Dengeli Sonuç Kartı Müşteri Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı ve zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat
Ürün kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 87)

3.3.3. İçsel Yönetim Süreçleri Boyutu

Dengeli Sonuç Kartı modelinde üçüncü sırada yer alan içsel yönetim süreçleri boyutunun temel amacı, müşteri boyutunu ele aldıktan sonra işletme içindeki süreçleri uyum içerisinde yönlendirmektir. İçsel yönetim süreçleri boyutunda işletme yöneticileri

işletmenin hangi önemli iç işletme süreçlerini izlemesi, geliştirilmesi ve en olgun hale getirmesi gerektiğini tespit etmektedir.

Bu boyutta işletmeler genel olarak, kendi finansal ve müşteri boyutlarıyla ilgili hedef ve ölçümleri netleştirdikten sonra işletme içi yöntemlerle bağlı olan hedef ve ölçümleri geliştirirler. Gösterilen bu sıralama doğrultusunda işletmenin içsel yönetim boyutunda kullandıkları ölçümler müşteriler ve aynı zamanda hissedarlarıyla ilgili amaçlarına odaklanmalarına yardımcı olur (Johanson, Skoog, Backlund, & Almqvist, 2006, s. 843).

İçsel yönetim süreçleri boyutunun amaç ve ölçülerinin ortaya çıkması işlemi, geleneksel performans yönetim modelleriyle Dengeli Sonuç Kartı modelinin en önemli farklılıklarından birini kullanıcılara sunmaktadır. Geleneksel performans ölçüm modelleri, var olan sorumluluk merkezleri ve departmanları kontrol etmek ve geliştirmek üzerine odaklanır. Ancak günümüzde birçok işletme ve şirketlerde temel yöntem olarak sadece finansal ölçütleri sorgulanmamaktadır.

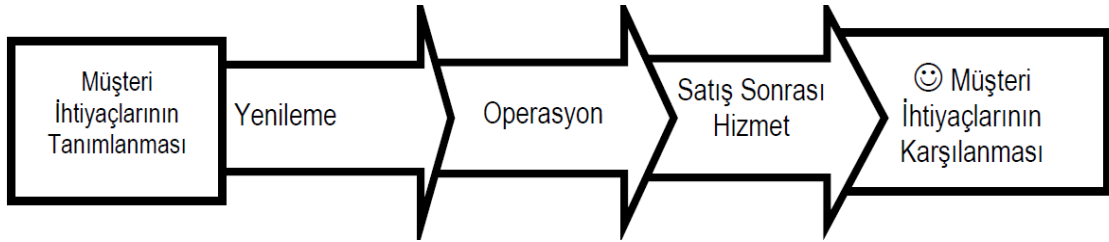
Her bir şirket veya işletme var olan müşterilerine değer yaratmak ve finansal kar elde etmek amacıyla bir dizi işlem uygulamaktadır. Bu kapsamda içsel yönetim süreçleri boyutu temel olarak üç iş sürecinden oluşmaktadır:

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetler

İlk olarak yenileme iş sürecinde işletmeler, müşterilerin şuanda ortaya çıkmayan ihtiyaç ve arzularını araştırıp bu ihtiyaçlara cevap verecek ürün ve hizmetler sunmaya başlamaktadırlar. Bu zincirin ikinci önemli aşamasını kapsayan operasyonlar, var olan ürün veya hizmetlerin üretildiği ve müşteri kısmına ulaştırıldığı süreçlerdir. İç değerler zincirinin üçüncü önemli basamağını satış ve teslimat sürecinden sonraki müşteriye sunulan hizmet oluşturmaktadır. Satış sonrasındaki süreç içerisinde de müşterilere en iyi hizmeti sunmak için birçok işletme ve şirket belirli stratejiler geliştirmektedir. Örnek

olarak, karmaşık ve teferruatlı makine ve hizmetleri doğru ve etkin kullanımını sağlamak amacıyla eğitim programları verilebilir, gerçekleşen veya olası arıza veya bozulmalara süratli bir şekilde müdahale edebilir (Kaplan & Norton, 2015, s. 120).

Tablo 5. İçsel Yönetim Süreçleri Boyutu – Genel Değer Zinciri



Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 98)

Esas itibariyle yukarıdaki çizelgeden de görüldüğü gibi içsel yönetim süreçleri boyutu müşteri memnuniyetini sağlamak için mükemmelliğe önem vermektedir. Ve mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz diye şekillenmiştir. Bunun beraberinde geleneksel performans yönetim modelleri, esasen mevcut müşterilere ilişkin mamul ve hizmet üretimine odaklanırken, Dengeli Sonuç Kartı sistemindeki söz konusu boyutta uzun dönemli finansal başarıların sürdürülmesi için işletmenin şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları da önceden belirlenmektedir.

İçsel işletme süreçleri boyutunun amaç ve ölçüleri aşağıdaki Tablo 5. te gösterilmiştir:

Tablo 6. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni ürün sayısındaki artış	Yeni ürün sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanın azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni ürüne başlama	Yeni ürün satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 88)

3.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modeli içinde dördüncü, en son basamakta yer almakta olan öğrenme ve gelişim boyutunun temel hedef ve amacı, anlatılan diğer üç boyutun yerine getirdiği hedeflerin reel sürece dönüştürülmesidir. Aynı zamanda işletmenin öğrenme ve gelişimini sürdüreceği amaç ve ölçümler söz konusu diğer boyutlardaki amaç ve hedeflerini gerçekleştirme için belli bir altyapı oluşturmaktadır. Dengeli Sonuç Kartı'nın uygulandığı birçok şirkette uygulama süreçlerinde elde edilen gözlemlere dayanarak öğrenme ve gelişim boyutunun üç esas kriteri mevcuttur. Gözlemlenen bu kriterler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Heneman & Andrea, 1997, s. 35):

1. İşletme ve organizasyonlarda çalışan insanlar (onların bilgi ve yetenekleri)

2. İşletme içi bilgi sistemleri ve mevcut kapasitesi
3. İşletme içi iletişim, yetkilendirmek ve çalışan ve müşteri motivasyonunu sağlamak.

İşletme ve organizasyonlarda son yıllarda çalışmakta olan insanların statüsü değişerek, fiziksel açıdan değil yeni fikir, inovatif kararlar, kısacası entelektüel sermaye rolünü ifade etmekte ve bu niteliği taşımaktadır. Bu anlamda günümüzde işletmelerde eski dönemlerdeki yani endüstri çağındaki çalışanlardan farklı olarak, bilimsel anlamda yeni bir fikir üreten, daim ve sürekli şekilde değişen aynı zamanda gelişen inovatif insanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Bu sebepten dolayı her bir işletme kendi alanında en iyi, sürekli farklılık yaratmakta olan rekabet ortamında bir numara olmak, gün geçtikçe büyümek ve gelişmek, geleceğe odaklı bir organizasyonu sürdürebilmek amacıyla çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerine oldukça önem vermektedir.

İşletme içinde ve dışında yapılmakta olan işlemler ve aynı zamanda dış müşterilere gösterilen hizmetin geliştirilmesi ve yenilenmesi ile alakalı olarak yeni fikir üretimi yukarıda söz konusu olan kişiler tarafından meydana çıkmaktadır. Gösterilen bu duruma ilişkin olarak öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanlar sürekli öğrenerek, bilgi ve becerilerini artırarak, geçmişe yönelik bilgileri geleceğe yönelik performanslara aktararak işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamaktadırlar.

Bunlara ek olarak öğrenme ve gelişme boyutunda işletmeler çalışanlarla bağlı esas kriterleri (memnuniyet, süreklilik, üretkenlik) oluşturduktan sonra boyut içinde bu boyuta mahsus olan yönlendirici faktörleri belirlemelidir. Belirlenen bu özel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Çalışanın Personel Yetenekleri: Strateji Odaklı Beceriler, Eğitim Düzeyleri, Beceri Seviyeleri

Teknik Bilgilere Dayalı Altyapı: Strateji Odaklı Teknik Bilgiler, Strateji Odaklı Veri tabanları, Tecrübe, Mutabık Yazılım Programları, Patent Belgesi ve Telif Hakları

Çalışanların Bulunduğu Ortam: Temel Kararların İşleyiş Biçimi, Stratejik Fokusanma, Personellerin Yetkilendirilmesi, Bireysel Anlaşma, Ruhsal Güç, Takım Çalışması

Bütün bu konuşulanlara birlikte öğrenme ve gelişme boyutunun Dengeli Sonuç Kartı'nda yer alan diğer boyutları ve aynı zamanda çalışanlar, bilgi sistemleri ve işletme içi iletişimin var olan işletme performansı ile ileriki dönemlerde stratejik bir atılımını sağlayacak performans ihtiyaçları kıyaslandığında büyük bir farkın meydana çıkması kaçınılmazdır. Bunun için işletme ve organizasyonlar olası bu farkı ortadan kaldırmak için çalışan insanlara yeni bilgi ve beceriler kazanılmasını planlamalıdır. Belirtilen bu amaç ve hedefler Dengeli Sonuç Kartı'nın öğrenme ve gelişme boyutunun ana kuralları arasında yer almaktadır.

Ek olarak Tablo 6. üzerinde Dengeli Sonuç Kartı Öğrenme ve Gelişme Boyutunun uygulanma amaç ve hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda hareket süresi ve düzeni net bir biçimde gösterilmektedir.

Tablo 7. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni ürün liderliği	Yeni ürünlerden elde olunan satış, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların bilgi becerilerinin geliştirilmesi	Çalışan memnuniyeti/Çalışan devir hızı
Çalışanların motivasyonları	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenenden fazla gelişim	Yeni ürünlerden edinilen satışlar
Teknoloji üstünlüğü	Yeni ürünleri geliştirme süresi

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 89)

3.4. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Uygulanışı

Var olan bir işletmenin mevcudiyetini uzun zaman sürdürmesi için geleceğinin garanti altına alınması ve geçen yıllar içerisinde büyümesini ve aynı zamanda gelişmesini sağlamak amacıyla, en önemli temel unsurlardan birisi olan o işletmenin geçerli talep ve stratejilere uygun bir biçimde kendi rakipleri ile rekabet edebileceği güçlü bir stratejik yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerde kendilerine mahsus stratejisinin oluşturulması büyük bir önem arz etmektedir. Her bir işletmede uygulanması gereken yukarıda değinildiği üzere etkin bir stratejinin uygulanmasını, günümüzde kurumsallaşmış işletmelerde Dengeli Sonuç Kartı yönetim modelinin oluşturulması ve uygulanması ile gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Gerçekleştirilmesi hedeflenen bu amaç doğrultusundan hareket etmekle, istenilen bir şirkette Dengeli Sonuç Kartı modelinin tasarlanması, oluşturulması ve uygulanma aşamasında işletme birimleri ve personelleri tarafından kullanılması gerekmektedir. Söz konusu olan bu işlemlerin ardıl olarak gerçekleşebilmesi için işletmeler vizyon ve misyonlarını açık ve net şekilde belirtmeli, işletme stratejisi, amaç ve hedeflerinin uzlaşmasını sağlamak şartıyla sistemli bir uygulama gerçekleştirmelidirler. Bir işletmede Dengeli Sonuç Kartı yönetim modelinin başarılı olabilmesi için atılacak en önemli adım Dengeli Sonuç Kartı'nın mimarı sayılan proje yöneticisi ile şirketin en üst yöneticisinin görüşerek, kendi aralarında uygulamanın ana amacına karar vermek, şirkete ya da işletmeye ne gibi katkı sağlayacağını konuşmaktır. Kaplan ve Nortona göre (2015, s. 62) Dengeli Sonuç Kartı'nın esas temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, uygulamanın oluşturulmasına bir yol haritası çizerek aynı zamanda katılımcılar arasında kararlılık ve bağlılığı çoğaltarak Scorecard'ın oluşumunu gerçekleştirmesi ve esas olan uygulamalara ve beraberinde idari işlere de aydınlık getirecektir.

3.4.1. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Uygulanma Aşamaları

Dengeli Sonuç Kartı bir işletme ya da organizasyon içerisinde oluşturulurken her bir işletmede işletmenin kendine özgün şartlar çerçevesinde bir yol izlemektedirler. Fakat bu yöntem uygulama haline getirilirken en temel görevlerden birisi dört boyutun her birine ait şirket stratejisinin belirlenmesi, amaç ve hedefler şeklinde oluşturulmasıdır. Yapılan ve incelenen araştırmalardan gözlemlendiği üzere birçok işletmelerde, strateji, amaç ve

hedefler belirlendikten sonra genel olarak uygulamanın gerçekleştirilmesi ilk olarak üst yöneticilere uygulanmaktadır. Bundan sonraki süreç içinde işletmenin tüm departman ve birimlerine zaman zaman basamakla yayıldığı görülmektedir. Dengeli Sonuç Kartı'nın oluşturulma-tasarlanma aşaması aşağıda gösterildiği üzere gerçekleşmektedir:

Dengeli Sonuç Kartı Oluşturulmasında Hazırlık Aşaması: Birinci adım olarak, uygun olan işletme biriminin projenin mimarı tarafından tercih edilmesidir. Bu aşamada uygulamayı yapan proje mimarı-kişi, üst yöneticilerin de fikir ve görüşlerini alarak, işletme içerisinde bulunan en uygun birimi seçmektedir. Seçilen ve malum olan bu birim işletme içinde önem taşıyan ve stratejik statüye sahip birim veya departman olması şarttır. Bu önemli noktadan hareket ederek, proje mimarı uygun olan birim veya departman yöneticisinden birimin misyon ve vizyonu, aynı zamanda geleceğe yönelik önemli bir strateji oluşturup oluşturulmadığı sorulur. Eğer bu sorulan sorudan alınan cevap olumlu sonuçlanırsa, o zaman malum olan bu birim veya departman, Scorecard uygulamak için uygundur anlamına gelmektedir. Daha sonrasında ise Scorecard projesinin mimarı, mevcut olan diğer birimlerle de görüşmeler yaparak, belirlenen malum birimin finansal amaçları ve beraberinde işletmenin genel amaçlarını, diğer birimlerle de bağlantılarını bilgi edinir.

Dengeli Sonuç Kartı'nın Oluşturulmasında İkinci Önemli Görüşme Aşaması: Mevcut olan bu ikinci aşamada projenin yapıcısı, birinci adım olarak, Dengeli Sonuç Kartı'nın altyapısını oluşturmayı hedeflemekte olup aynı zamanda işletme içinde bulunan birim ve departmanların önemli bilgi ve stratejilerini, geleceğe yönelik planlarını yöneticilere aktarmaktır. Bu işlemlerin ardından diğer alt düzey yöneticilerle de görüşülerek, mevcut durumları onlara da danışarak uygulama için gerekli olan noktalarda onların da fikirleri alınmalıdır. Planlanan bütün bu kalıba uygun olarak işletme için önem taşıyan boyutları belirleyip dört boyutun içeriğini: amaç ve hedef ölçütleri listesi hazırlanmalıdır. Son olarak bu aşamada gösterilen dört boyutta yer alan ölçütlerin şirketin amaç ve hedeflerine uygun olup olmadığı tartışılmalıdır. Ve bu boyutta yer almakta olan amaç-hedeflerin neden-sonuç ilişkilerinin de uyuşmasını sağlamağa çalışılmalıdır.

Dengeli Sonuç Kartı'nın Oluşturulmasında Alt Düzey Yöneticilerle Görüşme Aşaması: Dengeli Sonuç Kartı'nın oluşturulmasında üçüncü aşama alt düzey yöneticilerle görüş aşamasıdır. Üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapıldıktan sonra

ikinci önemli görüşme kısmında proje yöneticisi-mimarı üst düzey yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışmaların neticelerini kısa bir özet şeklinde tüm şirket yöneticileriyle tartışma süreci gerçekleştirir. Bu zaman diliminde Scorecard'ı uygulayan kişi-proje mimarı görüşme süresinde esas ana amacı vurgulayarak ortaya çıkan soruları iletir, belirlenen amaç ve ölçütleri dört boyutta gösterilecek şekilde sayısal ölçütleri de gösterilmesinin gerekli olduğunu arz eder. Bunlara ek olarak, sayısal ve rakamsal ölçütlerin gösterilmesiyle boyutlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini de göz önünde bulundurur. Ve en son olarak bütün bu belirlenmiş ve işletme içinde herkes tarafından olumlu karşılanmış, yöneticiler tarafından onay almış olan işlem ve kararlar tablolar üzerinde oluşturulur.

3.4.2. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Amaçları

Bu uygulamanın işletmeler tarafından olumlu karşılanma sebeplerinden birisi de Dengeli Sonuç Kartı modelinin amaç ve hedeflerle yönetilmesidir. Bu bakımdan modelin her bir işletmede bir amaç doğrultusunda çalıştığı görülmektedir. Uygulamadaki amaçlar şirket ve işletmelerin arzu ve istekleri, buldukları ortam ve şartlara göre değişebilmektedir. Fakat genel olarak bakıldığında tüm organizasyonlara uygun ortak amaçlar Dengeli Sonuç Kartı modelinde bulunmaktadır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Ölçülebilir amaç ve hedefler belirlemek
- İşletme genel stratejisini şirket içi performansla birleştirilmek
- Müşteriye yönelik aynı zamanda pazar kısmına da uygun işletme stratejisini düzenlenmek
- Oluşturulmuş dengeli stratejinin tüm birim ve departmanlara yayılmasının sağlamak
- İşletme ve işletme içi bölüm hedefleriyle kişisel birey hedeflerini ilişkilendirmek

- Stratejileri uzun dönem hedefler ve bütçeyle ilişkilendirmek
- Periyodik performans ve strateji değerlendirmeleri yapmak
- Stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak

Genel olarak, Dengeli Sonuç Kartı modeli işletme ve organizasyonlarda yukarıda gösterilmiş olan bu amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır.

3.4.3. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin İşletmeye Sağladığı Faydalar

Dengeli Sonuç Kartı yönetim modeli işletme ve organizasyonlara adından anlaşıldığı üzere dengelenmiş bir şekilde birçok yönden fayda sağlamaktadır. Şirket ve işletme stratejisini birçok yönden ele almakta olan uygulamanın sağladığı en önemli faydalar aşağıdaki şekilde sıralana bilir:

- Sadece kısa dönem faaliyet sonuçlarına odaklanmadığı için, büyümeyi sağlar
- Sonuçlar takip edilir; bireysel ve toplu sonuçlar belirlenen hedeflerle karşılaştırılır ve gerekli düzeltmeler yapılır
- BSC işletme için önemli olan stratejiye odaklanmayı sağlar
- Hedeflerle uyumlaşma sağlar
- Hedeflerin açıklığa kavuşturulmasını sağlar
- İşletme ya da organizasyonun hangi durumda olduğu ve geleceğe doğru yöneliminin doğru yoldan takip edilip edilmemesi konusunda benzersiz bir bilgi kaynağı sağlar
- Uygulama yazılım üzerinden yürütüldüğü için bilgi ve güvenlik açısından da kolaylık sağlar

Yukarıda, sırasıyla gösterilmiş olan bu maddeler Dengeli Sonuç Kartının işletme ve organizasyonlara sağladığı avantajlardan en önemlileri olarak gösterilmektedir.

3.4.4. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Sınırları

1990'lardan bu yana Kaplan ve Norton (1996 , s. 18) tarafından literatüre getirilen ve yıllar içinde daha da geliştirilmekte olan Dengeli Sonuç Kartı yönetim modeli işletmeler için çok başarılı ve uygulanabilir bir model olmasının yanı sıra birçok işletmeler tarafından da kabul görmemektedir. Bu ilgisizliğin birçok nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları farklı işletmelerde farklı örgüt kültürünün bulunması veya örgütün stratejisi ya da yapısına uymaması olabilmektedir. Bir başka sebep olarak kurumsallaşmaması veya finansal açıdan ayak uydurmaması gösterilebilmektedir. Gösterilen bu nedenlere ek olarak Dengeli Sonuç Kartı'nın diğer kısıt ve sınırları şöyle sıralanmaktadır:

- Dengeli Sonuç Kartı modelini uygulamaya amaçlayan işletmeler değişim aşamasında ortaya çıkan farklılıklara ilişkin bazı sorunlar yaşayabilmektedirler
- Yaranan bu değişimle bağlı aynı zamanda işletme içinde de bireysel veya toplu sıkıntıların yaşandığı da görülmektedir
- Dengeli Sonuç Kartı ölçütleri tablo haline getirildikten sonra uygulamanın otomatikleştirilmesinde de çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır
- Uygulamada finansal beraberinde finansal olmayan boyutlar dengeli biçimde düzenlenmelidir
- Reel ve gerçek olmayan, bireylerin ulaşamayacağı hedefler uygulamada gösterilmemelidir

Yukarıdaki belirtilenlere ek olarak Scorecard oluşturulurken performans boyutları, mevcut pazar şartlarına ve işletmenin finansal bütçesine uygun şekilde ayarlanarak gösterilmelidir.

3.4.5. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinin Yöntem Metodolojisi

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim uygulamasının yöntem metodolojisi işletmelerde genel olarak aşağıdaki adımlarla oluşmaktadır. Bu adımları şöyle sıralamak olur:

Adım 1: İşletme verilerinin geribildirimlerini sağlamak

Adım 2: İşletme içinde Dengeli Sonuç Kartı'nı geliştirmek

Adım 3: Uygulamayı denetlemek ve gelişme için uygun fikirlerin önerilmesi

Adım 1: İşletme verilerinin geribildirimini sağlamak

İşletme içinde mevcut durum hakkında finansal ve diğer boyutlar açısından bilgileri toplayıp nasıl bir süreç yürütüldüğünü takip etmek aynı zamanda gelişimin tarih bakımından (geçmişe yönelik) bilgi ve veri elde edip üst ve alt yöneticilerin bilgisine sunulacaktır. Bu şekilde şöyle bir sıralamayla tüm birimlere yayılması sağlanacaktır:

- Üst Düzey Yöneticiler,

- Birim Yöneticileri,

- Elemanlar,

Ve gösterilen bu sunulmaların ardından, stratejik bir planla süreç tarifi oluşturulacaktır.

Adım 2: İşletme içinde Dengeli Sonuç Kartı'nı geliştirmek

Mevcut olan bu adım Dengeli Sonuç Kartı'nı işletme içinde geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu adımda işletme içindeki birimler her biri kendi Dengeli Sonuç Kartı uygulamalarının hedef ve amaçlarını belirleyecek ve o doğrultuda stratejik haritalarını da çizmiş olacaklar. İşletme içinde genel bir strateji belirlenecek ve beraberinde geliştirilecek. Bu çizilmiş genel işletme stratejisi şu sorular esasında kurulacaktır:

- İşletmemiz veya şirketimizin geleceğe yönelik amaçları nelerdir?
- Belirlenen bu amaçlar hangi yöntemle ölçülebilir?
- Ölçülebilir hedefler ne olabilir?
- Bu hedefler dengeli mi?
- Dengeli Sonuç Kartı'nın boyutları işletme süreçleri ile ilgili mi?

Yukarıda sorulan sorulara cevap bulduktan sonra Dengeli Sonuç Kartı'nın gelişme süreçleri sağlanabilmektedir.

Adım 3: Uygulamayı denetlemek ve gelişme için uygun fikirlerin önerilmesi

Daha önceki adımlardan yola çıkarak, uygulamanın üçüncü adımında işletme içinde Dengeli Sonuç Kartı'nın nasıl yürütüldüğü, birim ve departmanlarda süreçlerinin hangi yöntemlerle uygulandığı denetlenmektedir. Bu denetleme sonuçlarında gerektiği yerlerde bölüm için uygun fikirlerin önerilmesi esas adım olmaktadır.

3.4.6. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinde Önem Verilmesi Gereken Noktalar

Dengeli Sonuç Kartı uygulama yöntemi şirket ve işletmelerde amaçlanan hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlamak ve aynı zamanda başarılı bir şekilde yürütmek için bir sıra önemli noktaları kendinde barındırmaktadır. Uygulamanın meydana gelmesinde önemi emeği bulunan Kaplan ve Norton (2015, s. 52) aşağıda gösterilen vazgeçilmez hususları kural halinde sunmaktadırlar:

Dengeli Sonuç Kartı işletme ve organizasyonlar için tek bir çözüm yolu değildir. Basit bir şekilde söylenirse, işletme için genel bir sınır oluşturarak, bu sınır içerisinde her birimin kendine özgün amaç ve hedeflerini yerine getirir.

- Uygulamada üst yönetimin yardım ve desteği gerekmektedir

- Bu uygulama işletme için planlı bir başlangıçtır
- Belirlenen amaçlar çerçeveli ve dengeli şekilde belirlenmeli ve aynı zamanda, uygulamadaki boyutlar değiştirilir veya bir başka ihtiyaç olan boyut eklenebilir
- Uygulamaya başlamadan ilk önce detaylı şekilde incelenip, akabinde uygun birimde test edilerek diğer birimlere de uygulanmasına olanak sağlanmalıdır
- Uygulama öncelikle tepe yönetimden başlayıp diğerlerine doğru basamak şeklinde yayılmalıdır
- Bu süreçler içinde işletme birimlerinde örgüt kültürlerine dikkat yetirilmelidir.
- Hedefler belirlenirken ölçülebilir hedefler seçilmeli ve sürekli takip edilmelidir
- Belirlenen kriterlerin açık ve sade olmasına özen gösterilmelidir
- Her bir kriterin aynı zamanda finansal boyutla da dengesi sağlanmalıdır.

Gösterilen bu önemli noktalara özen gösterildiği durumlarda Dengeli Sonuç Kartı uygulaması başarıyla sonuçlanmaktadır.

3.4.7. Dengeli Sonuç Kartı Yönetim Modelinde Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Eleştiriler

Dengeli Sonuç Kartı bir performans ölçüm modeli olarak planlı aynı zamanda uygulamalı bir biçimde güncellenmektedir. Bu yönetim modeli şirket ve işletmelerde uygulanırken çeşitli engel ve sorunlarla karşılaşa bilmektedir. Bu engel ve sorunlar çeşitli sebep ve nedenlerden kaynaklanmaktadır. Söz konusu karşılaşılan engel ve sorunları şöyle sıralamak mümkündür:

- Uygulamanın planlama ve tasarım sürecinde karşılaşılan hedefler

- Belirlenmiş hedeflerin işletme içinde yayılım evresinde ortaya çıkan yazılı sorunları

- Planlama ve işletme içi yayılım sürecinde üst yöneticilerin fikir ve önerilerinin belirlenen hedeflerle uyuşmaması

Dengeli Sonuç Kartı'nın temel eleştirilerini araştırdık ta ise genel olarak esnek olmaması, boyutların kısıtlı olması beraberinde uygulamanın getirdiği zorluklardır (Bourne & Bourne, 2002, s. 95).

Dinesh ve Palmer (1998, s. 363)'a göre ise Dengeli Sonuç Kartı'nının oluşturma sürecinde diğer zayıf tarafları da yüze çıkmaktadır. Uygulamanın genel zayıf tarafı oluşturulma sürecinde zaman diliminin uzunluğu beraberinde uygulamanın dağınık bir model olarak meydana çıkmasıdır. Buradan yola çıkarak söylene bilir ki, uygulamanın bu anlamda işletmeye faydadan ziyade zarar getirmiş olmasıdır. Zira ortada zaman kaybı, dağınık ve karmaşık bir performans söz konusudur.

Lord ve diğerlerine göre ise (2005, s. 48) uygulamada yer almakta olan fazla hedef ve ölçümler tepe yönetimin kararlarını değiştirebilir, dolayısıyla bu da işletme performansını etkilemektedir.

3.5. Dengeli Sonuç Kartı Modelinin Dünya Çapında Uygulanan Örnekleri ve Literatür Araştırması

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modeli işletme ve şirketlerde oluşturulmadan ilk önce uygulamanın yapılacağı planlanan şirket tarafından hem uygulamanın hem de işletmenin örgüt kültürü, yapısı iyice incelenmelidir. Bu incelemeye dayanarak eğer işletmenin kültür yapısı müsaide ederse, uygun olursa o zaman ihtiyaca yönelik olarak uygulama süreçlerine başlamak gereklidir.

Dengeli Sonuç Kartı yönetim modelinin kurucuları olan Kaplan ve Norton uygulama oluşturulurken ilk olarak şirketin söz konusu uygulamaya ihtiyacının olup olmadığını netleştirdikten sonra gerekli olan amaç ve hedeflerin seçilmesini akabinde uygulamanın

bütün şirkete yayılımından önce deneme amaçlı birimde uygulamasının gerçekleşmesi önerisinde bulunmuşlardır.

Dengeli Sonuç Kartı uygulaması genel olarak özel sektörlerde uygulanmaktadır. Bu modelin ortaya çıkışından birkaç yıl sonra uygulama dünyada tanınan özel şirketler tarafından uygulanmıştır. Yapılan bu uygulama süreçleri başarılı olup olmama adına Kaplan ve Norton (2015, s. 57) tarafından takip edilmiş ve denetlenip sonuçları değerlendirilmiştir. Öncelikle vurgulanması gerekirse Dengeli Sonuç Kartı'nın dünya çapında ilk uygulaması Analog Devices ve FMC Corporation şirketlerinde başlamıştır. Bu iki şirketten sonra ise Dengeli Sonuç Kartı modelini ilk olarak uygulayan dünyaca ünlü olan beş şirketin listesi şöyle sıralanmaktadır:

Rockwater Şirketi: 1989 yılında İngiliz ve Hollanda kökenli iki farklı şirketin bir araya gelerek yaptığı deniz altı petrol inşaat şirketi olan Rockwater şirkettir. Şirketin kurucusu Norman Chambers şirket için birçok faydaları sağlamak bunlardan en önemlisi şirketin rekabet gücünü piyasada daha da artırmak amacıyla 1992 yılında Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modelini şirketinde uygulamaya başlamıştır. Rockwater, müşteri ilişkilerini odağa koyan yeni bir vizyon geliştirmek için Dengeli Sonuç Kartı kullanmıştır. Dengeli Sonuç Kartı'nın uygulanması ile Rockwater'ın departman tabanlı bir süreçten süreç bazlı bir görünüme geçmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Müşteri geri bildiriminin de öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Ayrıca, uzun vadeli müşterilerle yakın ilişkiler kurmaya yardımcı olurken, aynı zamanda saf maliyet esasına göre rekabet edebilecek, yüksek değerli, hizmet ve sonuç odaklı bir organizasyonun ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. Bu bağlamda Rockwater Şirketi'nin uyguladığı yöntemin verimli ve başarılı sonuçları olduğu ifade edilebilir.

Metro Bank Şirketi: Amerika'nın iki en güçlü bankalarının birleşmesiyle oluşmuştur. Her iki şirketin birleşimden sonra Metro Bankın genel başkanı şirketin finansal açıdan aynı zamanda iç ve dış müşterileri arasındaki dengeyi kurmak ve sağlamak, şirketin genel stratejisinin her iki şirket tarafından benimsetilmesinin sağlanması amacıyla, 1993 yılında Dengeli Sonuç Kartı stratejik performans yönetim modeline geçişi uygun görmüştür.

Pioneer Petroleum Şirketi: Şirket 1956 yılında ilk kurucusu Murray Hegarth tarafından kurulmuş, Amerika 'da pazarlama kısmını oluşturmaktadır. Şirket 1993 yılında şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirmekte uygun bir yol izleyeceğini düşünerek Dengeli Sonuç Kartı yöntemini uygulamayı tercih etmiştir.

National Insurance Şirketi: Amerika'da çok büyük bir sigorta şirketlerinden emlak ve hasar sigortaları ile ilgilenen bölümdür. (Kaplan ve Norton, 2015: 58) Uzun faaliyet sonucunda bu bölüm finansal zarara uğradığı için mevcut durumdan kurtulmak amacıyla bölümün yönetim kadrosu değiştirilerek yenilendi. Ve yeni yaranan ekip şirkete yeni stratejiler uygulamaya başladı. Yeni stratejini yürütmek ve geliştirmek amacıyla 1994 yılında Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim sistemine başlatıldı. Şirket uygulamanı zaman içinde genişleterek şirket içinde yayılmasını sağlayarak National Insurance'nin zarardan kurtulmasına yardımcı olup, şirketin finansal gösterilerinin iyileşmesine ve stratejik bir organizasyona dönüşmesi ile sonuçlanmıştır.

Kenyon Stores Şirketi: Dünya çapında ünlü hazır giyim satan şirketlerden biridir. 10 tane bir-birinden bağımsız ama zincir şeklinde faaliyet gösteren satış mağazalarından oluşmaktadır. Bu giyim satışında ünlü olan şirket ise 1994 yılında şirket başkanı tarafından şirketin büyümesini ve mağaza zincirlerinin dengeli şekilde yönetilmesi amacıyla Dengeli Sonuç Kartı yönetim modelinin uygulanmasını öne sürmüştür.

Günümüzde Volkswagen, Citibank, TD Canada Trust, Philips Electronics, Thomson Reuters, Borealis, FMC Corporation, UPS, Apple, Microsoft Latin America, Verizon, AT&T gibi uluslararası şirketlere ilave olarak Virginia Üniversitesi gibi eğitim kurumları ve Amerikan Savunma Lojistik Ajansı gibi kamu kurumları da Dengeli Sonuç Kartı modelini uygulamaktadırlar.

3.6. Dengeli Sonuç Kartı Modelinin Türkiye'de Uygulanan Örnekleri ve Literatür Araştırması

Dengeli Sonuç Kartı uygulama modelini dünya çapında uygulanan örneklerini inceledikten sonra bu yönetim sisteminin Türkiye'de de uygulanan bazı örneklerini şöyle

sıralamak mümkündür. Bu modelin Türkiye’de işletme ve organizasyonlar tarafından uygulanış tarihi yakın zaman dilimlerine dayanmaktadır. Dengeli Sonuç Kartı yönetim modelini Türkiye’de ilk defa olarak, uygulayan şirketler sırasına örnek Siemens İletim A.Ş gösterilebilir. Siemens İletim A.Ş da uygulanan Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modelinin temel amaçları sırasında mevcut işletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde, geleceğe yönelik strateji haritası yönünde belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşımın sağlanması dayanmaktadır. Bunun beraberinde şirket bu yönetim sisteminin uygulanması ile çalışanların performanslarını da doğru bir ölçüm yoluyla değerlendirerek akabinde çalışanların ödüllendirilmesini ve motivasyonlarının artırılmasını amaçlamaktadır. Şirket bu uygulama modeline 1999 yılında başlamış ve amaçladığı hedeflere ulaşılmasını sağlamıştır.

Türkiye’de yapılmış uygulamalara başka bir örnek olarak Ali Coşkun (2006, s. 89) tarafından Türkiye’nin 500 sanayi işletmesinde (İSO 500) yapılmış bir araştırmada araştırmacı söz konusu işletmelerde Dengeli Sonuç Kartı yönteminin boyut ve ölçümlerinin olduğunu açığa çıkarmıştır.

Örnek sayısını artırarak literatürde araştırılan diğer bir örnek olay çalışmalarından Veysel Ağca ve Ender Tunçer (2006, s. 173-193) tarafından Afyonkarahisar Özdilek Alış-Veriş Merkezi ve Konaklama Merkezinde yapılmış araştırmada Dengeli Sonuç Kartı yöntemiyle işletme performansının ölçülmesi ile ilgili bir çalışma yapılmıştır.

Diğer bir örnek uygulama Manisa Organize Sanayisi Kimya Sektöründe 2013 yılında Tayfun Deniz Kuğu ve Mustafa Kırılı (2013, s. 301-318) tarafından araştırılmış olan Dengeli Sonuç Kartı örnek olay uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda bu işletmede Dengeli Sonuç Kartı’nın şirket profiline hem finansal hem de finansal olmayan hedeflere ulaşımında katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. BÖLÜM

DENGELİ SONUÇ KARTI YÖNTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı stratejik yönetimde performans ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı uygulamalarının enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin verimliliğine ve insan kaynakları performans artışına etkisinin incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Türkiye’de artan enerji ihtiyacının karşılanmasına yönelik önemli yatırımlar gerçekleştirilmiş olup, 2007 sonunda 41 bin MW olan elektrik kurulu gücü 2017 yılında 85 bin 200 MW’a ulaşmıştır. Böylece Türkiye’nin kurulu gücü 10 yıllık süreçte %108 artış göstermiştir.

Çalışmanın evreni enerji sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları ve yöneticileridir. Örneklem ise İstanbul ilinde enerji sektöründe faaliyet gösteren 450 kişidir.

4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Toplanan verilerin geçerlilik ve güvenirlikleriyle ilgili analizler yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucuna göre likert tipindeki 18 maddenin Cronbach’s Alpha değeri 0,757 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer ile araştırma değerlendirme için uygun görülmüş, çalışma verileri değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmanın analizinde elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemleriyle (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) gösterilmiştir. Katılımcıların Dengeli Sonuç Kartına yönelik değerlendirmelerinin unvanlarına ve kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine ise tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

4.4. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablo 8. Kişisel Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
Unvan		
İşçi yönetici (şef)	107	23,8
İşçi (Makineci)	76	16,9
İşçi (diğer)	95	21,1
Memur	84	18,7
Yönetici	88	19,6
Cinsiyet		
Erkek	303	67,3
Kadın	147	32,7
Eğitim durumu		
İlkokul mezunu	10	2,2
Ortaokul mezunu	16	3,6
Lise mezunu	124	27,6
Ön lisans mezunu	49	10,9
Lisans mezunu	205	45,6
Yüksek lisans mezunu	46	10,2

Yaş		
25 yaş ve altı	26	5,8
26-30 yaş arası	90	20,0
31-35 yaş arası	136	30,2
36-40 yaş arası	105	23,3
41-45 yaş arası	67	14,9
46 yaş ve üzeri	21	4,7
Cevap vermeyen	5	1,1
Kurumda çalışma süresi		
1 yıldan az	52	11,6
1-5 yıl arası	211	46,9
6-10 yıl arası	114	25,3
11-16 yıl arası	41	9,1
16-20 yıl arası	26	5,8
21 yıl ve üzeri	6	1,3

Kişisel bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %23,8'inin şef olduğu, %16,9'unun makineci olduğu, %21,1'inin işçi olduğu, %18,7'inin memur olduğu, %19,6'sının ise yönetici olduğu görülmektedir. Katılımcıların %67,3'ü erkek, %32,7'si ise kadındır. Katılımcıların %2,2'si ilkokul mezunu iken, %3,6'sı ortaokul mezunu, %27,6'sı lise mezunu, %10,9'u ön lisans mezunu, %45,6'sı lisans mezunu, %10,2'si ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %5,8'si 25 yaş altındayken, %20'si 26-30 yaş arasında, %30,2'si 31-35 yaş arasında, %23,3'ü 36-40 yaş arasında, %14,9'u 41-45 yaş arasında, %4,7'si ise 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %11,6'sı çalıştıkları

kurumda 1 yıldan az süredir çalıştıklarını belirtirken, %46,9'u 1-5 yıl arası, %25,3'ü 6-10 yıl arası, %9,1'i 11-16 yıl arası, %5,8'i 16-20 yıl arası, %1,3'ü 21 yıldan uzun süredir çalıştıklarını belirtmiştir.

4.5. İşletmelerdeki Performans Ölçümlerine İlişkin Bulgular

Tablo 9. Performans Ölçümü Sebeplerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Performans Ölçümü Neden Yapılmaktadır?	Frekans	Yüzde
Performans ile ilgili bilgilerin hızlı bir biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı.	232	51,6
Stratejilerin her seviyede çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi.	145	32,2
Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı.	112	24,9
Süreçlerin gözlenmesi, izlenmesi, geliştirilmesi ihtiyacı.	165	36,7
Firmayı sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe ilişkin göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı.	90	20,0
İşletmenin güçlü, zayıf ve geliştirilebilecek alanlarını belirlemek.	118	26,2
İşletmenin genel olarak başarısını ölçmek.	168	37,3
İşletmenin hedeflenen amaçlara ulaşip ulaşmadığını ölçmek.	91	20,2
Faaliyet sonuçları hakkında geri bildirim sağlamak.	100	22,2

Performans ölçümünün yapılma sebeplerine ilişkin soruya katılımcılar en çok “Performans ile ilgili bilgilerin hızlı bir biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı.” cevabını vermişken (%51,6), en az “Firmayı sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe ilişkin göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı.” (%20) ve

“İşletmenin hedeflenen amaçlara ulaşip ulaşmadığını ölçmek.” (%20,2) cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 10. Performans Ölçüm Araçlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda Kullanılan Performans Ölçüm Aracı Hangisidir?	Frekans	Yüzde
Dengeli Sonuç Kartı	389	86,4
Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı	148	32,9
Performans Prizması	108	24,0
180 ° Performans Değerlendirme Modeli	52	11,6
360 ° Performans Değerlendirme Modeli	26	5,8
Skandia Kılavuzu Modeli	51	11,3
CAMELS'S Analizi	25	5,6

Yapılan frekans analizi sonucunda kurumlarda performans ölçüm aracı olarak en çok Dengeli Sonuç Kartının kullanıldığı bulunmuşken (%86,4), bunu Analitik hiyerarşi yaklaşımı (%32,9) ve Performans prizması (%24) takip etmektedir. Öte yandan kurumlarda en az kullanılan performans ölçüm araçlarının CAMELS'S analizi (%5,6) ve 360° Performans Değerlendirme Modeli (%5,8) olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Dengeli Sonuç Kartı Kullanımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Kurumun tamamında kullanıyoruz.	160	35,6
Kurumun bazı birimlerinde kullanıyoruz.	173	38,4
Projesi tamamlandı, uygulamaya yeni başlayacağız.	80	17,8
Uygulamıştık ama bıraktık.	21	4,7
Hiç kullanmadık.	16	3,6

Yapılan frekans analizi sonucunda kurumların %35,6'sında Dengeli Sonuç Kartının kurumun tamamında kullanıldığı görülürken, %38,4'ünde kurumun bazı birimlerinde kullanıldığı, %17,8'inde projesinin tamamlandığı ve uygulamaya yeni başlanacağı, %4,7'sinde uygulandığı ancak bırakıldığı, %3,6'sında ise hiç kullanılmadığı görülmektedir.

Tablo 12. Performans Karnesi Kullanımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesini Ne kadar Süredir Uyguluyorsunuz?	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	81	18,0
1 Yıl	100	22,2
2-4 Yıl	167	37,1
5 Yıl	36	8,0
5 Yıldan Fazla	29	6,4
Dengeli Sonuç Kartı kullanılmıyor	37	8,2

Yapılan frekans analizi sonucunda kurumların %18'inde performans karnesinin 1 yıldan az süredir uygulandığı görülürken, %22,2'sinde 1 yıldır, %37,1'inde 2-4 yıldır, %8'inde 5 yıldır, %6,4'ünde ise 5 yıldan uzun süredir uygulandığı görülmektedir.

Tablo 13. Performans Karnesi Kullanımına Başlama Sebebine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesi Uygulamasına Başlama Nedeniniz Aşağıdakilerden Hangisi veya Hangileridir?	Frekans	Yüzde
Daha önce kullandığımız performans ölçüm sistemi ile ilgili memnuniyetsizliğimiz.	133	29,6
Toplam kalite yönteminin bir gereği olarak uygulamaktayız.	158	35,1
Yabancı ortağımızın önerisi üzerine kullanmaya başladık.	37	8,2
Danışmanlığımızı yürüten kuruluşun tavsiyesi üzerine kullanmaya başladık.	73	16,2
Rekabet koşullarının bir gereği olarak uygulamaktayız.	104	23,1
Stratejik yönetimin bir gereği olarak uygulamaktayız.	65	14,4
Yeni bir yöntem olduğu için uygulamaktayız.	42	9,3
Dengeli Sonuç Kartı kullanılmıyor	37	8,2

Yapılan frekans analizi sonucu incelendiğinde, kurumların %35,1'i performans karnesi uygulamasını toplam kalite yönetiminin bir gereği olarak kullanmaya başladıklarını belirtirken, %29,6'sı daha önce kullanılan performans ölçüm sistemi ile ilgili memnuniyetsizlikten dolayı, %23,1'i rekabet koşullarının bir gereği olarak, %16,2'si danışmanlıklarını yürüten kuruluşun tavsiyesi üzerine, %14,4'ü stratejik yönetimin bir gereği olarak, %9,3'ü yeni bir yöntem olduğu için, %8,2'si ise yabancı ortaklarının önerisi üzerine kullanmaya başladıklarını belirtmiştir.

Tablo 14. Performans Karnesindeki Boyutlara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnenizde Aşağıdaki Boyutlardan Hangileri Yer almaktadır?	Frekans	Yüzde
Pazar Boyutu	220	48,9
Paydaşlarla İlişkiler Boyutu	93	20,7
Finansal Boyut	275	61,1
Müşteri Boyutu	189	42,0
İçsel Süreçler Boyutu	113	25,1
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	166	36,9
Stratejik Yönetim Boyutu	217	48,2
Sosyal Sorumluluk Boyutu	71	15,8
Dengeli Sonuç Kartı kullanılmıyor	37	8,2

Yapılan frekans analizi sonucu incelendiğinde kurumların performans karnelerinde en çok yer alan boyutların finansal boyut (%61,1), pazar boyutu (%48,9) ve stratejik yönetim boyutu (%48,2) olduğu görülmektedir. Öte yandan kurumların performans karnelerinde en az yer alan boyutun sosyal sorumluluk boyutu (%15,8) olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Performans Karnesindeki Beklentilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesi Yönteminden Beklentileriniz Nelerdir?	Frekans	Yüzde
Stratejik öncelikleri belirlemek.	182	40,4
Pazar payımızı artırmak.	143	31,8
Organizasyonel sinerji yaratmak.	96	21,3
Sektörde lider olmak.	232	51,6
Çalışanlarımızı stratejilerimizle aynı yönde yönlendirmek.	81	18,0
Gelecekte nerede olacağımızı görebilmek.	57	12,7
Stratejik bir yönetim sistemi kurmak.	164	36,4
Vizyon, misyon ve stratejilerimizin bütün çalışanlarımız tarafından anlaşılmasını sağlamak.	40	8,9
Dengeli Sonuç Kartı kullanılmıyor	37	8,2

Yapılan frekans analizi sonucu incelendiğinde kurumların performans karnesi yönteminden beklentilerinin en çok sektörde lider olmak (%51,6) ve stratejik öncelikleri belirlemek (%40,4) olduğu görülmektedir. Kurumların performans karnesi yönteminden vizyon, misyon ve stratejilerinin bütün çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanmasının (%8,9) ve gelecekte nerede olacaklarını görmenin (%12,7) ise en düşük beklentiler olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 16. Performans Karnesinin Uygulandığı Bölümlere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesi Yöntemi Hangi Bölümlerde Uygulanmaktadır?	Frekans	Yüzde
Kurumun bütün bölümlerinde.	115	25,6
Kurumun Genel Müdürlük birimlerinde.	68	15,1
Kurumun Genel Müdürlüğü'ndeki bazı birimlerde.	169	37,6
Mali Hizmetler	128	28,4
İnsan Kaynakları	88	19,6
Strateji Geliştirme	105	23,3
Bilgi İşlem	48	10,7
Sadece diğer çalışanların performanslarını ölçmede.	10	2,2
Dengeli Sonuç Kartı kullanılmıyor	37	8,2

Yapılan frekans analizi sonucu incelendiğinde kurumların %25,6'sında performans karnesi yönteminin bütün bölümlerde uygulandığı görülürken, %15,1'inde genel müdürlük birimlerinde, %37,6'sında ise genel müdürlükteki bazı birimlerde uygulandığı görülmektedir. Performans karnesi yönteminin kurumların %28,4'ünde mali hizmetler bölümünde uygulandığı görülürken, %19,6'sında insan kaynakları bölümünde, %23,3'ünde strateji geliştirme bölümünde ve %10,7'sinde bilgi işlem bölümünde uygulandığı görülmekte, %2,2'sinde ise yalnızca diğer çalışanların performanslarını ölçmek için uygulandığı görülmektedir.

Tablo 17. Dengeli Sonuç Kartı Uygulamasında Kullanılan Bilgisayar Programına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Uygulamasında Her Hangi Bir Bilgisayar Programı Kullanıyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Kullanmıyoruz.	56	12,4
Hayır, ama bir bilgisayar programı üzerinde çalışıyoruz.	84	18,7
Kendi geliştirdiğimiz bir program kullanıyoruz.	126	28,0
Hazır bir bilgisayar programı kullanıyoruz.	147	32,7
Dengeli Sonuç Kartı kullanılmıyor	37	8,2

Yapılan frekans analizi sonucu incelendiğinde kurumların %12,4'ünde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasında herhangi bir bilgisayar programı kullanılmadığı görülürken, %18,7'sinde kullanılmamasına karşın bir bilgisayar programı üzerinde çalışıldığı, %28'inde kendi geliştirdikleri bir programı kullandıkları, %32,7'sinde ise hazır bir bilgisayar programı kullandıkları görülmektedir.

4.6. Dengeli Sonuç Kartının Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular

Tablo 18. Dengeli Sonuç Kartı Uygulamasına Yönelik Değerlendirme Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma
Şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	4,24	,73
Şirketimizde performans ölçümü bir sistem olarak ele alınmaktadır.	4,14	,84
Şirket performansının ölçülmesinde kullandığımız birden fazla model/sistem vardır.	3,93	,96
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusunda bilgi sahibiyim.	3,83	,96
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde çok yararlı olduğunu düşünüyorum.	4,01	,82
Şirket performansının ölçümünde Dengeli Sonuç Kartının boyutları arasında neden sonuç ilişkileri kuruyoruz.	3,76	1,00
Dengeli Sonuç Kartı modeli şirketimizde performans ölçümünün yanında stratejilerin yayılımında ve stratejilerin uygulamaya konulmasında kullanılan bir sistemdir.	3,88	,92
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımında yer alan 4 boyutun kurumsal performansın ölçülmesinde yetersiz olduğunu düşünüyorum.	2,54	1,04
Şirketimizde uygulanan Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı kurumsal performans ölçümü ile şirket stratejilerimiz arasında ilişki kurmamıza yardımcı olmaktadır.	3,99	,59

Şirket performansının ölçülmesinde Dengeli Sonuç Kartı müşterilerin memnuniyetini dikkatle ele almasına rağmen, toplumun ve şirketin diğer paydaşlarının (tedarikçiler, çalışanlar vs.) algılarını yeterince dikkate almamaktadır.	2,50	1,08
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde daha çok finansal ölçülere odaklanmaktadır.	3,63	,80
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde tek başına yeterli değildir.	2,75	,92
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde stratejik önceliklerimizi belirlememize yardımcıdır.	3,94	,86
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde sadece stratejik konulara odaklanmakta ve şirketin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlamamaktadır.	2,36	,88
Şirketlerde kullanılan kalite uygulamaları Dengeli Sonuç Kartı ile uyumlu olarak kullanılabilir.	3,90	,84
Dengeli Sonuç Kartı tek başına şirket performansını ölçmede yeterlidir.	3,38	,86
Performans Göstergeleri tüm iş birimlerini büyük oranda kapsamaktadır.	3,94	,90
Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere de öneririm.	4,15	,87

Katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen betimsel bulgular Tablo 11’de gösterilmiştir. Maddeler 5’li likert tipinde seçeneklerden oluşmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Maddelere yönelik verilen cevaplara ilişkin elde edilen ortalama skorların değerlendirme kriterleri şu şekildedir;

1,00-1,80 = Kesinlikle katılmıyorum

1,80-2,60 = Katılmıyorum

2,60-3,40 = Kısmen katılıyorum

3,40-4,20 = Katılıyorum

4,20-5,00 = Kesinlikle katılıyorum

Bu değerlendirme kriterlerine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların “Şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.” maddesine kesinlikle katıldıkları görülmektedir (Ort: 4,24±0,73). Katılımcıların “Şirketimizde performans ölçümü bir sistem olarak ele alınmaktadır.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 4,14±0,84). Katılımcıların “Şirket performansının ölçülmesinde kullandığımız birden fazla model/sistem vardır.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,93±0,96). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusunda bilgi sahibiyim.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,83±0,96). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde çok yararlı olduğunu düşünüyorum.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 4,01±0,82). Katılımcıların “Şirket performansının ölçümünde Dengeli Sonuç Kartının boyutları arasında neden sonuç ilişkileri kuruyoruz.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,76±1,00). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı modeli şirketimizde performans ölçümünün yanında stratejilerin yayılımında ve stratejilerin uygulamaya konulmasında kullanılan bir sistemdir.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,88±0,92). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımında yer alan 4 boyutun kurumsal performansın ölçülmesinde yetersiz olduğunu düşünüyorum.” maddesine katılmadıkları görülmektedir (Ort: 2,54±1,04). Katılımcıların “Şirketimizde uygulanan Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı kurumsal performans ölçümü ile şirket stratejilerimiz arasında ilişki kurmamıza yardımcı olmaktadır.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,99±0,59). Katılımcıların “Şirket performansının ölçülmesinde Dengeli Sonuç Kartı müşterilerin memnuniyetini dikkatle ele almasına rağmen, toplumun ve şirketin diğer paydaşlarının (tedarikçiler, çalışanlar vs.) algılarını yeterince dikkate

almamaktadır.” maddesine katılmadıkları görülmektedir (Ort: 2,50±1,08). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde daha çok finansal ölçülere odaklanmaktadır.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,63±0,80). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde tek başına yeterli değildir.” maddesine kısmen katıldıkları görülmektedir (Ort: 2,75±0,92). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde stratejik önceliklerimizi belirlememize yardımcıdır.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,94±0,86). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde sadece stratejik konulara odaklanmakta ve şirketin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlamamaktadır.” maddesine katılmadıkları görülmektedir (Ort: 2,36±0,88). Katılımcıların “Şirketlerde kullanılan kalite uygulamaları Dengeli Sonuç Kartı ile uyumlu olarak kullanılabilir.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,90±0,84). Katılımcıların “Dengeli Sonuç Kartı tek başına şirket performansını ölçmede yeterlidir.” maddesine kısmen katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,38±0,86). Katılımcıların “Performans Göstergeleri tüm iş birimlerini büyük oranda kapsamaktadır.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 3,94±0,90). Katılımcıların “Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere de öneririm.” maddesine katıldıkları görülmektedir (Ort: 4,15±0,87).

Tablo 19. Unvan ile Dengeli Sonuç Kartına Yönelik Görüşler Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Unvan	N	Ort.	SS	F	p
	Yönetici	88	4,57	,50		
Şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	İşçi yönetici	107	4,36	,48		
	Memur	84	3,87	1,00	12,282	,000
	İşçi makineci	76	4,26	,77		
	İşçi diğer	95	4,13	,66		
	Yönetici	88	4,11	,75		
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusunda bilgi sahibiyim.	İşçi yönetici	107	3,74	,94		
	Memur	84	3,50	1,17	5,167	,000
	İşçi makineci	76	3,95	1,07		
	İşçi diğer	95	3,86	,75		
	Yönetici	88	4,28	,68		
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde çok yararlı olduğunu düşünüyorum.	İşçi yönetici	107	4,03	,77		
	Memur	84	3,69	,69	10,204	,000
	İşçi makineci	76	3,74	1,06		
	İşçi diğer	95	4,22	,70		

	Yönetici	88	4,35	,83	9,683	,000
Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde	İşçi yönetici	107	4,15	,72		
	Memur	84	3,67	1,17		
Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere de öneririm.	İşçi makineci	76	4,21	,75		
	İşçi diğer	95	4,35	,66		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesine verdikleri önem, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusundaki bilgi seviyesi, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesindeki yararı ve performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere önermenin katılımcıların unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunlar sırasıyla, $F(4, 445) = 12,282, 5,167, 10,204, 9,683, p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre yönetici pozisyonundaki katılımcılar şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesini memur ve işçilere (diğer) göre daha önemli bulurken, memur pozisyonundaki katılımcılar şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesini yönetici, şef ve makineci işçilere göre daha önemsiz bulmaktadır. Ayrıca memur pozisyonundaki katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusunda yönetici ve makineci işçilere göre daha az bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, yönetici ve işçiler (diğer), memur ve makineci işçilere göre Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde daha yararlı olduğunu düşünmektedir. Son olarak, memur pozisyonundaki katılımcıların, diğer pozisyonlardaki katılımcılara göre performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere daha az önerecekleri görülmüştür.

Tablo 20. Kurumda Çalışma Süresi ile Dengeli Sonuç Kartına Yönelik Görüşler Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kurumda çalışma süresi	N	Ort.	SS	F	p
Şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	1 yıldan az	52	4,31	,78	1,388	,246
	1-5 yıl arası	211	4,17	,60		
	6-10 yıl arası	114	4,28	,95		
	11 yıl üzeri	73	4,34	,61		
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusunda bilgi sahibiyim.	1 yıldan az	52	3,79	1,07	26,034	,000
	1-5 yıl arası	211	3,47	1,00		
	6-10 yıl arası	114	4,18	,64		
	11 yıl üzeri	73	4,36	,71		
Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde çok yararlı olduğunu düşünüyorum.	1 yıldan az	52	3,90	,82	2,247	,082
	1-5 yıl arası	211	3,93	,81		
	6-10 yıl arası	114	4,16	,87		
	11 yıl üzeri	73	4,05	,70		
Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli	1 yıldan az	52	4,23	,76	1,406	,240
	1-5 yıl arası	211	4,06	,94		

Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere de öneririm.	6-10 yıl arası	114	4,23	,84
	11 yıl üzeri	73	4,23	,77

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesine verdikleri önem, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesindeki yararı ve performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere önermenin katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunlar sırasıyla, $F(3, 446) = 1,388, 2,247, 1,406, p > ,05$. Öte yandan, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusundaki bilgi seviyesinin katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur, $F(3, 446) = 26,034, p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre çalıştıkları kurumda 1 yıldan az tecrübesi olan katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusundaki bilgi seviyesinin 11-16 yıl arası çalışan katılımcılardan anlamlı bir şekilde az olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalıştıkları kurumda 1-5 yıl arası tecrübesi olan katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusundaki bilgi seviyesinin 6-16 yıl arası çalışan katılımcılardan anlamlı bir şekilde az olduğu bulunmuştur.

SONUÇ

Performans yönetim sistemi, şirket ve organizasyonların değişim stratejisinde genel bir geribildirim kendinde bulundurması açısından büyük bir katkı sağlamaktadır. Performans yönetim sisteminde zaman zaman yanlışlıkların olabilmesi, bilgi ve verilerin yetkililere yanlış ulaşılması, zayıf ve eksik gözlemler sonucunda doğru ve adil olmayan kararlarla yanlış değerlendirmeler yapılmaktadır. Yapılan bu yanlış adımlar şirketin genel performansının da düşük olmasına ve zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Böyle sonuçlarla karşılaşmamak için performans yönetim sistemi işletmelerde sağlam bir alt yapıyla oluşturulmalı, her adımda denetlenmeli ve erişilebilir hedefler doğrultusunda hareket edilmelidir.

Daha önce uygulanan eski performans yönetim modellerinin uygulama metodolojileri araştırıldığında, performansın sadece tek kişiye odaklandığının veya tek bir birim üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bu yapılan metot ve uygulamalar da doğru sonuçlara ulaşmakta yetersiz kalmaktadır. Zira uygulanan geleneksel performans yöntemlerinin genel amacı finansal göstergelere dayanmakta olup şirketin genel vizyon, misyon, hedef ve amaçları doğrultusunda olmamakta ve bu değerlerin karşılıklı şekilde ilişkilendirilmeden yürütülmeye devam ettirilmesiyle istenilen sonuçlara ulaşmakta yetersiz bulunmuştur.

Dengeli Sonuç Kartı performans yönetim modeli ise önceki geleneksel modellerde bir evrim yaparak işletmelerin finansal gösterilerini de göz önünde bulundurarak, şirket için önem taşıyan diğer göstergeleri de içinde bulundurarak ve geçmişe değil geleceğe ilişkin kararlar vererek günümüz işletmeleri tarafından tercih edilmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların performans ölçümünün, performans ile ilgili bilgilerin hızlı bir biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacından dolayı yapıldığını düşündükleri görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışmaya katılan kurumlarda çoğunlukla Dengeli Sonuç Kartının kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan kurumlardan Dengeli Sonuç Kartı kullananların büyük kısmı performans karnesini 4 yıldan az süredir kullandıklarını belirtmişlerdir. Performans karnesini uygulamaya başlama sebeplerinin daha çok toplam kalite yönetiminin bir gereği

olması ve daha önce kullanılan performans ölçüm sisteminden kaynaklı memnuniyetsizlik olduğu gözükmemektedir. Dengeli Sonuç Kartı kullanan kurumlarda performans karnesinin genellikle finansal boyut, pazar boyutu, stratejik yönetim boyutu ve müşteri boyutunu içerdiği bulunmuştur. Kurumların performans karnesi kullanmaktaki amaçlarının sektörde lider olmak, stratejik öncelikleri belirlemek ve stratejik bir yönetim sistemi kurmak olduğu görülmektedir. Kurumların çoğunluğu Dengeli Sonuç Kartı uygulamasında hazır bir bilgisayar programı veya kendi geliştirdikleri bir bilgisayar programını kullandıklarını belirtmiştir.

Dengeli Sonuç Kartı uygulamasına yönelik yapılan değerlendirmeler incelendiğinde, katılımcıların şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşündükleri, şirketlerinde performans ölçümünün bir sistem olarak alındığını ve performans ölçülmesi için birden fazla model/sistem kullanıldığını ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcılar Dengeli Sonuç Kartı konusunda bilgi sahibi olduklarını belirtirken, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde yararlı olduğunu düşündükleri, performans ölçümünde Dengeli Sonuç Kartının boyutları arasında neden sonuç ilişkilerinin kurulduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılara göre Dengeli Sonuç Kartı modeli performans ölçümünün yanında stratejilerin yayılımında ve stratejilerin uygulamaya konulmasında kullanılan bir sistemdir. Bunun yanı sıra katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımında yer alan 4 boyutun kurumsal performansın ölçülmesinde yeterli olduğu düşüncesinde oldukları görülmektedir. Katılımcılar, Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performans ölçümü ile şirket stratejileri arasında ilişki kurmaya yardımcı olduğunu düşünmektedir. Katılımcılara göre Dengeli Sonuç Kartı müşterilerin memnuniyetini dikkatle ele almasının yanı sıra, toplumun ve şirketin diğer paydaşlarının (tedarikçiler, çalışanlar vs.) algılarını da yeterince dikkate almaktadır. Katılımcılar Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünün daha çok finansal ölçülere dayandığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Öte yandan katılımcılar Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının performans ölçümünde tek başına yeterli olmadığı görüşüne kısmen katıldıkları görülmektedir. Katılımcılara göre Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı performans ölçümünde kurumun stratejik önceliklerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Katılımcılar şirketlerde kullanılan kalite uygulamalarının Dengeli Sonuç Kartı ile uyumlu olarak kullanılabilirdiğini düşünmektedir.

Bunun yanı sıra Dengeli Sonuç Kartının tek başına şirket performansını ölçmede yeterli olduğu görüşüne ise kısmen katıldıkları bulunmuştur. Katılımcıların performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere de önereceği tespit edilmiştir.

Katılımcıların unvanlarının ve çalıştıkları kurumdaki tecrübelerinin Dengeli Sonuç Kartına yönelik görüşlerinde farklılıklara sebep olup olmadığını tespit edebilmek için analizler yapılmıştır. Bulunan sonuçlara göre yönetici pozisyonundaki katılımcılar şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesini memur ve işçilere (diğer) göre daha önemli bulurken, memur pozisyonundaki katılımcılar şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesini yönetici, şef ve makineci işçilere göre daha önemsiz bulmaktadır. Ayrıca memur pozisyonundaki katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusunda yönetici ve makineci işçilere göre daha az bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, yönetici ve işçiler (diğer), memur ve makineci işçilere göre Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde daha yararlı olduğunu düşünmektedir. Memur pozisyonundaki katılımcıların, diğer pozisyonlardaki katılımcılara göre performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını diğer şirketlere daha az önerecekleri görülmüştür. Bunlara ek olarak, çalıştıkları kurumda 1 yıldan az tecrübesi olan katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusundaki bilgi seviyesinin 11-16 yıl arası çalışan katılımcılardan anlamlı bir şekilde az olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalıştıkları kurumda 1-5 yıl arası tecrübesi olan katılımcıların Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı konusundaki bilgi seviyesinin 6-16 yıl arası çalışan katılımcılardan anlamlı bir şekilde az olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın daha yararlı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken hususlar ve sonraki araştırmacılara yönelik öneriler şu biçimde belirlenmiştir: a) Sektörde faaliyet gösteren tek bir firma ele alınarak, bu firma üzerine detaylı bir analiz gerçekleştirilebilir. b) Küçük ve büyük ölçekli firmalar belirlenerek bu firmalar üzerine yapılacak analizlerin karşılaştırması yapılabilir. c) Araştırmada gerçekleştirildiği gibi firma yöneticileri ile görüşme yapılarak daha büyük örneklerle çalışılabilir. d) Bölgesel veri toplanarak daha geniş kapsamda bir sonuç ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 8 (1), 173-193.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Barsky, N., & Bremser, W. (1999). Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise. *Managerial Finance* , 25 (2), 3-15.
- Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An Introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Bourne, M., & Bourne, P. (2002). *Balanced Scorecard in a Week*. Londra: Hodder Education.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi* (153-154), 180-184.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* , 8 (1), 127-153.
- Cross, K., & Lynch, R. (1989). The SMART Way to Define and Sustain Success. *International Productivity Review* , 8 (1), 23-33.
- Cullen, J., Joyce, J., Hssal, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in Higher Education: From Monitoring to Management. *Quality Assurance in Education* , 11 (1), 5-14.
- Davis, T. (1996). Developing and Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives. *Management Decision* , 34 (4), 14-18.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision* (36), 363-369.
- Ellram, L., La Londe, B., & Weber, M. (1999). Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 29 (7), 477-494.
- Ghalayını, A., & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management* , 16 (8), 63-80.

- Glad, E., & Becker, H. (1995). *Activity-based costing and management*. New York: Wiley.
- Gooijer, J. (2000). Designing a knowledge management performance framework. *Journal of Knowledge Management* , 4, 303-310.
- Griffits, J. (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration* , 2 (4), 70-79.
- Gürol, Y. (2004). Toplam(Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Eskişehir: Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Heneman, L., & Andrea, T. (1997). Using Strategic Performance Management To Drive Brand Leadership. *Compensation & Benefit Review* , 33-40.
- Higgins, J., & Currie, D. (2004). It's Time to Rebalance the Scorecard. *Business and Society Review* , 109 (3), 297-309.
- Ho, S., & McKay, T. (2000, Mart). Balanced Scorecard Two Perspective. *The CPA Journal* , 21-25.
- Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , 19 (6), 842-857.
- Kaplan, R. S., & Norton, P. (2015). *Balanced Scorecard*. (S. Egeli, Çev.) İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Kaplan, R. S., & Norton, P. (1996). Using The balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* , 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, P. (1999). *Balanced Scorecard*. (S. Egeli, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaygusuz, S. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: BSC. "İş Güç" *Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi* , 7 (1), 82-100.
- Keegan, D., Eiler, R., & Jones, C. (1989, Haziran). Are Your Performance Measures Absolute? *Management Accounting* , 45-49.

- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 77-93.
- Kuğu, T., & Kırılı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 18 (2), 301-318.
- Kurtuluş, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 62 (4), 141-178.
- Kurtzman, J. (1997, Şubat 17). Is your company off course? Now you can find out why. *Fortune* , 58-60.
- Letza, S. R. (1996). The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal* , 2 (3), 54-76.
- Lopes, J. (1996). Corporate Real Estate Management Features. *Facilities* , 14 (7/8), 6-11.
- Lord, B., Shanahan, Y., & Gage, M. (2005). The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective. *Pacific Accounting Review* , 17 (1), 49-78.
- Michael, R. C., & Elber, N. (2000). *Human Resource Management*. Forth Worth: The Dryden Press.
- Özkanlı, Ö. (1995). Personel politikalarının belirlenmesinde performans değerlemenin yeri ve ülkemiz büyük sanayi işletmelerindeki uygulama. *Doktora Tezi* . Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M., & Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Pineno, C. (2002). The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management. *Journal of Health Care Finance* , 69-80.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* , 8 (1), 44-59.
- Sanger, M. (1998). "Supporting the balanced scorecard. *Work Study* , 47 (6), 197-200.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research* , 14 (4), 361-388.

Storey, A. (2002). Performance Management in Schools: could the Blancedcard help? *School Leadership and Management* , 22 (4), 365-377.

Vardar, Y. (2011, Aralık). *İnsan kaynakları yönetim sistemi, performans yönetim sistemi, performans değerlendirme* . Temmuz 05, 2018 tarihinde TOBB: http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/2627Aralik/%C4%B0nsan%20Kaynaklar%C4%B1%20Y%C3%B6netim%20Sistemi_Performans%20Y%C3%B6netimi%20.ppt adresinden alındı



EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynaklarının Yönetimi Bölümünde yürütülmekte olan ‘Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulamalarının Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Verimliliğine ve İnsan Kaynakları Performans Artışına Etkisinin İncelenmesi’ konulu yüksek lisans tezi için yapılan araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anket formunun çalışanlar/yöneticiler tarafından doldurulması gerekmektedir. Gönderilecek cevaplarda Kurumunuzla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve insan kaynakları uygulamalarının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, İşletmeler ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan İşletmelere Kurum adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla, bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz ve desteğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

2018 Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Ufuk Üniversitesi

Meslek Yüksekokulu Müdürü

Farid AFANDİ

Ufuk Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Unvanınız		2. Cinsiyetiniz	
<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> İşçi Yönetici (Şef)	<input type="checkbox"/>	Erkek
<input type="checkbox"/> Memur	<input type="checkbox"/> İşçi Makineci	<input type="checkbox"/>	Kadın
<input type="checkbox"/> İşçi Diğer	<input type="checkbox"/> Diğer		
3. Eğitim Durumunuz			
<input type="checkbox"/> İlkokul Mezunu	<input type="checkbox"/> Lise Mezunu	<input type="checkbox"/>	Lisans Mezunu
<input type="checkbox"/> Ortaokul Mezunu	<input type="checkbox"/> Ön Lisans Mezunu	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans Mezunu
4. Yaşınız			
<input type="checkbox"/> 25 ve daha altında	<input type="checkbox"/> 31 - 35 arası	<input type="checkbox"/>	41 - 45 arası
<input type="checkbox"/> 26 - 30 arası	<input type="checkbox"/> 36 - 40 arası	<input type="checkbox"/>	46 ve üstü yaş
5. Ne kadar zamandan beri bu kurumda çalışmaktasınız?			
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 6 - 10 yıl arası	<input type="checkbox"/>	16 - 20 yıl arası
<input type="checkbox"/> 1 - 5 yıl arası	<input type="checkbox"/> 11 - 16 yıl arası	<input type="checkbox"/>	21 ve üzeri

Cevaplarınızı seçeneklerin sol tarafındaki kutucuğa 'X' şeklinde belirtmenizi rica ederiz.

6 Performans Ölçümü Neden Yapılmaktadır?

Performans ile ilgili bilgilerin hızlı bir biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı.

Stratejilerin her seviyede çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi.

Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı.

Süreçlerin gözlenmesi, izlenmesi, geliştirilmesi ihtiyacı.

Firmayı sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe ilişkin göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı.

İşletmenin güçlü, zayıf ve geliştirilebilecek alanlarını belirlemek.

İşletmenin genel olarak başarısını ölçmek.

İşletmenin hedeflenen amaçlara ulaşmış olup olmadığını ölçmek.

Faaliyet sonuçları hakkında geri bildirim sağlamak.

7 Kurumunuzda Kullanılan Performans Ölçüm Aracı Hangisidir?

Dengeli Sonuç Kartı

Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı

Performans Prizması

180 ° Performans Değerlendirme Modeli

360 ° Performans Değerlendirme Modeli

Skandia Kılavuzu Modeli

CAMELS'S Analizi

Diğer (Bu şıkkı işaretlemeniz halinde kullandığınız yöntemin adını belirtmenizi rica ederiz.)

8 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyor musunuz?

Kurumun tamamında kullanıyoruz.

Kurumun bazı birimlerinde kullanıyoruz.

Projesi tamamlandı, uygulamaya yeni başlayacağız.

Uygulamıştık ama bıraktık.

Hiç kullanmadık.

9 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesini Ne kadar Süredir Uyguluyorsunuz?

1 Yıdan Az

1 Yıl

2-4 Yıl

5 Yıl

5 Yıdan Fazla

Diğer (Bu şıkkı işaretlemeniz halinde kısaca açıklama yazmanızı rica ederiz.)

10 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesi Uygulamasına Başlama Nedeniniz Aşağıdakilerden Hangisi veya Hangileridir?

Daha önce kullandığımız performans ölçüm sistemi ile ilgili memnuniyetsizliğimiz.

Toplam kalite yönteminin bir gereği olarak uygulamaktayız.

Yabancı ortağımızın önerisi üzerine kullanmaya başladık.

Danışmanlığımızı yürüten kuruluşun tavsiyesi üzerine kullanmaya başladık.

Rekabet koşullarının bir gereği olarak uygulamaktayız.

Stratejik yönetimin bir gereği olarak uygulamaktayız.

Yeni bir yöntem olduğu için uygulamaktayız.

Diğer (Bu Şıkkı işaretlemeniz halinde kısaca açıklama yazmanızı rica ederiz.)

11 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnenizde Aşağıdaki Boyutlardan Hangileri Yer almaktadır?

Pazar Boyutu

Paydaşlarla İlişkiler Boyutu

Finansal Boyut

Müşteri Boyutu

İçsel Süreçler Boyutu

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Stratejik Yönetim Boyutu

Sosyal Sorumluluk Boyutu

Diğer (Bu Şıkkı işaretlemeniz halinde kısaca açıklama yazmanızı rica ederiz.)

12 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesi Yönteminden Beklentileriniz Nelerdir?

Stratejik öncelikleri belirlemek.

Pazar payımızı artırmak.

Organizasyonel sinerji yaratmak.

Sektörde lider olmak.

Çalışanlarımızı stratejilerimizle aynı yönde yönlendirmek.

Gelecekte nerede olacağımızı görebilmek.

Stratejik bir yönetim sistemi kurmak.

Vizyon, misyon ve stratejilerimizin bütün çalışanlarımız tarafından anlaşılmasını sağlamak.

Diğer (Bu Şıkkı işaretlemeniz halinde kısaca açıklama yazmanızı rica ederiz.)

13 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Kullanıyorsanız; Performans Karnesi Yöntemi Hangi Bölümlerde Uygulanmaktadır?

Kurumun bütün bölümlerinde.

Kurumun Genel Müdürlük birimlerinde.

Kurumun Genel Müdürlüğü'ndeki bazı birimlerde. (Hangi birimler olduğunu belirtmenizi rica ederiz.)

Mali Hizmetler

İnsan Kaynakları

Strateji Geliştirme

Bilgi İşlem

Sadece diğer çalışanların performanslarını ölçmede.

Diğer (Bu Şıkkı işaretlemeniz halinde kısaca açıklama yazmanızı rica ederiz.)

14 Kurumunuzda İşletme Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı Uygulamasında Her Hangi Bir Bilgisayar Programı Kullanıyor musunuz?

Kullanmıyoruz.

Hayır, ama bir bilgisayar programı üzerinde çalışıyoruz.

Kendi geliştirdiğimiz bir program kullanıyoruz.

Hazır bir bilgisayar programı kullanıyoruz.

15 Performans Karnesi Modelini Kullanmayanların Gelecekte Bu Yöntemi Kullanmaları İle İlgili Düşünceleriniz Nelerdir?

Evet, çok kısa bir vadede (1 yıl içinde) kullanmayı planlıyoruz.

Evet, uzun bir vadede(1-5 yıl içinde) kullanmayı planlıyoruz.

Halen yöntem üzerinde incelemelerimiz devam etmektedir.

Bu yöntem hakkında bilgi sahibi değilim, yorum yapamam.

Hayır, kullanmayı düşünmüyoruz. Çünkü mevcut performans sisteminden memnunuz.

Hayır, kullanmayı düşünmüyoruz. Çünkü kurumumuza çok faydalı olmayacağını düşünüyoruz.

Hayır, kullanmayı düşünmüyoruz. Çünkü kurumumuza uygulanmasının çok zor olacağını düşünüyoruz.

Hayır, kullanmayı düşünmüyoruz. Çünkü kurumumuza uygulanmasının çok yüksek maliyet getireceğini düşünüyoruz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Farid AFANDI

Doğum Yeri: Azerbaycan

Doğum Tarihi: 08.03.1984

Öğrenim Durumu

İlk Öğrenim: R.Yusifov İlköğretim Okulu

Orta Öğrenim: R.Yusifov Lisesi

Lisans: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü (2002-2008)

Yüksek Lisans: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Bölümü

Yabancı Dil: İngilizce, Rusça

İş Tecrübesi

2013-2017: TANAP Doğalgaz İletim A.Ş.-Eğitim Müdürü

2010-2013: Azerbaycan Devlet Su İşleri-İnsan Kaynakları Müdürü

2008-2010: Azersun Holding-İşe alım uzmanı

Becerileri: PMP/Prezi

İletişim: efendi.ferid@gmail.com/05331661031