

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)
VE PERFORMANS KARNESİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Cihat SAVSAR**

**Danışman
Prof. Dr. Azzem ÖZKAN**

Doktora Tezi

**Aralık 2014
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)
VE PERFORMANS KARNESİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Doktora Tezi)

**Hazırlayan
Cihat SAVSAR**

**Danışman
Prof. Dr. Azzem ÖZKAN**

**Aralık 2014
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Cihat SAVSAR

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve Performans Karnesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma” adlı doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Cihat SAVSAR

Danışman
Prof. Dr. Azzem Özkan

İşletme Anabilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Osman Unutulmaz

Prof. Dr. Azzem ÖZKAN danışmanlığında **Cihat SAVSAR** tarafından hazırlanan “**Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve Performans Karnesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

25.12.2014

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Azzem ÖZKAN

Üye : Prof. Dr. Şaban UZAY

Üye : Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Üye : Doç. Dr. Ali DERAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Semra AKSOYLU

A. ÖZKAN

Ş. UZAY

M. ÖZDEVECİOĞLU

A. DERAN

S. AKSOYLU

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 31/12/2014 tarih ve ...37... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Lütfullah ÇEBECİ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

İşletmelerde performans değerlendirme ve yönetimi konusuna yeni bir bakış açısı kazandırmak ve bu alandaki literatüre kısmen de olsa bir katkı sağlayabilmek amacıyla hazırladığım bu tezin; konusunun seçiminden uygulama aşamasına kadar her aşamasında hiçbir desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Sayın Azzem ÖZKAN'a en içten şükranlarımı sunarım. Ayrıca tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Sayın Şaban UZAY ve Prof. Dr. Sayın Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'na bu süreç içerisinde vermiş oldukları destek ve katkılardan dolayı teşekkürü borç bilirim.

Tezin uygulama aşamasında sağladıkları veriler ve randevuların alınmasında yapmış oldukları katkılardan dolayı Kayseri Sanayi Odası AB ve Uluslararası İlişkiler Birim Sorumlusu Sayın Tolga GÖKŞEN'e, Kayseri İŞKUR İl Müdürlüğü İş Danışmanı Sayın Nayil COŞKUN'a, Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürü Sayın Orhan AKŞİT'e, KOSGEB Kayseri Hizmet Merkezi Müdürlüğü'nden Sayın Dr. Ali DURAN'a ve BOYDAK HOLDİNG A.Ş. İç Denetim Direktörü Sayın Özer DOĞAN'a teşekkür ederim. Ayrıca anket uygulaması gerçekleştirdiğim işletme yöneticilerine, değerli zamanlarından bana ayırarak çalışmaya verdikleri destekten dolayı da teşekkür ederim.

Tezin her aşamasında Hitit Üniversitesi'ndeki mesai arkadaşlarım yardımlarını hiç esirgemediler. Onlara da en içten teşekkürlerimi sunarım. En büyük fedakârlığı ise ailemden gördüm. Kendilerine ayırmam gereken zamanları bile çoğu kez tezin hazırlanması için kullandım. Eşim Feride, kızım Zeynep ve oğlum Burak'a gösterdikleri sabır ve anlayış için çok teşekkür ederim.

Cihat SAVSAR

Kayseri, Aralık 2014

**PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) ve PERFORMANS
KARNESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Cihat SAVSAR
Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi, Aralık 2014
Danışman: Prof. Dr. Azzem ÖZKAN

KISA ÖZET

Günümüz bilgi temelli ekonomilerinde işletmelerde değer yaratan varlıklar daha çok maddi olmayan varlıklar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu gelişme işletmelerde örgütsel performans değerlendirme ve yönetimini de etkilemiştir. Dolayısıyla işletmeler geleneksel yöntemlerin aksine; strateji ile uyumlu ve performansı çok boyutlu değerlendiren yöntemleri kullanmaya başlamıştır. Bu yöntemlerin en önemlilerinden birisi de Performans Karnesi'dir. Performans karnesi performansı finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu ile değerlendirmektedir.

Bu amaçla Kayseri ili imalat sanayinde yer alan ve en çok işçi çalıştıran ilk 100 işletme üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerden 50 tanesine içerisinde örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve performans karnesi ölçeklerinin bulunduğu anketler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre bu değişkenler içerisinde performans karnesi üzerinde en çok etkisi olan örgüt kültürüdür. Ayrıca inovasyon performansı ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliği de performans karnesi üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İç girişimciliğin ise sadece performans karnesinin finansal boyutu üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları ve entelektüel sermaye değişkenlerinin yer aldığı ikinci grup anketler diğer 50 işletmeye yapılmıştır. Entelektüel sermayenin performans karnesini en çok etkileyen değişken olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel öğrenmenin de performans karnesi üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgular arasındadır.

Anahtar kelimeler: Performans Karnesi, İşletme Performansı, Balanced Scorecard

**BALANCED SCORECARD AND A STUDY FOR INVESTIGATING THE
FACTORS AFFECTING BALANCED SCORECARD IN KAYSERI
MANUFACTURING INDUSTRY**

Cihat SAVSAR
Erciyes University, Institute of Social Sciences
PhD Thesis, December 2014
Supervisor: Prof. Dr. Azzem ÖZKAN

ABSTRACT

In today's knowledge-based economy, assets creating value in the business are mostly intangible assets. This fact has also affected the organizational performance evaluation and its management. Therefore, unlike traditional methods, businesses have started to use evaluation methods which are multi dimensional and compatible with strategy. The most important of these methods is Balanced Scorecard. Balanced Scorecard evaluates the performance by considering into account its financial perspective, customer perspective, internal processes perspective and learning-growth perspective.

It was conducted a survey, for this purpose, on the first 100 businesses having the largest employment capacity in the manufacturing industry of Kayseri city. Some surveys containing organizational culture, innovation performance, internal entrepreneurship and effectiveness of the accounting information system and scales of balanced scorecard, were conducted in 50 of these enterprises is organizational culture. In addition, innovation performance and the effectiveness of . According to the findings, the most significant effect on the Balanced Scorecard in these variables the accounting information system has a positive effect on Balanced Scorecard. It was observed that internal entrepreneurship has a positive effect only on the financial perspective of Balanced Scorecard. The second group surveys containing organizational learning, human resource practices and intellectual capital variables are conducted on other 50 businesses. It was found that most influencing variables on the Balanced Scorecard is intellectual capital. Positive effects of human resource practices and organizational learning on the Balanced Scorecard are considerable in the findings.

Keywords: Balanced Scorecard, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) ve PERFORMANS KARNESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	ii
KABUL VE ONAY	iii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR	iv
KISA ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
GRAFİKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI .	4
1.1.1. Performans	5
1.1.2. Performans Değerlendirme	6
1.1.2.1. Bireysel Performans Değerlendirme	7
1.1.2.2. Örgütsel Performans Değerlendirme	7
1.1.3. Performans Yönetimi	8
1.1.4. Performansın Boyutları	9
1.1.5. Performansın Denetimi	11
1.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME	12
1.2.1. Örgütsel Performans Değerlendirmenin İşletmeler İçin Önemi	12

1.2.2. Tarihsel Süreç İçerisinde Örgütsel Performans Değerlendirme	14
1.2.3. Performans Değerleme Sisteminin Tasarımı ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	19
1.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması Aşamaları	20
1.2.5. Performans Ölçütlerinin Özellikleri	21
1.3. PERFORMANS DEĞERLERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	22
1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	23
1.3.1.1. Oranlar Yöntemi ve Dupont Analizi.....	23
1.3.1.2. Artık Kar Yöntemi	23
1.3.1.3. Ekonomik Katma Değer	24
1.3.2. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yönelik Eleştiriler	24
1.3.3. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	27
1.3.3.1. Kalite Esaslı Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	27
1.3.3.2. Kumanda Paneli (Tableau De Bord)	29
1.3.3.3. Performans Ölçüm Matrisi.....	29
1.3.3.4. Performans Piramidi	30
1.3.3.5. Sink ve Tuttle Modeli	32
1.3.3.6. Performans Ölçüm Anketi	33
1.3.3.7. Skandia Klavuzu	33
1.3.3.8. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli	35
1.3.3.9. Beş Boyut Yapısı	36
1.3.3.10. Entegre Performans Değerlendirme Sistemi.....	37
1.3.3.11. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Modeli	38
1.3.3.12. Entegre Dinamik Performans Ölçüm Sistemi.....	39
1.3.3.13. Maddi Olmayan Duran Varlıkların İzlenmesi.....	40
1.3.3.14. Performans Yönetim Yapısı	41

1.3.3.15. Organizasyonel Performans Değerlendirme Modeli	44
1.3.3.16. Entegre Performans Ölçüm Yapısı	44
1.3.3.17. Değere Dayalı Yönetim	46
1.3.3.18. Performans Prizması	47
1.3.3.19. Kobi'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli	50
1.3.3.20. Kanji'nin İşletme Karnesi (Kanji's Business Scorecard)	50
1.3.3.21. Performans Karnesi (Balanced Scorecard)	52

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) VE PERFORMANS KARNESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. PERFORMANS KARNESİ TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI	53
2.1.1. Performans Karnesi	54
2.1.2. Performans Karnesinin Gelişimi	56
2.1.2.1. Birinci Nesil Performans Karnesi	56
2.1.2.2. İkinci Nesil Performans Karnesi	57
2.1.2.3. Üçüncü Nesil Performans Karnesi	60
2.1.3. Performans Karnesinin Kullanım Yaygınlığı	60
2.2. PERFORMANS KARNESİNİN BOYUTLARI	61
2.2.1. Finansal Boyut	64
2.2.2. Müşteri Boyutu	68
2.2.3. İçsel Süreçler Boyutu	71
2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	74
2.3. PERFORMANS KARNESİ BOYUTLARININ AĞIRLIKLANDIRILMASI	76
2.4. PERFORMANS KARNESİ ve NEDEN SONUÇ İLİŞKİLERİ	80
2.5. PERFORMANS KARNESİ VE STRATEJİ HARİTALARI	82
2.6. PERFORMANS KARNESİNİN KURULMASI AŞAMALARI	87

2.7. PERFORMANS KARNESİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR	96
2.8. İŞLETME PERFORMANSINA ETKİ EDEN BAZI DEĞİŞKENLER.....	102
2.8.1. Örgüt Kültürü İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür ..	102
2.8.2. İnovasyon Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür	104
2.8.3. İç Girişimcilik İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür ..	106
2.8.4. Örgütsel Öğrenme İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür	107
2.8.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür	110
2.8.6. Entelektüel Sermaye İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür	112
2.8.7. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür.....	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KARNESİ BOYUTLARINA ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	117
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	118
3.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	119
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	119
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	124
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	128
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	128
3.7.1. Araştırma Bulguları: (Model-I)	129
3.7.1.1. İşletme ve Katılımcılara Ait Genel Bilgiler	129
3.7.1.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	131

3.7.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	132
3.7.1.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
3.7.1.3.2. İnovasyon Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	134
3.7.1.3.3. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	135
3.7.1.3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	136
3.7.1.3.5. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	136
3.7.1.4. Korelasyon Analiz Sonuçları	138
3.7.1.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi: (Model-I).....	140
3.7.1.5.1. Örgüt Kültürünün Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	141
3.7.1.5.2. İnovasyon Performansının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	143
3.7.1.5.3. İç Girişimciliğin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	145
3.7.1.5.4. Muhasebe Bilgi Sistemi Etkinliğinin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	147
3.7.2. Araştırma Bulguları: (Model-II).....	150
3.7.2.1. İşletme ve Katılımcılara Ait Genel Bilgiler	151
3.7.2.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	153
3.7.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	153
3.7.2.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	154
3.7.2.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	155
3.7.2.3.3. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	156
3.7.2.3.4. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	157

3.7.2.4. Korelasyon Analiz Sonuçları	158
3.7.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi: (Model-II)	160
3.7.2.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	160
3.7.2.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	162
3.7.2.5.3. Entelektüel Sermayenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	164
KAYNAKÇA	187
EKLER.....	211
ÖZ GEÇMİŞ.....	220

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

EFQM	: European Foundation of Quality Management
EVA	: Economic Value Added
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
RADAR	: Results, Approaches, Deployed, Assessment, Refinement
SMART	: Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması	22
Tablo 1.2.	Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli	36
Tablo 1.3.	Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modelinde Kullanılan Gösterge Örnekleri	41
Tablo 2.1.	Kıtalara Göre Performans Karnesi Kullanım Oranları	61
Tablo 2.2.	Finansal Boyutta Kullanılabilecek Ölçütler	67
Tablo 2.3.	Müşteri Boyutunda Kullanılabilecek Ölçütler	70
Tablo 2.4.	İşsel Süreçler Boyutunda Kullanılabilecek Ölçütler	73
Tablo 2.5.	Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılabilecek Ölçütler	75
Tablo 2.6.	Sorumluluk Yöntemi	77
Tablo 2.7.	Çok Boyutlu Ölçütlerin Kullanımında Toplama Yöntemi	78
Tablo 2.8.	Ağırlıklı Yöntem	79
Tablo 2.9.	Performans Karnesi / Ağırlıklı Yöntem	79
Tablo 3.1.	İşletmelere Ait Genel Bilgiler: (Model-I)	129
Tablo 3.2.	Katılımcılara Ait Genel Bilgiler: (Model-I)	131
Tablo 3.3.	Model I’de Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Katsayıları	132
Tablo 3.4.	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
Tablo 3.5.	İnovasyon Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	134
Tablo 3.6.	İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	135
Tablo 3.7.	Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	136
Tablo 3.8.	Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	137
Tablo 3.9.	Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri	138
Tablo 3.10.	Korelasyon Analizi Sonuçları	139
Tablo 3.11.	Örgüt Kültürünün Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 3.12.	İnovasyon Performansının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	144
Tablo 3.13.	İç Girişimciliğin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	146

Tablo 3.14. Muhasebe Bilgi Sistemi Etkinliğinin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 3.15. Model I’de Yer Alan Hipotezlerin Red/Kabul Tablosu.....	150
Tablo 3.16. İşletmelere Ait Genel Bilgiler: (Model-II).....	151
Tablo 3.17. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler: (Model-II)	152
Tablo 3.18. İkinci Grup Anket Formunda Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	153
Tablo 3.19. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	154
Tablo 3.20. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	155
Tablo 3.21. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	156
Tablo 3.22. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	157
Tablo 3.23. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 3.24. Örgütsel Öğrenmenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	161
Tablo 3.25. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 3.26. Entelektüel Sermayenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	165
Tablo 3.27. Model-II’de Yer Alan Hipotezlerin Red/Kabul Tablosu.....	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	18
Şekil 1.2.	Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları.....	20
Şekil 1.3.	Performans Ölçüm Matrisi.....	30
Şekil 1.4.	Performans Piramidi	32
Şekil 1.5.	Skandia Klavuzu	35
Şekil 1.6.	Performans Yönetim Süreci Dağıtım ve Geri Besleme Sistemi	38
Şekil 1.7.	Performans Yönetim Sistemi	43
Şekil 1.8.	Entegre Performans Ölçüm Sistemi.....	45
Şekil 1.9.	Değere Dayalı Yönetim Muhasebesi Modeli.....	47
Şekil 1.10.	Performans Prizması Süreci.....	48
Şekil 1.11.	Performans Prizması	48
Şekil 1.12.	Kanji'nin İşletme Karnesi	51
Şekil 2.1.	Birinci Nesil Performans karnesi	57
Şekil 2.2.	Performans Karnesinin Strateji Yönetimi.....	59
Şekil 2.3.	Performans Karnesi Boyutları	63
Şekil 2.4.	Performans Karnesinde Neden Sonuç İlişkileri.....	82
Şekil 2.5.	Strateji Haritaları.....	85
Şekil 2.6.	Performans Değerlendirme Sistemi, Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürü Etkileşimi.....	88
Şekil 2.7.	Performans Karnesi Proje Zaman Çizelgesi	95

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1. Yıllar İtibariyle Performans Değerlendirme Yayın Sayısı	15
--	----

GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında faaliyette bulunan günümüz işletmelerinin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için kendi performanslarını doğru bir şekilde değerlendirmeleri gerekir. Bu nedenle işletmelerin gerçek durumlarını ortaya koyabilecekleri bir takım performans göstergeleri belirlemeleri ve bunları doğru analiz etmeleri işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

İşletmeler son 20 yıla kadar performans değerlendirmelerinde genellikle muhasebe verilerine dayanan ve sadece finansal ölçütlerin kullanıldığı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktaydı. Ancak son 20 yılda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler işletme varlıklarının yapısında maddi olmayan varlıkların payını artırmış ve bu varlıkların ölçümünü esas alan performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımını da zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde ise bu yöntemler de yeterli olmamış, işletme stratejisine uygun neden sonuç ilişkileri ile tanımlanmış ölçütlerin kullanıldığı çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Böylece işletmeler varlık yapılarına ve çeşitliliğine uygun performans değerlendirme yöntemleri sayesinde gerçek performanslarını ölçebilir ve değerlendirebilir hale gelmişlerdir.

1990'lı yıllardan itibaren kullanılan çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden belli başlı olanları; Performans Prizması, Performans Piramidi, Performans Ölçüm Matrisi, Skandia Kılavuzu, Entegre Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Karnesi (Balanced Scorecard)'dır. Performans karnesi, Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında yazılan bir makale ile literatüre girmiş; işletme performansında finansal boyutun yanında müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme gelişme boyutlarını da içeren bir performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaya başlanmıştır. İlerleyen dönemlerde performans karnesinin sadece

performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmayıp, stratejik yönetim modeli olarak da kullanılabilmesi görülmüştür.

Literatürde, performans karnesinin geçirdiği evrelere paralel olarak gerek performans ölçme yöntemi olarak kullanımı gerekse stratejik yönetim modeli olarak kullanımı sonucu işletme performansına olan etkilerine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak çeşitli faktörlerin işletme performansına etkisinin performans karnesinin boyutları itibariyle ölçümüne yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini irdelerek; modern performans değerlendirme yöntemlerinden Performans Karnesi yöntemini tüm boyutlarıyla ele almaktır. Diğer bir amacı da örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik, örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları, entelektüel sermaye ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliği gibi değişkenlerin genel işletme performansı üzerindeki etkilerinin Performans Karnesi'nin boyutları itibariyle değerlendirilmesi ve ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Kayseri ili imalat sanayinde en çok işçi çalıştıran ilk 100 işletme üzerinde uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın bu alandaki literatür eksikliğine kısmen de olsa katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Çalışma ile işletmelerimizin genel işletme performansı değerlendirmesinde finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de kullanmalarına yönelik bir farkındalık yaratılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümde performans, performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra, performansın boyutları, işletmeler için önemi, tarihsel süreç içerisinde performans değerlendirme yöntemleri ele alınarak geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yönelik eleştirilere de yer verilmiştir. Bu bölüm ayrıca modern performans değerlendirme yöntemlerinden belli başlı olanları hakkında kısaca bilgiler verilerek zenginleştirilmiştir.

İkinci bölümde çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden Performans Karnesi yöntemi ele alınarak, yöntemin boyutları ve yöntemde yer alan her bir boyutta kullanılması önerilen performans ölçütleri, geçirdiği evreler, boyutların ağırlıklandırılması, strateji haritaları, neden sonuç ilişkileri konuları irdelenmiştir. Bu bölümde ayrıca performans karnesine etki edeceği düşünülen örgüt kültürü, inovasyon

performansı, iç girişimcilik, örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları, entelektüel sermaye ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliği gibi değişkenlere yönelik literatür taramasına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise birinci ve ikinci bölümde verilen teorik bilgiler çerçevesinde yapılan anket çalışması ve sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletme performansının nasıl ölçüleceği, değerlendirileceği ve yönetileceği uzun zamandır akademisyenlerin ve uygulamacıların ilgisini çeken bir konudur. Ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler, işletmelerin varlık yapılarını da etkilemiş; bu etki kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinde de kendisini göstermiştir. Yaşanan bu gelişmeler sonucu geleneksel yani sadece finans ve üretim odaklı performans değerlendirme yöntemleri yerine önce çok boyutlu ölçütlerin yer aldığı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. Daha sonra artan rekabet şartları bu performans değerlendirme yöntemlerinin de yetersizliğini ortaya çıkarmış; işletme stratejisini esas alan, neden sonuç ilişkileri ile birbirine bağlı ölçütlerin kullanıldığı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle performanstan ne kastedildiği ve nasıl yönetilmesi gerektiği önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde performans, performans değerlendirme, performans yönetimi kavramları açıklanarak tarihsel süreç içerisinde işletme performansı değerlendirme yöntemlerinin gelişimi açıklanarak geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemlerine yönelik örnekler verilmiştir.

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI

Performans ve performans değerlendirme kavramları ile ilgili gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar tarafından üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmamaktadır. Nitekim performans ve performans değerlendirme konularında önemli çalışmaları bulunan akademisyenlerden Neely vd.'ne göre performans çok yoğun olarak tartışılan bir konu olmasına rağmen nadiren tanımlanmaktadır (Neely; Gregory; Platts, 2005,1228). İşletmelerin misyon ve stratejilerine göre tanımlı farklılık gösteren performans kavramında önemli olan belirlenen hedeflere uygun olarak işletme stratejisi

ile uyumlu tanımın yapılmasıdır (Ağca ve Tunçer, 2006, 175). Aşağıda çeşitli performans tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.1. Performans

Performans kelimesi dilimize Fransızca *performance* kelimesinden geçmiştir ve *başarım* olarak karşılık bulmaktadır. Başarım kelimesi ise dilimizde; *elde edilen bir başarı, herhangi bir olay veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece* gibi anlamlarda kullanılmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Ayrıca performansın belirsiz bir kavram olduğu ve basit bir tanımı bulunmadığı kabul edilmektedir (Otley, 1999, 364). Dolayısıyla, ilgili olduğu alan ve konu ile ilgili olarak performansa değişik anlamlar yüklenebilmektedir. Aşağıda performans ile ilgili yapılmış bazı genel tanımlara yer verilmiştir;

- Lebas ve Euske'ye göre performans (Neely, 2004,67-68);
 - Sayılarla ölçülebilmeyi veya işlemler arasında ilişki kurulabilmeyi sağlayan bir ifadedir,
 - Belirli bir hedefe ulaşmak için elde edilen başarıdır,
 - Bir sonuç elde edebilme yeteneğidir,
 - Beklenen ile kıyaslandığında elde edilen şaşırtıcı sonuçtur.
- Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005, 17).
- Performans, belirli hedef ve önceliklere yönelik olarak belirli bir süre içerisinde sonuçlar üretme yeteneğidir (Akman; Özkan; Eriş, 2008, 94).

İşletme literatüründe de performans kavramı ile ilgili standart bir tanım bulunmamaktadır. Ancak genel bir ifade ile performans bir iş sisteminin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda işletme literatüründe yer alan bazı performans tanımlarına yer verilmiştir.

- Meyer'e göre performans (Neely, 2004, 56);
 - İnsanların, makinaların belirli bir konuda gösterdikleri eylemin başarısıdır.
 - Ekonomik açıdan ise performans gelecekte beklenen gelirlerin bu günkü değere indirgenmiş değerleridir.

- Austin ve Jody'e göre performans, arzulanan sonuçlar üreten bir sistemin etkinliğidir (Neely, 2004, 82).

Performans ile işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme seviyesi anlaşılmakta ve sarf edilen çabaların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Akal, 2005, 17). Bu bağlamda performans kavramı, işletme yönetiminde daha çok performans değerlendirme anlamında kullanılmaktadır. Örgütler daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak örgütsel ve işle ilgili davranışları analiz etmekte ve çalışanın başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir (Özer, 2009, 5).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle performans ile ilgili işletmelere literatürüne yönelik bir tanım yapmak gerekirse; performans kişilerin, örgütlerin ve sistemlerin standartları önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için sergiledikleri eylemlerin başarı düzeylerinin nitel veya nicel olarak ifade edilmesidir.

1.1.2. Performans Değerlendirme

Literatürde çoğu zaman performans ölçümü ile performans değerlendirme kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Son yıllarda bu kavramların yanında performans yönetimi kavramı da kullanılmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme, yürütülen faaliyet ve projelerin etkinliğinin araştırılmasına yönelik bir geri bildirim mekanizmasıdır. Performans değerlendirme ile performans ölçümü birbirinden farklı araçlardır. Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesine yönelik çalışırken; performans değerlendirme aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır ve bu yönüyle daha geniş bir anlam ifade etmektedir (Yenice, 2006, 124). Dolayısıyla bu çalışmada "*performans ölçümü*" kavramı yerine daha geniş bir anlam ifade eden "*performans değerlendirme*" kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

Performans değerlendirme kavramının anlam açısından iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütsel amaç ve hedeflerin belirlendiği, bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleşme sonuçlarının bir değerlendirmeye tabi tutularak raporlandığı örgütsel performans değerlendirmedir. Diğeri ise daha çok insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına giren bireysel performans değerlendirmedir (Yenice, 2007, 1). Aşağıda

bireysel ve örgütsel performans değerlendirme kavramları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1.2.1. Bireysel Performans Değerlendirme

Bireysel performans değerlendirme; iş gören yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006, 122). Bir başka tanıma göre de bireysel performans değerlendirme; çalışanların sahip oldukları yetkinliklerin iş ve görevlerin niteliklerine ne ölçüde uygun olduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan beklenen standartlar ile ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasıdır (Işığışık, 2008, 1). Performans değerlendirme, çalışanların işlerini ne kadar başarılı yaptıklarını belirleme, sonuçların kendisine bildirilmesi ve bunun sonucunda bir gelişme planının oluşturulması sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme sürecinin çalışanı sadece verimlilik konusunda bilgilendirmeyip aynı zamanda gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemesi gerekmektedir. Bireysel performans değerlendirmenin sonucunda çalışanların yükseltilmesi, görevlerin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınmasına katkı sağlayacaktır (Barutçigil, 2002,180).

1.1.2.2. Örgütsel Performans Değerlendirme

Örgütsel performans değerlendirme; bir örgütün önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Güner ve Memiş, 2007, 2). Bir başka açıdan ise örgütsel performans değerlendirme "örgütsel faaliyetleri, çabaları ve başarıları değerlendirmek için niceliksel göstergelerin kullanımı" olarak tanımlanmaktadır (Bartels, 2010, 24).

İşletmelerin farklı fonksiyonları açısından da örgütsel performans değerlendirme kavramı farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Örneğin üretim fonksiyonu açısından performans değerlendirme; hem etkinlik ve eylemlerin etkinliğini ölçmek, hem de çalışanlara geribildirim sağlamak amacıyla kullanılan ölçütler bütünüdür. Stratejik kontrol açısından ise örgütsel performans değerlendirme iki farklı yönüyle tanımlanmaktadır. Örgütsel performans değerlendirme bir taraftan örgüt içerisindeki

stratejinin gerçekleştirilmesi için kullanılan ve en üst kademedan en alt kademeye kadar gerçekleştirilen işlemleri gösterirken diğer taraftan strateji geçerliliği ve içerik değişiklikleri için gerekli bilgiyi de sağlamaktadır. Yönetim muhasebesi açısından ise örgütsel performans değerlendirme sistemi bütçeleme ve planlama yönetimi ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Santos et al. 2007, 785).

1.1.3. Performans Yönetimi

Son dönemlerde performans değerlendirme kavramından performans yönetimi kavramına doğru bir yönelim görülmektedir. Performans yönetimi hem performans ölçmeyi, hem de performans değerlendirmeyi kapsayan dinamik bir süreci ifade etmektedir.

Performans yönetimi örgütü arzulanan stratejik amaçlara yöneltmek amacıyla, işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005, 75). Aynı zamanda performans yönetimi; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, performans değerlendirmesi ve faaliyet raporlarının birbirini takip ettiği döngüsel bir yönetim şeklidir (Yenice, 2006, 123). Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler performans yönetimi ile örgütsel kültürü, sistemi ve süreci olumlu yönde etkilemesi için kullanılmaktadır. Performans yönetimi sonucunda yöneticiler, hedeflere ulaşma noktasında mevcut politika ya da programları ya kabul ederler veya değiştirirler (Naude, 2007, 14).

Performans yönetimi süreci işletmenin kendi performansını ortak işlevsel strateji ve amaçlar doğrultusunda yürüttüğü bir süreçtir. Bu sürecin amacı, dinamik bir döngü sistemi sağlamaktır ve bu sistem içerisinde ortak ve fonksiyonel stratejiler tüm iş süreçlerini, faaliyetleri, görevleri ve çalışanları tanzim ederek geri beslemektedir. Optimal yönetim kararlarının alınması için performans ölçüm sistemi boyunca elde edilen verilerin geri beslemesi sağlanır. Netice itibariyle performans yönetim süreci performansın yönetilmesinde değişik sistemlerin örgüt tarafından nasıl kullanılacağını tanımlamaktır. Bu sistemler sadece strateji geliştirilmesi ve gözlemlenmesinden ibaret olmayıp muhasebe yönetimi, hedef yönetimi, finansal olmayan performans

değerlendirmesi gibi unsurları içermekle birlikte, bunlarla da sınırlı değildir (Bititci; Carrie; McDevitt, 1997, 2).

1.1.4. Performansın Boyutları

Örgütsel performans birbirleriyle ilişkili toplam yedi boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; etkenlik, verimlilik, verim ve girdilerden yararlanma, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluktur (Akal, 2005, 34). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Etkenlik: Etkenlik, işletmede belirlenen hedeflerin ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, işlerin zamanında, doğru kalitede ve arzu edilen miktarda tamamlanma derecesini ölçen bir performans boyutudur. Genel olarak etkenlik işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasındaki ilişkiyi ifade etmekte ve aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Akal, 2005, 34).

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Beklenen Çıktı}}$$

Verimlilik: Verimlilik çıktıların girdilere oranıdır. Birim, bölüm, kurum, endüstri veya ulusal ekonomi bazında ölçülebilen verimlilik performans değerlendirmede fiziksel bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Coşkun, 2007, 16). Verimlilik aynı zamanda bir işletmede hammadde, işgücü, malzeme, makine gibi temel üretim kaynaklarının sermaye kullanımı, teknoloji seçimi, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları, bilgi ve zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin de sonucudur (Akal, 2005, 45). Verimlilik şu şekilde formüle edilmektedir (Coşkun, 2007, 16);

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verim ve Girdilerden Yararlanma: Bir işletmenin mamül ya da hizmet üretim sürecinde üretim kaynaklarından yararlanma derecesini ve üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur. Bu göstergeler performans geliştirme sürecinde “Şimdi biz neredeyiz?” ve “Daha iyi nasıl olabiliriz?” gibi sorulara cevap aramaktadırlar. İşletmedeki mevcut iç-dış imkanlar ve kısıtlamalar ortamında potansiyel kaynaklardan nasıl ve ne derece yararlanıldığını gösterirler (Akal, 2005, 39).

Kalite: Kaynakların verimli kullanılmasına yönelik olarak, mamül ve hizmetlerin kullanım uygunluğuna, müşteri ihtiyaçlarına uygun mamül ve hizmet anlayışının gelişmesine aynı zamanda mamül ve hizmet üretiminden kaynaklanan kamusal sorumlulukların yerine getirilmesine olumlu katkı sağlayan bir performans boyutudur. Kalite; performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar gibi boyutlardan oluşur. Ayrıca kalite, hizmet ya da mamül kullanıcı istekleri ve ihtiyaçlarını karşılama, mamüllerin belirlenmiş standartlara uygunluk ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır (Tangen, 2004,730).

Yenilik: Yenilik; günümüz dünyasında sıkça görülen ve inovasyon kelimesi ile eş anlamlı kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kendirli, 2009, 3). Yenilik kavramı Oslo Klavuzu'nda "yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyon yönteminin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Kendirli, 2009, 8). Yenilik bir performans boyutu olarak ele alındığında, yönetimin sergilediği performans iki yönden incelenmelidir. Bunlardan birincisi var olan kaynaklarla en yüksek seviyede yarar sağlamaktır. Diğeri ise günümüzde önemi gittikçe artan geleceği yaratma konusundaki performansıdır. Bu da yenilik, risk alma ve girişimcilik becerisi ile ilgilidir. Drucker'e göre yenilik, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlamadır (Akal, 2005, 53).

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Çalışma yaşamının kapsamı, işletmede çalışanlara sağlanan maddi imkanlar, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, kararlara katılım gibi sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Başka bir ifade ile çalışma yaşamının kalitesi, işletmede çalışanların çalışma koşullarının değişik yönlerine yönelik düşünce ve davranışlarını ifade etmektedir. Çalışma hayatında insanların bireysel arzu ve istekleri zamana ve duruma göre sürekli bir değişim içerisindedir. Yönetim de iyi bir çalışma ortamı sağlayabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır (Akal, 2005, 58).

Karlılık ve Bütçeye Uygunluk: Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelir ve toplam gider arasında kurulan bir ilişkidir. En genel tanımıyla kâr, satışlar ile maliyetler arasındaki

pozitif farkı ifade etmektedir. Bu ilişki oransal olarak ifade edilirse kârlılıktan söz edilir. Bütçeye uygunluk ise, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği durumlarda ya da kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan birimlerde kârlılık yerine kullanılan bir performans boyutudur. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performans ölçümünde kullanılmasının yanı sıra hem performansın geliştirilmesi hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunacaktır (Akal, 2005, 63).

1.1.5. Performansın Denetimi

Denetim literatüründe denetim türleri genellikle finansal tabloların denetimi (bağımsız denetim), uygunluk denetimi ve performans (faaliyet) denetimi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Güredin, 2010, 18-19; Kaval, 2008,9; Selimoğlu ve Uzak, 2009, 9). İşletmenin belirlenen hedeflerine ne derece ulaştığı, tahsis edilen kaynakları ne derece etkin ve verimli kullandığı başka bir ifade ile faaliyetlerdeki başarı düzeyinin denetimi de söz konusudur. İşte işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik açısından incelenmesine performans denetimi denilmektedir. Bunun yanı sıra literatürde “faaliyet denetimi”, “yönetim denetimi”, “iktisadilik denetimi” ve “verimlilik denetimi” gibi kavramlarla da birlikte kullanılmaktadır (Uzak, 2007, 1). Genel olarak finansal ve finansal olmayan işletme faaliyetlerinin başarı düzeylerinin denetimi performans denetimi olarak adlandırılmaktadır.

Performans denetimi, işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmeye yönelik olarak örgütsel yapıyı, iç kontrol sistemlerini, iş akışlarını ve nihayetinde yönetimin başarı düzeyini belirlemeye yönelik bir faaliyetler zinciridir. Diğer taraftan performans denetimi, işletmenin stratejisi ve politikaları paralelinde belirlenmiş olan amaçlara ne derece ulaşıldığını geniş bir perspektifle ele almaktadır. Finansal ve finansal olmayan süreçleri de kapsamı nedeniyle diğer denetim türlerine göre daha zor bir süreçtir (Güredin, 2010, 19).

Performans denetiminin işletmelerde yürütülecek olan faaliyetlerin belirlenmesi, yeni gelişme alanları için fırsatların ortaya konulması ve gelecek dönemlerde yapılması gereken faaliyetlere yönelik öneriler gibi amaçları bulunmaktadır (Selimoğlu, 1999, 197). Diğer taraftan performans denetimi üç başlıkta ele alınabilir; (Uzak, 2007, 6).

- Fonksiyonel denetimler; üretim, satın alma, pazarlama gibi işletme fonksiyonlarının etkenlik ve verimliliğın denetimidir.
- Örgütsel denetimler; örgütte yer alan fonksiyonların karşılıklı etkileşimlerinin ne derece etken ve verimli olduğunun denetimidir.
- Özel görevler; yönetimin verdiği özel görevler kapsamında yürütölen denetim faaliyetleridir. Örneğın işletmedeki bilgi işlem sisteminin daha verimli bir hale getirilmesi bir amaç olarak belirlenmiş olabilir.

1.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Tek boyutlu ve yoğun olarak finansal ölçütlerin kullanıldığı performans değerlendirme yöntemleri, günümüz işletmelerinin bu konudaki ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Zira günümüzde performans değerlendirmede kullanılması gereken ölçütlerin niteliğı büyük bir değışime uğramıştır. İşletmeler örgütsel performansı; iyileştirme, planlama ve örgütleme, rekabet avantajı elde etme, ödöl sistemini kurma ve standartlara uyma amacıyla yürütmek istemektedirler (Pocket, 2010, 15). Örgütsel performans değerlendirme, örgütün başarısı için nelere ihtiyaç olduğú ve nelerin geliştirilmesi gerektiğı konusunda önemli rol oynamaktadır (Kanji, 2002, 716).

1.2.1. Örgütsel Performans Değerlendirmenin İşletmeler İçin Önemi

“Konuştuğunuz şeyi ölçebildiğınızde ve onu sayılarla ifade ettiğınızde onun hakkında bir şeyler biliyorsunuz demektir. Konuştuğunuz şeyi ölçemiyor ve sayılarla ifade edemiyorsanız konu hakkındaki bilginiz sıradan ve tatmin edici olmayan bir bilgidir”
William Thompson (Lord Kelvin), 1824–1907 (aktaran: Niven, 2002, 3).

Lord Kelvin’in ifade ettiğı gibi bir konu ile ilgili doğru kararlar alınabilmesi için, sayısal bilgilere ve bunların doğru kullanımına ihtiyaç vardır. Yoğun bir rekabet ortamının yaşandığı günümüz ekonomik ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinin temel şartının, örgütün bütününe kapsayan etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerektiğı söylenebilir. Çünkü günümüz ekonomik şartları ve bilgi çağı bunu zorunlu hale getirmiştir. Bu sonucu ortaya çıkaran gelişme ve değışimleri aşağıdaki yedi başlık altında özetlemek mümkündür (Neely, 1999, 210);

Değişen İş Hayatı: Bilgi çağı ile birlikte üretim sistemlerinde ve üretim maliyetini oluşturan kalemlerin paylarında değişiklikler ortaya çıkmıştır. Üretim “emek yoğun” olmaktan çıkmış, “sermaye yoğun” ve “teknoloji yoğun” şekline dönüşmüştür. Bu yapısal değişiklik sonucu üretim maliyetleri içindeki direkt işçilik maliyetleri % 50’ler civarından % 5-10 seviyelerine gerilemiştir (Şimşek ve Nursoy, 2002, 94). Direkt işçilik maliyetlerinin düşen nispi önemine karşın genel üretim maliyetlerinin üretim maliyetleri içindeki payı ise gittikçe artmaktadır. Bütün bu gelişmelerin sonucunda, 1980’li yıllara gelindiğinde faaliyet tabanlı maliyetleme gibi alternatif mamül maliyetleme sistemleri geliştirilmiştir (Neely, 1999, 210).

Artan Rekabet: Küresel pazarlarda faaliyet gösteren günümüz işletmeleri maliyetleri azaltmak ve müşterilerine sundukları değeri artırmak konusunda sürekli bir baskı altındadırlar (Şimşek ve Nursoy, 2002, 94). Performans değerlendirme açısından bu baskı ve değişimler üç etki yaratmıştır. Bunlardan birincisi; örgütlerin çoğu kendilerini servis kalitesi, esneklik, pazar bölümlenme, yenilik ve hızlı hareket etme bağlamında rakiplerinden farkı kılmaya çalışmaktadırlar. İkincisi; bazı işletmeler uygun biçimde tasarılanmış performans ölçümlerinin stratejilerin uygulanmasını cesaretlendirebildiğini anlamışlardır. Nitekim işletmeler kendilerini, değer maliyetten daha önemli olduğu bir pazarda rekabet ederken bulmuşlardır. Böylece finansal olmayan faktörler ölçüğünde rekabet eden işletmeler nitel performans ölçütlerine ihtiyaç duymuşlardır. Üçüncüsü rekabetin değişen yapısı işletmeleri küçültmeye yönelmiştir. Organizasyonların çoğu bunu orta kademe yönetimini elemine ederek ve geri kalan çalışanları güçlü kılarak başarmışlardır (Neely, 1999, 210).

Spesifik Gelişme Girişimleri: Artan rekabete cevap olarak çok sayıda örgüt, toplam kalite yönetimi, yalın üretim ve dünya çapında üretim gibi gelişim temalarına yönelmişlerdir. Devam eden gelişimin bir gereği olarak mamullerin ve süreçlerin gelişim yollarını aramaya ihtiyaç duymuşlardır. Ortaya çıkan bu yeni vizyonlar örgütleri maliyet odaklı olmaktan ziyade değer odaklı olmaya yönelmiştir (Neely, 1999, 210).

Ulusal ve Uluslararası Kalite Ödülleri: Ulusal ve uluslararası kuruluşlar kaliteyi teşvik etmek amacıyla ödüller içeren çeşitli organizasyonlar düzenlemektedirler. Ancak belirlenen ödüllerin elde edilebilmesi için ödül kriterlerine dayalı bir performans işleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu gelişmeler de işletmelerin

ödüle aday olabilmeleri için öncelikle gerekli olan performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, 94).

Organizasyonların Değişen Roller: Bilgi çağının işletmelerinde muhasebe ve finans birimleri sadece klasik dış raporlama için gerekli olan bilgileri üretmekle yetinmeyip, yönetimin ihtiyaç duyduğu diğer bilgileri de üretmek durumundadırlar. Bu gelişmeler yöneticileri işletmelerde dengeli performans değerlendirme sistemleri için daha aktif olmaları konusunda cesaretlendirmiştir (Akal, 2005, 210). Bir diğer önemli gelişme olarak, işletmelerdeki insan kaynakları biriminin de performans değerlendirmede daha aktif olarak yer aldığı görülmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002, 95).

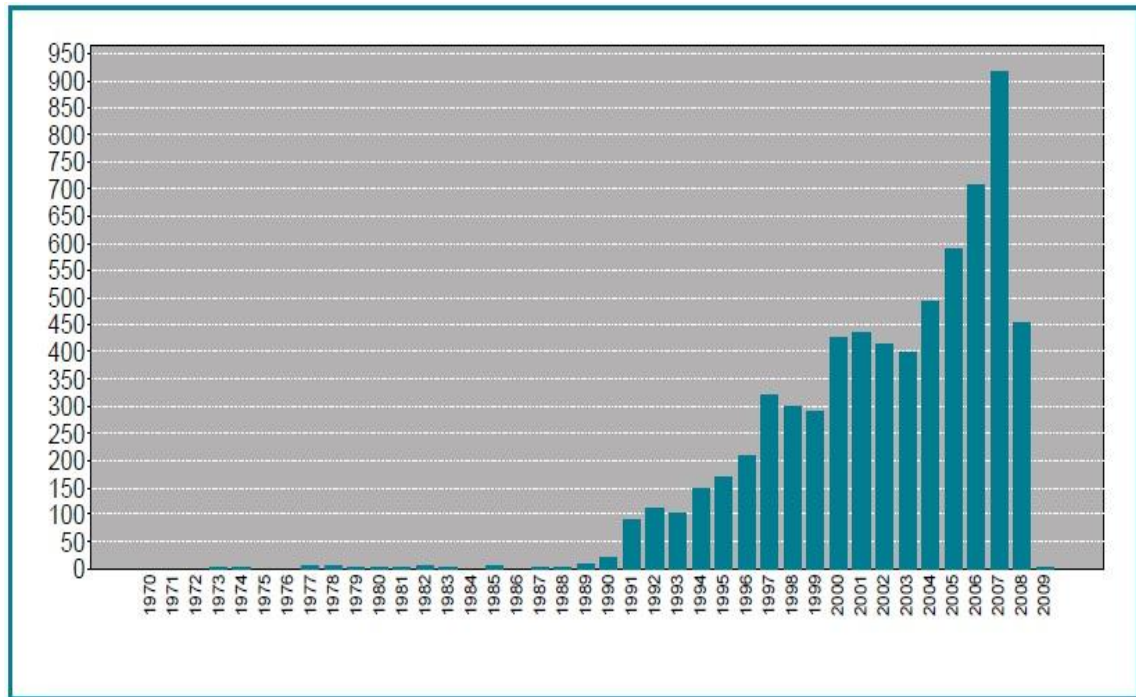
Değişen Dış İhtiyaçlar: Günümüz işletmeleri artık çok değişik dış taleplerle karşılaşmaktadır. Kanunlar, düzenlemeler, müşteri örgütleri, hissedarlar, kamuoyu, medya ve sivil toplum örgütleri başlıca talep eden tarafları oluşturmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, 95). Geçmişte yatırımcılar işletme ile ilgili sadece finansal verileri talep ederlerken günümüzde müşteri bağlılığı, insana yapılan yatırım ve tedarikçi ilişkileri gibi uzun dönemde başarıyı getirecek konularda da ilgili bilgi sahibi olmayı arzu etmektedirler (Akal, 2005, 210).

Bilgi Teknolojilerinin Gücü: Teknolojik gelişmeler yalnızca verilerin daha kolay elde edilmesi ve analiz edilmesini sağlamamış, aynı zamanda verilere yönelik yeni fırsatları da mümkün kılmıştır. Örneğin elektronik satış sistemleri bireysel satın alma davranışlarının izlenmesine yönelik fırsatlar üretmiş, yapılan indirimlerin sonuçlarını izleme imkanı sunmuştur. Aynı zamanda yazılım paketleri dengeli performans ölçüm yöntemlerinin kullanımına imkan sağlamıştır (Akal, 2005, 210).

1.2.2. Tarihsel Süreç İçerisinde Örgütsel Performans Değerlendirme

Örgütsel performans değerlendirme konusu ile ilgili literatürün başlangıcı 1950'li yıllara kadar uzanmaktadır. Örgütsel performans değerlendirme kavramı ilk kez “*Dysfunctional Consequences of Performance Measurements*” adlı makalede Ridgway tarafından kullanılmıştır. Makalede sayısal değerlerle ölçülen performansın yetersizliğine değinilmiştir. Ancak dengeli çok boyutlu bir performans ölçüm sistemine olan ihtiyacı Drucker, “*The Practice of Management*” adlı kitabının 1954 yılındaki baskısında dile getirmiştir (Neely, 2005, 1265). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise

performans değerlendirme ile ilgili akademik çalışmaların arttığı gözlemlenmiştir. Örneğin 1994-1996 yılları arasında performans değerlendirme ile ilgili 3,615 makale yayınlanmıştır. Bu her çalışma gününün beş saatinde bir yayın anlamına gelmektedir. Yine bu dönemde her iki haftada yeni bir kitap piyasaya sürülmüştür. Toplamda ise 1950 yılından 1991 yılına kadar olan süredeki 16,062 olan yayın sayısı bu dönemde 301,410 sayısına ulaşmıştır (Neely, 1999, 207). 2001 yılından 2005 yılına kadar olan süre içerisinde ise 6,365 bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu da yine her yedi saatte bir yayın anlamına gelmektedir. Aralık 2005 itibariyle Amazon 3,700'den fazla kitabı satış için hizmete sunmuştur (Neely, 2007, 3). Aşağıdaki grafikte yıllar itibariyle performans değerlendirme konusu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmaların sayısı verilmiştir.



Grafik 1.1. Yıllar İtibariyle Performans Değerlendirme Yayın Sayısı

Kaynak: Taticchi; Tonelli; Cagnazzo, 2010: 8.

1980'li yıllara kadar muhasebe sisteminden sağlanan bilgiler ışığında özellikle yatırımın geri dönüş oranı ve benzeri oranları kullanarak yürütülen performans değerlendirme yöntemleri artık küresel rekabet ortamında işletmelerin performansını tam olarak yansıtamamıştır (Kennerley and Neely, 2003, 214). Örgütsel performans değerlendirmenin hem kavram olarak, hem de fonksiyon olarak tarihsel süreç içerisinde işletmecilik anlayışına paralel bir değişiklik yaşadığı çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilmiştir. Bu değişim kavramsal olarak da performans ölçme, performans

değerlendirme ve performans yönetimi şeklinde ortaya çıkmıştır. İlk dönemlerde bütünlük bir anlayıştan ziyade departman bazında ve ağırlıklı olarak üretim esaslı ve finansal ölçütlere dayalı performans değerlendirme anlayışından, çok boyutlu ölçütlerin kullanıldığı ve bütünlük bir yapı içerisinde ele alınan bir performans değerlendirme sistemine geçiş yaşanmıştır. Performans değerlendirme sürecinin gelişimi aşağıdaki gibi üç dönem içerisinde ele alınabilir (Wilcox and Bourne, 2003, 806);

1850-1925; Maliyet ve Yönetim Muhasebesinin Gelişim Süreci: Endüstriyel çağ olarak ifade edilen bu dönemde işletmelerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomilerinden yararlanma derecelerine bağlıydı. Teknoloji, önemli olmasına rağmen genellikle standart ürünlerin etkin bir yöntemle büyük miktarlarda üretiminin sağlanması amacıyla yönelik olarak kullanılırdı (Kaplan ve Norton, 1999, 3). Bu dönem önemli muhasebe tekniklerinin geliştirildiği ve performans değerlendirme aracı olarak kullanıldığı dönemdir. Bu dönemde ortaya çıkan en önemli olgu, üretimin ev ve küçük işyerlerinden fabrikalara doğru kayması ve işçilik ücretlerinin birim bazından saat karşılığına dönüşmesi sonucu, muhasebe sistemi maliyet ve kontrol açısından yetersiz kalmıştır. İşletmeler entegre üretim tesislerine dönüştürülmüştür. İngiltere’de tekstil fabrikaları çoklu üretim sistemlerini bünyesinde toplamış, I. Dünya Savaşından sonra da DuPont, Sears Roebuck ve General Motors gibi işletmeler çok sayıda fabrikaya sahip olmuşlardır. Diğer taraftan günümüzde de kullanılan standart maliyetleme, bütçeleme teknikleri gibi temel maliyet ve yönetim muhasebesi yöntemleri bu dönemde geliştirilmiş ve kullanılmıştır (Wilcox and Bourne, 2003, 807).

1974-1992; Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yöntemlerindeki Gelişmeler: 1980’li yıllara gelindiğinde gücün üreticiden tüketiciye geçtiği ve sanayinin “*etkin üretim süreci*”nden “*müşteri odaklı üretim süreci*” ne kaydığı görülmektedir. Küresel rekabet ve ticarete sınırların kalkması, işletmelere yeni fırsatlar yaratırken beraberinde problemler de getirmiştir. Ayrıca bu dönemde mamül yaşam süresi kısalmışken, yeni mamül ve hizmetlerin tasarlanıp, bunların sağladığı faydaları sürekli olarak geliştirecek yönde çalışmalar önem kazanmıştır. İşgücünün istihdamında ise geleneksel üretim işletmelerinde çalışmakta olan işçilerin sayısında azalma; buna karşın rekabetçi talep ortamının etkisi ile mühendislik, pazarlama, yöneticilik ve idari işler gibi analitik fonksiyonları olan personelin sayısında artışlar olmuştur. Diğer taraftan işletmelerde yönetim; işletme sahiplerinin elinden çıkmış, profesyonel yöneticiler işletme yönetimini

üstlenmeye başlamışlardır (Güner ve Memiş, 2007, 303). Tüm bu gelişmelerin sonunda örgütsel performans değerlendirmede finansal ölçütlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kalite, pazar payı, marka değeri vb. gibi finansal olmayan performans ölçütleri de kullanılmaya başlanmıştır. Nitekim Performans Karnesi (Balanced Scorecard), Performans Pramidi, Performans Ölçüm Matrisi, Performans Ölçüm Anketi ve Performans Prizması gibi çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri bu dönemde ortaya çıkmıştır.

1992-2000; Strateji Haritaları, İş Modelleri ve Sebep-Sonuç Diyagramlarındaki Gelişmeler: 1980'li yıllardan itibaren geleneksel ölçütlere dayalı performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliklerinin giderilmesine yönelik ortaya çıkan çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri de bilgi çağının gereklerini yerine getirememiştir. Kaplan ve Norton 300'den fazla şirkette yaptıkları çalışma sonuçlarına göre; hiçbir işletmenin strateji hakkında birbirleriyle aynı düşünmediğini, mali işler müdürünün stratejiye finansal açıdan, üretimle ilgili çalışanların kalite yönünden, insan kaynakları biriminin insana yapılan yatırım yönünden yaklaştığını tespit etmişlerdir. (Kaplan ve Norton, 2006, 5). Sonuç olarak işletmenin bütünü kapsayan ve işletme stratejisi ile uyumlu yöntemlere olan ihtiyaç belirginleşmiş ve bu arayışların sonucunda performans değerlendirmenin üçüncü evresi olan strateji haritaları, iş modelleri ve sebep sonuç diyagramlarındaki gelişmeler ortaya çıkmıştır (Wilcox and Bourne, 2003, 808). Performans değerlendirme yöntemlerinin tarihsel süreç içerisinde gelişiminde gelinen son noktada; geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklerinin giderilmesine yönelik çok boyutlu, strateji odaklı, performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Şekil 1.1 yıllar itibarıyla performans değerlendirme sürecinde yaşanan değişimi göstermektedir (Garengo, 2009, 99).

		Performans Değerlendirme Sistemi Özellikleri		
		<p>Temel Dinamik Yenileme: Sistem iç değişikliklere reaksiyon vermez</p> <p>Sistematik Yapı: Veri toplamının şekli ve hangi sıklıkla olacağı net bir şekilde ortaya konmamıştır. Şirketin özel ihtiyaçları göz önüne alınmamıştır.</p> <p>Entegrasyon: Toplanan bilgi bütünlüklü değildir ve entegrasyona gerek duyulmaz.</p>	<p>Gelişmiş Dinamik Yenileme: Sistem iç değişikliklere reaksiyon verir.</p> <p>Sistematik Yapı: Veri toplamının şekli ve hangi sıklıkta olacağı şirketin özel ihtiyaçları göz önüne alınarak net bir şekilde ortaya konmuştur. Veri toplamının şekli ve sıklık oranı ilgili kesimlere çoğunlukla resmi bildirimle yapılır.</p> <p>Entegrasyon: Sistem tüm kuruluşun entegrasyon tanımını desteklemez.</p>	<p>Mükemmel Dinamik Yenileme: Sistem iç ve dış değişikliklere reaksiyon gösterir.</p> <p>Sistematik Yapı: Veri toplamının şekli ne hangi sıklıkta olacağı şirketin özel ihtiyaçları dikkate alınarak net bir şekilde ortaya konmuştur. Veri toplama şekli ve sıklık oranı ilgili kişilere daima resmi bildirimle yapılır. Toplanan bilginin kalitesi daima kontrol edilir.</p> <p>Entegrasyon: Sistem tüm kuruluşun entegrasyon tanımını destekler.</p>
Performans Değerlendirme Sistemi Konuları	Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleri: Finansal performansa odaklanır.			
	Çift Yönlü: Finansal performansa ve diğer bir şirket fonksiyonunun performansına odaklanır.			
	Kısmi Dengeli: Finansal performansa ve diğer kritik reaksiyonların performansına odaklanır.			
	Dengeli: Finansal performansa ve ilgili diğer tüm fonksiyonların performansına odaklanır.			
	Tanısal: Sonuçlar ve belirleyiciler arasındaki neden sonuç ilişkisini destekler.			

Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Garengo, 2009: 99.

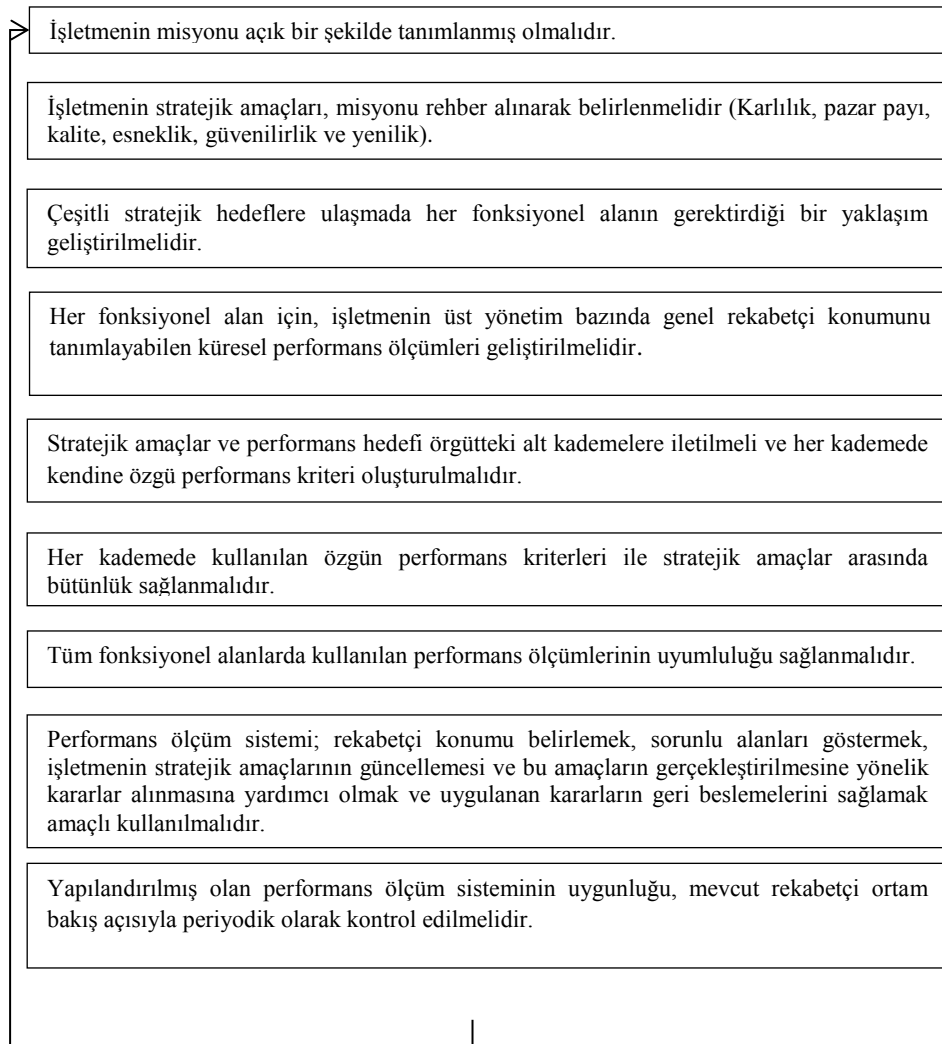
1.2.3. Performans Değerleme Sisteminin Tasarımı ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Performans değerlendirme sistemleri ve bunların işletmelerde kurulup işletilmesine duyulan ihtiyaca rağmen başarılı performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında sorunlar yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve işletilmesi çalışmalarının %70'i başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Bourne and Neely, 2003, 2). Etkin bir performans değerlendirme ve yönetimi için kavramsal çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün tüm seviyelerinde anlaşılabilir, hedeflere ulaşmayı destekler nitelikte ve sonuçları elde etmeye yönelik olarak tasarlanması gerekmektedir. Şöyle ki; (Bititci et al. 2005, 336; Kennerley and Neely, 2003, 219; Neely; Gregory; Platts, 2005, 1244-1245; http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/9_Performance_Measurement.pdf; Bourne et al. 2000, 758; Tangen, 2004, 727):

- Etkili iç ve dış iletişim başarılı performans değerlendirme sisteminin anahtarıdır. (Çalışanlar, müşteriler, paydaşlar arasında etkili bir iletişim)
- Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendilerine düşen sorumluluğu açıkça bilmelidirler.
- Performans değerlendirme sistemi karar vericiler için veri değil bilgi sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi ödül ve tazminatlarla bağlantılı olmalıdır.
- Sistem cezalandırıcı değil pozitif olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi dışı açık olmalı ve çalışanlar, paydaşlar, tedarikçilerle de paylaşılmalıdır.
- Örgütün tüm stratejileri ile entegre olmalıdır.
- Planlananla gerçekleşen sonuçlar arasında düzenli bir geri dönüş sistemi olmalıdır.
- Kullanılan ölçütlerin ulaşılabilir ve adil olması gerekir.

1.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması Aşamaları

Performans değerlendirme sisteminin yapılandırılmasında işletme stratejilerine bağlılık ile değişen koşullara uyum sağlanmalı ve karar vermede etkin rolü üstlenecek kritik başarı faktörleri ve performans ölçütleri geliştirilmelidir. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin yapılandırılması için pazar koşulları, işletme stratejisi, müşteri beklentileri ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi özelliklerin belirleyici etkisini göz önünde tutmak gerekir (Kaygusuz, 2005, 84). Etkin bir performans değerlendirme sistemi ancak aşağıdaki süreçlere uygun bir sistemin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması sonucu işletmelere beklenen katkıyı yapabilir (Neely; Gregory; Platts, 2005, 1248; Neely; Mills; Platts et al. 2000, 1128).



Şekil 1.2. Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları

Kaynak: Neely et al. 2000: 1128.

1.2.5. Performans Ölçütlerinin Özellikleri

Performans ölçütü, süreç veya sonuç değerlendirmesi ilgili olduğu düşünülen bir performansın kantitatif olarak gösterimidir. Dolayısıyla işletmelerde etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için kullanılan performans ölçütlerinin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir. (http://www.turningpointprogram.org/Pages/pdfs/perform_manage/pmc_guide.pdf).

- Geçerlilik
- Güvenilirlik
- Duyarlılık
- İşlevsellik
- Anlaşılabilirlik
- Uygunluk
- Suistimale kapalı olma
- Paydaşlar tarafından desteklenir nitelikte olma

Örgütlerde performans yönetimi sürecinde, performans ölçüm kriterlerindeki sadelik ve pratik olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine imkan vermektedir (Özer, 2009, 11). Dolayısıyla bir performans değerlendirme sisteminin etkinliği, sistemde kullanılacak olan ölçütlerin özelliklerine bağlı olmaktadır. Kuşkusuz örgütü amaçlarına ulaştıracak olan strateji ile uyumlu performans ölçütlerinin belirlenmesi üzerinde durulmalıdır. Bu nedenle belirlenen ölçütlerin amaca ne kadar katkı sağladığı sürekli olarak incelenmeli ve dönemsel değerlendirmeler sonucu gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir. Değişen ekonomik şartlara paralel olarak işletmelerin kullandıkları performans değerlendirme sistemleri ve kullanılan ölçütlerde değişmiştir. Geleneksel ve geleneksel olmayan performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan ölçütlerin karşılaştırması Tablo 1.1’de verilmiştir (Ghalayini; Noble; Crowe, 1997, 210).

Tablo 1.1. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Karakteristiği	Geleneksel Performans Ölçütleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri
Sistemin Temeli	Muhasebe Sistemi	İşletme Stratejisi
Kullanılan Ölçüt	Finansal	Operasyonel ve Finansal
Kimlere Yönelik	Orta ve Üst Kademe Yönetim	Tüm Çalışanlar
Sıklık	Haftalık veya Aylık	Gerçek Zamanlı (saat, gün)
Gerçeklik Bağlantısı	Dolaylı, Yanıltıcı	Basit, Doğru, Doğrudan
Üretimle İlgisi	İlgisiz	Kullanılabilir
Format	Sabit	Esnek-Değişken
Lokal-Global	Statik	Dinamik ve Yapıya Bağlı
İstikrar	Statik	Dinamik ve Yapıya Bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni Metotlara Desteği	Uyum Sağlaması Zor	Uygulanabilir
Sürekli Gelişme Etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Kaynak: Ghalayini; Noble; Crowe, 1997: 210.

1.3. PERFORMANS DEĞERLERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Literatürde performans değerlendirme yöntemlerinin sınıflandırılmasında değişik yaklaşımlar olmakla birlikte genel kabul görmüş yaklaşım geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri şeklindeki sınıflandırmadır.

Performans değerlendirme konusunda önemli çalışmaları bulunan Neely bu sınıflandırmayı; muhasebe, pazarlama, üretim ve tedarik zinciri yönetimi yaklaşımları ile ele almaktadır (Neely, 2007, 7). Diğer taraftan ülkemizde örgütsel performans yönetimi konusunda çalışmaları bulunan Coşkun (2005) tarafından ortaya konulmuş olan performans değerlendirme yaklaşımları; finansal-finansal olmayan performans değerlendirme yöntemleri ve yönetim muhasebesinde performans değerlendirme yöntemleri şeklinde sınıflandırılmaktadır (Coşkun, 2005, 11). Literatürde finansal performans değerlendirme yöntemlerinden bahsedilirken aynı zamanda yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi odaklı yöntemler olarak da vurgu yapılmakta; hatta tümü için geleneksel performans değerlendirme yöntemleri kavramlarının kullanıldığı da görülmektedir. 1980’li yıllara gelindiğinde ise değişen dünya ekonomik şartları ve maddi olmayan işletme varlıklarının artan nispi değeri işletmelerin sadece finansal varlıklarının kullanımı ile ilgili performans değerlendirme yöntemleri ile yetinilemeyeceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri genellikle tek boyutlu, ağırlıklı olarak finansal ölçütlerin kullanıldığı ve sadece işletmenin ilgili birimi tarafından izlenen ve değerlendirme yapılan yöntemlerden oluşmaktadır. Günümüzde ağırlıklı olarak çok boyutlu, neden sonuç ilişkilerine dayalı ve işletme stratejileri ile uyumlu performans değerlendirme yöntemleri kullanılmasına rağmen geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden özellikle finans boyutu hâlâ geçerliliğini korumakta ve birçok işletme tarafından uygulama alanı bulmaktadır. Literatürde yer alan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

1.3.1.1. Oranlar Yöntemi ve Dupont Analizi

Geleneksel finansal tablolar işletmelerin finansal durum ve faaliyet sonuçlarının özetlendiği tablolardır. İşletme ile ilgili çıkar grupları finansal tabloları kendi çıkarları doğrultusunda analiz etmekte ve işletme ile ilgili alacakları kararlar bu analiz sonuçlarına göre şekillenmektedir. Finansal tabloların analizi ile ilgili olarak ilk kez 20. yy'ın başlarında Dupont şirketi tarafından yatırımların karlılığını ölçmeye yönelik bir finansal oran piramidi geliştirilmiştir. Söz konusu piramit ile işletmenin değişik kademelerinin faaliyet sonuçlarının ölçümü bir hiyerarşik düzen içerisinde ele alınmaktadır (Neely, 2007, 145). Yöntem finansal performans değerlendirme aracı olarak hâlâ geçerliliğini korumakta ve işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

1.3.1.2. Artık Kar Yöntemi

Günümüzde sıklıkla kullanılan ekonomik katma değer kavramının temelini oluşturan artık kâr kavramı ilk kez 1896 yılında Alfred Marchall tarafından kullanılmıştır. Marchall artık kârı net kârdan sermayenin cari faiz oranları üzerinden sağlanacak faiz tutarının çıkarılması ile bulunan tutar olarak tanımlamıştır (Ercan; Öztürk; Demirgüneş, 2003,69). Diğer taraftan artık kâr bir oran niteliğinde olmayıp parasal bir tutar olarak hesaplanmaktadır. Artık kâr aşağıdaki formüle göre hesaplanabilir; (Coşkun, 2007,13)

Artık Kâr = Elde Edilen Vergi Öncesi Kâr – (Beklenen asgari kâr oranı x Yatırımlar)

1.3.1.3. Ekonomik Katma Değer

EVA (Economic Value Added) olarak da bilinen Ekonomik Katma Değer, Stern Stewart tarafından literatüre kazandırılan ve 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerde yaygın olarak kullanılan bir finansal performans değerlendirme yöntemidir. Ekonomik Katma Değer bir işletmede sermayenin geri dönüş oranı ile yatırılan sermayenin arasındaki farkı ölçmektedir (Lawrie, 2006, 2). Ayrıca işletme kazancının ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini karşılayıp karşılamadığını ölçerek, yatırılan sermayeye sağladığı vergi sonrası getiri ile sermaye maliyeti arasındaki farkı da ortaya koymaktadır (Öztürk, 2004, 353). Ekonomik Katma Değer, işletme hedeflerinin belirlenmesinden stratejik planlamaya, bütçeleden fiyatlamaya, teşvik sistemi oluşturulmasından insan kaynaklarına kadar uzanan geniş bir yelpazede bir finansal yönetim sistemi olarak kullanılabilir (Ercan; Öztürk; Demirgüneş, 2003,69). Literatürde farklı hesaplanma şekilleri bulunmakla birlikte ekonomik katma değer aşağıdaki formüle göre hesaplanabilir;

$$EKD = \text{Vergi Sonrası Faaliyet Kârı} - (\text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti} \times \text{Toplam Sermaye})$$

1.3.2. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yönelik Eleştiriler

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri endüstri çağında işletmeler tarafından sıkça kullanılmış ve başarılı da olmuştur. Ancak yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile birlikte endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından çoğu geçerliliğini kaybetmiştir. Günümüzde işletmelerin başarı ve rekabet gücü kazanmaları için sadece yeni teknolojiyi alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ya da varlık ve kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeleri yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 3). Nitekim finansal raporlama fonksiyonu yüzyıl önce ve birbirinden uzak çalışan bağımsız işletmeler için tasarlanmış olan bir maliyet muhasebesi modeline bağlı olup, bu yöntemin işletmelerin maddi olmayan ve entelektüel kaynaklarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekirdi (Kaplan ve Norton, 1999, 9; Usul, 2004, 420,429). Yaşanan teknolojik ve sosyo-kültürel gelişmelerle birlikte geleneksel performans değerlendirme yöntemleri işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiş ve birçok akademisyen ve uygulamacı tarafından eleştirilmiştir. Bu bağlamda geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yönelik

eleştirileri aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür (Niven, 2002, 6; Güner, 2006, 23; Kaygusuz, 2005, 83; Ghalayini; Noble; Crowe, 1997, 208; Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, 547; Akgül, 2004, 74; Henri, 2006, 82; Şimşek ve Nursoy, 2002, 46; Kennerley and Neely, 2003, 214; Neely; Gregory; Platts, 2005, 1253; Ghalayini and Noble, 1996, 65), Bititci, 1994, 16):

Finansal Ölçütlerin Ağırlıklı Olması: Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde ağırlıklı olarak finansal ölçütler kullanılmaktadır. Burada ortaya çıkan önemli sorun, değer yaratan entelektüel varlıklar ve rekabet avantajının finansal ölçütlerle ölçülememesidir. Dolayısıyla söz konusu yöntemler müşteri, kalite ve çalışanlarla ilgili sorunlardan veya fırsatlardan önceden haberdar olma imkanı sağlayamamaktadır (Niven, 2002, 24). Bu nedenle maddi olmayan varlıkların ölçülebilmesi için finansal olmayan ölçütlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kang, 2008, 5).

Kısa Dönem Odaklı Olması: Kullanılan ölçütlerin finansal hedeflere yönelik olması, yöneticilerin kısa dönemli değer yaratmaya yönelik davranmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Kang, 2008, 5). Ancak bu yaklaşım işletmenin uzun vadede amaçlarına ulaşmasında olumsuz etki yaratabilmektedir (Niven, 2002, 24; Cop ve Bekmezci, 2008, 11).

Geçmişe Yönelik Olması: Finansal ölçütler geçmiş dönemin performansını belirleme konusunda iyi bir bakış açısı sağlamakta ve geçmiş dönemde ortaya çıkan faaliyetleri tutarlı bir şekilde özetlemektedir. Ancak bu geleceği öngörme noktasında yeterli olmamaktadır (Niven, 2002, 24; Kaygusuz, 2005, 83). Bu durum Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı öncülerinden Dr. William Edwards Deming'in deyimıyla "*Kâra bakarak bir işletmeyi yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ancak nereye gittiğinizi göstermez*" şeklinde ifade edilmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006, 176).

Stratejik Uygulamaları Desteklememesi: Günümüzde işletme yönetiminde uzun dönemli kararların etkisi artmış ve stratejik yönetim süreci daha da önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim sürecinde ise strateji oluşturmaktan ziyade stratejik uygulamalar konusunda sorun yaşanmaktadır. Uygulama aşamasında karşılaşılan başarısızlık nedenlerinden birisi de finansal ölçütlerin performans değerlendirmede ağırlıklı bir şekilde kullanılmasının olduğu söylenebilir. Çünkü finansal ölçütler

kullanıldığında yöneticiler kısa dönemde finansal başarılar elde etme uğruna işletmeye uzun dönemli başarılar sağlayacak olan stratejileri uygulama noktasında geri durmaktadırlar (Güner, 2006, 26).

İş Dünyasının Gerçekleriyle Uyuşmaması: İçinde yaşadığımız bilgi çağının endüstri çağından işletme varlıklarının niteliği açısından ayrıldığı en önemli nokta maddi olmayan varlıkların artan oranıdır. Nitekim sanayi toplumunda işletmeler sahip oldukları fiziksel imkanları, üretim tesislerini, makine, ekipman ve teçhizatlarını rekabet avantajı elde etmek için kullanmışlardır. Ancak bilgi toplumunda maddi olmayan varlıkların işletmelerin başarısında maddi varlıklara göre daha etkili oldukları gerçeği ile karşı karşıya kalmıştır. Günümüzde maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneği, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve kalıcı başarı elde etmek isteyen işletmeler için oldukça önemli bir başarı anahtarı olarak görülmektedir (Güner, 2006, 27). Bu nedenle işletmelerin bilgi çağında rekabet avantajı elde edebilmeleri için entelektüel sermaye yönetimi konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Bunun için örgütün içinde bilginin inşa edilmesi, korunması ve bilgiden örgütün gelişimi için en yüksek faydanın sağlanması üzerinde önemli durulmalıdır (Pirtini, 2010, 23).

İşletmenin Birçok Bölümü İle İlgisiz Olması: Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri fonksiyon odaklı ve sonuç odaklıdır ve örgütsel performansı ölçmekte yetersizdirler (Brewer; Davis; Albright, 2005, 29). Ayrıca geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde; maliyet bilgileri muhasebe departmanı tarafından, kalite ile ilgili sonuçlar kalite departmanı tarafından, teslimat ile ilgili bilgiler pazarlama satış departmanı tarafından ve diğer bilgiler de ilgili departmanlar tarafından kendi birimlerinin çalışmaları sonucu bireysel olarak raporlanmaktadır (Cross and Lynch, 1989, 24).

İşletmelerde Bölümleşmeyi Güçlendirmesi: Finansal tablolar hazırlanırken işletme fonksiyonları esas alınmakta ve her bölümün faaliyetleri ayrı ayrı incelenerek raporlanmaktadır. Oysa bilgi çağının iş dünyasında fonksiyonel bölümleşmeden ziyade, bölümler arası ortak çalışmalara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme değerinin yükseltilmesi için farklı bölümlerden çalışma ekipleri oluşturularak sorunlara çözüm aranmakta ve ayrıca değer yaratacak yeni faaliyetlerin ortaya çıkması için çaba

harcanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile bu ilişkilerin gerçek değerini hesaplayabilmek mümkün görünmemektedir (Niven, 2002, 7).

1.3.3. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

1980’li yıllara kadar ağırlıklı olarak finansal ölçütlerin kullanıldığı, işletme stratejisi ile uyumsuz, işletmenin maddi olmayan varlıklarını dikkate almayan, sadece geçmişe yönelik performans ölçümüne odaklanmış olan geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile bilgi çağının gerektirdiği nitelikte performans değerlendirmesi yapılamamıştır. Bunun sonucu olarak finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerinde kullanıldığı, strateji odaklı ve çok boyutlu performans değerlendirmesini esas alan modern performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu modern performans değerlendirme yöntemleri aşağıda ele alınacaktır.

1.3.3.1. Kalite Esaslı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Artan küresel rekabet ve pazar koşulları sonucu kârlılık oranları oldukça düşük düzeylere gerilemiş ve rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet üretmek konusunda seçeneksiz kalmışlardır. Dolayısıyla kalite, ekonomik gelişme için gerekli olan en önemli disiplin ve stratejilerden olmuştur. Rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler kalite metodolojilerini; stratejik kalite yönetimi, kalite sistemleri, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi gibi alanlarda uygulamıştır (Şimşek ve Nursoy, 2002, 9). Örgütsel performans değerlendirme ise toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması ise performans değerlendirmesi yapılarak anlaşılabilir ve bu öz değerlendirme şeklinde uygulanmıştır (Coşkun, 2005, 29). En önemli kalite esaslı performans değerlendirme yöntemleri Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve EFQM Mükemmellik Modeli’dir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü:1987 yılında performans yönetiminin sistematik bir şekilde anlaşılması için kurulmuştur (Dror, 2008, 585). Günümüzde birçok kuruluşun, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) kriterlerini, toplam kalite yönetiminin performansını ölçmek için bir öz değerlendirme aracı olarak kullandığı görülmektedir ve dünya çapında en yaygın kullanılan değerlendirme modellerinden biridir. MBNQA; liderlik, stratejik planlama, müşteri ve piyasa odaklı

olma, enformasyon ve analizler, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi ve iş sonuçları gibi toplam yedi kriterden oluşmaktadır. Değerlendirmenin somut olarak yapılabilmesi için her bir kritere sayısal değer verilmiştir (Coşkun, 2005, 29).

Liderlik kategorisinde üst yönetimin performans mükemmelliğini gerçekleştirmeye yönelik nasıl bir liderlik sistemi oluşturduğu ve devam ettirdiği incelenir. Örgütün, strateji ve iş planlarını, stratejik yönlendirme ve anahtar plan ihtiyaçlarının belirlenmesiyle nasıl geliştirdiği stratejik planlama kategorisinde incelenir. Müşteri odaklılık ve müşteri tatmininde müşterilerin bilgilendirilmesi ve müşteri ilişkilerinin devamı için örgütün kurduğu sistemler incelenmektedir. Örgütün bilgi ve verileri nasıl yönettiği ile bilgi ve verilerin pazar başarısını ve performansı nasıl desteklediği enformasyon ve analiz kategorisinde ele alınır. İnsan kaynakları yönetiminde örgütün kendi çalışma gücünü geliştirme ve kullanımının verimliliği değerlendirilir. Süreç yönetimi, daha iyi performans ve müşteri memnuniyetine ulaşabilmek için anahtar süreçlerin ne düzeyde tasarlandığı, geliştirildiği ve yönetildiği ile ilgilidir. İş sonuçları ise ürün ve hizmet kalitesi, verimlilik ve operasyonel etkinlik, kaynak kalitesi ve performans göstergeleri gibi alanlarda örgütün performans gelişimi ve performans düzeyleri incelenmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002, 65-66).

EFQM Mükemmellik Modeli: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management- EFQM)'nın oluşturduğu ödüle yönelik bir modeldir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupa'lı Kuruluşların Mükemmelliğe Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (Emanet, 2007, 71). Ödül için dört kategori bulunmaktadır. Bunlar (Şimşek ve Nursoy, 2002, 68);

- *Büyük işletmeler:* İşletmenin tamamı veya bağımsız faaliyet gösteren bir kısmı
- *Şirketlerin operasyonel birimleri:* Maliyet merkezleri olarak faaliyet gösteren kısımları yani üretimin yapıldığı birimler, montaj birimleri, satış pazarlama birimleri gibi.
- *Kamu kuruluşları:* Kamu bütçesi ile finanse edilen kâr amaçlı olmayan hizmet üreten örgütlerdir.

- *KOBİ'ler*: 250 kişiden az kişinin çalıştığı kâr amaçlı örgütlerdir. Kendi içerisinde büyük işletmelerin alt birimleri ve bağımsız KOBİ'ler olarak ikiye ayrılır.

Bu model dokuz ana ve otuz iki alt kriterden oluşan yapısı ile örgüte bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modeli oluşturan dokuz ana kriterin en önemli özelliği aralarında kuvvetli bir neden sonuç ilişkisi kurulmuş olmasıdır. Bir işletmenin yaptığı faaliyetler girdi, bunlardan kaynaklanan sonuçlar ise çıktı olarak değerlendirilir. Müşterilere, çalışanlara ve topluma ait sonuçlar işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Modelin özünde RADAR olarak tanımlanan ve dört boyuttan oluşan bir mantık bulunmaktadır. Bunlar; sonuçlar, yaklaşım, yayılım ile değerlendirme ve gözden geçirmedir (Argüden vd. 2000, 12).

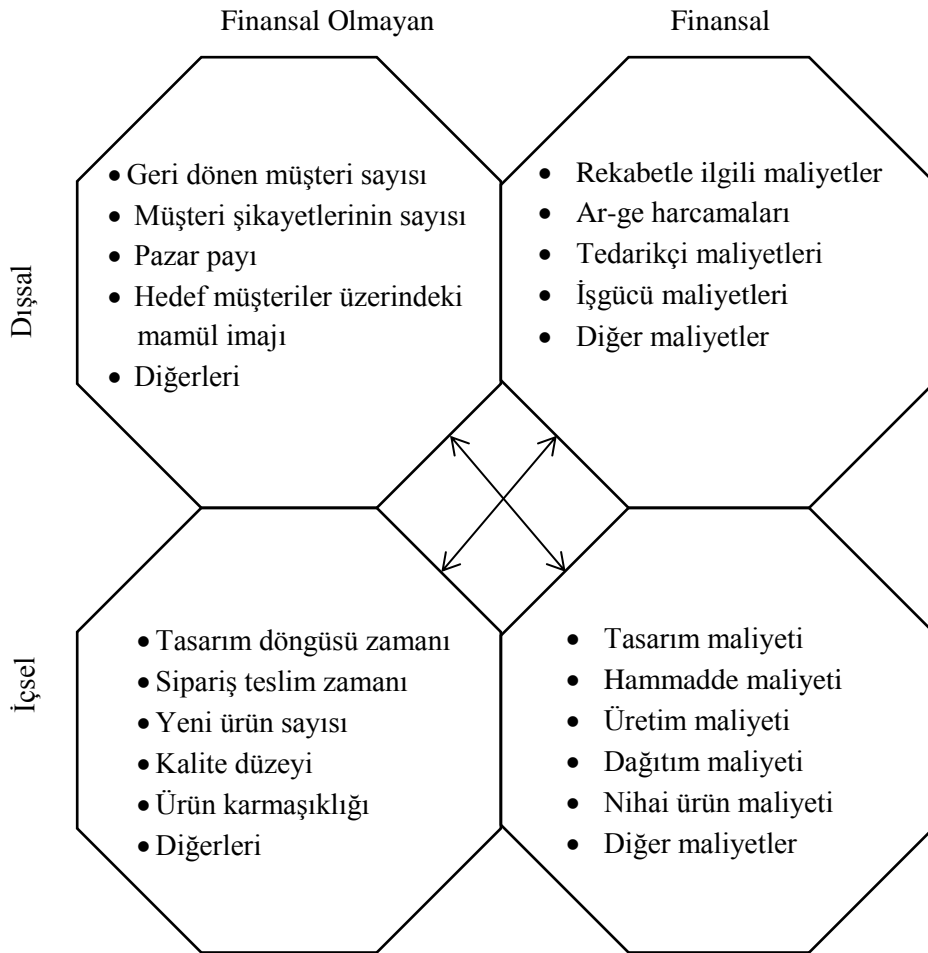
1.3.3.2. Kumanda Paneli (Tableau De Bord)

Kumanda Paneli (Tablea de Bord); işletme üst yönetiminin işletme faaliyetleri ve çevresi ile ilgili bilgi sağlamalarına yönelik bir araçtır (Bourguignon; Malleret; Norreklit, 2004, 109). Kumanda paneli, finansal ve finansal olmayan ölçütlerden oluşan bir ölçüm setidir ve işletmenin misyonu ve vizyonunu kritik başarı faktörleri yoluyla amaçlara çevirmeyi hedeflemektedir. Yöntemin özünde örgütün her biriminin kendi misyonunu ve amaçlarını belirleyerek bu amaçlara ulaşmak için kritik başarı faktörlerinin saptanması ve kritik performans göstergeleri ile de eylemlerin yürütülmesi bulunmaktadır (Epstein and Manzoni, 1997, 29). Bazı Fransız bilim adamları Kaplan ve Norton (1999) tarafından geliştirilen performans karnesinin, Fransız mühendisler tarafından 20. yy.'ın ilk yarısında ortaya atılan kumanda panelinin farklı bir sürümü olduğunu iddia etmektedirler (Souissi and Itoh, 2006, 57). Kumanda paneline getirebilecek en önemli eleştiri, finansal ölçütlere finansal olmayan ölçütlerden çok daha fazla yer vermesidir (Akgül, 2004, 80).

1.3.3.3. Performans Ölçüm Matrisi

Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler ve Charles R. Jones tarafından 1989 yılında geliştirilen bu yöntem işletmelere stratejik hedeflerini tanımlamalarına ve bu hedeflerin hiyerarşik ve entegre bir yaklaşımla performans ölçütlerine dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır (Garengo; Biazzo; Bititci, 2005, 36). Model iki sütün ve iki satırdan oluşan

dengeli bir matris şeklinde tasarlanmıştır. Şekil 1.3'de görüldüğü gibi modelin en önemli özelliği performans ölçütlerini örgütün değişik kademelerinde, finansal - finansal olmayan ve iç-dış ölçütler şeklinde ele almasıdır. Ancak örgütün değişik birimleri arasında entegrasyondan yoksun olması yönetime getirilen en önemli eleştiridir (Neely et al. 2000, 1122).



Şekil 1.3. Performans Ölçüm Matrisi

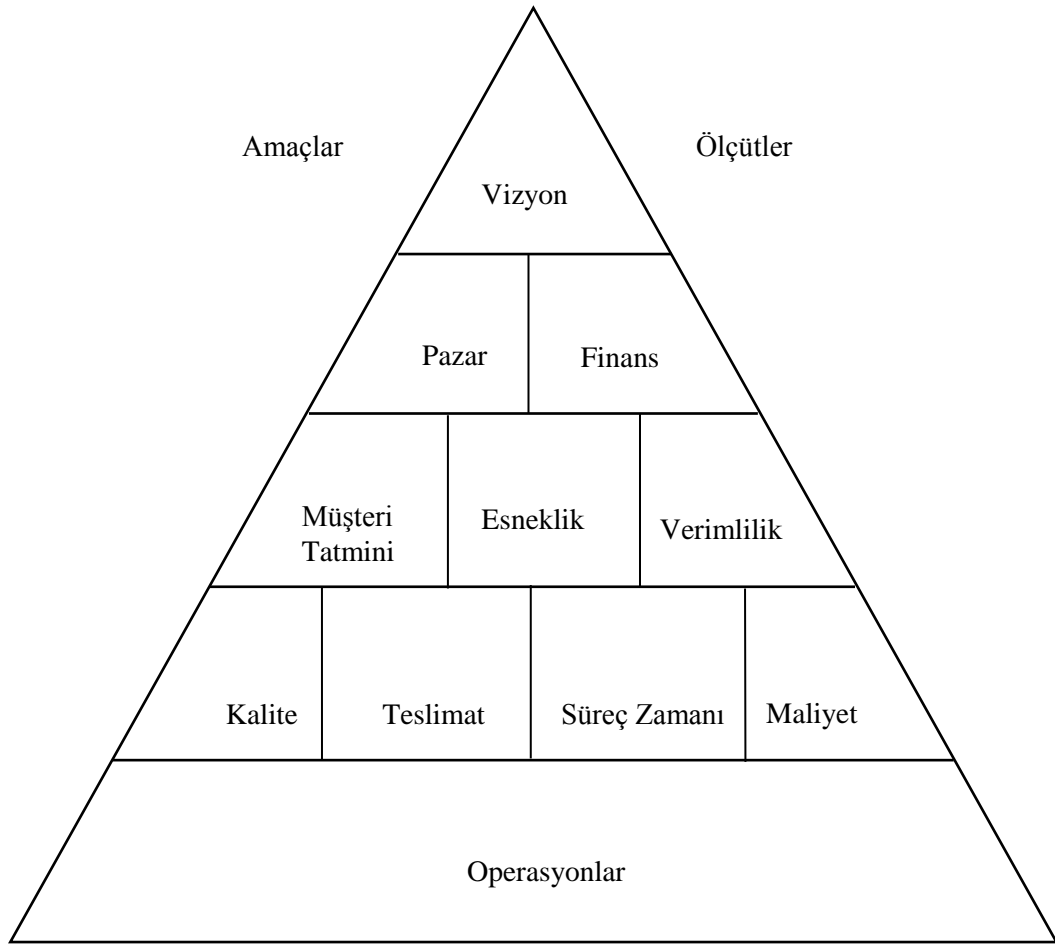
Kaynak: Keegan; Eiler; Charles, 1989: 48

1.3.3.4. Performans Piramidi

Kelvin F. Cross ve Richard L. Lynch tarafından 1989 yılında yazılan bir makale ile literatüre girmiş bir performans değerlendirme yöntemi olup SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique) tekniği olarak da bilinmektedir (Cross ve Lynch, 1989, 25). Bu yöntemin esasında dört aşamadan oluşan ve kurum stratejisi, stratejik işletme birimleri ve operasyonlar arasındaki ilişkileri açıklayan bir piramit yaklaşımı bulunmaktadır (Garengo; Biazzo; Bititci, 2005, 38).

Piramidin en üst biriminde “vizyon” bulunmakta ve işletmenin en üst yönetimi tarafından belirlenmektedir. Vizyon işletme stratejisinin temelini oluşturmaktadır. İkinci seviyede her bir işletme birimi için hedefler, pazar ve finans şartlarına yönelik olarak belirlenmektedir. Daha sonra bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirilmektedir (Cross and Lynch, 1989, 26). Üçüncü seviyede ise her bir işletme operasyon sistemi (business operating system) için işletme stratejisini desteklemeye yönelik öncelikler ve hedefler, müşteri tatmini, esneklik ve verimlilik bazında ifade edilir. Bir işletme operasyon sistemi departman bazında etkili bir ölçüm sistemi ve kontrol için başlangıç noktasını teşkil etmektedir. Piramidin en alt seviyesinde ise kalite; teslim, üretim zamanı ve maliyet gibi her bir departman tarafından spesifik ölçütler şeklinde ifade edilebilecek unsurlar bulunmaktadır.

Yönteme göre; kalite, teslimat ve fiyat müşteri tarafından yönlendirilir ve bu kavramlar ürün ve hizmet yaratma sürecinin her aşaması için faaliyet terimlerine dönüştürülerek içselleştirilir. Aynı zamanda süreç zamanı ve maliyet gibi içsel performans ölçütleri yardımıyla daha geniş bir bakış açısı ile tüm ölçütler arasında denge kurulması sağlanır (Cross and Lynch, 1989,28). Performans piramidi sisteminin yapısı Şekil 1.4’de görüldüğü gibidir.



Şekil 1.4. Performans Piramidi

Kaynak: Cross and Lynch, 1989: 25.

1.3.3.5. Sink ve Tuttle Modeli

D. Scott Sink ve Thomas C. Tuttle tarafından 1990 yılında literatüre kazandırılmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Yazarlar performans yönetimini örgütün bütününe kapsayan sistematik, tutarlı, kararlı ve kapsamlı şekilde işleyen bir sistem olarak algılamaktadırlar (Sink and Tuttle, 1990, 4). Yönteme göre bir örgütün performansının yedi boyutu bulunmaktadır. Bunlar; etkililik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş yaşamı kalitesi, yenilik ve kârlılık/bütçelenebilirliktir. Ancak sistem yenilik ve müşteri boyutunu dikkate almamakta; bu yönüyle de günümüz rekabetçi ortamının gereklerine uymadığı için eleştirilmektedir (Tangen, 2004, 730).

1.3.3.6. Performans Ölçüm Anketi

1990 yılında J. R. Dixon, A. J. Nanni ve T. E. Vollman tarafından yöneticilerin örgütün ihtiyaçlarını belirlemeleri, örgütteki sorunları tanımlamaları ve performans gelişimini belirli bir süreç dâhilinde yapmaları için tasarlanmıştır (Ghalayini and Noble, 1996, 75). Bir anket tekniği kullanmak suretiyle, strateji, eylem ve önlemler arasında daha iyi bir uyum sağlamak amacıyla sürekli değişen tedbirler için bir süreç oluşturulmasının gereği vurgulanmaktadır (Kuwaiti, 2004, 59). Performans ölçüm anketi dört bölümden oluşur. Birinci bölüm, katılımcıları sınıflandırmada kullanılacak olan genel verileri sağlamaktadır. İkinci bölümü, işletmelerin rekabet önceliklerini ve performans ölçüm sistemini değerlendirmektedir. Anketin üçüncü bölümü, odaklanmanın performans faktörlerine olması dışında ikinci bölümle aynı tutulmaktadır. Anketin son bölümünde katılımcılardan kendi kişisel performanslarını en iyi şekilde değerlendirecek performans ölçütlerini bildirmeleri ve başka yorumları varsa onları da belirtmeleri istenmektedir (Ghalayini and Noble, 1996, 75).

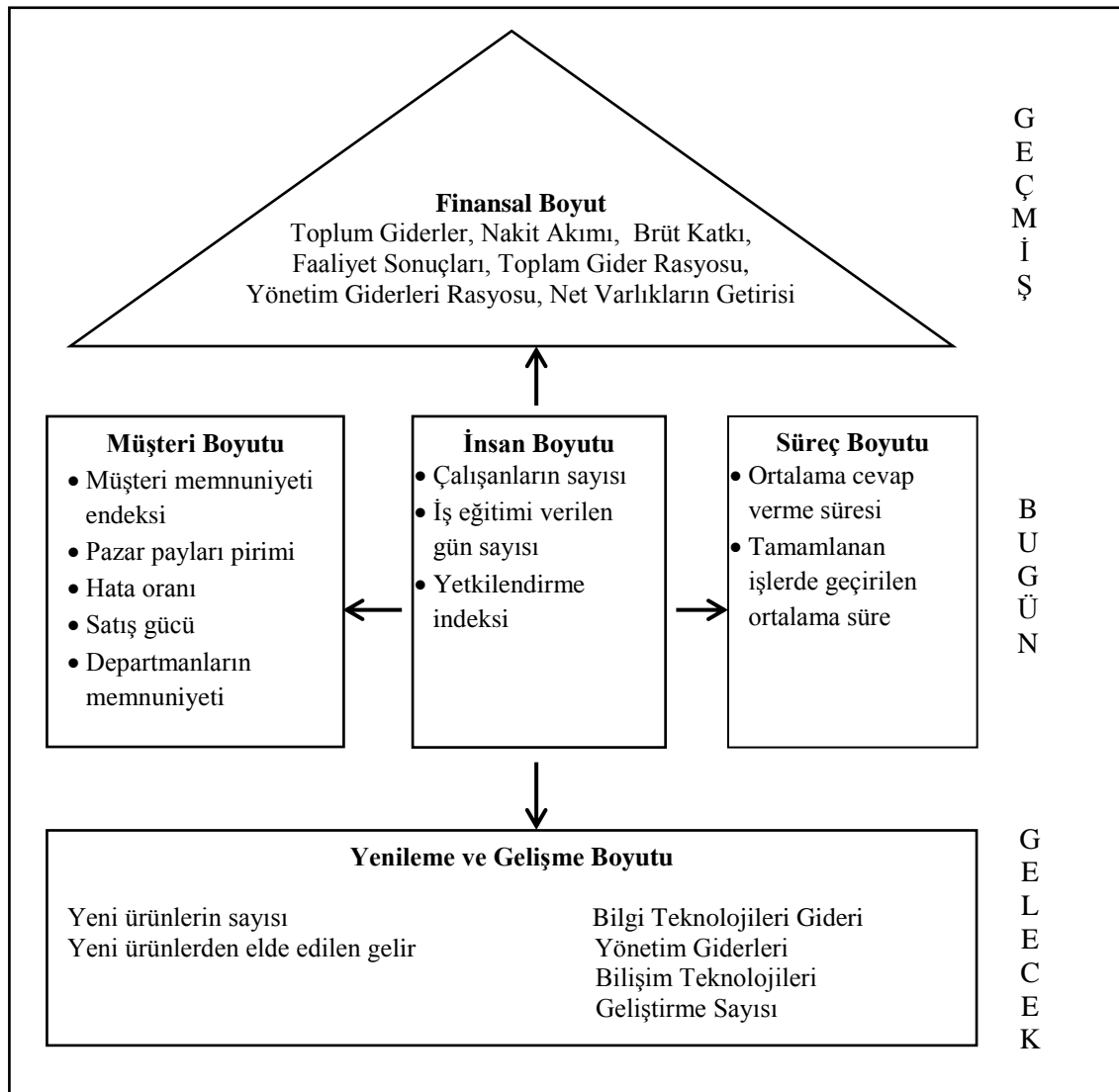
Anketin sonuçları; düzenlilik, uyum, uzlaşma ve düzensizlik olarak dört şekilde değerlendirilir. Düzenlilik analizi, işletme hareketlerinin ve işletme stratejisini tamamlayan önlemlerin ne derece başarılı olduğunu genel ifadelerle ortaya koymak için yapılmaktadır. Uyum analizi, ölçüm sisteminin işletme stratejisini ve hareketlerini desteklemede ne derece başarılı olduğunu ayrıntılı şekilde anlamaya yöneliktir. Uzlaşma analizi ise yönetim düzeyi tarafından ya da işlevsel grup tarafından sağlanan verilerin gruplandırılmasıyla yapılmaktadır. Bu analizler, iletişimin etkisini gösterir. Düzensizlik analizinin amacı, her iyileşme alanı ve performans ölçümü ile ilgili olarak uzlaşma ölçüğünü (standart sapma) belirlemektir (Ghalayini and Noble, 1996, 75). Bununla birlikte sistem sürekli iyileştirmeyi dikkate almadığı için entegre değerlendirme sistemi olarak kabul edilmemektedir (Bhagwat and Sharma, 2007, 45).

1.3.3.7. Skandia Klavuzu

Skandia, İsveç merkezli bir danışmanlık şirkettir ve entelektüel varlıkların ölçülmesi konusunda dünyada ilk çalışmaları yapan işletme olarak bilinmektedir (Aslanoğlu ve Zor, 2006, 161). İşletme bünyesinde çalışan Leif Edvinson tarafından geliştirilen bu yöntem beş boyut üzerine odaklanmaktadır. Bunlar finansal boyut, müşteriler boyutu,

süreçler boyutu, yenileme ve geliştirme boyutu ile insan boyutudur (Demir ve Taşkın, 2008, 1699).

Yöntem bir işletmedeki gizli dinamik faktörleri ölçmek yoluyla işletmenin değerini ortaya çıkaran temel unsurları tespit etmeye çalışmaktadır. Entelektüel sermayenin insan sermayesi ve yapısal sermayenin bileşiminden meydana geldiği kabul edilmektedir. Yukarıdaki beş boyutu ölçmek için çok sayıda geleneksel ve yeni ölçü birimleri kullanılmaktadır. Bunlara örnek olarak faaliyet sonuçları, müşteri sayısı, müşteri tipi, satıcı sayısı, iş gören başına yönetim masrafı, iş gören devir hızı ve müşteri başına pazarlama gideri verilebilir (Aslanoğlu ve Zor, 2006, 162). Süreç boyutunda müşteri ihtiyacını karşılayacak ürün ve hizmetleri yaratan süreçler üzerinde durulur iken, süreçlerin etkin bir biçimde yürütülmesi ve teknolojinin başarıyla uygulanması amaçlanır. Yenilik ve gelişme boyutu işletmenin uzun dönemde büyümesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacak olan etkenlere yoğunlaşmaktadır. Müşteri boyutunda müşteri ihtiyacını saptama ve gidermede ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşma ve bilgiyi geliştirme yolları tespit edilmektedir. Diğer taraftan araştırma ve geliştirme yatırımları, çalışanlara verilen eğitimler gibi etkenler üzerinden işletmenin değişime tepki verebilme becerisi ölçülmektedir. İnsan boyutu ise organizasyonun ve değer yaratma sürecinin en önemli ve belirleyici unsuru olarak görülmektedir (Kocaman, 2006. 79). Skandia Klavuzu ile performans değerlendirme süreci Şekil 1.5'deki gibidir.



Şekil 1.5. Skandia Klavuzu

Kaynak: Demir ve Taşkın, 2008: 699.

1.3.3.8. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

L. Fitzgerald, T.J. Brignall, R. Johnston ve R Silvestro tarafından 1991 yılında hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik geliştirilmiş bir modeldir. Bu model rekabet edebilirlik ve finansal performans olmak üzere iki adet sonuç ile hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı ve yenilik olmak üzere dört adet belirleyiciler şeklinde toplamda altı boyuttan oluşmaktadır (https://www.victoria.ac.nz/sacl/centres-and-institutes/cagtr/businesslinks_documents/_linfitzgeraldbusinesslinks230407.pdf). Sonuçlar ve Belirleyiciler modelinin boyutları ve ölçütleri şöyle özetlenebilir.

Tablo 1.2. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

	Performans Boyutları	Ölçütler
Sonuçlar	Rekabet Yeteneği	Pazar Payı Satış Büyüme Hızı Müşteri Bazlı Ölçütler
	Finansal Performans	Verimlilik Likitide Sermaye Yapısı Pazar Oranları
Belirleyiciler	Servis Kalitesi	Güvenirlilik Sorumluluk Uyumluluk Şeffaflık Rahatlık Sıcaklık İletişim Cesaret Rekabet Başarı Güvenlik
	Esneklik	Üretim Esnekliği Teslimat Esnekliği Özel Esneklik
	Kaynak Kullanımı	Verimlilik Etkinlik
	Yenilik	Yenilik Süreçlerinin Performansı Bireysel Yenilik Performansı

Kaynak: <https://www.victoria.ac.nz/sacl/centres-and-institutes/cagtr/businesslinksdocuments/linfitzgeraldbusinesslinks230407.pdf>.

1.3.3.9. Beş Boyut Yapısı

G. Malcolm Smith ve Shane S. Dikolli tarafından 1991 yılında literatüre kazandırılmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Sistemin çerçevesi amaçlar, müşteriler, çalışanlar, işlemler ve bilgi olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şöyledir; (Smith, 2005, 61).

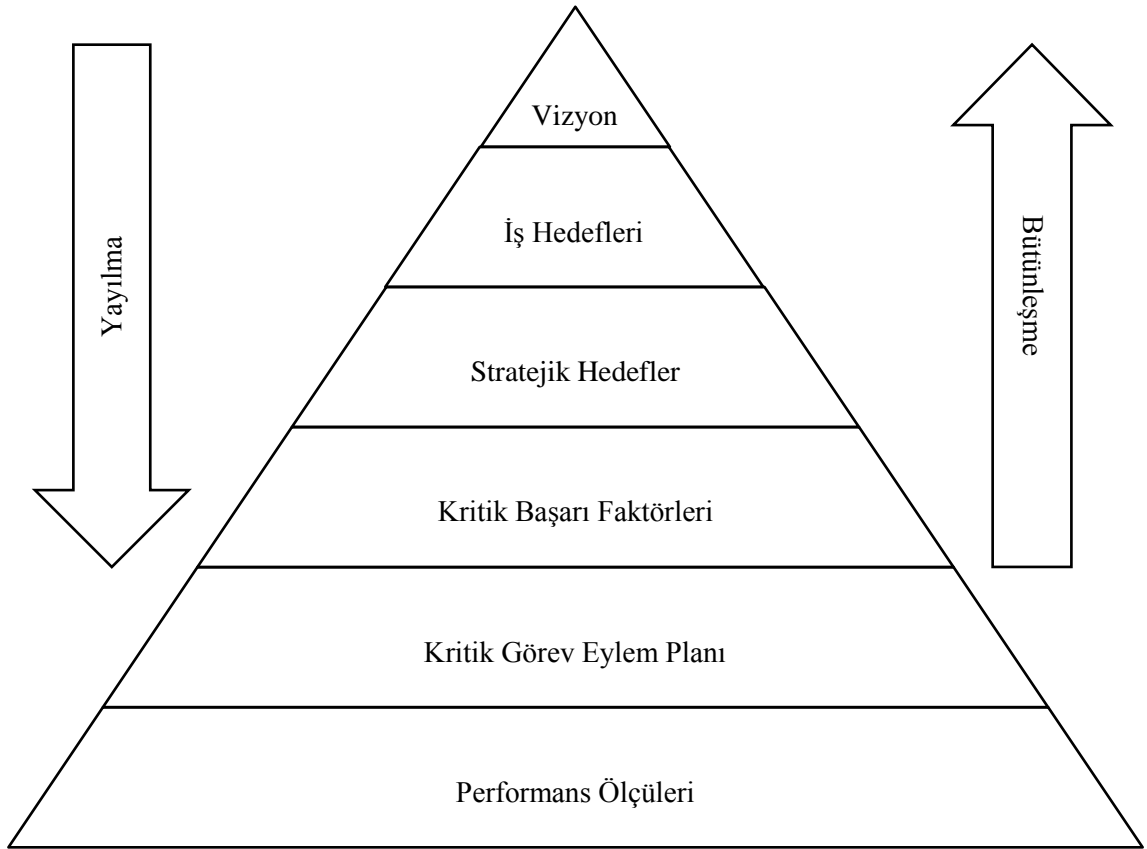
- Amaç boyutu stratejik yönetim muhasebesi ve finansal olmayan ölçütleri planlamada kullanmayı ifade etmektedir. Amaç ve hedeflerin yapılandırılmasını ve yönetimin taahhüdünü sabitlemek için toplam kalite yönetimi uygulamalarını desteklemektedir.
- Müşteriler boyutu endüstri analizlerinde SWOT yönteminin kullanılmasını, çevreye, pazara ve rekabete odaklanmak için stratejik yönetim muhasebesi

kullanılmasını ve nihai müşteriye odaklanmak için toplam kalite yönetimi uygulamalarını destekler.

- c) Çalışanlar boyutu, katılımı sağlamak için katılanların iştirakini, yaratıcılığı, katma değer yönetimini ve tutum ve davranışları değiştirmek için toplam kalite yönetimini kapsar.
- d) İşlemler boyutu iyileşmenin sürekliliği ve zamanında teslimat ile ilgilidir.
- e) Bilgi boyutu, finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanımına ve uygun bir muhasebe ve istatistik sistemi yardımıyla stratejik yönetim muhasebesi çevresi arasındaki geri besleme döngüsüne odaklanır.

1.3.3.10. Entegre Performans Değerlendirme Sistemi

1997 yılında Ümit S. Bititci, Allan S. Carrie ve Liam McDevitt tarafından literatüre kazandırılmış olan bir performans değerlendirme yöntemidir. Entegre performans değerlendirme yöntemi, performans yönetim sürecinin verimli ve etkili olabilmesi için gerekli olan bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Bititci; Carrie; McDevitt, 1997, 524). Yönteme göre performans değerlendirme sisteminin “bütünleşme” ve “yayılma” olmak üzere iki önemli temel boyutu bulunmaktadır. Bütünleşme boyutu, farklı işletme ve iş alanlarındaki entegrasyonu yaygınlaştırma ve artırma yeteneği olarak; yayılma boyutu ise işletmenin amaç ve politikalarının işletme genelindeki bütün kademelere dağılması olarak tanımlanmaktadır (Ağca, 2009, 56). Yöntem işletme, departman, iş süreçleri ve faaliyetler şeklinde dört seviyede yapılandırılmıştır. Ayrıca her bir seviyede paydaşlar, kontrol kriterleri, dışsal ölçütler, gelişme amaçları ve içsel ölçütler şeklinde de beş anahtar faktör bulunmaktadır (Bititci; Carrie; McDevitt, 1997, 528). Departmanlar, iş süreçleri ve faaliyetler işletme çevresinin belirsizliği ve karmaşıklığı dikkate alınarak sınıflandırılır. Böyle bir sınıflandırma içsel, dışsal, temel yetenek ve öğrenme faktörleri açısından en ideal performans ölçütlerinin tanımlanmasını sağlamaktadır (Garengo; Biazzo; Bititci, 2005, 38). Entegre performans değerlendirme sisteminin yapısı Şekil 1.6’da görülmektedir.



Şekil 1.6. Performans Yönetim Süreci Dağıtım ve Geri Besleme Sistemi

Kaynak: Bititci; Carrie; Mc Devitt, 1997: 524.

1.3.3.11. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Modeli

Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse ve Robert B. Wells tarafından 1997 yılında geliştirilen bir yöntemdir. Paydaş temelli performans değerlendirme yöntemi işletmenin stratejik planından başlayan bir süreç içerisinde performans değerlendirmeyi esas almaktadır. Dolayısıyla stratejik performans ölçümü olarak da adlandırılır (Atkinson; Waterhouse; Wells, 1997, 26). Yönteme göre işletme performansını paydaşlarını temel olarak ölçmelidir. Yani paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde bütünleştirmeyi ve bunu nasıl ölçeceğine odaklanılması yöntemin özünü oluşturmaktadır. Paydaştan anlaşılması gereken işletmenin performansı üzerinde etkisi olabilecek işletme içi veya dışından olan kişi veya kurumlardır. Genellikle işletmelerin paydaş potansiyeli beş grupta toplanabilir. Bunlar (Ağca ve Tunçer, 2006, 173);

- Müşteriler
- Çalışanlar
- Tedarikçiler
- Ortaklar
- Toplumdur.

İşletme performansını finansal performans ve finansal olmayan performans şeklinde iki başlıkta ele alan yöntemlere göre finansal olmayan alanlarda sağlanan performans artışının etkisi finansal performans artışı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem bir taraftan finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri arasında denge kurmakta, diğer taraftan da işletmeyle kilit paydaş grupları arasındaki ilişkileri de ortaya koymaktadır. Bir örgütün uzun dönemde başarılı olabilmesi paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli bir şekilde karşılanmasına bağlıdır (Ağca, 2009, 3). Bu yaklaşımda örgütsel performans değerlendirmenin koordinasyon, izleme ve tanı rolleri üzerinde durulmaktadır. Koordinasyon yönü; performans değerlendirme sisteminin, kullanıcıların birincil ve ikincil örgütsel amaçları belirlemelerini sağlamalarına yönelik kullanılmasıdır. İzleme yönü; paydaşların isteklerinin karşılanıp karşılanmadığının izlenmesidir. Tanı yönü ise üretim performansı, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkilerinin değerlendirilmesine yöneliktir (Henri, 2006, 80).

1.3.3.12. Entegre Dinamik Performans Ölçüm Sistemi

Alaa M. Ghalayini, James S. Noble ve Thomas J. Crowe tarafından 1997 yılında geliştirilmiş olan bir entegre performans ölçüm yöntemidir. Yöntemin amacı örgütte hızlı ve doğru geribildirim sağlama noktasında bir sistem geliştirmek için değişik görüşler oluşturmaktır (Hudson; Smart; Bourne, 2001, 1104).

Yönteme göre, performans ölçüm sisteminin bütünlüğü; süreç iyileştirme ekiplerinin entegrasyonu, yönetim, üretimde çalışanların performans ölçümü, performans ölçütleri ve göstergeleriyle örtüşen genel başarılı alanların entegrasyonu ve operasyonel performans ölçümleri ile ilgili finansal tedbirlerin entegrasyonu değişik düzeylerde sağlanabilir. Ayrıca, yöneticilerin genel başarı alanlarıyla performans ölçütü ve göstergeleri arasındaki etkileşimleri belirlemelerine yardımcı olacak araçlar sağlamak amacıyla terminolojide hali hazırda mevcut olan üç aracı birleştirilerek tek bir entegre

sisteme dönüştürmektedir. Yöntem, genel başarı alanlarının ve bunlarla ilgili performans ölçütlerinin ve performans ölçüm standartlarının dinamik olarak güncelleştirilmesini de sağlar. Bir başka özelliği, süreç iyileştirmelerinin faydalarından yararlanma fikrini ortaya atar, yaygınlaştırır ve süreçleri kolaylaştırır. Son olarak, günümüzün dinamik küresel pazarında bir işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi için ihtiyacı olan yeteneği geliştirmek amacıyla, yönetsel ve operasyonel düzeyde performans değerlendirme sisteminin uyumunu destekleyen entegre bir yaklaşım sunar (Ghalayini; Noble; Crowe, 1997, 224).

1.3.3.13. Maddi Olmayan Duran Varlıkların İzlenmesi

Karl Eric Sveiby tarafından geliştirilmiş olan bir entelektüel sermaye değerlendirme yöntemidir. Sveiby entelektüel sermayenin maddi olmayan varlıklar olarak ölçülüp değerlendirilebileceği üzerinde durmaktadır ve işletmelerin asıl değerinin bilgi temelli varlıklara dayalı maddi olmayan varlıklar olduğunu ileri sürmektedir (Aslanoğlu ve Zor, 2006, 163). Bu yöntemde iki boyutlu bir matristen seçilen ölçütler kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi büyüme ve yenilik, etkinlik ve kararlılık konuları ile ilgilidir. Diğeri ise dışsal, içsel ve yetenek alanları ile ilgilidir. Kararlılık, gelir ve kârın makul bir seviyede tahmin edilmesi ve işletmenin varlığını koruması için gereklidir. Etkinlik ise yaklaşık olarak her bir iş görenin en etkili bir biçimde kullanılmasıdır (Demir ve Taşkın, 2008, 1701). Yöntem, entelektüel sermayenin yukarıda ifade edilen her bir bileşeni büyüme ve yenilik, etkinlik ile kârlılık olmak üzere üç boyutta ölçmekte ve yöneticilerin her bir boyutla ilgili olarak işletme stratejisine dayalı ve işletmenin gerçek durumunu yansıtabilecek iki ya da üç gösterge seçmesini önermektedir (Aslanoğlu ve Zor, 2006, 163). Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modelinde kullanılan göstergeler Tablo 1.3'de verilmiştir.

Tablo 1.3. Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modelinde Kullanılan Gösterge Örnekleri

	Dışsal	İçsel	Yetenek
Kararlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük müşterilerin payı • Yaş yapısı • Sadık müşterilerin oranı • Tekrarlanan siparişlerin sıklığı 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişim teknolojilerine yatırım • Müşteri artırımının planlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonellerin yaptığı iş • İlişkili olarak ücreti • Kıdem durumları
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> • Memnun olan müşteri indeksi • Müşteri başına satışlar • Kazanç/kayıp indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Destek personel (sekreter gibi) oranı • Değer/Görüş indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonellerin oranı • Her bir işçi başına katma değer • Her bir profesyonel başına katma değer • Her bir işçi başına kâr • Her bir profesyonel başına kâr
Büyüme ve Yenilik	<ul style="list-style-type: none"> • Her bir müşteri başına kârlılık • Organik büyüme (bir şirketin kendi faaliyetleri ile sağladığı büyüme) • Müşteri artış tablosu 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun yaşı • Destek olan personelin yaptığı iş • Acemilerin oranı • Kıdem durumları 	<ul style="list-style-type: none"> • Meslekte yıl sayıları • Eğitim durumları • Eğitim ve öğretim maliyetleri • Markalama • İş yapma kabiliyeti • Müşteri sayısının artırılmasındaki beceri

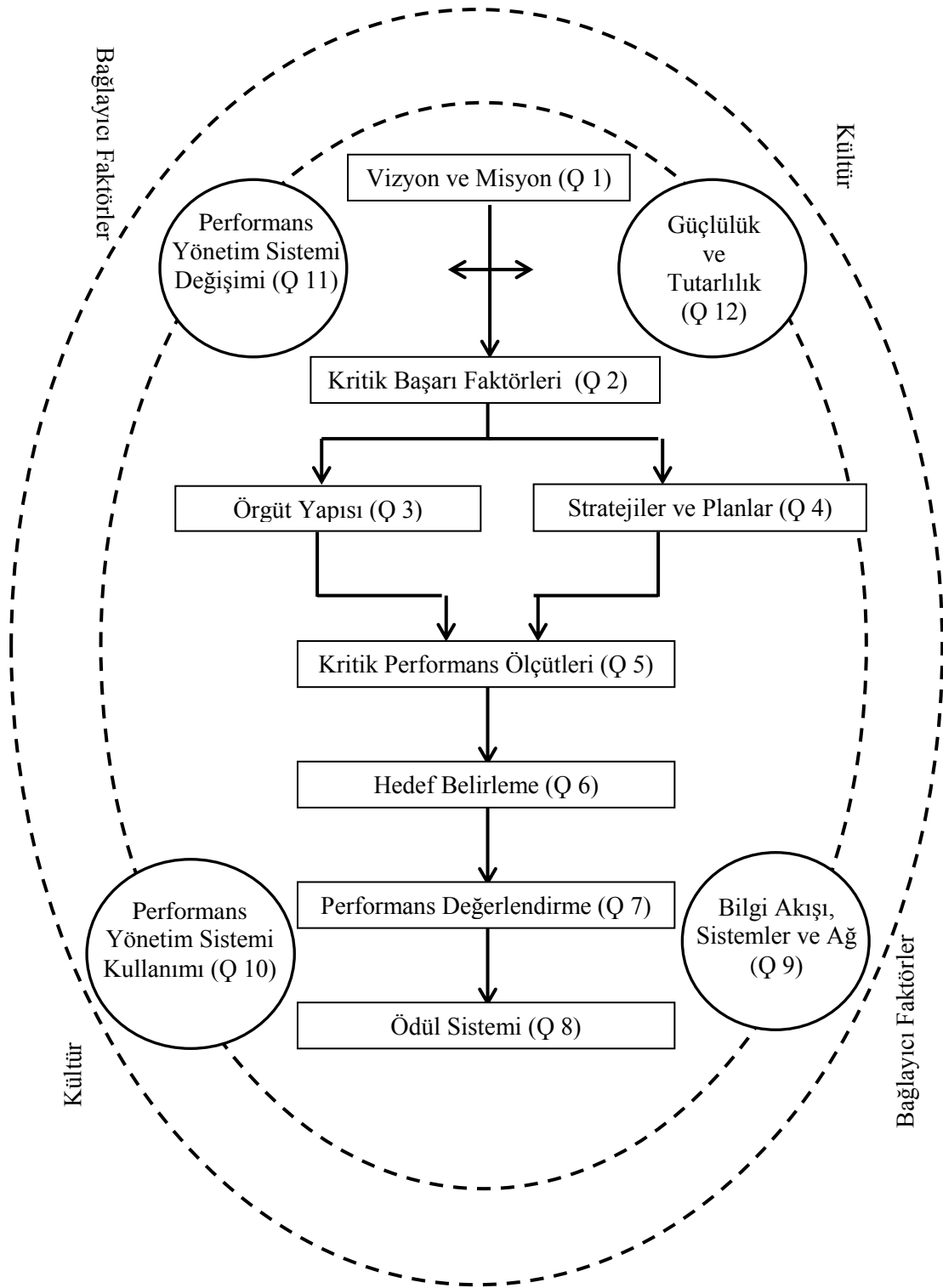
Kaynak: Demir ve Taşkın, 2008:1701

1.3.3.14. Performans Yönetim Yapısı

David Otley tarafından 1999 yılında çok boyutlu performans değerlendirme yöntemi olarak ortaya atılmıştır. Otley'in, performans yönetim sistemleri için tutarlı bir yapı geliştirme sürecinin bir parçası olarak kabul edilmesi gerektiğini ileri sürdüğü bu çerçevede, özü itibarıyla beş temel soruna işaret etmektedir (Otley, 1999, 366). Ele alınan ilk alan, temel örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçların her birindeki başarı düzeyinin kapsadığı süreç ve yöntemlerle ilgilidir. İkinci alan, performans ölçümü ve değerlendirme süreçleri gibi strateji ve planların belirlenmesi ve uygulanması sürecine ilişkindir. Üçüncü alan performans hedeflerinin ayarlanması süreciyle ve bu hedeflerin hangi düzeylerde ayarlandığıyla ilgilidir. Dördüncü alan, ödül sistemine ve performans hedeflerine ulaşmadaki başarı ya da başarısızlığın etkilerine dikkat çekmektedir. Son anahtar alan ise, uygun bir performans izlemesi ve bilgi desteği için gerekli olan bilgi akışıyla ilgilidir (Ferreira and Otley, 2009, 264).

Modelin güçlü yanlarından ilki, beş anahtar alana odaklanarak yönetim kontrol analizleri yapma konusunda yararlı bir yapı oluşturulmasına katkı sağlamasıdır. İkincisi modelin doğal yapısı diğer çerçevelerin yorumlama ve kavramada tamamlayıcı olarak kullanılmasına olanak sağlamasıdır. Üçüncü olarak, uygulamanın basit olarak rapor edilmesinden dolayı ele alınması gereken alanlar açık ve nettir ve farklı yönetim kademelerine yönelik sorular anlamlı görünmektedir. Son olarak, özellikle vak'a ağırlıklı araştırmalarda büyük miktarda bilgi ile ilgili zorluk dikkate alınacak olursa model verilerle başa çıkmada büyük kolaylık sunmaktadır.

Diğer taraftan Otley'in modelinin zayıf noktaları da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerdeki kontrol sürecinin anahtar unsurları olmasına rağmen yönetim kontrol sistemlerinde misyon ve vizyonun rolünü gereğince dikkate almamasıdır. İkincisi, model işletmenin kullana geldiği muhasebe ve kontrol bilgisinin yöntemine vurgu yapmamaktadır. Son olarak ise, performans yönetim sisteminin farklı parçaları arasındaki bağlantılar açıkça ele alınmamıştır (Ferreira and Otley, 2009, 265). Modelin yapısal işleyişi Şekil 1.7'de görüldüğü gibidir.



Şekil 1.7. Performans Yönetim Sistemi

Kaynak: Ferreira and Otley, 2009: 268.

1.3.3.15. Organizasyonel Performans Değerlendirme Modeli

A.F. Chennell, S. B. Dransfield, J. B. Field, N. I. Fisher, I. W. Saunders ve D. E. Shaw tarafından 2000 yılında hem büyük ölçekli işletmeler, hem de KOBİ'lerde performans değerlendirme için geliştirilmiştir (Chennell et al. 2000, 1). Yöntem, “uyumluluk”, “süreç odaklılık” ve “kullanışlılık” olmak üzere üç temel öge üzerinde oluşturulmuştur (Chennell; Dransfield; Field et al. 2000, 2). *Uyumluluk*, belirlenmiş performans ölçütlerinin insanların eylemleri ile örgüt stratejisini desteklemesi gerektiğini ifade etmektedir. *Süreç odaklı* düşünme ile performans değerlendirme sisteminin süreç kontrollerine ve denetim ve iyileştirme sistemlerine dayalı yapılandırılması kastedilmektedir. *Kullanışlılık* temelinde ise örgütün her seviyesinde verilerin kaliteli ve uygun olmasını sağlayan performans ölçütlerini tanımlayan tutarlı bir değerlendirme sürecinin varlığı yatmaktadır (Ağca, 2009, 3). Yöntemin özünde iki kilit yönetim yapısı olan “yönetim alanı” ve “açık sistem teorisi” bulunmaktadır. İlk yönetim yapısı, farklı yetki, sorumluluk ve yükümlülüklerle birlikte üç yönetim alanı olan stratejik, taktik ve operasyonel kademelere odaklanırken; ikincisi paydaşların memnuniyetine yönelik analizi kullanarak organizasyonun çevresine odaklanmaktadır (Ağca, 2009, 3). Bu yöntemin en önemli eksikliği örgüt içi bilgi paylaşımına ve iletim sonuçlarına gereken önemi vermemesi ve belirli dönemler itibarıyla sistemin gözden geçirilmemesi olarak görülmektedir (Cocca and Alberti, 2009,6).

1.3.3.16. Entegre Performans Ölçüm Yapısı

David Medori ve Derek Steeple tarafından 2000 yılında performans değerlendirme sistemlerinin denetimi ve geliştirilmesine yönelik bir yöntem olarak sunulmuştur. Bu yaklaşım detaylıca tanımlanmış altı adımdan oluşmaktadır (Medori and Steeple, 2000, 523).

Birinci adım: İşletmenin üretim stratejisinin ve başarı faktörlerinin tanımlanması ile başlar (Medori and Steeple, 2000, 523).

İkinci adım: Öncelikli amaç işletmenin stratejik ihtiyaçlarını altı tanımlanmış rekabetçi önceliklerle (kalite, maliyet, esneklik, zaman, teslimat ve gelecekteki büyüme) bir önceki adım karşılamaktadır (Tangen, 2004, 735).

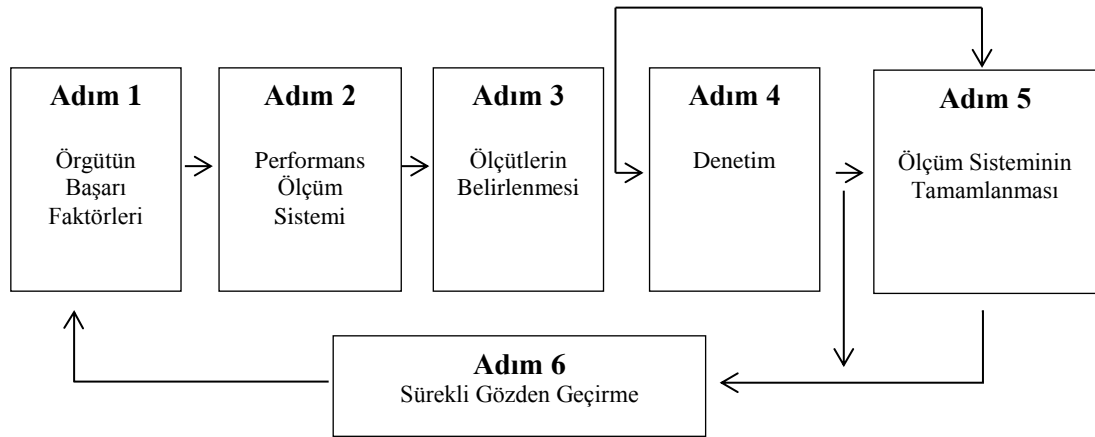
Üçüncü adım: Açıklamalarla dolu 105 finansal olmayan ölçüt içeren bir kontrol listesinin kullanılmasıyla en uygun ölçütlerin seçimi gerçekleşir (Tangen, 2004, 735).

Dördüncü adım: Ölçütlerin seçiminden sonra, mevcut performans yönetim sistemi var olan hangi tedbirlerin muhafaza edileceğini tanımlamak için denetlenir.

Beşinci adım: Bu adımda seçilen her bir ölçüt, başlık, amaç, kriter, denklemi, frekans, veri kaynağı, sorumluluk ve iyileştirme şeklinde ayrıntılı bir şekilde tanımlanır.

Altıncı adım: Son adım işletmenin performans yönetim sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesini anlatmaktadır (Medori and Steeple, 2000, 523).

Bu modelin en önemli avantajı, hem yeni bir performans yönetim sistemi tasarlamak hem de var olan performans yönetim sistemini geliştirmek için kullanılabilir olmasıdır. Ayrıca, performans ölçümlerinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda tatmin edici açıklamaları içermektedir (Tangen, 2004, 735). Şekil 1.8'den yöntemin işleyişine yönelik bir fikir edinilebilir (Medori and Steeple, 2000, 523).



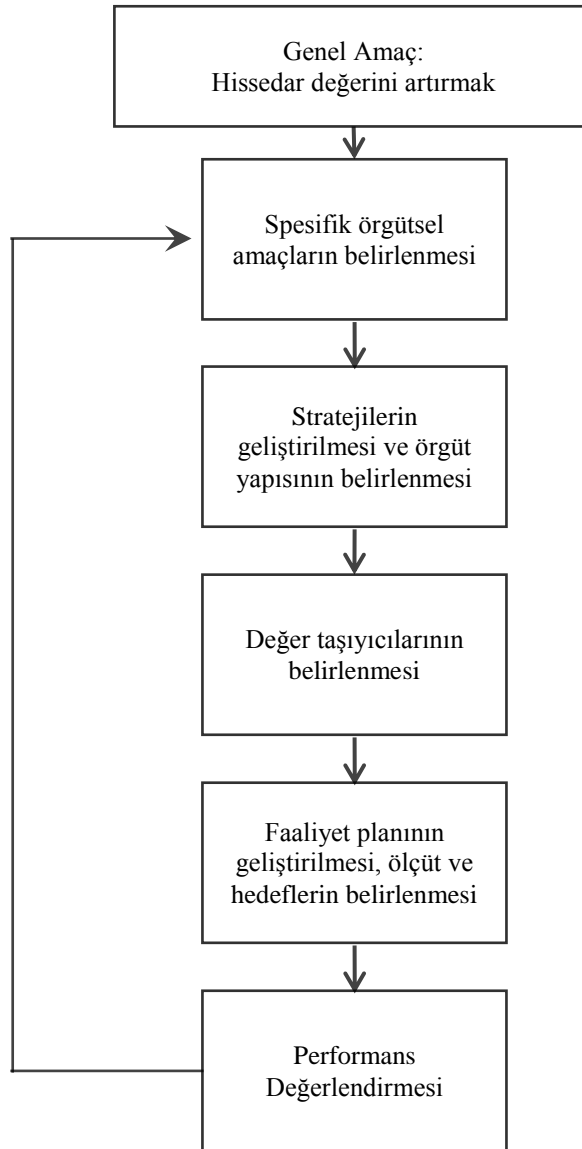
Şekil 1.8. Entegre Performans Ölçüm Sistemi

Kaynak: Medori and Steeple, 2000: 523.

1.3.3.17. Değere Dayalı Yönetim

Christopher D. Ittner ve David F. Larcker tarafından 2001 yılında geliştirilmiş bir performans değerlendirme yöntemidir. Değere dayalı yönetim anlayışı, hissedarlar için üst düzeyde uzun vadeli değer yaratma hedefi ile önceki uygulamalara dayalı olarak işletme yönetimi ve ölçümlerde kapsamlı bir çerçeve oluşturmak için geliştirilmiştir. Değere dayalı yönetimin çerçevesi işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genellikle altı temel adımı içermektedir. Şekil 1.9'da görüldüğü gibi bu aşamalar aşağıdaki unsurları içermektedir (Ittner and Larcker, 2001, 353);

- Hissedar değerinin yükselmesine yol açan belirli iç hedeflerin seçilmesi,
- Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde tutarlı stratejiler ve örgütsel tasarımlar seçme,
- Güncel olarak kurumsal strateji ve örgütsel tasarımı gösteren işletmede değer yaratıcı belirli performans değişkenleri veya değer göstergelerinin belirlenmesi,
- Eylem planlarının geliştirilmesi, performans ölçümlerinin seçimi ve değer gösterge analizlerinde belirlenen önceliklere dayalı olarak hedeflerin tanımlanması,
- Eylem planlarının başarısının değerlendirilmesi ile birlikte örgütsel ve yönetsel performans değerlendirmelerinin yapılması,
- Mevcut sonuçlar ışığında kuruluşun iç hedefleri, stratejileri, planları ve kontrol sistemlerinin sürdürülebilir geçerliliğinin değerlendirilmesi ve gerektiğinde bunları değiştirme,



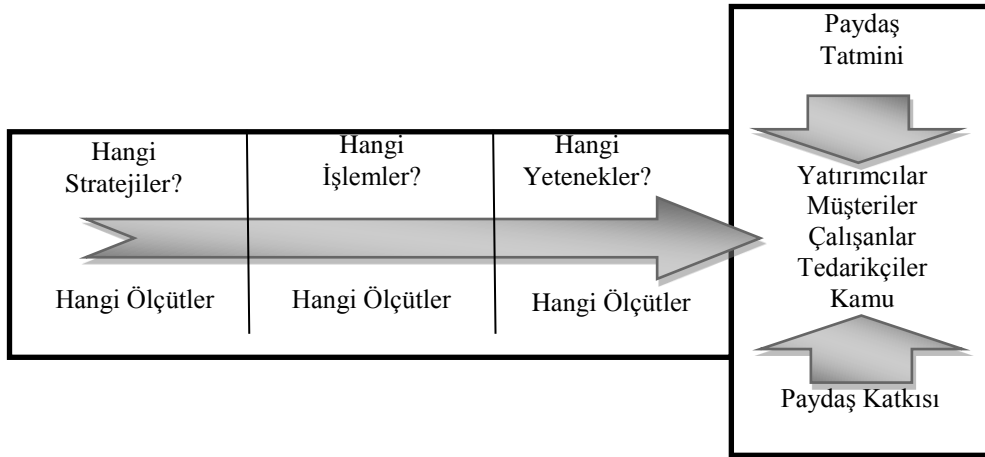
Şekil 1.9. Değere Dayalı Yönetim Muhasebesi Modeli

Kaynak: Ittner and Larcker, 2001: 353.

1.3.3.18. Performans Prizması

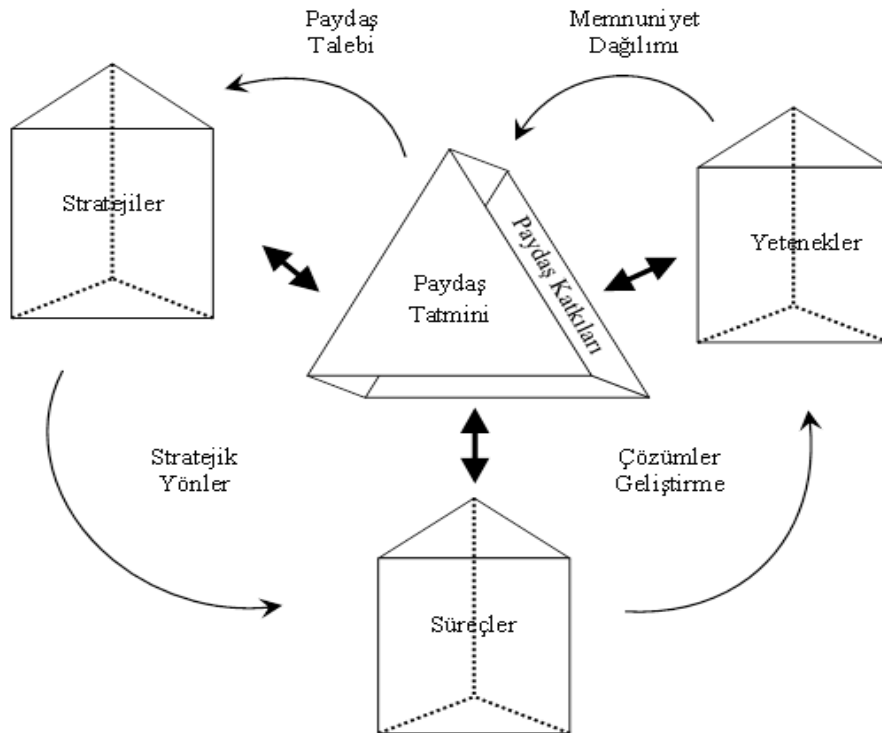
Andy Neely ve Chris Adams tarafından 2001 yılında çok boyutlu performans değerlendirme yöntemi olarak literatüre ve iş dünyasına kazandırılmış yaygın kullanımı olan bir yöntemdir. Yöntemin en önemli özelliği paydaş memnuniyetini ön plana çıkarmasıdır. Zira performans prizması diğer çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin aksine başlangıç noktasını işletmenin misyonu ve stratejisi değil, paydaş memnuniyeti olarak kabul etmektedir.

Şekil 1.10 ve 1.11’de görüldüğü üzere performans prizmasının beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler ve paydaş katkısıdır (Neely; Adams; Kennerley, 2002, 4; Neely; Adams; Crowe, 2001, 1).



Şekil 1.10. Performans Prizması Süreci

Kaynak: Neely; Adams; Kennerley, 2002: 5.



Şekil 1.11. Performans Prizması

Kaynak: Neely, 2004:153.

Paydaş Tatmini: Bu kısımda örgütün kritik paydaşlarının kimler olduğu ne istedikleri ve ne gibi ihtiyaçları bulunduğu sorusuna cevap aranmaktadır (Neely; Adams; Kennerley, 2002, 6). Sistemin başlangıç noktasını bu sorunun cevabı oluşturmaktadır. Günümüzün çağdaş işletmecilik dünyasında belli başlı paydaşlar arasında yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve kamu otoritesi sayılabilir.

Stratejiler: Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinde klasik yaklaşım olarak performans ölçütlerinin strateji odaklı olması kabul edilir. Performans prizmasının diğer yöntemlerden en belirgin farklılığı bu anlayışı kabul etmemesidir. Prizmaya göre ilk sorulması gereken soru paydaş tatmini kısmında bahsedilen soru olup oradan başlanmalıdır (Neely; Adams; Crowe, 2001, 6). Devamında, paydaşlarımızın isteklerini yerine getirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hangi stratejileri geliştirmeliyiz sorusunun cevabı bu bölümde aranmaktadır.

Süreçler: Belirlenen stratejilerin uygulanması için hangi kritik iş süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler, iş süreçlerini dört farklı kategoride ele almaktadır. Bunları; ürün ve hizmet geliştirme süreçleri, talep yaratma süreçleri, talebi yerine getirme ya da karşılama süreçleri ile kurumu planlama ve yönetme süreçleri şeklinde ifade etmek mümkündür (Elitaş ve Ağca, 2006, 366).

Yetenekler: Performans prizmasının dördüncü boyutunu yetenekler oluşturmakta olup, işletmedeki bütün süreçlerin başarısının yetenekli insana, doğru politika ve prosedürlere, fiziksel altyapı ve teknolojiye bağlı olduğu kabul edilmektedir. Gerçekten de yetenekler bir örgütteki insanların, uygulamaların, teknoloji ve altyapının bir kombinasyonudur. Bütün bu yeteneklerin bir araya gelmesi sonucu işletmeler, paydaşlarına değer katabilirler (Elitaş ve Ağca, 2006, 366).

Paydaş Katkısı: Bu boyuta göre de örgütler sadece paydaşlarının değerini artırmakla kalmamalı aynı zamanda paydaşların da örgüte katkısının nasıl olacağı üzerinde durulmalıdır (Neely; Adams; Crowe, 2001, 79).

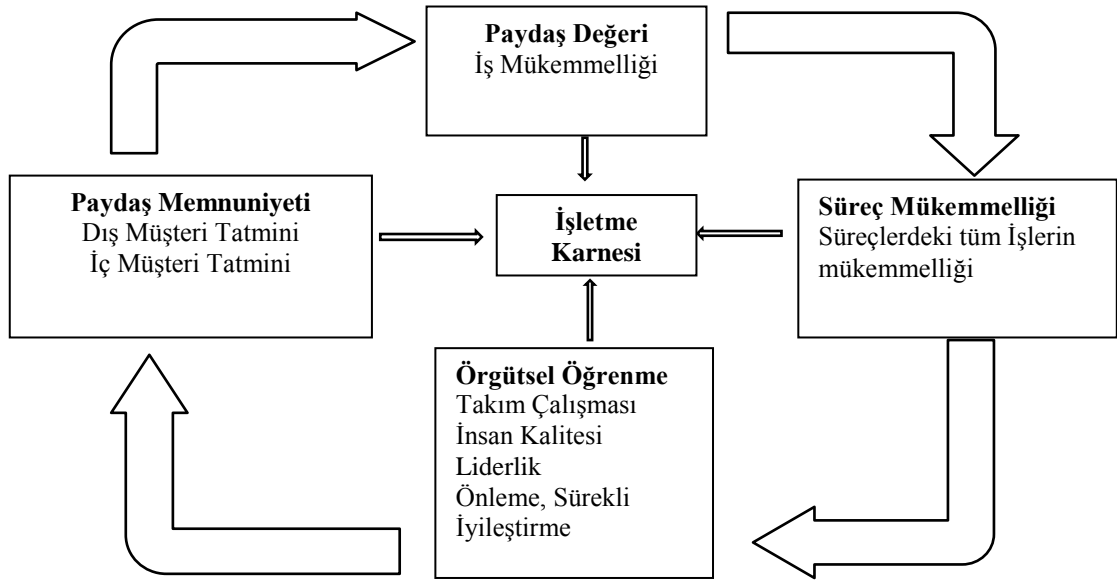
1.3.3.19. Kobi'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli

Erkki K. Laitinen tarafından özellikle KOBİ'lere yönelik olarak tasarlanmış ve Finlandiya'daki KOBİ'ler üzerinde çalışılmış entegre bir performans değerlendirme yöntemidir (Laitinen, 2002, 65). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerinden hareketle finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada ve uyumlu bir şekilde kullanımına imkan veren bir yöntem olarak geliştirilmiştir.

Yöntem iki dışsal, beş içsel olmak üzere toplam yedi temel performans gösterge boyutu üzerine oturtulmuştur. Neden sonuç ilişkisi bağlamında dışsal boyutlar finansal performans ile rekabet yeteneği göstergelerini ele alırken; içsel boyutlar da maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelirlerle ilgili göstergeleri kapsamaktadır. İçsel boyutlar bir bütün olarak üretim sürecini izlemek için kullanılmaktadır. Dışsal boyutlar ise organizasyonun içinde bulunduğu rekabet ortamındaki pozisyonunu izlemek için kullanılmaktadır (Ağca, 2009, 3). Yönteme getirilebilecek en önemli eleştirilerden birincisi; tümüyle yapısal bir özelliğe sahip olmasıdır. Sistemin nasıl geliştirileceği ve uygulanacağı veya kimlerin bu süreçte yer alacağına dair herhangi bir öneride bulunulmaz. İkincisi, yapısal yönle ilgili olarak, hissedarların hepsi sistematik şekilde çerçevenin içindeymiş gibi düşünülmez; ama tam olarak müşterilerin, ortakların ve çalışanların üzerine odaklanılır. Son olarak, çalışanların motivasyonu kritik bir faktör olarak vurgulanmasına rağmen performans ölçümü bağlantılarının uygun durumlarıyla ve ödüllendirme sistemiyle ilgili önerilere yer verilmemektedir (Cocca and Alberti, 2009,5).

1.3.3.20. Kanji'nin İşletme Karnesi (Kanji's Business Scorecard)

Gopal K. Kanji ve Patricia Moura E. Sa tarafından 2002 yılında literatüre girmiş bir performans değerlendirme yöntemidir. Özellikle Kaplan ve Norton (1992)'un performans karnesi yönteminin eksikliklerini gidermeye yönelik olarak geliştirilmiştir (Kanji and Sa, 2002, 13). Yöntem performans karnesinin uygulanmasına; toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla yeni bir perspektif sağlamak istemektedir (Kanji and Sa, 2002, 19).



Şekil 1.12. Kanji'nin İşletme Karnesi

Kaynak: Kanji and Sâ, 2002: 20.

Kanji ve Sâ (2002)'ye göre işletmelerin mükemmel bir performans yakalayabilmesi ve iyi bir işletme karnesine sahip olabilmeleri için;

- Paydaşların değerini maksimize etmesi
- Süreç mükemmelliğini yakalaması
- Örgütsel öğrenmeyi geliştirmesi
- Paydaşları tatmin etmesi gerekir.

Diğer taraftan Kaplan ve Norton (1992)'un performans karnesinin boyutları ile Kanji'nin işletme karnesinin boyutlarını karşılaştırdığımızda aşağıdaki farklılıkları tespit etmek mümkündür;

Müşteri perspektifi yerine paydaş memnuniyeti; Kaplan ve Norton (1992)'un Performans Karnesi'nde işletme dışı paydaşlardan müşteri boyutu kullanılırken; Kanji'nin İşletme Karnesi'nde, yatırımcılar, toplum, çalışanlar ve tedarikçileri de kapsayan geniş bir paydaş memnuniyeti dikkate alınmaktadır. Çünkü işletme ile ilgili tüm taraflar işletmenin stratejik amaçlarının takipçileri durumundadırlar.

Şirket içi işlemler boyutu yerine süreç mükemmelliği; Kanji örgütün süreçlerdeki bütün işleri tanıması gerektiğini belirtmektedir. İşletmeler hangi alanlarda mükemmel olacaklarına ve bunu nasıl ölçeceklerine karar vermelidirler. Bunun için örgütün iyi bir bilgi sistemi kurması ve sorunlar ortaya çıktığında bunları ölçerek saptaması gerekir. Performans Karnesinde “hangi işlemlerde mükemmel olmalıyız” vurgusuna karşın Kanji işlemlerden ziyade birçok işlemin bir arada olduğu süreçlerin önemine değinmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutu yerine örgütsel öğrenme; İşletmeler mamül ve süreçlerle ilgili olarak gelişim ve yenilik alanlarına yatırım yapmak durumundadırlar. Bunu sağlamak için de örgütün her seviyesinde eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Kaplan ve Norton öğrenme ve gelişme boyutunu bireysel anlamda değerlendirirken, Kanji örgütsel öğrenmenin daha önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Finans boyutu yerine paydaş memnuniyeti; Klasik performans karnesi paydaşlardan sadece hissedarların memnuniyeti üzerinde odaklanmıştır. Oysa Kanji'nin işletme karnesinde tüm paydaşlar dikkate alınmaktadır. Hissedar değeri uzun vadede dengeli bir nakit yaratımı, büyüme, risk ve getiri açısından değerlendirilmelidir (Kanji and Sâ, 2002, 22).

1.3.3.21. Performans Karnesi (Balanced Scorecard)

Robert S. Kaplan ve David Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan “The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance” adlı makale ile literatüre girmiş olan çok boyutlu performans değerlendirme yöntemidir. Kaplan ve Norton on iki işletme üzerinde yaptıkları iki yılı aşkın çalışmalar sonucunda, işletmelerin kullandıkları geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersiz olduğunu görmüşler, finansal boyutun yanında, müşteri boyutu, şirket içi eylemler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunun da dâhil edildiği çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemi önermişlerdir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans karnesi üzerinde ayrıntılı olarak durulacağından burada kısaca değinilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) VE PERFORMANS KARNESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden performans karnesi ve boyutları, performans karnesinin gelişimi, boyutlarda kullanılan performans ölçütleri, neden sonuç ilişkileri, strateji haritaları, karnede boyutların nasıl ağırlıklandırılması gerektiğine yönelik bilgiler verilmiştir.

2.1. PERFORMANS KARNESİ TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Günümüzden yaklaşık 2,500 yıl önce yaşamış olan Yunanlı şair Euripides'e göre insan hayatındaki en önemli husus hayatı bir denge içerisinde yaşamaktır. Şair bunu başarabilen kişinin çok bilge bir kişi olduğundan bahsetmektedir. Paul Niven ise bu görüşe katılmakta ve bunun örgütler içinde geçerli olduğunu düşünmektedir (Niven, 2002, xv). İşte bu noktada Niven örgütsel performans değerlendirme sürecinde, örgütleri sadece belirli bir bakış noktasından değerlendirmenin eksikliğini ifade etmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel performansın değerlendirilmesinde geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yetersizliği ve modern performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgiler verilmişti. Yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan küresel rekabet, işletmelerin varlık yapılarını değiştirmiş ve geçen bu süreç içerisinde maddi olmayan varlıkların hızlı yükselişi izlenmiştir. Dolayısıyla işletmelerin varlık yapılarında görülen bu değişim performans değerlendirme yöntemlerini de etkilemiştir. Kaplan ve Norton'a göre bu değişim sürecinde, geleneksel

performans değerlendirme yöntemlerinin işletmelerin maddi olmayan ve entelektüel varlıklarını da kapsayacak şekilde genişlemesi gerekirdi. Ancak bu gerçekleştirilememiştir (Kaplan ve Norton, 1999, 8).

Nitekim bu gelişmelere paralel olarak finansal, yani geleneksel performans ölçütlerine çok fazla önem verilmesi, American Institute of Chartered Public Accountant'ın finansal raporlama ile ilgili özel bir komitesi tarafından yayınlanan bir "Rapor" da endişe ile karşılanmıştır. Söz konusu raporda mevcut finansal raporların kullanıcıları geleceğe odaklanmalarına rağmen, finansal raporların geçmişe odaklandığı ifade edilmektedir. Komite raporunda, işletmelerin gelecekte değer yaratma konusunda ne derece başarılı olduklarını gösteren raporların hazırlanmasının önemine değinilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 50).

Kaplan ve Norton (1992) tarafından literatüre kazandırılan Performans Karnesi günümüz ekonomik şartlarında işletmelerin performanslarının sadece finansal ölçütler kullanılarak belirlenemeyeceğini, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de bir denge içerisinde kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir.

2.1.1. Performans Karnesi

Literatürde Balanced Scorecard'ın kelime anlamı olarak Türkçe'ye çevrilmesi konusunda bir görüş birliği sağlanamamış olup, farklı kullanım şekilleri ile karşılaşılmaktadır. Balanced Scorecard kavramının değişik kaynaklarda "denge kontrol paneli", "verimlilik ve başarı karnesi", "toplam (dengeli) başarı göstergesi", "performans karnesi", "başarı karnesi", "dengeli performans değerlendirme tablosu", "dengeli değerlendirme karnesi", "işletme karnesi", "kurumsal karne", "puan kartı", "strateji karnesi" gibi karşılıklarla ve tercüme edilmeden Balanced Scorecard olarak da kullanıldığı görülmektedir (Bekmezci, 2008, 57). Erbaşı (2012) Balanced Scorecard'ın kavram olarak Türkçe'ye çevrilmesi ile ilgili olarak yaptığı çalışmada 51 farklı kullanımı tespit etmiştir. Bu tez çalışmasında ise *performans karnesi* olarak kullanımı tercih edilmiştir.

Genel bir tanımla performans karnesi, örgütün vizyon ve stratejisinin belirlenerek bunların bir dizi tutarlı performans ölçütlerine dönüştürülmesini öngören geniş kapsamlı bir stratejik yönetim modelidir (Kaplan and Norton, 1999, 31; Virtanen, 2009, 2; Niven,

2002, 12; Coşkun, 2007, 53). Bir başka tanıma göre de performans karnesi işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkların yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik içsel süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi maddi olmayan değerlerini esas alan; belirli ölçütler kullanarak bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi çalışanların günlük işi haline getirerek uygulanır hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir performans ölçüm, değerlendirme ya da stratejik yönetim tekniğidir (Örnek; 2000, 256).

Başlangıçta sadece bir performans ölçüm yöntemi olarak kullanılan performans karnesi daha geniş anlamda örgütün vizyon ve stratejisinin tabana yayılmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır (Virtanen, 2009, 5; Crabtree and De Busk, 2008, 9). Performans karnesi, misyon ve stratejinin ölçütler halinde ifade edilen dört ana boyut içinde tasnif edilmesini sağlamaktadır. Yöntemde yer alan finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutları vizyon ve stratejinin anlaşılması ve örgütün alt kademelerine iletilmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır (Kaplan and Norton, 1999, 32). Bu yönüyle performans karnesi, bir örgütteki tüm çalışanlara örgütsel başarıyı elde etmeyi sağlayacak etkenler hakkında somut bileşenleri içeren bilgiler sunmaktadır. Bu sayede işletme tepe yönetimi uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için, tüm çalışanların enerjilerini, becerilerini ve bilgilerini söz konusu dört bileşen etrafında oluşan bir strateji haritası üzerinden yönlendirebilmektedir (Pirtini, 2010, 11).

Performans karnesinin orijinal kavramı olan “Balance Scorecard” ifadesinde yer alan “balance” kelimesi ile finansal / finansal olmayan ölçütler, kısa/uzun vadeli amaçlar, ardıl/öncül göstergeler arasındaki denge ifade edilmektedir (Kaplan and Norton, 1999, viii). Niven’e göre ifadede yer alan “balance” kelimesi ile işletmenin üç alanda taşınması gereken denge anlaşılmaktadır. Bunlardan birincisi finansal ve finansal olmayan başarı göstergeleri arasındaki dengedir. Buna göre işletmenin performans ölçütleri sadece finansal veya finansal olmayan ölçütlerden oluşmamalı her iki gruptan da ölçütler yer almalıdır. İkinci denge noktası, işletmenin içsel ve dışsal bileşenleri arasında olmalıdır. Dışsal bileşenleri işletmenin hissedar ve müşterileri oluştururken içsel bileşenler ise

işletme çalışanları ve içsel süreçlerden oluşmaktadır ve bunlar arasında da performans karnesinde yer alma açısından bir denge olmalıdır. Son olarak müşteri memnuniyeti ve gelirler gibi geçmişte kalmış ölçütlerle gelecekteki faaliyet ve süreçlerin ölçümü ile ilgili ölçütlerin bir denge içerisinde yer alması gerekmektedir (Niven, 2002, 22-23).

2.1.2. Performans Karnesinin Gelişimi

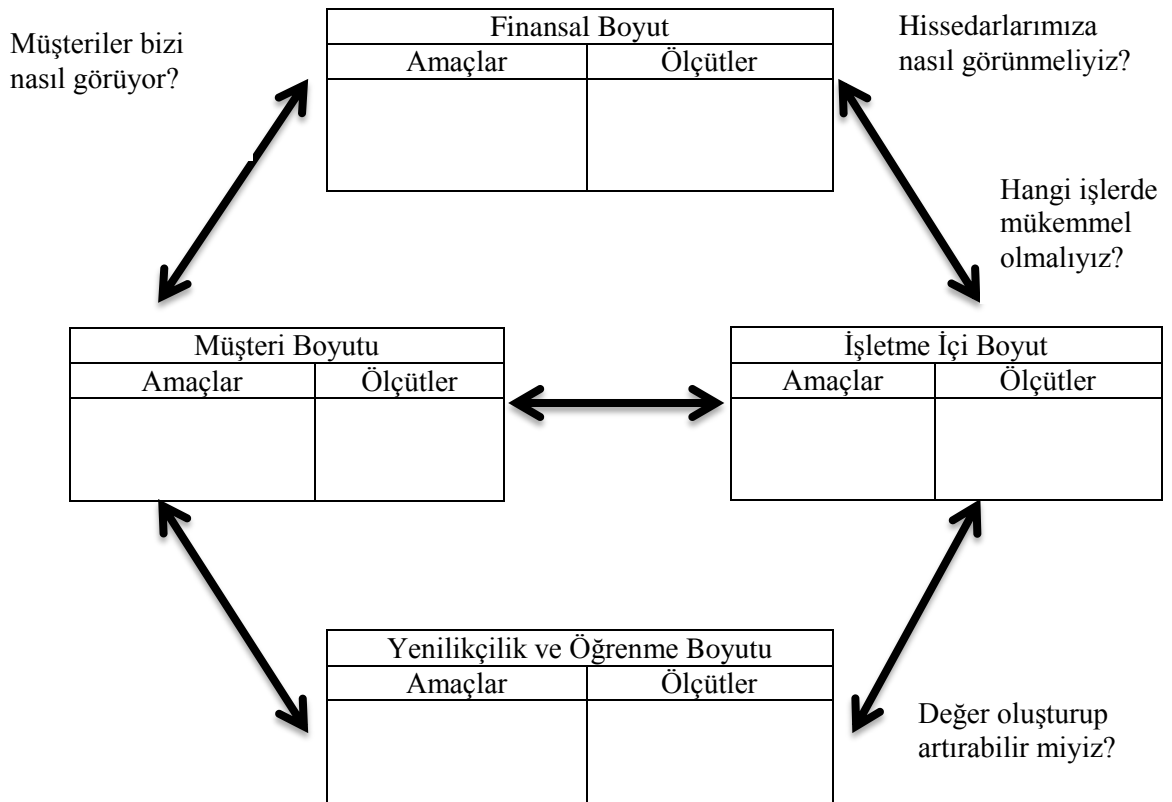
Robert S. Kaplan ve David P. Norton performans karnesini literatüre kazandıran ve bu konuda önemli çalışmaları bulunan akademisyen ve uygulamacı kişilerdir. Robert S. Kaplan Harvard Business School'un Arthur Lowes Dickinson Fakültesi'nde muhasebe profesörüdür. David P. Norton ise ana faaliyet alanı performans ölçümü ve işletmelerin yeniden yapılandırılması olan Renaissance Solution adlı şirketin sahibidir (Kaplan ve Norton, 1999, 1). Performans karnesinin geçirdiği evreler üç dönemde değerlendirilebilir (Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003, 363), (Lawrie and Cobbold, 2004, 611).

2.1.2.1. Birinci Nesil Performans Karnesi

Kaplan ve Norton'un çalışmalarının temelini 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" (Performans Karnesi: Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale oluşturmaktadır. Söz konusu makale ile 12 işletmede yaklaşık bir yıl süren çalışmalar sonucu elde edilen bulgular paylaşılmıştır (Kaplan and Norton, 1992, 71).

Bu dönemde performans karnesi geleneksel performans ölçme yöntemlerinin sadece finansal ölçütlere ağırlık vermesine karşılık olarak geliştirilmiş ve finansal olmayan ölçütleri de kullanan bir performans ölçme yöntemi olarak tanıtılmıştır (Kaplan and Norton, 2008, VII), (Kaplan and Norton, 2001, 3). Bu kapsamda finansal boyuta; müşteri, içsel süreçler ile öğrenme gelişme boyutları dâhil edilmiştir. Ancak boyutlar arasında bir neden sonuç ilişkisi tanımlanmış değildir. Performans her bir boyut için belirlenmiş ölçütler kullanılarak ölçülmüş, işletmenin vizyon ve stratejisi dikkate alınmamış sadece sonuçlar değerlendirilmiştir. Dolayısıyla faaliyetler arasında neden sonuç ilişkileri belirlenmediği gibi, işletmenin stratejisinin nasıl olacağına dair yol haritası da bulunmamaktadır (Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003,363; Lawrie and Cobbold, 2004, 612).

Birinci nesil performans karnesi Şekil 2.1’de sunulmuştur. Buna göre işletme performansı dört boyut altında ölçülmekte her bir boyut için amaçlar ve ölçütler belirlenmektedir. Böylece işletmeler finansal olmayan varlıklarını da performans ölçümüne dâhil ettikleri ölçütler sayesinde ölçülebilir hale gelmişlerdir. Çünkü finansal olmayan varlıklar finansal değerleri ile değil finansal olmayan ölçütlere göre ölçülmelidir (Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003, 365).



Şekil 2.1. Birinci Nesil Performans karnesi

Kaynak: Kaplan and Norton, 1992: 72.

2.1.2.2. İkinci Nesil Performans Karnesi

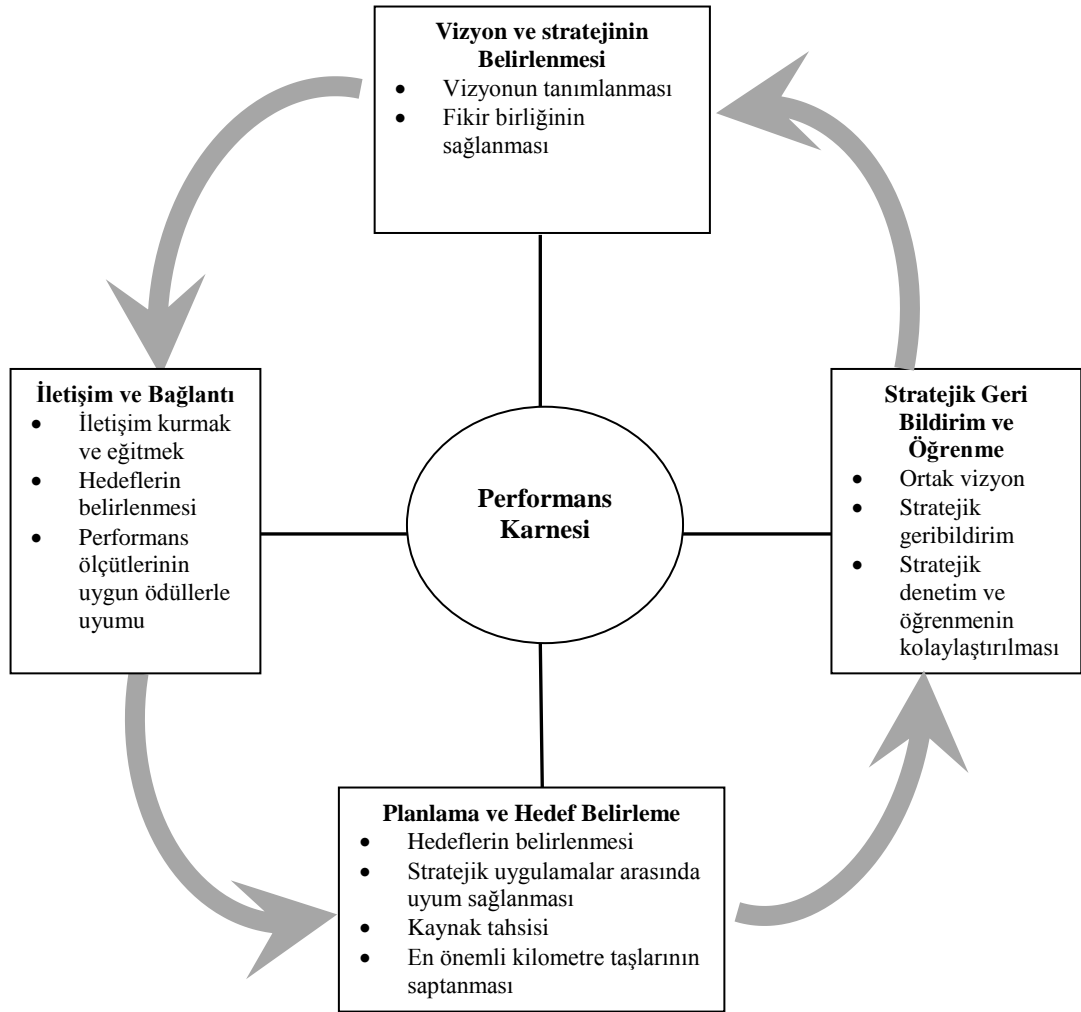
İkinci nesil performans karnesinin temellerinin de yine Kaplan ve Norton tarafından 1993 yılında aynı dergide yayımlanan “Putting the Balanced Scorecard to Work” (Performans Karnesini Uygulamak) adlı makale ile atıldığı söylenebilir (Kaplan and Norton, 1993, 34; Gumbus and Lussier, 2006, 408; Cardinaels and Veen Dirks, 2010,

565). Nitekim Kaplan ve Norton ilk uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında, birlikte çalıştıkları işletmelerin sahipleri ve yöneticileri ile yaptıkları değerlendirmelerde performans karnesinin performans ölçme fonksiyonundan çok daha fazla fonksiyona sahip olabileceğini görmüşler ve kullanılacak ölçütlerin işletmelerin stratejilerine bağlanmasının önemi üzerinde durmuşlardır (Kaplan ve Norton, 1999, XI). Dolayısıyla finansal ve finansal olmayan boyutlara ilave olarak vizyonun oluşturulması, iletişim ve vizyon arasında ilişki kurulması, vizyonun anlaşılması için planlama faaliyetleri ve geri bildirim sağlanması gibi eylemler öne çıkmıştır. Bu sayede boyutlar ve boyutlarda yer alan ölçütlerin stratejik hedeflerle olan bağlantı eksikliği giderilmiştir (Achterbergh; Beeres; Vriens, 2003, 1391)

Bu nesilde birinci nesildeki kullanımına boyutlar arasındaki neden sonuç ilişkilerinin kurulması ilave edilmiştir (Lawrie and Cobbold, 2004, 614). Bu amaçla strateji haritaları ilk kez bu dönemde kullanılmıştır. Performans karnesini diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi de performans değerlendirme sisteminin neden sonuç ilişkilerine dayandırılarak oluşturulması olduğu söylenebilir (Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003,365). Özetlenecek olursa ikinci nesil performans karnesi birinci nesle göre iki farklı özelliğe daha sahiptir. Bunlar (Lawrie and Cobbold, 2004,615);

- Boyutlarda yer alan ölçütler belirlenmiş olan stratejik hedeflere göre seçilmektedir.
- Ölçütler ile stratejik hedefler arasında neden sonuç ilişkileri ile kurulmuş bir bağlantı vardır.

Speckbacher vd. (2003)'e göre bu dönemin en önemli özelliği işletmelerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkların neden sonuç ilişkileri kullanılarak işletme stratejine bağlanmasıdır (Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003,365). Performans karnesinin işletme stratejisine bağlı olarak nasıl çalıştığı aşağıda şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Performans Karnesinin Strateji Yönetimi

Kaynak: Kaplan and Norton, 2007: 155.

Şekilden de anlaşılacağı üzere performans karnesi sistemin merkezinde yer almaktadır. İşletmenin bütünü tarafından benimsenmiş olan vizyon ve stratejinin kurulan iletişim ve bağlantı ile tüm birimlere duyurulması amaçlanmaktadır. Ayrıca vizyonumuza ulaştıracak olan ana hedeflerin ortaya konulması ve bu hedeflere ne derece ulaşıldığını gösterecek olan performans ölçütlerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Planlama ve hedef belirleme aşamasında ise alt hedefler ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaların birbirini destekler nitelikte planlanması gerekmektedir. Performans karnesinin bir diğer fonksiyonu ise geri bildirimdir. Sistemdeki aksaklıkların düzeltilmesi ve stratejinin değişen şartlara göre gözden geçirilmesi bu kapsamda ele alınmaktadır. Bu sayede işletmede sürekli bir öğrenme, uygulama ve gözden geçirme faaliyet zinciri kurulabilmektedir.

2.1.2.3. Üçüncü Nesil Performans Karnesi

Bu dönemde performans karnesi iletişim, eylem planları ve ödül sistemleri yolu ile stratejinin uygulama alanı bulduğu bir stratejik yönetim sistemi olmuştur. Performans karnesi sadece işletmenin stratejisini tanımlayan bir araç değil, aynı zamanda stratejinin nasıl uygulanması gerektiğini de anlatmaktadır (Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003, 367). Kaplan ve Norton 2001 yılında yazdıkları “Strateji Odaklı Organizasyon” adlı kitaplarında özellikle bu konu üzerinde durmuşlardır. Birinci nesildeki dört boyuta, ikinci nesilde ilave edilen dört yönetim sürecinin yanında üçüncü nesilde de beş prensibi eklemişlerdir. Söz konusu prensipler Kaplan ve Norton’un özel, devlet ve kâr amacı gütmeyen kurumlardaki çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır (Achterbergh; Beeres; Vriens, 2003, 1392). Bunlar;

- Stratejinin operasyonel ifadelerle dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi,
- Stratejinin herkesin günlük işi haline getirilmesi,
- Stratejinin sürekli bir süreç olarak görülmesi,
- Üst yönetim desteği ile sürekli değişimin canlı tutulmasıdır.

Özetle üçüncü nesil performans karnesi daha fonksiyonel ve daha stratejik konuları uygulamaya koymak amacıyla karakteristiklerin ve sistemlerin tasarlanmasına yönelik olmaktadır (Lawrie and Cobbold, 2004, 616).

2.1.3. Performans Karnesinin Kullanım Yaygınlığı

Başlangıçta bir performans değerlendirme yöntemi olarak geliştirilen performans karnesi günümüzde bu amacın dışında bir stratejik yönetim modeli olarak da kullanılmaktadır. Özellikle bu yönüyle de işletme alanında son 75 yılın en önemli buluşu olarak ifade edilmektedir (Evans, 2002, 3; Bourne; Kennerley; Franco-Santos, 2004, 373; Niven, 2002, 12; Keyes, 2005, 2; Bible; Kerr; Zanını, 2006, 18; Gumbus and Lussier, 2006, 407). Yöntem günümüzde kar amaçlı / amaçsız birçok örgütte kullanılmaktadır (Niven, 2002,12). Nitekim 2003 yılında 6000 civarında global ölçekli

işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre bu işletmelerin %62'nin performans karnesi yöntemini uyguladığı görülmüştür (Keyes, 2005, 2). 1998'de yapılan bir araştırmaya göre de, İngiltere'deki en büyük yirmi bankanın dokuzunun performans karnesini kullandığı belirlenmiştir.

1999 yılında ABD'de bankalar, sigorta şirketleri ve benzeri finans kurumlarının yöneticilerinin katıldığı bir ankete göre, 140 kurumun %20'sinin performans karnesi yöntemini kullandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, anketi cevaplandıranların %11'i performans karnesini uygulamak için hazırlık çalışması içerisinde olduklarını, %17'si de performans karnesini uygulamayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. "Bain & Company" tarafından yapılan "yönetim araç ve teknikleri" konulu anket sonuçlarına göre ise ABD'de performans karnesinin kullanım oranının %43,9 olduğu belirlenmiştir. ABD'de Fortune 1000 arasında bulunan işletmelerin %60'nın performans karnesini çok iyi bildiği veya uyguladığı bilinmektedir (Bekmezci, 2008, 71; Speckbacher; Bischof; Pfeiffer, 2003, 361). Bu konudaki en geniş kapsamlı araştırma ise 2006 yılında 44 ülkeden 383 işletme üzerinde yapılmıştır. Tablo 2.1'de bu araştırmanın sonuçları yer almaktadır (Lawson; Hatch; Desroches, 2007, 2).

Tablo 2.1. Kıtalara Göre Performans Karnesi Kullanım Oranları

Bölge	Performans Karnesi Kullanan İşletme Sayısı	Anket Gönderilen İşletme Sayısı	Performans Karnesi Kullanım Yüzdesi
Afrika	13	19	% 68
Asya	31	62	% 50
Avrupa	53	137	% 39
Kuzey Amerika	74	137	% 54
Güney Amerika	22	28	% 79

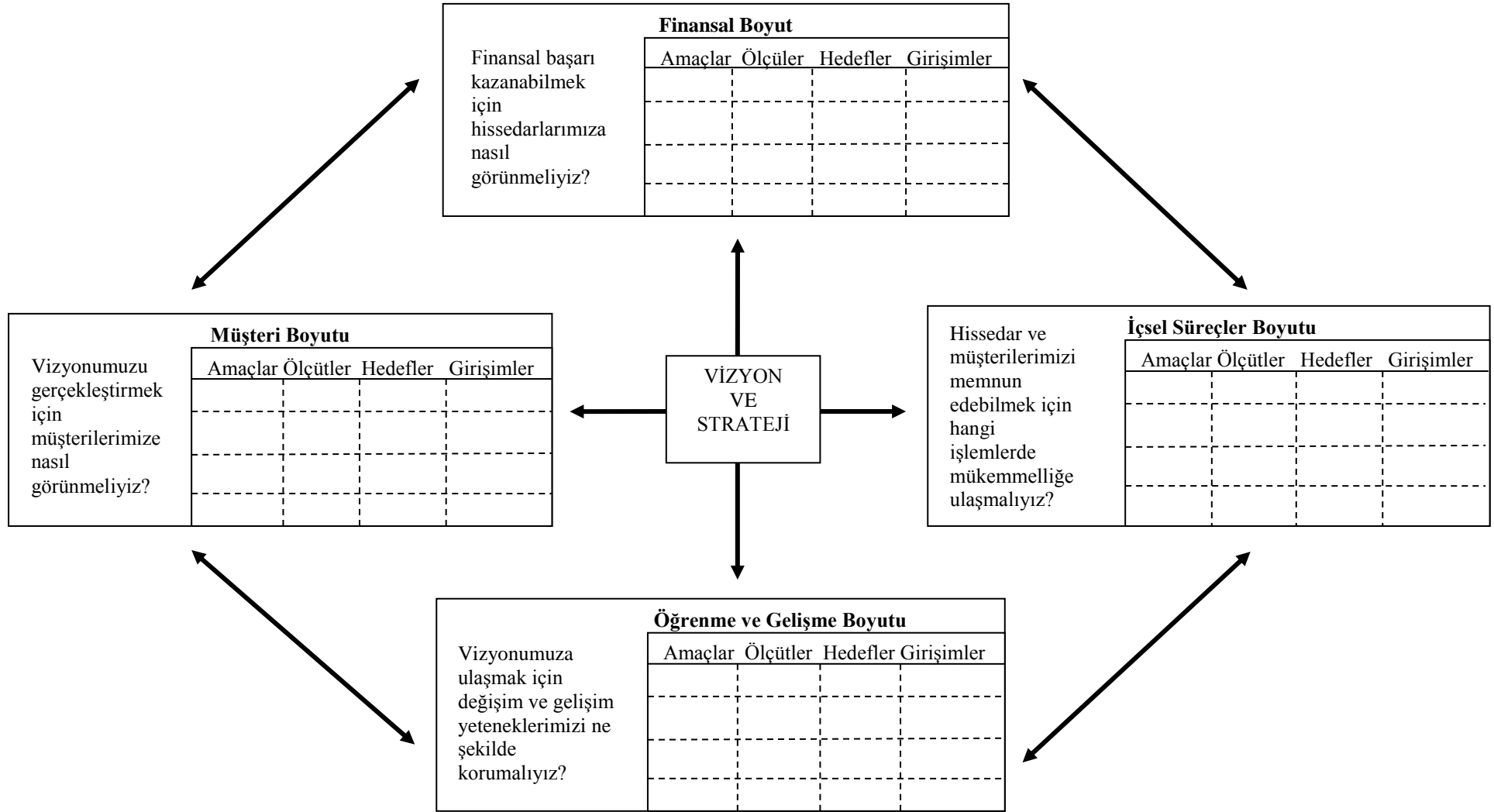
Kaynak: Lawson; Hatch; Desroches, 2007: 2.

2.2. PERFORMANS KARNESİNİN BOYUTLARI

Performans karnesinin amacı işletmelerin geçmişte sergiledikleri performansa ait mali göstergelerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait göstergelerle bütünleşmesini sağlamaktır. Bu amaçla performans karnesinin hedef ve ölçütleri işletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenir. Performans karnesinde yer alan hedef ve ölçütlerle işletmenin performansı dört farklı açıdan ele alınır. Söz konusu

boyutlar; finans boyutu, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme gelişme boyutudur (Kaplan and Norton, 1999, 9).

Kaplan ve Norton, stratejilerin işletmelerde uygulanma başarısı ile ilgili yaptıkları çalışmaların sonucunda işletme performansını dört boyutta değerlendirmeyi uygun görmekte-dirler. Ancak Kaplan ve Norton her ne kadar bu dört boyutun birçok değişik sektör ve işletme için yeterli olduğunu ifade etmişlerse de bunun giyilmeye hazır bir ceket olarak görülme-yip bir kalıp veya şablon olarak görülmesi gerektiğini de ayrıca belirtmektedirler. Nitekim ifade edilen dört boyuttan bir ikisi kullanılabileceği gibi ilave boyutlarda kullanılabilir. Önemli olan belirlenen boyutların işletmenin stratejisine uygun performans göstergelerini içerip işletmenin durumunu en iyi şekilde yansıtır olmasıdır (Kaplan ve Norton, 1999, 45).



Şekil 2.3. Performans Karnesi Boyutları

Kaynak: Kaplan and Norton, 2007: 153.

Şekil 2.3’de yer alan performans karnesi boyutları aşağıda incelenmiştir.

2.2.1. Finansal Boyut

Performans karnesi yıllardır kullanılan geleneksel ölçütleri aynen korumakla birlikte, finansal ölçütlerin sadece geçmişte yaşanan olaylarla ilgili bilgileri içerdiği de bir gerçektir. Bu nedenle finansal ölçütlere dayalı geleneksel yöntemler endüstri çağı işletmeleri tarafından ideal bir yöntem olarak kullanılmıştır. Çünkü bu işletmelerin kapasite kullanımı ve müşteri ilişkilerinde başarılı olabilmeleri için uzun vadeli yatırımlara sahip olmaları çok önem taşımamaktaydı. Ancak günümüz işletmelerinin müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, içsel işleyiş süreçlerine, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak değer yaratması amacına geleneksel ölçütler yeterli olamamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 9).

Finansal boyutta *“İşletmemiz hangi finansal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı kabul edilir?”* sorusunun cevabı aranır ve genellikle kârlılık, büyüme ve hissedar değeri ekseninde işletme amaçları belirlenmektedir (Kaplan and Norton, 1992, 77). Dolayısıyla performans karnesi finansal boyutu, uzun vadeli hissedar değeri yaratmak isteyen işletmelerin nihai amacı olarak kabul etmektedir (Kaplan ve Norton, 2006, 39).

İşletme içindeki farklı birimlerin finansal amaçları performans karnesinin oluşturulması ile birlikte işletme stratejisi ile ilişkilendirilmelidir. Bu yönüyle performans karnesinde yer alan finansal amaçlar diğer boyutların amaç ve ölçütleri için bir odak niteliğindedir. Performans karnesinde yer alan her ölçütün finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekir. Performans karnesi; uzun dönemli finansal amaçlardan başlar, bu amaçlara ulaşmak için gerekli finansal işlemler, müşteriler, içsel süreçler, çalışanlar ve sistemleri tanımlayarak işletme stratejisinin hikayesini anlatır (Kaplan ve Norton, 1999, 61). Her işletmenin yaşam sürecinde geçirdiği farklı dönemler olup her dönemdeki finansal amaçlar farklılık gösterebilecektir. Genel olarak işletmelerin geçirdikleri yaşam süreçleri büyüme, sürdürme ve hasat dönemi olarak üç dönemde ele alınabilir (Kaplan and Norton, 1996, 56).

Büyüme dönemi; işletmelerin yaşam süreçlerinin başlangıcı olup bu dönemde işletmeler büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Genellikle bu dönemlerde yeni ürün ve hizmetlere sürekli yatırım yapıldığından bunların satışından sağlanan gelirlerden daha fazla nakit çıkışı olacağından nakit akışı eksi seviyelerde gerçekleşmektedir. Büyüme döneminde işletmelerin genel finansal amacı; gelir, hedef pazar, müşteri ve satışlarda oransal olarak artış sağlamak yönündedir (Kaplan ve Norton, 1999, 62)

Sürdürme döneminde; genellikle işletmeler pazar paylarını korumakla birlikte bir miktarda artırma amacındadırlar. Bu dönemde yatırım projeleri uzun dönemli kârlılık sağlayan ve büyümeye yönelik yatırımlardan, kapasite artışı ve gelişimin sürekliliğini sağlayacak yatırımlara yönelir (Kaygusuz, 2005, 91). Dolayısı ile bu dönemde işletme geliri ve brüt kâr gibi ölçütlerle ifade edilen kârlılıkla ilgi amaçlar ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmelerde ise sadece gelir artışı değil, aynı zamanda işletmeye yatırılan sermaye miktarının da ölçülmesi ve gelir ile sermaye arasındaki ilişkinin de izlenmesi arzu edilir. Bu amaçla yatırımın kârlılığı, sermayenin kârlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçütler performans değerlendirmesinde sıklıkla kullanılır (Kaplan ve Norton, 1999, 63).

Yaşam sürecinin son aşaması olan hasat dönemindeki işletmeler ise, geçmiş dönemlerde yapılmış olan tüm yatırımlardan işletmeye en yüksek düzeyde nakit akışı sağlamayı amaçlamaktadır (Kaygusuz, 2005, 91). Dolayısıyla yaşam dönemi hasat olarak nitelendirilen işletmelerde, nakit akışının en yükseğe çıkarılmasını sağlayacak ölçütler ön plana alınmaktadır. Bu aşamada yatırımın kârlılığı, katma değer ve işletme gelirleri gibi muhasebe ölçütlerine olan ilgi azalmaktadır. Çünkü önemli yatırımlar çok önceden gerçekleştirilmiştir ve işletmenin ekonomik ömrü sona ermek üzere olduğu için AR-GE ve kapasite artırımı gibi alanlar için genelde harcama yapılmaz (Kaplan ve Norton, 1999, 63).

Performans karnesinin finans boyutu işletme stratejisini yönlendiren üç temel amaca hizmet etmektedir. Bunlar; gelir artışı ve bileşimi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı ile varlıkların değerlendirilmesi ve yatırım stratejidir (Kaplan and Norton, 1996, 57);

İşletmeden işletmeye, dönemden döneme farklılık gösteren finansal amaçlar için standart bir finansal amaç seti tanımlamak mümkün olmamakla birlikte literatürde sıkça rastlanan ve finansal boyutta kullanılacak performans ölçütleri Tablo 2.2’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2.2. Finansal Boyutta Kullanılabilecek Ölçütler

Ölçüt/Referans (Kaynak)	Coşkun,2005	Güner, 2006	Dilla and Steinbart, 2005	Ağca ve Tunçer, 2006	Gürol, 2005	Uygur, 2009	Kaplan and Norton, 1996	Kaplan and Norton, 1999	Niven, 2002	Vola; Broccardo; Truant, 2007	Phadtare, 2010	Kaygusuz, 2005	Ölçer, 2005	Hoque and James, 2000	Kaplan and Norton, 1993	Kaplan and Norton, 1992	Yıldız; Karagöz; Mesci, 2010	Kılınç; Mesci; Güler,2008	Evliyaoglu ve Hemedoglu,	Erbası, 2011	Karabulut, 2012	Karadal ve Çakırkaya, 2013
Yatırım karlılığı	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Ekonomik katma değer								X	X			X	X									
Maliyetleri azaltma	X			X	X	X			X	X		X	X			X	X	X			X	X
Satış hacmi (Gelir Artışı)	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X		X	X			X	X
Pazar payı			X				X										X				X	
Yatırımın geri dönüş oranı									X								X					
Nakit dönüş süresi	X			X					X		X		X					X				X
Verimlilik artışı				X	X	X												X		X	X	X
Yeni mamullerin satış yüzdesi			X						X	X	X	X				X					X	
Mamul ve müşteri karlılığı									X			X										
Sermaye karlılık oranı		X							X				X									X
Hisse senedi değeri									X				X									
Stok devir hızı	X	X							X						X							X
Güçlü finansal yapı		X							X													
Alacak tahsil süresi	X	X							X													
Varlık devir hızı					X	X			X													
Faaliyet karlılığı	X								X					X	X							
Piyasa katma değeri									X													
Çalışan başına varlık									X													
Çalışan başına kar									X													
Çalışan başına maliyet																						X
İşletmenin kredibilitesi									X													
Yeni pazarlardaki satış									X													X

2.2.2. Müşteri Boyutu

Performans karnesinin ikinci boyutu “*Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız?*” sorusuna cevap aranan müşteri boyutudur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde; kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etme amacına yönelik işletmeler üzerindeki ciddi bir hissedar baskısından söz edilebilir. Diğer taraftan bu baskı işletmelerin yeni ürünlere, insan kaynaklarına, bilgi teknolojilerine, veri tabanı ve sistemlerine, müşteri ve pazar geliştirme faaliyetlerine yapacakları yatırımlara kısıtlama getirebilmektedir. Kısa dönemde harcamalarda meydana gelen bu tür azalmaları işletme gelirlerinde bir artış olarak algılanmaktadır. Esasen bu maliyet azalmaları, işletme öz kaynaklarından ve gelecekte ekonomik değer yaratacak kaynaklardan çalınmaktadır. Kısa dönemde görülen bu uygulamalar, finansal tablolarda bir iyileşme gibi algılsa da, müşteri sadakati ve tatmininde meydana gelecek azalmalar nedeniyle uzun dönemde işletmelere zarar verebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 29).

Bu bağlamda performans karnesi, işletmelerin bilançolarına yansıtamadıkları; müşteri odaklılık, entelektüel sermaye, yeni ürün / hizmet yaratabilme, marka değeri, örgütsel öğrenme yeteneği, süreç iyileştirme becerisi, içsel süreçlerin geliştirilmesi kabiliyeti, işletme içi kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi ve bunların mükemmelleştirilmesi gibi faaliyetleri işletme değerini artıran unsurlar olarak algılamaktadır. Dolayısıyla müşteri boyutunda ortaya çıkan söz konusu özellikler ile işletmenin yarattığı marka değeri yükselmekte, işletmenin örgütsel performansı ve piyasa değeri artmaktadır (Pirtini, 2010, 52)

Performans karnesinde müşteri boyutu, işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerinin hedef müşteriler ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürülmesini ve bu amacın işletmenin bütün tarafları arasında paylaşılmasını sağlamaktadır. Müşteri boyutu, işletmenin sahip olduğu vizyonun anlaşılabilirliği için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği ile ilgilenebilir. Müşteri boyutunda işletmelerin kendilerine sormaları gereken iki soru bulunmaktadır. Birinci soru “*Hedef müşteri kitlemiz nedir?*” ikincisi ise “*Hedef*

müşterilerimize hizmet sunarken onlara nasıl değer katacağız?” sorusudur (Niven, 2002, 15).

İşletme yöneticilerinin müşteri tatmini ve memnuniyetinden önce işletmenin misyon ve stratejisini performans karnesinin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmeleri gerekmektedir. Çünkü pazarın bütün kesimlerine yönelik hizmet vermeye çalışmak çoğu zaman hiç kimseye hiçbir şey verememe sonucunu doğurabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin mevcut ve potansiyel pazar kesimlerini tanımlamaları ve rekabet edecekleri kesimleri net bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Performans karnesinin müşteri boyutu ile işletmenin misyon ve stratejisinin hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürülerek tüm işletmeye yayılması sağlanabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 82). İşletmeler pazar kesimlerini belirledikten sonra hedeflenen bu kesimlere ulaşmak için kullanacağı amaç ve ölçütleri de sağlıklı bir şekilde belirleyebilecektir. Bu amaçla müşteri boyutunda iki grup ölçüt dizisi kullanılabilir. Bunlardan birincisi bütün işletmelerin kullanmak isteyebileceği müşteri tatmini, pazar payı ve müşteri devamlılığı gibi ölçütlerdir. İkinci grup ölçüt dizisi ise müşterilerden elde edilen sonuçları yaratan performans etkenlerini kapsamaktadır. Bu performans etkenleri ölçütleri ile işletmenin hedef müşteri ve pazar kesimlerine sunabileceği değer tekliflerinin neler olacağı belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 86). Müşteri boyutunda yer alan her ölçütün finansal boyutla bir bağlantısının kurulması ve neden sonuç ilişki zincirinin bir parçası olması gerektiği unutulmamalıdır. Literatürde müşteri boyutunda kullanılacak performans ölçütleri Tablo 2.3’de gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Müşteri Boyutunda Kullanılabilecek Ölçütler

Ölçüt/Referans (Kaynak)	Coşkun,2005	Güner, 2006	Dilla and Steinbart, 2005	Ağca ve Tunçer, 2006	Gürol, 2005	Uygur, 2009	Kaplan and Norton, 1996	Kaplan and Norton, 1999	Niven, 2002	Vola; Broccardo; Truant, 2007	Phadtare, 2010	Kaygusuz, 2005	Ölçer, 2005	Hoque and James, 2000	Kaplan and Norton, 1993	Kaplan and Norton, 1992	Yıldız; Karagöz; Mesci, 2010	Kılınc; Mesci; Güler,2008	Evlıyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012	Erbası, 2011	Karabulut, 2012	Karadal ve Çakırkaya, 2013
Müşteri tatmini		X	X				X	X		X			X	X	X	X	X	X			X	
Müşteri sadakati	X	X		X	X	X		X		X			X	X		X		X	X			X
Pazar payı	X				X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X			X	
Müşteri karlılığı							X	X	X		X			X			X					X
Yeni müşteri kazanma		X			X	X	X	X					X	X								X
Müşteri memnuniyeti	X			X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X		X
Yeni ürün / hizmet geliştirme											X								X			
Ürün çeşitliliği				X						X												
Zamanında teslimat												X	X		X						X	
Mamul kalitesinin artırılması													X								X	
Müşterilerden gelen şikayet sayısı	X	X							X						X						X	X
Garantiye gelen ürünlerin tamir maliyeti																					X	
Yeni müşterilere yapılan satış	X																					X
Müşteri başına ortalama satış									X													X
İşletmeden ayrılan müşteri sayısı	X																					X
Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti										X												X
Mevcut müşterilere yapılan satış artışı																						X
Mevcut müşterilerin ortalama sipariş sıklığı																						X
Müşteri ilişkilerinin artırılması		X								X												
Müşteri verimliliği, elde etme oranı					X	X			X													
İlk görüşmede çözülen şikayet sayısı									X													
Satış iadelerinin oranı			X						X						X							
Ürün/hizmet fiyatı									X													
Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti									X													
Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı									X													
Kaybedilen müşteri sayısı									X													X

2.2.3. İçsel Süreçler Boyutu

İçsel süreçler boyutunda, işletmenin müşterilerine değer katabilmesi ve hissedarlarını memnun edebilmesi için üstün olması gereken işletme içi süreçlerin neler olduğu belirlenmektedir. Bu boyuttaki temel başarı ölçütleri, müşteri tatminine ve işletmenin finansal hedeflerine ulaşmasında en önemli etkiye sahip olabilecek içsel süreçlere odaklanmaktadır. Ayrıca içsel süreçler boyutu bir örgütün gelişmesi, rekabet üstünlüğü elde edilebilecek esas işlemlere ve süreçlere yönelme imkanını da sağlamaktadır (Ensari, 2005, 60).

Nitekim içsel süreçler boyutunun amaç ve ölçütlerinin belirlenmesi işlemi, performans karnesi ile geleneksel performans değerlendirme sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birini ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri mevcut sorumluluk merkezleri ve departmanları kontrol etmek ve geliştirmek üzerine odaklanırken, performans karnesi işletmelerde siparişlerin karşılanmasından, satın alma, üretim, planlama ve kontrol gibi birçok departmanı kapsayan ve entegre bir performans değerlendirme sistemi getirmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 116).

Kaplan ve Norton işletmelerdeki deneyimlerinden yola çıkarak içsel süreçleri; operasyon yönetim süreçleri, müşteri yönetim süreçleri, yenilik süreçleri ve düzenleyici süreçler olmak üzere dört başlık altında toplamışlardır (Kaplan ve Norton, 2006, 45-48). Bunlar aşağıda incelenmiştir.

Operasyon Yönetim Süreçleri: Bu gruptaki süreçler, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye sunulmasından oluşmaktadır. Bu kapsamda tedarikçilerle ilişkiler kurma ve iyileştirme, ürün ve hizmet üretimi, ürün ve hizmeti müşteriye ulaştırma ve son olarak risk yönetimi ile ilgili amaçlar ve ölçütler belirlenmektedir (Coşkun, 2007, 106). İşletmelerde operasyon yönetim süreçleri ile ilgili işlemler genellikle kısa dönemli değer yaratılmasını temsil eder niteliktedir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta; bu işlemlerin sık sık tekrarlanan işlemler olması nedeniyle kısa dönemde işçilik ve makine verimliliği gibi ölçütlere odaklanılırken, fonksiyonel olmayan işlemlerin artma riskidir (Kaplan and Norton, 1999, 128).

Müşteri Yönetim Süreçleri: Bu grupta yer alan süreçler, kendi içerisinde hedef müşterileri seçme, bu müşterileri kazanma, müşterilerle devamlılığı sağlama ve müşterilerle yapılan iş hacmini geliştirme olmak üzere dört alt başlık altında yer almaktadır. Müşteri seçme sürecinde işletme için cazip olan müşteri kesimlerini belirlemeye yönelik müşteri özellikleri grubu belirlenir. Bu aşamada genellikle gelir, refah düzeyi, yaş, aile ve yaşam tarzları dikkate alınır. Tipik müşteri kesimleri fiyata duyarlı, uyumlu ve teknik bilgi sahibi olanlar şeklindedir. Potansiyel müşterilerin belirlenmesi ve onlarla iletişime geçilmesi, pazara giriş için ürünlerin seçilmesi, ürün fiyatlandırması ve satışın sonlandırılması faaliyetleri müşteri kazanma sürecinde yer alan faaliyetlerdir. Müşteri devamlılığı ancak kusursuz müşteri taleplerini kusursuz hizmet anlayışı ile yerine getirmenin sonucudur. Müşteri ile yapılan iş hacmini büyütmek için ise müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde sürdürmek, müşterilere ek ürün ve hizmetler sunmak, onlar tarafından güvenilir bir danışman ve tedarikçi olarak bilinmek müşteri yönetim sürecinin önemli aşamalarıdır.

Yenilik Süreçleri: Bu grupta yeni pazarlara ve yeni müşteri kesimlerine ulaşmak için yeni ürün, süreç ve hizmetlerin neler olacağı belirlenir. Bu kapsamda; yeni ürün ve hizmetler için imkanların belirlenmesi, araştırma geliştirme portföyünün yönetilmesi, yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi ile yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulması faaliyetleri yürütülür.

Düzenleyici Süreçler; her ülkede çevre, çalışanların güvenliği ve sağlığı, işe alma uygulamaları ve istihdama yönelik düzenleme ve uygulamalar bulunmaktadır. İşletmeler bu alanlarla ilgili yapılacak çalışmalar sonucu, başta daha yüksek kalitede insan kaynağını çekme olmak üzere, çevresel sorunların azaltılması, çalışan sağlığının ve güvenliğinin iyileştirilmesi, üretkenliğin artırılması ve operasyon masraflarının azalması gibi katkılar sağlayabilirler.

İçsel süreçler boyutunda kullanılacak performans ölçütleri Tablo 2.4'de görülmektedir.

Tablo 2.4. İçsel Süreçler Boyutunda Kullanılabilecek Ölçütler

Ölçüt/Referans (Kaynak)	Coşkun,2005	Güner, 2006	Dilla and Steinbart, 2005	Ağca ve Tunçer, 2006	Gürol, 2005	Uygur, 2009	Kaplan and Norton, 1996	Kaplan and Norton, 1999	Niven, 2002	Vola; Broccardo; Truant, 2007	Phadtare, 2010	Kaygusuz, 2005	Ölçer, 2005	Hoque and James, 2000	Kaplan and Norton, 1993	Kaplan and Norton, 1992	Yıldız; Karagöz; Mesci, 2010	Kılınç; Mesci; Güler,2008	Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012	Erbaşı, 2011	Karabulut, 2012	Karadal ve Çakırkaya, 2013	
Kalite		X					X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Maliyet							X	X						X							X	X	
Yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X				X
Çevrim süresi	X					X			X				X	X	X		X	X	X		X	X	
Verimlilik artırma				X							X			X			X	X					
Operasyon süresi	X				X	X	X	X	X	X	X			X		X							
Ürün teslim süresi	X	X							X	X					X	X	X	X			X	X	
Operasyonel sorunları en aza indirme				X							X								X				
Enerji giderleri / Satışlar oranı				X																	X		
Süreç kalitesinin artırılması													X								X		
İmalat hazırlık süresi															X		X				X		
Düzenli çıktı oranı															X						X		
Hurdaya çıkarılan malzeme oranı															X						X		
Müşteriye teslim edilen hatalı parça oranı															X						X		X
Pazar belirleme					X	X																	
Müşteri ilişkileri yönetimi					X	X																	
Çevre ile ilgili faaliyetler					X	X																	
Kusurlu ürün sayısı	X								X														
Kapasite kullanım oranı	X								X														
İşgücü kullanım oranı ve verimliliği	X								X						X								

2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunun ölçüt ve amaçları diğer boyutların destekleyicisi durumundadır. Başka bir ifade ile performans karnesinin başarısı finansal boyut, müşteri boyutu ve içsel süreçler boyutunda yer alan amaç ve ölçütlerin öğrenme ve gelişme boyutuna ne kadar doğru bir şekilde yansıdığına bağlıdır. Çünkü öğrenme ve gelişme boyutu diğer boyutlarda belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanların ve örgütsel iklimin hangi seviyede olması gerektiğini belirler (Niven, 2002, 134).

İşletmeler genellikle kısa dönemli finansal sonuçlara odaklandıklarından, çalışanlar, sistemler ve kurumsal gelişmeye yönelik harcamaları sürdürmekte zorlanmaktadır ve bu tür harcamaların kısılması ile finansal raporlarda kâr artışı sağladıklarını düşünmektedirler. Performans karnesi geleceğe yönelik yapılacak yatırımların önemini vurgularken, bunun sadece makine teçhizat gibi fiziksel yatırımlarla sınırlı kalmayıp insan, sistem ve yöntemlere yönelik olması gerektiğini işaret etmektedir (Kaplan ve Norton, 1999, 154). Öğrenme ve gelişme boyutu örgütün gayri maddi varlıklarını ve stratejideki rollerini belirlemektedir.

Örgütlerde maddi olmayan varlıklar; insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye şeklinde üç grupta toplanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006, 51; Evans, 2002, 2). İnsan sermayesi örgütte çalışanların örgütsel stratejinin desteklenmesi için gerekli olan beceri, yetenek ve tecrübeye sahip olma düzeylerini ifade etmektedir. Bilgi sermayesi, örgütün stratejinin desteklenmesi için gerekli olan bilgi sistemlerine, ağlarına ve altyapıya ne derece sahip olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sermaye ise örgütsel stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için gerekli olan değişim sürecini hayata geçirme ve sürdürme yeteneği olarak kabul edilmektedir.

İşletmelerin çalışanların tatmini, verimliliği ve devamlılığının ölçülmesi ile çalışanlarına, sistemlere ve örgütsel uyuma yaptığı yatırımların getirisi belirlenebilir (Kaplan ve Norton, 1999, 178). Öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılacak performans ölçütleri Tablo 2.5’de verilmiştir.

Tablo 2.5. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılabilecek Ölçütler

Ölçüt/Referans (Kaynak)	Coşkun,2005	Güner, 2006	Dilla and Steinbart, 2005	Ağca ve Tunçer, 2006	Gürol,2005	Uygur, 2009	Kaplan and Norton, 1996	Kaplan and Norton, 1999	Niven, 2002	Vola; Broccardo; Truant, 2007	Phadtare, 2010	Kaygusuz, 2005	Ölçer, 2005	Hoque and James, 2000	Kaplan and Norton, 1993	Kaplan and Norton, 1992	Yıldız; Karagöz; Mesci, 2010	Kılınc; Mesci; Güler,2008	Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012	Erbası, 2011	Karabulut, 2012	Karadal ve Çakırkaya, 2013	
Çalışanların tatmini		X		X			X	X		X	X			X	X	X							X
Bilgi ve iletişim sistemleri etkinliği					X	X	X	X		X	X			X									
Fiziksel çalışma koşulları	X								X								X	X					
Çalışanların motivasyonu											X		X	X			X	X					
Çalışan hata tekrarı																	X	X					
Çalışanların kararlara katılımı		X	X						X		X						X	X				X	
Çalışan düşüncelerine değer verme																	X	X	X				
Çalışanların eğitimi	X		X	X			X		X	X	X	X			X	X			X			X	
Çalışan memnuniyeti	X			X					X		X				X	X			X				
Çalışanların kendilerini geliştirme imkanı				X			X												X				
Çalışanların devamlılığı		X	X	X			X		X		X				X	X						X	X
Yeni mamul liderliği													X										
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi					X	X	X			X	X		X	X								X	
Alınan patent sayısı															X					X			
Yeni ürünleri pazara sunma süresi															X					X			
Piyasaya yeni ürün sunma sayısı															X					X			
İş gücü verimliliğini artırmak	X																					X	X
Yeni ürünlere yönelik bilgi edinimi																							X
Müşterilerle ilgili bilgi edinimi																							X
Çalışanların yaptığı öneri sayısı																							X
Uygun öneri sayısı																							X
İçsel iletişim düzeyi	X	X							X														
Personele verilen ödül sayısı																							X
Bilgi paylaşımı					X	X																	

2.3. PERFORMANS KARNESİ BOYUTLARININ AĞIRLIKLANDIRILMASI

Her işletmenin stratejisi ve buna bağlı olarak kullanılan ölçüt sayısı değişiklik göstermekle birlikte uygulamada boyutlar ve bu boyutlarda yer alması gereken ölçüt sayısı ile ilgili bir kısım öneriler bulunmaktadır.

Kaplan ve Norton (1999) tarafından dört boyut altında gruplanmış 15-25 arası ölçüt olması önerilmekle birlikte ölçüt sayısının çok önemli olmadığı da vurgulanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 201). Kaplan ve Norton'a göre ölçüt sayısından ziyade ölçütlerin performans karnesinde tek bir strateji ile bağlılık derecesi önemlidir. Farklı bir görüşe göre de her bir boyut altında 4 ile 7 arasında ölçüt bulunmalıdır (Dilla and Steinbart, 2005, 160). Performans karnesinde yer alan ölçütlerin tümü işletmenin stratejisini temsil eden bir neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanmalıdır. Dolayısıyla önemli olan işletme stratejisinin ölçütler tarafından doğru olarak yansıtılmış olması ve birbirleri ile olan neden sonuç ilişkisidir.

Norton'a (aktaran: Coşkun, 2007, 67) göre ise performans karnesinde finansal boyut için 5, müşteri boyutu için 5, içsel süreçler boyutu için 8-10 arası, öğrenme ve gelişme boyutu için ise 5 olmak üzere 23 - 25 arası ölçüt bulunmalıdır. Norton ayrıca bu dört boyut için ağırlıkların sırasıyla, %22, %22, %34 ve %22 olmasının uygun olacağını ifade etmektedir. Niven (2002) ise performans karnesinden maksimum verim alınabilmesi amacıyla finansal boyut için 3 - 4, müşteri boyutu için 5 - 8, içsel süreçler boyutu için 5-10 ve öğrenme ve gelişme boyutu için 3 - 6 arası olmak üzere toplam 16 - 28 arası ölçütün yeterli olacağını belirtmiştir (Niven, 2002, 151-152). Uygulamada ise her işletmenin her bir boyut için algıladığı önem derecesine göre ağırlık verdiği görülmektedir.

Ölçütlerin ve boyutların ağırlıklandırılması ile ilgili ayrıntılı bir çalışma ve uygulama Lawson ve diğerleri tarafından yapılmıştır (Lawson; Hatch; Desroches, 2007, 69). Buna göre ağırlıklandırma şöyle yapılacaktır.

Sorumluluk Yöntemi: Kişilere, departmanlara veya takımlara yürütecekleri faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olarak yürütülmesi konusunda sorumluluk yüklenmesini esas alan yöntemdir. Örneğin müşteri tatminini artırmak için satış sonrası

destek hizmetlerinin geliştirilmesi belirlenmiş olsun. Bu amaca ne derece ulaşıldığını tespit etmek için aşağıdaki üç adet ölçütün belirlendiğini farz edelim.

Tablo 2.6. Sorumluluk Yöntemi

Ölçütler	Sonuç	Hedef	Puan	Sorumlu Birim
Satış sonrası destek hizmetlerinde müşteri tatmini	% 89	% 100	%89	Pazarlama ve Üretim
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	56	60	%93	Pazarlama
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	30	30	%100	Üretim
Karne: Satış Sonrası Destek Hizmetlerini Geliştirmek				% 94

Kaynak: Lawson; Hatch; Desroches, 2007: 69.

Tablo 2.6’da görüldüğü gibi satış sonrası destek hizmetlerinde müşteri tatmini ölçütünün sorumluluğu pazarlama ve üretim departmanlarına aittir. Hedef %100 müşteri tatmini iken gerçekleşen %89 tatmin düzeyidir. Bu ölçüt için alınan puan 100 üzerinden 89’dur.

Pazarlama departmanı tarafından önerilen yeni pazarlama fikirlerinin sayısı 56 olup, hedeflenen sayı 60’dır. Bu ölçüt için hesaplanan puan $56/60 = \%93$ olmaktadır.

Üretim departmanından gelen yeni üretim fikirleri sayısı ise 30 olup, hedefe tam ulaşılmıştır ve $30/30 = \%100$ puan elde edilmiştir. Bu üç ölçütün ortalaması ise “satış sonrası destek hizmetlerinin geliştirilmesi” alt amacının puanı olan $(\%89+\%93+\%100)/3 = \%94$ ’ü ortaya çıkarmaktadır.

Toplama Yöntemi: Bu yöntem performans karnesinde yer alan stratejik amaca yönelik olarak farklı ölçütlerin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Bu ölçütler karma olabileceği gibi çok boyutluda olabilirler. Tablo 2.7’de yöntemin uygulanışına yönelik bir örnek verilmiştir. İşletme örgütsel düzeyde “*Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak*” hedefini belirlemiş olsun. Bu hedefe ne derece ulaşıldığını belirlemek amacıyla beş adet ölçüt kullanılacaktır. Ölçütlerden birisi de “*Departmanlardan Gelen Yeni Fikirlerin Sayısı*”dır. İşletme kurumsal düzeyde bu ölçüt için %40 pay belirlemiştir. Kurumsal seviyede ortaya çıkan %40’ın bölgelere göre dağılımı ise diğer tabloda hesaplanmıştır. İşletmenin değişik coğrafi alanlarda elde ettiği puanlar önce ayrı ayrı değerlendirilir daha sonra kurumsal seviyede ilgili ölçütün puanı

olarak yer alır. Diğer ölçütlerin sonucu ile birlikte “*Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşma*” amacının kurumsal düzeyde puanı %72 olmaktadır. Burada her bir ölçütün birbirleriyle aynı ağırlığa sahip olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 2.7. Çok Boyutlu Ölçütlerin Kullanımında Toplama Yöntemi

Ölçüt Adı	Sonuç	Hedef	Puan
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	8	20	%40
Uygulanan yeni fikirlerin sayısı	5	5	%100
Departman tavsiyelerinin geliştirilmesi	7	10	%70
Garanti hizmetlerinde geri dönüş oranı	76	100	%76
Garanti hizmetlerinde müşteri şikayetlerinin geldiği tarih ile müşteriye dönüş tarihi arasındaki gün sayısı	3	2	%75
Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak: Kurumsal (%40+%100+%70+%76+%75)/5 = %72			

Önerilen yeni fikirlerin sayısı			
Yer	Sonuç	Hedef	Puan
Avrupa	2	6	%33,33
Kuzey Amerika	4	8	%50,00
Asya Pasifik	2	6	%33,33
Kurumsal	8	20	%40,00

Kaynak: Lawson; Hatch; Desroches, 2007: 70.

Ağırlıklı Yöntem: Ölçütlerin ağırlığı birbirleri ile aynı olmadığı zaman kullanılan yöntemdir. Boyutlara ne kadar ağırlık verileceği işletmelerin vereceği bir karardır. Her işletme içinde bulunduğu sektörün özelliklerine ve stratejik amaçlarına göre kendisi için daha önemli olan ölçütlere daha fazla ağırlık diğerlerine ise nispi olarak daha az ağırlık verebilir. Örneğin bir üstteki; “*Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak*” kurumsal amacına yönelik değişik ölçütlerden oluşan toplam puan Tablo 2.7’de görüldüğü üzere %72 olarak hesaplanmıştır. Buradaki varsayım her bir ölçütün birbiri ile aynı ağırlığa sahip olduğu yönündedir. Farz edelim ki boyutların ağırlıkları birinci ölçüt için %40, diğerleri için ise %15 olsun. Bu durumda ağırlıklı olarak hesaplanacak puan Tablo 2.8’de görüldüğü gibi %64,15 olacaktır.

Tablo 2.8. Ağırlıklı Yöntem

Ölçüt Adı	Sonuç	Hedef	Puan	Ağırlık
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	8	20	%40	0,40
Uygulanan yeni fikirlerin sayısı	5	5	%100	0,15
Departman tavsiyelerinin geliştirilmesi	7	10	%70	0,15
Garanti hizmetlerinde geri dönüş oranı	76	100	%76	0,15
Garanti hizmetlerinde müşteri şikayetlerinin geldiği tarih ile müşteriye dönüş tarihi arasındaki gün sayısı	3	2	%75	0,15
Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak: Kurumsal (%40x%40+%100x%15+%70x%15+%76x%15+%75x%15) =				%64,15

Kaynak: Lawson; Hatch; Desroches, 2007: 72.

Yukarıdaki performans karnesinde yer alan ölçütleri boyutlar bazında değerlendirip her bir boyutun ağırlığına göre değerlendirmekte mümkündür. Tablo 2.8’de yer alan her bir ölçütü boyutlar altında değerlendirdiğimizde ve ağırlıklandırdığımızda performans karnesinin nasıl oluşacağı Tablo 2.9’da gösterilmiştir.

Tablo 2.9. Performans Karnesi / Ağırlıklı Yöntem

Ölçüt Adı	Sonuç	Hedef	Puan %	Ölçüt / Boyut Ağırlığı	Ölçüt Ağırlıklı Puan	Boyut Ağırlık Puanı
İşsel Süreçler Boyutu				%25		(50+35)x%25=21,25
Uygulanan yeni fikirlerin sayısı	5	5	100	0,5	%100x0,5=50	
Departman tavsiyelerinin geliştirilmesi	7	10	70	0,5	%70x0,50=35	
Öğrenme ve Gelişme Boyutu				%50		40x%50=20
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	8	20	40	1,0	%40x1=40	
Müşteri Boyutu				%25		(38+37,5)x%25= 18,87
Garanti hizmetlerinde geri dönüş oranı	76	100	76	0,5	%76x0,5=38	
Garanti hizmetlerinde müşteri şikayetlerinin geldiği tarih ile müşteriye dönüş tarihi arasındaki gün sayısı	3	2	75	0,5	%75x0,50=37,5	
Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak: Kurumsal (21,25+20+18,875)=						60,125

Kaynak: Lawson; Hatch; Desroches, 2007: 73.

Burada ise ölçütler boyutlar altında özetlenmektedir. Tablo 2.8’de bireysel olarak değerlendirilen her bir ölçüt performans karnesinde ilgili olduğu boyut altında gruplandırılmıştır. Tablo 2.9’da bu ölçütlerin içsel süreçler, öğrenme ve gelişme ile müşteri boyutunda yer aldığı görülmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi boyutların karnede nasıl ağırlıklandırılacağına dair bir kesin yargı söz konusu değildir. Her işletme kendi stratejik önceliklerine göre boyutlar için ağırlık belirleyebilir. Örneğimizde içsel süreçler boyutu için boyut ağırlığı %25, öğrenme ve gelişme boyutu için boyut ağırlığı %50 ve müşteri boyutu için boyut ağırlığı %25 olarak belirlenmiştir. Bu üç boyutun ağırlıkları toplamı %100’dür. Diğer taraftan boyutlar içerisinde yer alan ölçütlerde bir ağırlığa sahiptirler. Örneğin içsel süreçler boyutunda yer alan *uygulanan yeni fikirlerin sayısı* ve *departman tavsiyelerinin geliştirilmesi* ölçütleri boyut içerisinde %50’şer ağırlığa sahiptirler. Öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan *önerilen yeni fikirlerin sayısı* tek boyut olduğundan ağırlığı grup içinde %100 olacaktır. Müşteri boyutunda kullanılan iki ölçüt için de eşit ağırlık belirlenmiştir. Burada kullanılan iki boyutta %50 ağırlığa sahiptir.

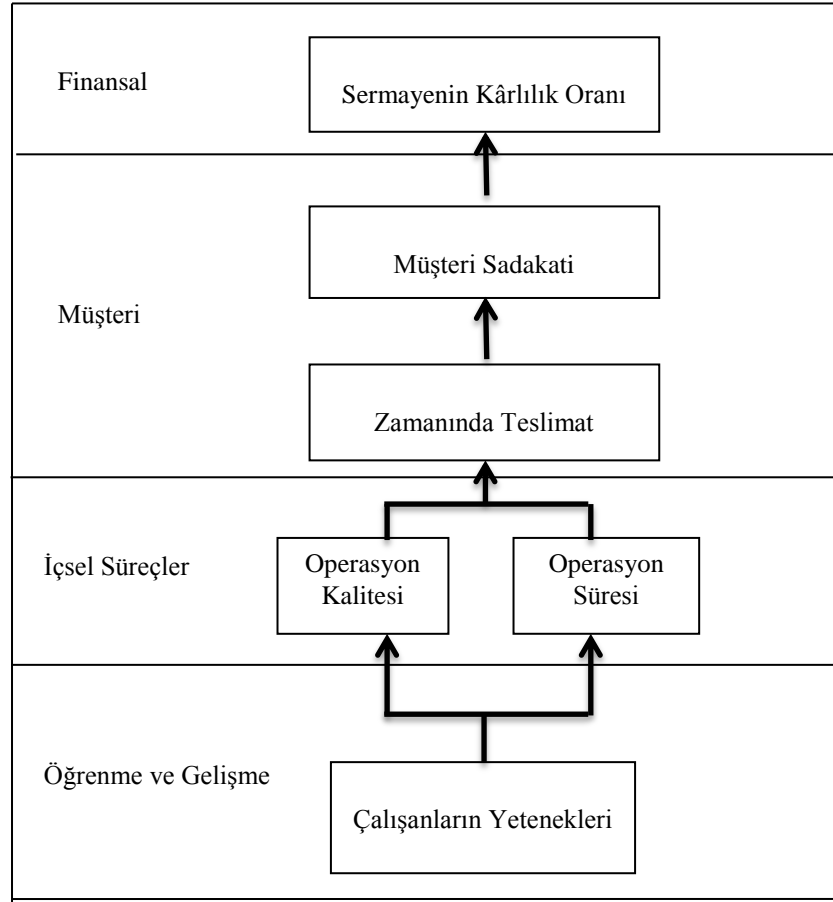
Örneğin içsel süreçler boyutunda boyut içerisinde %50 ağırlığa sahip olan *uygulanan yeni fikirlerin sayısı* ölçütü için 5 fikir hedeflenmiş ve sonuç 5 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla buradan hesaplanan ölçüt puanı %100 olmaktadır. Ölçütün ağırlığı %50 olduğundan ölçütün ağırlıklı puanı $100 \times 50 = 50$ olacaktır. Boyutta yer alan *departman tavsiyelerinin geliştirilmesi* ölçütünün de ölçüt ağırlığı %50’dir. Bu ölçüt için hedeflenen sayı 10 gerçekleşen sonuç 7 olduğundan ölçütün salt puanı %70 olacaktır. Ağırlıklı puan ise $70 \times 50 = 35$ ’dir. İki ölçütün toplamı olan 85 puan ise içsel süreçler boyutunun ağırlığı olan %25 ile çarpıldığında karnede içsel süreçler boyutunun ağırlıklı puanı bulunur. Bu puan $85 \times 25 = 21,25$ ’dir. Diğer boyutlar içinde aynı yaklaşımla hesaplama yapıldığında performans karnesinin ağırlıklı yönteme göre %60,125 olduğu görülebilir.

2.4. PERFORMANS KARNESİ ve NEDEN SONUÇ İLİŞKİLERİ

Performans karnesinde yer alan her boyutun ve her boyuttaki amaç ve ölçütlerin birbirleri ile neden sonuç ilişkisi içerisinde tasarlanması gerekmektedir. Başka bir ifade ile sebep sonuç zinciri performans karnesinin tüm boyutlarını kapsamalıdır. Örneğin

sermaye karlılığı finansal boyutta yer alan bir amaç olarak belirlenmiş ise, bu ölçütü yönlendiren etkenlerin müşteri boyutunda tanımlanmış olması gerekir (Kaplan and Norton, 1996, 65). Finansal boyutta tanımlanmış olan sermaye kârlılığı, mevcut müşterilerin sadakati sağlanarak ve bunlara yapılacak düzenli satışlarla sağlanabilir. Böylece finansal boyuttaki amaca ulaşılabilmesi için müşteri boyutunda olması gereken amaçlarından birisi müşteri sadakati olarak belirlenmiş olacaktır. Müşteri sadakati siparişlerin zamanında teslimatı ile arttırılabilir. Dolayısıyla müşteri boyutunda ikinci bir amaç zamanında teslimat olarak karşımıza çıkmaktadır. Zamanında teslimat için hangi içsel süreçlerde daha iyi olunması gerektiği, beraberinde içsel süreç boyutundaki amacı belirler. Örneğin, operasyon sürelerinin kısaltılması ve uygulanacak yöntemlerin kalitesinin artırılması amaçlanmış olabilir. Böylece içsel süreçlerdeki amaç ve ölçütler operasyon süresinin azaltılması ve operasyon yöntem kalitesinin artırılması şeklinde oluşacaktır. Nihayet operasyon süresinin kısaltılması ve yöntem kalitesinin artırılması için de çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve eğitilmesi sonucuna varılabilir ki; bu da öğrenme gelişme boyutunun amaçlarını oluşturur (Kaplan ve Norton, 1999, 39). Neden-sonuç ilişkileri Şekil 2.4’de açıklanmaktadır.

Şekil 2.4’de görüldüğü gibi öğrenme gelişme boyutunda yer alan bir amaç, içsel süreçler boyutunda yer alan bir amaca, içsel süreçlerde yer alan bir amaç, müşteri boyutunda yer alan bir amaca nihayet burada yer alan amaç da finansal boyutta yer alan amaca hizmet etmektedir. Bu, boyutlar arasındaki geçişi de sağlamaktadır.



Şekil 2.4. Performans Karnesinde Neden Sonuç İlişkileri

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 39.

2.5. PERFORMANS KARNESİ VE STRATEJİ HARİTALARI

Günümüz modern yönetim anlayışında dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisinin, stratejinin kalitesinden ziyade işletmenin sahip olduğu stratejiyi yürütme yeteneği olduğu Ernst & Young'un 1989 yılında yaptığı bir çalışma ile görülmektedir. (Keçecioglu, 2008, 470).

Genelde çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin ardındaki teori, finansal olmayan performans ölçütlerinin finansal ölçütler için “öncül” durumunda olduğudur. Strateji haritaları bu neden sonuç ilişkilerini, kritik performans ölçütlerinin birbirleriyle nasıl ilişkilendirileceğini göstererek açıklamaktadır. Teori, haritalar üzerinde alt düzey performans ölçütlerinin hareketinde yüksek düzey ölçütlerin hareketlerini tahmin etme

esasına dayalıdır. Strateji haritası, yöneticileri işletme performansını yönetmek için performans trendinin kontrolü amacıyla çeşitli faaliyetler geliştirmeye yönelir (Wilcox and Bourne, 2003,806). Diğer taraftan strateji haritaları performans karnesinde yer alan performans ölçütleri ve öncelikli stratejik hedefler arasındaki ilişkileri gösteren nedensel haritalardır. Strateji haritaları stratejik hedeflere ulaşılmasında bir ölçütün görece önemini değerlendirmek için yöneticilere imkan sağlamaktadır (Banker, Chang, Pizzini, 2011, 260). Görüldüğü gibi strateji haritalarında neden sonuç ilişkileri kurulurken işletmenin ulaşmak istediği amaç hareket noktasını oluşturmaktadır.

Performans karnesinde yer alan her amacın son aşamada yer alan finansal boyutta ne kadar etki yapacağı planlanmalı ve ölçütler ona göre geliştirilmelidir. Bu bağlantıların nasıl olacağı ayrıntılı bir şekilde strateji haritaları ile açıklanmaktadır. Strateji haritaları performans karnesinde yer alan boyutların birbirlerine neden sonuç ilişkileri ile bağlanması gerektiğini anlatmaktadır. Strateji haritaları, işletme stratejisinin işletmenin operasyon kademelerine kadar inmesine ve çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmasına imkan sağlamaktadır (Kaplan and Norton, 2001, 90). Strateji haritaları, strateji oluşturma ve yürütme arasındaki eksik halkaları tamamlarken, aynı zamanda aşağıdaki fonksiyonları da yerine getirmektedir (Kaplan ve Norton, 2006, 10).

Çatışan Güçleri Dengeleme Fonksiyonu; strateji haritaları, maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artışına yönelik kısa dönemli finansal hedefler ile karlılığın artırılmasına yönelik uzun dönemli finansal hedefler arasındaki farklılaşmaları önlemeye çalışır.

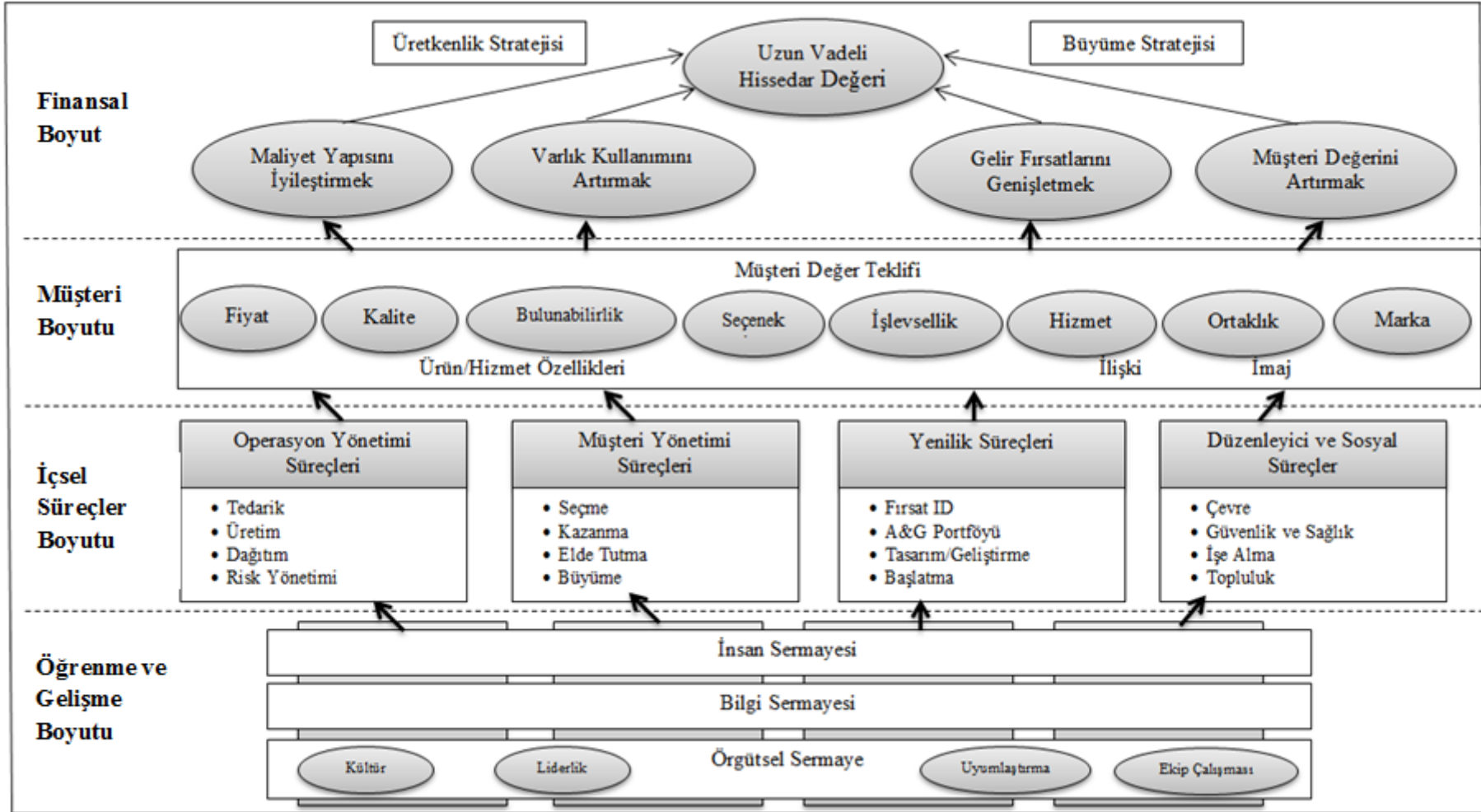
Müşteri Değer Teklifi Sunma Fonksiyonu; strateji haritası ile hedef müşteri kesimleri ve müşterileri memnun etmek için gerekli olan değer sunumlarının neler olması gerektiği açıklanır.

Değer Yaratma Fonksiyonu; değer yaratma süreci işletme içi işlevlerin geliştirilmesiyle mümkün olur. Nitekim içsel süreçlerdeki ve öğrenme ve gelişme boyutundaki süreçler stratejiyi harekete geçirerek örgütün stratejiyi nasıl uygulayacağını tanımlar.

Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Belirlenmesi Fonksiyonu; stratejik uyumun sağlanması ile maddi olmayan varlıkların değeri belirlenir. İşletmelerde maddi olmayan

varlıklar insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye olarak nitelendirilmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi performans karnesinin finansal boyut dışında kalan diğer boyutlarında yer alan tüm ölçütlerin nihayetinde finansal boyuta olan etkisinin ortaya konulması gerekir. Birinci nesil performans karnesi bunun nasıl olacağını yeterince açıklayamadığı gerekçesiyle eleştirilmişti. Strateji haritaları bu eksikliği giderdiği gibi adım adım finansal boyutta belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağını başka bir ifade ile yol haritasının nasıl olacağını açıklamaktadır.



Şekil 2.5. Strateji Haritaları

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2006: 11.

Şekil 2.5’de görüldüğü gibi strateji haritası performans karnesinin dört boyutu ekseninde geliştirilmektedir. Aynı zamanda strateji haritaları işletmenin stratejisinin bileşenleri ve iç ilişkilerini gösteren bir kontrol listesi gibidir. Strateji haritasının tasarımında bir unsur eksik ise strateji hatalı anlamına gelmektedir. Bu, kontrol yönüyle de stratejinin eksiksiz bir şekilde uygulanabilmesine imkan yaratmaktadır.

Strateji haritasının en üst kısmında finansal boyut yer almakta ve iki ana stratejiden oluşmaktadır. Bunlar *üretkenliğin artırılması ve büyüme stratejileridir. Üretkenlik*; maliyet yapısının iyileştirilmesi ve varlıkların etkin kullanımı performans hedefleri ile ifade edilmektedir. *Büyüme* ise gelir fırsatlarının artırılması ve müşteriye sunulan değer artırılması ile sağlanabilir. Finansal boyutta yer alan iki temel strateji müşteri boyutunda müşteri değer teklifinin artırılması stratejisi ile desteklenmektedir.

Müşteri değer teklifinin artırılması ise müşteri boyutunda üç alt faaliyet kapsamında ele alınmaktadır. Bunlar; *mamul/hizmet özellikleri, müşterilerle kurulan ilişkiler ve işletmenin imajından oluşmaktadır. Mamul / hizmet özelliklerinin* kapsamına fiyat, kalite, bulunabilirlik, çeşit seçenekleri ve işlevsellik girmektedir. *Müşterilerle kurulan ilişkiler* müşterilere sunulan hizmetler ve ortak paylaşımlardan oluşmaktadır. İşletmenin *imajı* ise işletmenin sahip olduğu markaları ifade etmektedir.

Strateji haritasının içsel süreçler boyutunda görüldüğü gibi dört süreç ile ilgili amaçlar bulunmaktadır. *Operasyon yönetim süreçleri* tedarik, üretim, dağıtım ve risk yönetimi ile ilgili amaçlar ve performans ölçütlerini belirlemektedir. *Müşteri yönetimi süreçleri* ile müşterilerin seçimi, kazanılması, elde tutulması ve yeni pazarlar bulunmasına yönelik amaçlar ve performans ölçütleri ifade edilmektedir. *Yenilik süreçlerinde* müşteri değer teklifini artırmaya yönelik olarak belirlenmiş olan yeni mamul / hizmetler, AR-GE faaliyetleri, tasarım ve yeni mamul veya hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaç ve ölçütler bulunmaktadır. Çevre, güvenlik, işe alma ve toplum gibi amaç ve ölçütler *düzenleyici ve sosyal süreçler* kapsamında değerlendirilmektedir.

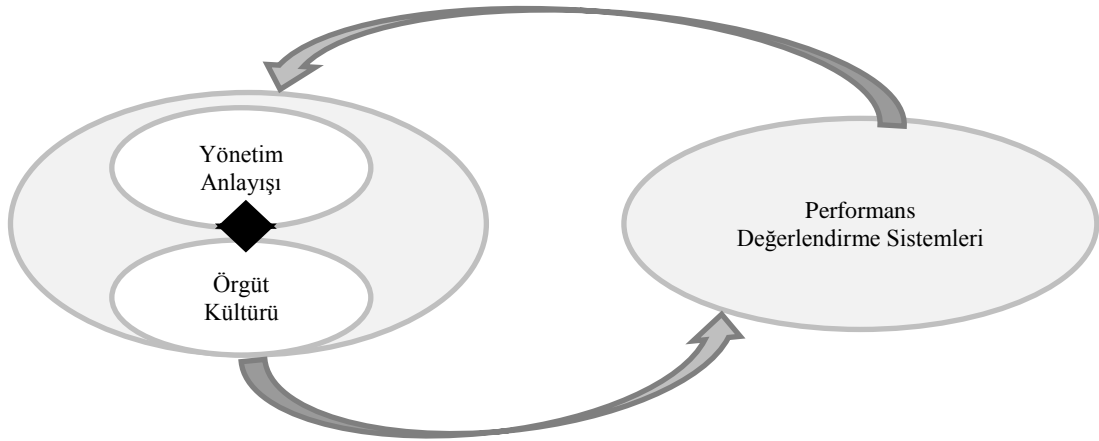
Strateji haritalarının öğrenme ve gelişme boyutunda ise işletmenin maddi olmayan varlıkları ile ilgili amaç ve ölçütler yer almaktadır. Bunlar *insan sermayesi, bilgi sermayesi* ve *örgütsel sermayeden* oluşmaktadır. *İnsan sermayesi* çalışanların yetenek,

eğitim ve bilgi düzeylerini ifade etmektedir. *Bilgi sermayesi* ile işletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri, veri tabanları ve ağlar anlaşılmaktadır. *rgtsel sermaye* ise işletmenin kültür, liderlik, çalışanların uyumu ve takım çalışması ile ilgili amaç ve performans ölçütlerinden oluşmaktadır.

2.6. PERFORMANS KARNESİNİN KURULMASI AŞAMALARI

Performans karnesi hangi kullanım Şekli olursa olsun bir performans değerlendirme fonksiyonu içermektedir. Bu yönüyle ele alındığında bir performans değerlendirme sisteminin nasıl kurulması ve hangi aŐamalardan geçmesi gerektiği önemli olmaktadır. İster performans değerleme yöntemi olarak isterse stratejik yönetim modeli olarak kullanılsın performans karnesinin başarısı öncelikle işletmenin yönetim anlayışı ile yakından ilgilidir.

Performans lme, performans değerlendirme ve performans yönetimi alanında çeşitli akademik çalışmaları bulunan Bititci vd. (2006)'nın ifade ettikleri gibi yönetim anlayışı ve örgüt kültürü birbirini etkilemekte ve aynı zamanda bu etki bir bütün olarak performans değerlendirme sistemi ile etkileşim içerisinde olmaktadır. Bititci vd. (2006) tarafından beş işletme üzerinde yapılan çalışmada örgüt kültürü ve yönetim anlayışı olgunlaŐıka performans değerlendirme sisteminin de geliŐtiđi görülmüştür. Başarılı bir Şekilde uygulanan ve kullanılan performans değerlendirme sistemi, kültürel değişim sayesinde daha katılımcı ve istifareye açık yönetim tarzının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Aynı Şekilde, performans değerlendirme sisteminin doğru kullanımı örgütteki başarı kültürünü teşvik etmektedir (Bititci et al. 2006, 1326). Şekil 2.6 rgt kültürü, yönetim anlayışı ve performans değerlendirme sistemi arasındaki etkileşimi göstermektedir.



Şekil 2.6. Performans Değerlendirme Sistemi, Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürü Etkileşimi

Kaynak: Bititci; Mendibil; Nudurupati et al. 2006: 1326.

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için sistemin aşağıdaki beş özelliğe sahip olması gerekir (Albright et al.2007, 66):

- Adil olmalıdır.
- İletişime açık olmalıdır. (örgütsel amaçların anlaşılması ve her bireyin bu örgütsel amaca ulaşmak için kendisinin ne yapacağını bilmesi gerekir)
- Ölçüt ve standartların geliştirilmesi konusunda ilgi olmalıdır.
- Amaçlarda esneklik olmalıdır.
- Anlamlı bir ödül sistemine bağlanmış olmalıdır.

Literatürde performans karnesinin işletmelerde uygulamasına yönelik sürecin nasıl olması gerektiğine dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çünkü her işletmenin kendisine özgü koşullar ve örgütsel iklimi bulunmaktadır. Ancak Kaplan ve Norton çok genel olarak bu sürecin dört aşamada gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedirler (Kaplan ve Norton, 1999, 364). Bu aşamalar; ölçütlerin oluşturulması, stratejik amaçlar üzerinde görüş birliğinin sağlanması, ölçütlerin seçilmesi ve tasarlanması ile uygulama planının hazırlanmasıdır. Kaplan ve Norton'a göre dört aşama altında toplam on görev başlığı altındaki süreç aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Norton, 1999, 364):

Birinci Aşama: Ölçütlerin Oluşturulması

Görev 1. Uygun organizasyon biriminin belirlenmesi

Görev 2. İşletme birimleri ile işletme arasındaki ilişkilerin tanımlanması

İkinci Aşama: Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliğinin Sağlanması

Görev 3. İlk tur görüşmelerinin yapılması

Görev 4. Sentez süreci

Görev 5. Üst düzey yöneticilerle uygulamalı birinci tur görüşmelerinin yapılması

Üçüncü Aşama: Ölçütlerin Seçilmesi ve Tasarlanması

Görev 6. Grup toplantılarının yapılması

Görev 7. Üst düzey yöneticiler ile ikinci tur görüşmelerin yapılması

Dördüncü Aşama: Uygulama Planının Hazırlanması

Görev 8. Uygulama planı oluşturulması

Görev 9. Üst düzey yöneticilerle üçüncü tur görüşmelerin yapılması

Görev 10. Uygulama planının sonuçlandırılması

Performans karnesi sadece üst yönetim tarafından kullanılan bir stratejik yönetim aracı değildir. İşletmelerin en alt kademelerine kadar bütün çalışanların sistemin başarısı için katkıda bulunmaları gerekir. Virtanen (2009)'a göre performans karnesinin kurulması daima ayrı bir proje gibi ele alınması gereken bir konudur. Bu kurulumun bir bilişim teknolojisi olmaktan ziyade stratejik yönetim modeli olarak ele alınması gerekir. Bu nedenle projeye başlamadan önce aşağıdaki başlıklar dikkate alınmalıdır;

- Performans karnesinin kurulma amacı nedir? Performans karnesinin hangi sorunlara çözüm getirmesi beklenmektedir?
- Projenin lideri kim olacaktır? Proje liderinin en azından bir stratejik işletme birimi üyesi olması gerekir.
- Projeye kimler katılacaktır? Büyük işletmelerde departman müdürlerinin kendi birimlerinin performans karnelerini işletmenin geneli için hazırlanacak karne ile uyumlaştırma açısından katılımları önemlidir. Ne kadar üst seviyede katılım olursa sistemin başarısı o kadar artacaktır.
- Hangi birim pilot olarak seçilecektir? Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletmenin genelini kapsayan bir sistem kurulabilir. Büyük işletmelerde pilot birimlerin seçilmesi ve uygulamanın o birimde yapılması tavsiye edilmektedir.

- Stratejik planlama, bütçeleme, kritik başarı faktörleri ve risk analizi uyumlu bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- Sistemin uygulamaya geçmesi için nasıl bir bilgi teknolojisi kullanılacaktır? Donanım ve yazılım nasıl olacaktır ve sistemin yönetimi kimde olacaktır?

Diğer taraftan etkin bir performans karnesi sisteminin kurulabilmesi için (Virtanen, 2009, 2; Hendricks; Menor; Wiedman, 2004, 6);

- Öncelikle üst yönetim desteğinin mutlak suretle sağlanmış olması,
- İşletmenin vizyon ve stratejisinin belirlenmesi,
- Vizyon ve stratejiye uygun olarak performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Bölüm ve fonksiyon bazında performans karnesi takımlarının oluşturulması,
- Ölçütlerin ve standartların belirlenmesi,
- Uygun bütçe, bilişim altyapısı, iletişim ve ödül sistemi kurulması,
- Sistemin sürekli olarak geri bildirimle beslenmesi, güncellenmesi ve yeniden değerlendirilmesi,
- Performans karnesinin örgütsel ve kültürel değişim sağlayan bir araç olarak görülmesi gerekmektedir.

İşletmelerde performans karnesinin kurulması ile ilgili olarak “*Step by Step Balanced Scorecard: Aşama Aşama Performans Karnesi*” isimli kitabın yazarı Niven’e göre ise performans karnesi; planlama aşaması ve geliştirme aşaması olmak üzere iki aşama altında on üç adımda kurulabilmektedir (Niven, 2002, 59-85).

Planlama Aşaması;

- *Birinci adım:* Amaçların belirlenmesi
- *İkinci adım:* Uygun işletme biriminin seçilmesi
- *Üçüncü adım:* Üst yönetim desteğinin sağlanması
- *Dördüncü adım:* Uygulama takımının oluşturulması
- *Beşinci adım:* Proje planının formüle edilmesi
- *Altıncı adım:* İletişim planının geliştirilmesi

Geliştirme Aşaması

- *Birinci adım:* Uygulamaya alt yapı oluşturulması için gerekli belge ve bilgilerin sağlanması
- *İkinci adım:* Vizyon, değer, misyon ve stratejinin belirlenmesi veya gözden geçirilmesi
- *Üçüncü adım:* Üst yönetimle görüşmelerin başlatılması
- *Dördüncü adım:* Amaçların ve ölçütlerin belirlenmesi
 - Programı yürütenlerle çalışma toplantılarının yapılması
 - Çalışanlardan geri bildirim alınması
- *Beşinci adım:* Neden sonuç ilişkilerinin geliştirilmesi
 - Programı yürütenlerle çalışma toplantıları yapılması
- *Altıncı Adım:* Ölçütler için hedeflerin oluşturulması
 - Programı yürütenlerle çalışma toplantıları
- *Yedinci Adım:* Performans karnesi uygulama planının geliştirilmesi

Planlama Aşaması

Adım 1: İlk adım performans karnesinin kurulma amaçlarının belirlenmesidir. İyi tasarlanmış bir yapıda dahi olsa hiçbir performans karnesi işletmede anında etki yaratmayacaktır. Dolayısıyla beklenen olumlu gelişmelerin gerçekleşebilmesi için performans karnesinin karar verme, karar destek ve yönetim analizlerinin odağı olacak şekilde yönetim sisteminin içine sindirilmiş olması gerekir.

Adım 2: İkinci adım performans karnesinin başlatılacağı uygun işletme biriminin belirlenmesidir. Organizasyonunun büyüklüğüne bağlı olarak değişebilir ve birkaç alternatif olabilir. Eğer söz konusu işletme büyük bir organizasyon ise duyulan ihtiyaç, insan kaynağı, bilgi teknolojileri kullanımı gibi kriterleri dikkate alarak bir işletme birimi seçilebilir. Küçük büyüklükteki işletmeler için ise işletmenin bütününe kapsayan bir seçim yapılabilir.

Adım 3: Üst yönetim desteği ve liderlik, başarılı bir performans karnesi için olmazsa olmaz bir koşuldur. Kaplan ve Norton'a göre (aktaran Niven, 2002, 53) üst yönetim desteği aşağıdaki nedenlerden dolayı son derece önemlidir.

- **Stratejiyi anlamak.** Orta kademe yöneticilerinin çoğunda örgüt stratejisinin derinliğine yönelik bir bilgi eksikliği vardır.
- **Karar verme hakları.** Orta kademe yöneticiler, herhangi bir performans karnesi gelişimi için kritik olan müşteri değeri ve ilgili işletim süreçlerinin stratejik önceliklerini belirlemek için karar verme yetisine sahip değillerdir.

Adım 4: Uygulama takımının oluşturulmasında en kritik nokta performans karnesinden beklentisi olan her birimden kişilerin seçilmesidir. Dolayısıyla üst düzey bir karne oluşturulacaksa temsil için her bir işletme biriminden kişilerin olması gerekir. Takımların ortak bir amaç ve performans hedefleri için bir araya gelmesi gerekir. Bu ortak amaca ulaşmak için tüm ekip üyelerinin eşdeğer katkılarını koymaları önemlidir. Başarılı takımlar ortak bir yaklaşım kullanarak birlikte çalışırlar. Bu husus performans karnesinin gelişiminde önemli bir noktayı teşkil etmektedir.

Adım 5: Projenin uygulama aşamasında, takım üyelerinin bunun için zamanlarının en az %50'sini ayırması gerekmektedir. Takım üyeleri kendi alanlarında ne kadar bilgili olurlarsa olsunlar; katılım eksikliklerinin negatif sonuçlara yol açabileceği hesaba katılmalıdır. Takım üyelerinin çalışma performanslarını maksimize etmek için, takım üyelerinin aynı coğrafi konumda olmaları gerekir.

Adım 6: Bu aşamada, araştırma ve deneyimlere dayalı olarak performans karnesinin geliştirilmesindeki temel adımlar belirlenir. Her birim kendi planını örgütsel planla uyumlu bir şekilde geliştirmelidir. Planlama aşamasında takım toplantıları ve tartışmalarının çok zaman aldığı ve toplantıların en önemli unsur olduğu unutulmamalıdır.

Geliştirme Aşaması

Geliştirme aşamasında aşağıda belirtilen adımların performans karnesinin geliştirilmesinin temeli olarak düşünülmesi gerekir. Daha öncede ifade edildiği gibi her organizasyon farklı özelliklere sahiptir dolayısı ile her organizasyon farklı karne yaklaşımları gösterebilir. Performans karnesinin en önemli yararlarından birisi de, uzun

ömürlü olması, kesintisiz büyümesine katkı sağlayan ve her organizasyonun kısıtlarına uyum sağlamadaki esnekliğidir.

Adım 1: Performans karnesi stratejiyi tanımlayan bir araçtır. Bu fonksiyonun yerine getirilebilmesi için; performans karnesi ekibinin kurumun misyonu, vizyonu, değerleri, stratejisi, rekabetçi konumu ve çalışanların temel yetkinlikleri üzerine ihtiyaç duyacakları bilgilere yeterli erişimi olması gerekir. Bu çalışmaya yardımcı olmak için strateji ve pazarlama grupları gibi iç kaynaklar kullanılabilir.

Adım 2: Birinci aşamada derlenen bilgiler ışığında işletmenin misyon, değerler, vizyon ve strateji konusunda hangi noktada olduğunun belirlenmesi ve üzerinde uzlaşılması gerekir.

Adım 3: Üst yönetimle görüşmeler planlanmalıdır. Üst düzey yöneticilerin sürece katılımı oldukça önemlidir. Üst yönetimle ilk görüşme boyunca, takım organizasyonun rekabetçi konumu, gelecekteki başarı anahtarları ve skor kart ölçütleri ile ilgili geri bildirim alınmalıdır.

Adım 4: Performans karnesinin boyutlarının her biri için amaç ve ölçütler geliştirilmelidir. Bu adımda takımın performans karnesi için hangi boyutların önemli olduğu belirlenmelidir.

Adım 4 (a): Yöneticilerle atölye çalışmaları yaparak takım tarafından geliştirilen görevler ve ölçütler üzerinde üst yönetimle uzlaşma sağlanmalıdır.

Adım 4 (b): Çalışanlardan geri bildirim alınmalıdır. Genel anlamda performans karnesinden, çalışanların günlük eylemlerinin örgütün stratejisiyle olan ilişkisini ortaya koyması beklenir. Bu nedenle yönetici ve çalışanların örgütün bütünü için kritik etkenler ve değerleri elde etmesi önemlidir.

Adım 5: Bu aşamada neden-sonuç ilişkileri geliştirilmelidir. İyi tasarlanmış bir skor kartta seçilen ölçütler ve aralarındaki ilişkiler örgütün stratejilerini açıklamalıdır.

Adım 5(a): Yöneticilerle atölye çalışması yapılarak sebep-sonuç ilişkilerinin derecesi ve zamanlaması konusunda üst düzey yönetim ile uzlaşma sağlanmalıdır. Burada önemli olan üst düzey yöneticilerin örgütsel başarıya ulaşma kriterlerini görmelerini sağlamaktır.

Adım 6: Kullanılacak ölçütler için hedefler belirlenmelidir. Seçilen her bir ölçüt için hedef belirlemeden kabul edilebilir sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağını değerlendirmek mümkün değildir. Ölçütler için hedef koyma ölçütleri anlamlandıran olgudur.

Adım 6 (a): Programı yürütenlerle çalışma toplantıları yapılarak takımın geliştirdiği karne üzerinde bir bütün olarak yönetimin uzlaşması sağlanmalıdır. Bu noktada artık işletmenin operasyonlarına dair dokümanlar hazır olmalıdır.

Adım 7: Başlatılan karne uygulamasının sürekli geliştirilmesi gerekir. Yukarıda belirtilen adımlar işletmeleri karne geliştirmede sıfır noktasından itibaren yönlendirecektir. Etkin bir karne tasarımı ve işletilmesi ile işletmenin alt seviyelerinden itibaren stratejik amaçların belirlenmesinde, bütçe ve planlama faaliyetlerinde, ödüllendirme sistemlerinin belirlenmesinde ve raporlama faaliyetlerinde pozitif etkiler görülmelidir. Aşağıdaki tabloda performans karnesinin kurulması ile ilgili olarak haftalar itibariyle yapılması gereken işlerin zaman planlaması verilmiştir. Verilen bu süre kuşkusuz işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilmektedir. Burada bir fikir vermesi açısından önerilmektedir.

		<i>Hafta</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Planlama Aşaması																							
1	Amaçların belirlenmesi		■																				
2	Uygun işletme biriminin seçimi			■																			
3	Üst yönetimin desteğinin alınması			■	■																		
4	Uygulama takımının oluşturulması				■	■																	
5	Proje planının formüle edilmesi						■	■															
6	İletişim planının geliştirilmesi							■	■														
Geliştirme Aşaması																							
1	Uygulamaya altyapı oluşturmak için gerekli olan bilgi ve belgelerin temin edilmesi							■	■														
2	Vizyon, değerler, misyon ve stratejinin gözden geçirilmesi veya yeniden oluşturulması							■	■	■													
3	Üst yönetimle görüşmelerin yapılması								■	■													
4	Amaçların ve ölçütlerin oluşturulması									■	■	■	■										
4 a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları											■	■										
4 b	Çalışanlardan geri bildirim alınması												■	■									
5	Neden-sonuç bağlantılarının geliştirilmesi													■	■	■							
5 a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları														■	■							
6	Ölçütler için hedeflerin oluşturulması															■	■	■					
6 a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları																■	■					
7	Performans Karnesi uygulama planının geliştirilmesi																						→

Şekil 2.7. Performans Karnesi Proje Zaman Çizelgesi

Kaynak: Niven, 2002: 64.

2.7. PERFORMANS KARNESİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR

Performans karnesi ile ilgili çalışmaların literatürde iki farklı alanda yoğunlaştığı görülmektedir. Birincisi performans karnesinin gerek performans ölçüm aracı olarak gerekse stratejik yönetim modeli olarak işletmelerde kurulmasına yönelik uygulama ağırlıklı çalışmalardır. İkincisi ise performans karnesi kullanımının başta işletme performansı olmak üzere çeşitli faktörler üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmalardır.

Örneğin, Hoque and James (2000) tarafından Avustralya’da 66 adet imalat işletmesi üzerinde yapılan anket çalışması ile performans karnesi bir performans ölçüm aracı gibi ele alınmıştır. İşletmelere performans ölçümünde kullandıkları ölçütler sorulurken, performans karnesinin finansal boyutunda yer alan ölçütlerden operasyonel kârlılık, yatırımların kârlılığı, satış artışı gibi ölçütler kullanılmıştır. Müşteri boyutu ölçütlerinden müşteri tatmin düzeyi, müşteri şikayetlerinin sayısı, pazar payı, düşük kalite nedeniyle iade oranı, zamanında teslimat, ürün teslim süresi, garanti tamir maliyetleri ve müşteriye dönüş süresi gibi ölçütler kullanılmıştır. İçsel süreçler boyutunda yer alan ölçütler işgücü verimliliği, hammadde fire oranı, hammadde verimliliği, üretim süresi, hatasız ürün oranı, gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan ölçütler ise yeni ürünlerin sayısı, yeni patent sayısı ve yeni ürünlerin pazara sunulma süresidir. Yazarlar yukarıda sıraladığımız boyutları kullanan işletmelerin performanslarını incelemiştir. Çalışmada işletme performansı yatırımların kârlılığı, satışlar üzerinden kârlılık, kapasite kullanımı, müşteri tatmin düzeyi ve ürün kalitesi olarak ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, performans karnesinin dört boyutunda önerilen şekli ile performans ölçütleri kullanan işletmelerin performanslarının kullanmayanlara göre daha iyi olduğu ve her bir boyutun işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucunu göstermektedir.

Malina ve Selto (2001)’nin Kuzey Amerika’da büyük bir işletmenin yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada performans karnesinin iletişim, yönetim kontrol ve motivasyon aracı olarak çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçları yöneticilerin performans karnesinin etkili bir iletişim, yönetim kontrol ve motivasyon aracı olması yönündeki algıları olduğunu göstermektedir. Bu etki özellikle süreçlerde ve müşteri ilişkilerinde belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Speckbacher; Bischof; Pfeiffer (2003) tarafından Almanya, Avusturya ve İsviçre'deki 174 işletme üzerinde yapılan araştırmada performans karnesi kullanımı ve performans karnesinin kullanımından beklentiler incelenmiştir. Yazarlar performans karnesi kullanım şeklini geçirdiği evrelere paralel olarak üç tipte değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda birinci tip performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri içeren bir stratejik performans ölçüm yöntemidir. İkinci tip performans karnesi birinci nesildeki özelliklerine ilave olarak performans ölçütlerinin strateji ile uyumlu neden sonuç ilişkileri ile birbirleriyle bağlantılı olmasını içermektedir. Üçüncü tip ise en gelişmiş versiyonu olup amaçların belirlenmesi, amaçlara yönelik olarak eylem planlarının nasıl olacağı, sonuçların nasıl değerlendirileceği ve ödül sistemine bağlanmasını içermektedir. Çalışma kapsamındaki işletmelerin %24'ünün (42 işletme) performans karnesi kullandığı görülmüştür. Performans karnesi kullanan işletmeler içerisinde de birinci tip performans karnesi kullananların oranı %50, ikinci tipi kullananların oranı %21 ve üçüncü tipi kullananların oranı ise %29'dur. Performans karnesi kullanımından beklentiler ise stratejik amaçların benimsenmesi, performans etki eden finansal olmayan ölçütlere odaklanma, hissedarlara değer yaratma, uzun dönemde işletme sonuçlarında iyileşme ve hedefler üzerinde uyum sağlanması olarak sıralanmaktadır.

Davis ve Albright (2004) tarafından Güney Amerika'da banka şubeleri üzerinde yapılan "Performans Karnesi Kullanımının Finansal Performans Üzerindeki Etkileri" adlı çalışmada performans karnesi kullanımının bankaların finansal performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonuçları performans karnesi kullanan şubelerin kullanmayan şubelere göre daha iyi finansal performansa sahip olduklarını göstermektedir.

Banker; Chang; Pizzini (2004) tarafından işletme birim yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada performans karnesinden beklenen faydaların sağlanabilmesi için performans karnesinde yer alan ölçütlerin işletmenin stratejisi ile ilişkili olması, neden sonuç ilişkisi içerisinde birbirleriyle bağlantılı olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile performans değerlendiricilerin bu yapıyı algılaması ve değerlendirmeyi ona göre yapması önemlidir. Bu olgu performans karnesinden beklenen faydanın sağlanması için ön koşuldur.

Braam ve Nijssen (2004) tarafından Hollanda da 41 işletme üzerinde yapılan çalışmada performans karnesi kullanımının işletme performansını hangi şekilde kullanıldığında etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçları performans karnesinin işletmenin performansını direkt olarak etkilemeyip kullanımına bağlı olarak etkilediğini göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, işletme stratejisi ile uyumlu ve neden sonuç ilişkileriyle ilişkilendirilmiş bir şekilde performans karnesi kullanımının işletme performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan bu kullanım şekli dışındaki uygulamalarda ise işletme performansını düşürebileceği de bir başka bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada, performans karnesi, performans ölçüm yöntemi ve stratejik yönetim modeli olarak ele alınmıştır. Ölçüm odaklı performans karnesi kullanımının performans üzerinde olumsuz, strateji odaklı performans karnesi kullanımının ise pozitif etkisi olduğu saptanmıştır.

Coşkun (2005) tarafından Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi üzerinde yapılan anket çalışmasında işletmelere sanayi işletmelerinin performans ölçümünde kullanılan 60 adet ölçüt performans karnesinde önerilen şekliyle dört boyut altında gruplandırılarak yöneltilmiştir. Araştırılan konulardan birisi bu ölçütlere ne derece önem verildiği; bir diğeri ise ne sıklıkla ölçüldüğüdür. Dört boyutta yer alan ölçütlere aynı oranda önem verilmesine rağmen aynı sıklıkla ölçülmediği, özellikle öğrenme ve gelişme boyutu ile ilgili ölçütlerin diğer boyutlarda yer alan ölçütlere oranla daha az ölçüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Coşkun çalışmasında performans karnesi kullanan ve kullanmayan işletmelerin performanslarını da karşılaştırmıştır. İşletmelerin Performans karnesi uygulamalarında, en fazla süreçler boyutu ile finansal boyutu kullandıkları, bu iki boyutu, müşteri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunun izlediği görülmüştür. Ayrıca bir başka önemli sonuç da performans karnesi kullanan işletmelerin kullanmayan işletmelere göre daha iyi bir performansa sahip olduklarını ifade etmeleridir.

Debusk ve Crabtree (2006) tarafından 1.000 işletme üzerinde yapılan anket çalışmasında performans karnesi kullanımının işletme performansını artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmada performans karnesi kullanımının yaygınlığı, hangi endüstrilerde kullanıldığı, performans karnesi kullanımının operasyonel performansı artırıp artırmadığı ve performans karnesinin ödül sistemi ile uyumlu olup olmadığı araştırma kapsamında ele alınmıştır. Çalışma sonuçlarına göre performans karnesi kullanan çoğu işletme performanslarının arttığını ifade etmektedir. Ankete katılan

işletmelerin %23'ü performans karnesini bazı birimlerinde veya çoğu birimlerinde kullanmaktadır. Performans karnesini düzenli olarak kullanan işletmelerin %88'i operasyonel performanslarının arttığını, %66'sı ise kârlılıkta artış sağlandığını ifade etmiştir. Operasyonel performansta artış sağlayamayan işletmelerde kâr artışı da görülmemektedir. Diğer taraftan performans karnesi deneyimlerinin %70'i de başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bunun nedenleri iletişim eksikliği ve stratejinin eyleme dönüşme zorluğu olarak belirtilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları operasyonel performans gelişimi ile performans karnesinin ödül sistemine bağlanması arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda performans karnesi kullanmayan ve performans karnesi kullanıp da ödül sistemine bağlamayan işletmelerin %65'i operasyonel performans artışı görmediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonucu teyit eder bir şekilde performans karnesini ödül sistemine bağlayarak kullanan işletmelerin %66'sında operasyonel performans artışı görülmüştür.

Gumbus ve Lussier (2006), Amerika'da üç işletme üzerinde "*Performans Karnesinin Stratejinin Performans Ölçütlerine Dönüştürülerek Kullanılması*" konulu vak'a çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında performans karnesi kullanımının işletmelerin performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sonuçlar performans karnesi kullanımının işletmelere genelde altı başlık altında fayda sağladığını göstermektedir. Bunlar;

- Büyüme teşvik eder: Performans karnesi kullanımı işletmelerin kısa dönem odaklı olma yerine uzun dönemde stratejik amaçlara ulaşmalarına katkı sağlamaktadır.
- Performansın izlenmesine imkan sağlar: Performans karnesi sayesinde bireysel ve örgütsel seviyede sergilenen performans izlenebilir.
- Odaklanma sağlar: İşletme için önemli olan alanlar belirlenerek çalışanların dikkati bu noktaya çekilir böylece spesifik alanlar için odaklanma aracıdır.
- Hedeflerin netleşmesini sağlar: Her bir çalışanın örgütsel düzeyde hedeflere ulaşılması için hedef belirlemesine katkı sağlar
- Sorumluluk yükler: Belirlenen hedeflere ulaşılması noktasında çalışanlara ve yöneticilere sorumluluk yükler.

Bedford; Brown; Malmi; Sivabalan (2008) tarafından Avustralya'da 92 işletme üzerinde yapılan araştırmada; ölçütler arasında neden sonuç ilişkilerinin varlığının, finansal olmayan ölçütlerin ödül sistemine bağlanmasının, performans karnesinin örgütün birçok biriminde kullanılıyor olmasının, performans karnesinin kullanımından sağlanan faydalar üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları performans karnesinde kullanılan performans ölçütleri arasındaki nedensellik bağının başarılı bir performans karnesi uygulaması için temel gerekliliklerden birisi olduğunu göstermektedir. Ancak finansal olmayan ölçütlerin ödül sistemine bağlılığı konusunda bir belirginlik bulunmamaktadır. Performans karnesinin örgütün sadece bir biriminde bulunmasından ziyade birçok biriminde kullanılıyor olması da karne kullanımından beklenen faydaları artırmaktadır.

Crabtree ve De Busk (2008) tarafından Amerika'da 164 işletme üzerinde yapılan çalışmada performans karnesi kullanımının hissedar değeri üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada işletmelerin performans karnesini kullandıkları son üç yılın verileri ile kullanmayan işletmelerin aynı dönem verileri karşılaştırılmıştır. Çalışma kapsamında işletmelerin piyasa değeri, net defter değeri / piyasa değeri oranı ve net toplam aktif tutarları incelenmiş olup bunlardan hissedar getirisi hesaplanmıştır. Araştırma sonuçları stratejik yönetim modeli olarak performans karnesi kullanan işletmelerin kullanmayan işletmelere oranla aynı dönemde %27-30 arasında daha yüksek bir hissedar getirisi sağladığını göstermektedir.

Apaydın ve Coşkun (2008) örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve müşteri odaklılık gibi kültürel değerlerin KOBİ'lerin performansı üzerine olan etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, işletme performansı performans karnesinin boyutlarını esas alarak gruplandırmışlardır. Çalışma İstanbul İkitelli Sanayi Bölgesinde yer alan ve rast gele seçilmiş 202 adet KOBİ üzerinde yapılmıştır. Çalışmada finansal boyut olarak etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması, ürün maliyetlerinin düşüklüğü, kârlılık ve toplam satışlar yönünden performans ölçümü yapılmıştır. Müşteri boyutunda yer alan performans ölçütleri; ürün ve hizmet kalitesi, geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim ve pazar payı büyüklüğüdür. İçsel süreçler boyutu; üretimde esneklik, ürün tasarımı, idari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi ile iş süreç ve yöntemleriyle ilgili geliştirilen yenilikler ölçütleri kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Son olarak öğrenme gelişme boyutu

performansı; yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı, mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı, patent alınabilecek veya alınmış yeniliklerin sayısı ve yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunma gibi ölçütler kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre kültürel değerlerin işletmelerin içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kültürel değerlerin KOBİ'lerin finansal, müşteri ve öğrenme gelişme boyutları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Bu durum yazarlar tarafından KOBİ'lerin kısa dönem odaklı düşünüyor olma ihtimali ile değerlendirilmiştir.

Geuser; Mooraj; Oyon (2009) tarafından Avrupa Kıtasında bulunan ve performans karnesi kullanan 76 işletme üzerinde yapılan çalışmada performans karnesi kullanımının değer yaratıp yaratmadığı ve işletme performansı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonuçları performans karnesi kullanımının işletmelerin performansları üzerinde pozitif etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca performans karnesinin işletmelere stratejinin operasyonel terimlere dönüştürülmesi, stratejinin sürekli gündemde olması ve örgütün tüm birimlerinin süreçlerinin ve yeteneklerinin uyumlaştırılması gibi alanlarda katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Evliyaoğlu ve Hemedoğlu (2012) çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının işletmelerin finansal olmayan performansları üzerindeki etkilerini performans karnesinin önerdiği boyutlar itibarıyla ölçmüşlerdir. Ancak bu boyutlardan finansal boyut dikkate alınmamış daha ziyade finansal olmayan performans ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında turizm, ulaşım, inşaat, gıda ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren beş işletmenin kalite departmanlarında çalışan 71 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada Toplam Kalite Yönetimi unsurları olarak müşteri odaklılık, sürekli gelişim, çalışanların eğitimi, liderlik, tedarikçi ilişkileri, takım çalışması, çalışan önerileri gibi unsurları ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Finansal olmayan performans ölçeğinde ise müşteri boyutu sekiz ölçüt, içsel süreçler boyutu altı ve öğrenme gelişme boyutu üç ölçüt kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi boyutlarından müşteri odaklılık ile performans boyutlarından müşteri boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak müşteri odaklılık ile öğrenme ve gelişme boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Diğer boyutlar arasında bir ilişki bulunamamıştır.

2.8. İŞLETME PERFORMANSINA ETKİ EDEN BAZI FAKTÖRLER

Literatürde işletme performansına etki eden birçok değişkenden ve bunların işletme performansı üzerindeki etkilerinden söz edilmektedir. Bu çalışmada işletme performansına etkileri daha önceki çalışmalarda ölçülmeye çalışılmış olan değişkenlerden; örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik, örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları, entelektüel sermaye ve muhasebe bilgi sistemlerinin etkinliği ele alınmıştır. Aşağıda sayılan değişkenler ve bunların işletme performansına etkileri ile ilgili olarak literatür çalışmaları hakkında bilgiler verilmiştir.

2.8.1. Örgüt Kültürü İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

Örgüt kültürünün örgütlerin politika, strateji ve kurallarının oluşmasında önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda örgüt kültürünün oluşmasında yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve işletme ortakları temel aktörler olarak yer almaktadır. Ayrıca örgüt kültürü değişmesi zor ve uzunca bir zamanı gerektiren bir olgudur (Özdevecioğlu ve Akın, 2013,125).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda kullanılan ortak bir tanım bulunmamakla beraber örgüt kültürü kavramını ilk kez Pettigrew 1979 yılında kullanmış ve örgüt kültürünü “belirli bir insan grubu tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979, 574). Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü, örgütte çalışanların zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür (Kırım, 1998, 58). Yılmaz, Alpkın ve Ergün (2005)’e göre örgüt kültürü işletme içinde genel kabul görmüş normları, değer yargılarını, ritüelleri ve çeşitli uygulamaları içeren ve bu özellikleri dolayısıyla davranış kalıplarını ortaya koyan bir kavramdır. Bu yönüyle örgüt kültürü, rekabet süreci içinde hangi işletmelerin daha başarılı ya da başarısız olacağını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (aktaran: Yılmaz; Alpkın; Bulut, 2009, 2470).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde genellikle çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili tanımlamalarda varsayımlar, değerler ve inançlar gibi birçok kavram birlikte kullanılmaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü örgütün içinde nelerin yapılması gerektiği, nelerin daha değerli olduğu konusundaki duygunun bireylere sağlanmasına yönelik örgütte çalışanların birlikteliğini sağlayan ve

belirli kuralları olan bir bağlayıcı olarak değerlendirebilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirmeye yönelik aynı zamanda onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturma sistemidir (Scott and Estabrooks, 2006, 499).

Örgüt kültürünün işletme performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda örgüt kültürü ve işletme performansı arasında genellikle pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Erdil; Kitapçı; Turan (2005) tarafından Gebze’de faaliyette bulunan 6 ağaç sanayi işletmesinde çalışan 257 kişi üzerinde yapılan çalışmada, örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışmada örgüt kültürü bileşenleri olarak organizasyonel/kişisel bağlılık, mükemmellik, takım çalışması, liderlik/gözetim, kârlılık/maliyet etkinliği, iş arkadaşlığı/ilişkileri, müşteri ilişkileri, yenilikçilik/yaraticılık, eğitim/geliştirme ve şeffaflık/açıklık alınmıştır. Araştırma bulguları örgütsel kültürün kalite performansını ve işletme performansını etkilediğini; aynı zamanda kalite performansının da işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Yılmaz; Alpkan; Bulut (2009) tarafından Türkiye’de 50 ve daha fazla işçi çalıştıran 441 işletmenin yönetici ve çalışanlarına uygulanan anket çalışmasında işletme performansını etkileyebilecek örgüt kültürü öğeleri olarak pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonu ele alınmıştır. Çalışmada, bu üç faktörün işletmelerin yenilikçilik kapasiteleri üzerindeki etkileri, yenilikçilik değişkenlerinin de işletme performansı üzerinde ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. Bulgular, üç temel örgüt kültürü bileşeninin her birisinin işletmelerin yenilikçilik kapasiteleri ve değişik performans boyutları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Chow ve Liu (2009) tarafından Çin’in güneyinde faaliyet gösteren 451 işletme üzerinde yapılan çalışmada örgüt kültürü ve işletme stratejilerinin uyumlaştırılmasının insan kaynakları uygulamaları ve işletme performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

2.8.2. İnovasyon Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

İnovasyon kelimesi latince “innovane” kökünden gelmekte olup yabancı literatürde “innovation” şeklinde adlandırılırken, Türkçe’de bu kavram “yenilik”, “yenilenme” veya “yenilikçilik” olarak karşılık bulmaktadır (Eraslan; Bulu; Bakan, 2008, 24).

Uluslararası düzeyde kabul gören Oslo Kılavuzu’nda inovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 50). Ayrıca Oslo Kılavuzu inovasyonu dört alt başlık altında açıklamaktadır. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur (Oslo Klavuzu, 51).

Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya sağladığı kolaylıkta ve diğer fonksiyonel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri kapsamaktadır.

Süreç inovasyonu ise, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin ortaya konulmasıdır. Bu inovasyon teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yönteminin geliştirilmesidir.

Organizasyonel inovasyon ise, işletmelerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

İnovasyon performansının işletmelerin performansları üzerinde pozitif etki yarattığı literatürde yapılan çalışmaların çoğunluğunda rastlanan bir durumdur. Örneğin Calantone; Çavuşgil; Zhao (2002) ABD’de faaliyette bulunan 187 araştırma geliştirme

departman yöneticisine yönelik yaptıkları çalışmada, yenilikçiliğinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Erdil ve Kitapçı (2007) Marmara Bölgesinde kalite belgesine sahip 96 işletmenin orta düzey yöneticilerine yönelik yaptıkları ankette toplam kalite yönetimi araçları kullanımının ve yenilikçiliğin işletme performansını pozitif etkilediği sonucuna varmışlardır. Aynı çalışmada TKY araçlarının kullanımının yeni ürün geliştirme hızını etkilediği sonuçta da işletme performansı üzerinde pozitif etki yaptığı sonucuna ulaşmışlardır.

Koellinger (2008) tarafından Avrupa'da faaliyette bulunan 7302 E-Ticaret yapan işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre, internete dayalı inovasyon faaliyeti yapan işletmelerin performanslarının yapmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Vaccaro; Parente; Veloso (2010) Brezilya otomotiv sanayinde faaliyet gösteren 493 işletme üzerinde yapmış oldukları çalışmada, bilgi yönetim araçlarının etkin şekilde kullanımının yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetlerini pozitif yönde etkilediği bunun da işletme performansına pozitif olarak yansıdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Eren; Yücel; Eren (2010) Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 119 otomotiv işletmesinin 198 yöneticisine yaptıkları çalışmada, yenilikçilik faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır.

Erdem; Gökdeniz; Met (2011) tarafından Antalya ilinde faaliyet gösteren 44 adet 5 yıldızlı otel işletmesine yönelik yapılan anket çalışmasında, yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Zamora; Benito; Gallego (2013) tarafından İspanya'da endüstri, inşaat, tarım ve hizmet sektöründe yer alan 440 işletme üzerinde yapılan çalışmada, pazarlama, organizasyon ve ürün inovasyon faaliyetlerinin işletmelerin performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Erdem; Gül; Gül (2013) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 40 üst düzey kişi üzerinde yapılan anket çalışmasında, pazar

yönlülüğün ve inovasyon yönlülüğün işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

2.8.3. İç Girişimcilik İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

İç girişimcilik kavramına gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar 1980'li yıllardan beri büyük ilgi göstermektedirler. Bunun temelinde iç girişimcilikten işletmelerin karlılık ve ekonomik büyüme ile ilgili olarak yeniden canlanması ve performanslarının iyileştirilmesi beklentisi yatmaktadır. İç girişimcilik belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik olmayıp, her türlü işletmeye yönelik olabilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, 86).

İç girişimcilik, şirket girişimciliği ifadesi ile de birlikte kullanılmakta olup var olan bir örgütün risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışlarının sergilenmesi suretiyle harekete geçirilmesi ve yeniden canlandırılmasıdır (Zahra and Covin, 1995, 44). Başka bir tanıma göre iç girişimcilik işletmenin kârlılık ve rekabet gücünün artırılması için yeni işlerin ortaya çıkarılması, çalışanlar vasıtasıyla örgüt içinde yeniliklerin yapılması, sürekli olarak örgütsel yenilenmenin ve örgüt içi girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi süreçleridir (Kuratko; Hornsby; Goldsby, 2007, 56). Görüldüğü gibi değişen dünya ekonomik şartları paralelinde girişimcilik kavramının da kapsamı gelişmiş ve girişimcilik mevcut olan örgütlerde de yapılan faaliyet ve değişimleri kapsar hale gelmiştir (Naktiyok ve Kök, 2006, 78).

Literatürde iç girişimciliğin işletme performansı üzerine etkilerini araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmakla beraber; genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Alpkan vd. (2005) Ankara OSTİM sanayi bölgesinde ihracat yapan 38 işletme üzerinde yapmış oldukları çalışmada iç girişimciliği risk alma eğilimi, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. İç girişimcilik boyutlarından proaktifliğin diğer boyutlara nazaran hem niteliksel, hem de niceliksel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İç girişimciliğin yenilik boyutunun ise niteliksel performans üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır. Bir diğer boyut olan risk alma eğiliminin ise performans boyutları üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.

Ağca ve Kandemir (2008) tarafından Afyon Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı gıda ve doğal taş imalat sanayinde faaliyet gösteren 310 aile işletmesine yönelik yapılan çalışmada, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik boyutu ile kârlılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aynı şekilde yenilikçilik boyutu ile büyüme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nihayet yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının verimlilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da araştırma bulguları arasındadır.

Gürel (2010)'un İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 500 işletme üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Söz konusu çalışmada iç girişimcilik yeni iş girişi, ürün hizmet yeniliği, kendi kendini yenileme, agresif rekabetçilik, süreç yeniliği, risk ve proaktiflik kullanılarak ölçülmüştür. Ürün hizmet yeniliği ve proaktiflikle, kârlılık ve büyüme arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Sun ve Pan (2011) Çin'deki 143 imalat işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada pazar odaklılığın, iç girişimcilik davranışı ve işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre pazar odaklılık ve organizasyon yapısının iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkilediği bununda işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.4. Örgütsel Öğrenme İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu bireysel öğrenme ile ilgili model ve kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bunun sebebi örgütlerinde insanlar gibi canlı varlıklar olarak algılanması ve öğrenme yeteneğine sahip oldukları düşüncesidir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlamalar; tanımı yapan kişilerin bakış açıları ve çalışma alanlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Diğer taraftan yapılan tanımlamalarda çoğunlukla, bilginin elde edilmesi, iyileştirilmesi ve iletiminin önemi, örgütsel öğrenmenin kolay ve kullanışlı hale getirilmesi, öğrenmenin sonucu olarak davranış ve uygulamalarda değişimler vurgulanmaktadır (Reynolds and Ablett,1998, 24).

Örgütsel öğrenme ile ilgili çok genel bir tanım olarak Argyris tarafından yapılan tanım verilebilir. Argyris'e göre örgütsel öğrenme hataların yakalanması ve düzeltilmesi

olarak tanımlanmaktadır (Burnes; Cooper; West, 2003, 456). Baytekin'e göre ise, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye kadar uzanan bir süreç olup; bilgilerin üretilmesini, yorumlanmasını, yorumlara dayalı eylemlerin geliştirilmesini ve bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki çeşitli aşamaları kapsar (Baytekin, 2008, 113).

Levitt ve March (1998, 320) örgütsel öğrenmeyi "rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimli bir olgu" olarak tanımlamışlardır. Woiceshyn' ne göre örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi ve paylaşılması ile bilgiye göre girişilen eylemin çıktıları arasında ilişki kurulmasıdır (Woiceshyn, 2000, 1096). Görüldüğü gibi örgütsel öğrenme ile ilgili olarak üzerinde görüş birliği bulunan bir tanım bulunmamaktadır. Diğer taraftan örgütsel öğrenmenin temel özellikleri aşağıdaki sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002, 45):

- Kişileri öğrenen varlıklar olarak görür, sorumluluğu kişilere yükleyen ve herkesin aktif katılımını esas alan bir süreçtir.
- Yapısı itibarıyla dinamik bir süreçtir ve sürekli değişimi esas alır.
- Faaliyetlerin sonucuna göre değişik düzeylerde ve hızlarda meydana gelebilir.
- Örgütsel yapıda da değişimlere yol açabilir. Bu yönüyle bireysel öğrenmeden bütünsel öğrenmeye geçişe destek sağlar.
- Örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreç olup, örgütün iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir,
- Örgütsel öğrenme, örgütler için her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya koymayabilir.

Literatürde örgütsel öğrenme ve işletme performansı ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar da genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki pozitif etkisinden bahsedilmektedir.

Orta Karadeniz Bölgesinde yer alan Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren 221 işletme üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel öğrenmenin işletmelerin yenilik ve üretim performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme, işletmelerin yenilik ve üretim performanslarını etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin dünyada yaşanan

hızlı ve sürekli değişime ayak uydurabilmeleri, içinde buldukları toplumun genel değişim eğilimlerini iyi gözlemleyerek bunlara uygun cevaplar bulabilmeleri, örgütsel öğrenmeyi kurumsallaştırarak öğrenen örgütler haline gelmeleri gerekmektedir (Erol; Ergün; Yılmaz vd. 2006).

Apaydın ve Coşkun (2008) tarafından İstanbul ilinde bulunan 202 işletme üzerinde yapılan çalışmada örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve müşteri odaklılık kültürel değerlerinin KOBİ'lerin performanslarına olan etkileri araştırılmıştır. Çalışmada performans boyutları performans karnesinde önerilen şekliyle finansal, müşteri, süreçler ve gelişme boyutu olarak dört grupta ele alınmış ve örgütsel öğrenmenin süreç performansı üzerinde pozitif bir etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Apaydın ve Coşkun, 2008: 165).

Bir başka çalışma Milia ve Birdi tarafından 2010 yılında Avustralya'da üretim, taşımacılık, perakendecilik, finansman, iletişim, sağlık ve eğitim gibi sektörlerde faaliyette bulunan 213 işletme üzerinde yapılmıştır. Çalışmalarında bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmenin işletmelerin objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif bir etkisinin olmadığı ancak örgütsel düzeyde öğrenmenin işletmelerin objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Milia and Birdi, 2010).

Örgütsel öğrenmenin işletme performansına etkisini araştıran bir başka çalışma ise Jian ve Hailin tarafından Çin'in Pearl River Delta Bölgesinde yer alan bilişim, finans, elektronik, üretim gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 217 işletme üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmenin tüm boyutları ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jian and Hailin, 2010),(<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=05577016>).

Biçkes (2011) Türkiye'nin en büyük 500 ve ikinci 500 büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada işletme performansını; rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans ve pazarlama performansı olmak üzere beş alt başlıkta ele almıştır. Çalışma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ile işletme performansının bütün alt başlıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Erol (2012) bankacılık sektöründe yer alan 92 adet işletme üzerinde yaptığı çalışmada müşteri ilişkileri yönetiminin ve örgütsel öğrenme yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada örgütsel öğrenme idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık, bilgi transferi ve uygulaması olarak alt boyutlarda değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre açıklık ile bilgi transferi ve entegrasyonunun, işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı, ancak idari bağlılık ve sistem perspektifinin işletme performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.8.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

Günümüz rekabet ortamında işletmelere üstünlük sağlayan en önemli unsurlardan birisi de işletmeler kapsamında istihdam edilmiş olan iş görenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Buradan hareketle İşletmelerin gayri maddi varlıklarının en önemlilerinden biri olan insan kaynağının işletmelerin performansları üzerinde önemli derecede etkili bir değişken olduğu söylenebilir. İnsan kaynağının öneminin anlaşılması ile birlikte iş görenlerin performansları üzerinde doğrudan etkili olan insan kaynakları uygulamaları araştırmalarda gittikçe artan oranda ele alınmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt için en değerli kaynak olan insan kaynağının etkin yönetimi için geliştirilmiş olan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımın sergilenmesidir. İnsan kaynakları yönetimi performans seviyesi yüksek işgücünün örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve tutundurulması faaliyetlerini kapsamaktadır. (Barutçigil, 2004, 32). Sadullah vd. (2013)'ne göre ise insan kaynakları yönetimi; örgütsel ve çevresel ortamlarda insan kaynaklarının örgüt, birey ve çevreye yarar sağlayacak bir şekilde, yasalara uygun olarak etkin yönetilmesini sağlayan faaliyet ve çalışmalardır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi; geçmişte kullanılan personel yönetimi kavramından daha geniş bir anlam ifade etmektedir ve personel yönetimi kavramının değişen rolü ve niteliğini vurgulamaktadır (Sadullah vd. 2013, 3).

Collins ve Smith (2006) tarafından Amerika'da 100 kişiden fazla çalışanı olan 136 teknoloji şirketi üzerinde yapılan çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının örgüt ortamını pozitif yönde etkilediği bu sayede ortaya çıkan ve paylaşılan bilgi alışverişinin de işletmelerin performansları üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Marangoz ve Biber (2007) Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan 156 işletme üzerinde yaptıkları çalışmalarında İKY uygulamalarını iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği alt başlıklarında ele almışlar; örgütsel performansı ise pazar performansı yönünden değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre iş zenginleştirme ve personel seçim süreci etkinliğinin işletmelerin pazar performansını pozitif yönde etkilediği, diğer faktörlerin ise işletme performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Özdevecioğlu; Demirtaş; Ünlü (2009) insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı alt boyutlarından inovasyon performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 51 adet ve Kayseri dışında faaliyet gösteren 63 adet olmak üzere toplam 114 işletmede üzerinde çalışma yapmışlardır. Çalışmada inovasyon performansını süreç ve ürün inovasyonu olarak, insan kaynakları uygulamalarını ise; personel seçim sistemi, personel eğitimi, işletme içi hareketlilik, istihdam güvencesi, açık iş tanımları, sonuç odaklı performans değerlendirme, teşvik edici ödül sistemi ve katılımcı yönetim olmak üzere sekiz boyutta ele almışlardır. Ulaşılan sonuçlara göre insan kaynakları uygulamaları ile süreç ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Akgün (2010) tarafından İstanbul ilinde yerleşik aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarına sahip ve bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin 173 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin girişimci odaklılık, öğrenme odaklılık ve işletme performansına olan etkileri konu edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ile öğrenme odaklılık, girişimci odaklılık ve işletme performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bozkurt (2010) insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve bu iki değişken arasındaki karşılıklı etkileşiminin işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışma Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren on dokuz mevduat bankasının 634 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş tanımları, planlama, psiko- teknik, eğitim, performans değerlendirme, kararlara katılım ve bilgilendirme faaliyetleri

gibi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı etkileşiminin bir finansal performans göstergesi olan öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

2.8.6. Entelektüel Sermaye İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

Entelektüel sermaye, temeli 1960'lı yıllara kadar uzanmasına rağmen günümüzde popüler bir hale gelen, “İşletmeler için değerler nasıl yaratılır?” ve “Bu değerler işletmeye nasıl güç katar?” gibi sorularla ortaya çıkmış bir kavramdır (Kanıbir, 2004,78).

Üzerinde anlaşılan bir tanım bulunmamakla beraber entelektüel sermaye kavramı çoğu zaman maddi olmayan varlıklar, görünmez varlıklar, bilgi varlıkları, bilgi kaynakları, insan sermayesi ve işletmenin gizli değerleri ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Bontis, 2001, 41). Stewart'a (1997) göre entelektüel sermaye, bir işletmenin görünmez değerleridir. Aynı zamanda organizasyon süreçlerinden, teknolojilerden, patentlerden, çalışanların yeteneklerinden, müşterilerinden, tedarikçilerinden ve paydaşlarından oluşan paketlenmiş faydalı bilgilerdir. İşletmenin sahip olduğu bu görünmez değerler işletmenin beyin gücü ve zenginlik yaratma ile ilgili potansiyelini oluşturmaktadır (Stewart, 1997, 20).

Diğer taraftan entelektüel sermaye ile ilgili son dönemde yapılan çalışmaların daha çok entelektüel sermaye unsurlarının ne olduğu, entelektüel varlıklar ve bu varlıkların işletme performansı üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda entelektüel sermayenin birbirine bağlı üç bileşenden oluştuğunu ilk defa Sveiby 1989 yılında yapmış olduğu çalışmada ifade etmiştir (aktaran: Karacan ve Ergin, 2011, 77; Sveiby, 1989, 23-48). Araştırmacı ve uygulamacılar tarafından üzerinde anlaşılan entelektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır.

İnsan sermayesi; işletmelerdeki nitelikli insan kaynaklarından oluşmaktadır ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içermektedir. İşletmenin sahip olduğu yaratıcılık kapasitesi ve buluş yeteneği de insan sermayesi kapsamındadır (Erkal, 2006, s.53).

Yapısal sermaye; işletmelerin sahip olduğu telif hakları, markalar, patent ve ticari markalar gibi varlıklar ile iletişim teknolojileri, süreç kapasitesi ve örgüt kültürü gibi alt yapı varlıklarından oluşmaktadır. Bu bağlamda, bireysel bilgiden örgütsel bilgiye dönüşüm sürecinde örgütsel yapı içindeki bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile ağ bağlantıları da yapısal sermaye kapsamında ele alınabilir (Rodgers, 2003, 186).

Müşteri sermayesi ise; işletme dışı kişi ve kurumları ile ilgili olup işletmelerin pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri aracılığıyla edindikleri bilgilerden oluşur (Erkal, 2006, 57-58).

Literatürde entelektüel sermayenin işletme performansı üzerine pozitif etkileri olduğuna dair çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Bontis; Keow; Richardson (2000) tarafından Malezya’da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırmada, hizmet endüstrisinde yer alan işletmelerdeki entelektüel sermaye unsurları ile örgütsel performans arasında anlamlı sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak hizmet endüstrisi dışında kalan sektörlerdeki işletmeler için bu ilişki biraz daha zayıf görülmektedir.

Mühendislik danışmanlık sektöründe Huang ve Hsueh tarafından 2007 yılında yapılan bir çalışmada 101 işletme üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre, insan sermayesinin işletme performansı üzerinde daha düşük bir etkisi olduğu saptanırken, yapısal ve müşteri sermayesinin daha fazla etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Huang and Hsueh, 2007).

Yıldız (2010) tarafından BİST’e kote 8 özel sermayeli mevduat bankasının 421 yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada, işletme performansı subjektif ve objektif performans olarak iki boyutta ele alınmış ve işletme performansı ile entelektüel sermaye unsurları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, entelektüel sermayenin bankaların subjektif ve objektif performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan entelektüel sermaye unsurlarının subjektif performansı daha yüksek düzeyde etkilediği de gözlemlenmiştir.

Erdoğan ve Dönmez tarafından 2010 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul (BİST)’da yer alan metal eşya, makine ve gereç yapım sektöründeki 7 işletmeye yönelik yapılan çalışmada, işletme verimliliği ve kârlılığının entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi ve yapısal sermayeden pozitif yönde etkilendiği

gözlemlenmiştir. Ayrıca insan sermayesi ve yapısal sermayenin işletme performansı göstergelerini artırıcı yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan ve Dönmez, 2010).

Maditinos; Chatzoudes; Tsairidis vd. (2011) tarafından yapılan bir başka çalışma Yunanistan Borsası'nda faaliyet gösteren 96 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre insan sermayesi ile verimlilik ve finansal performans arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Karacan ve Ergin (2011) BİST'de yer alan bütün bankaları kapsayan araştırmalarında, entelektüel sermaye bileşenleri ile işletmelerin piyasa değerleri arasında yüksek düzeyde doğru orantılı ilişki olduğunu saptamışlardır.

2.8.7. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür

Muhasebe bilgi sistemleri işletmelerin en eski ve alt yapısı olan sistemlerinin başında gelmektedir. Değişen ekonomik şartlara paralel olarak muhasebe fonksiyonunun da etki alanı genişlemiş ve işletmelerin karar verme süreçlerinde en çok kullandıkları sistemlerden birisi haline gelmiştir. Literatürde genellikle işletmelerin bilgi sistemleri ve teknolojilerini kullanımının işletme performansı ile olan ilişkisini araştıran çalışmalarda aralarında pozitif yönlü bir etkileşim olduğuna yönelik sonuçlara rastlanmaktadır.

Yönetim bilgi sistemlerinin alt sistemlerinden biri olan muhasebe bilgi sistemi de diğer sistemler gibi girdi, işlem ve çıktı süreçlerinden oluşmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi gerek işletme içinden, gerekse işletmenin çevresinden ve geri bildirimlerden gelen mali nitelikteki işlemlere ait bilgi veya verileri bilgi işlem eylemleri sonucu çıktılarına dönüştürür ve bunları raporlar halinde ilgili taraflara sunar. Bu işlemleri yaparken sistemin elamanları tarafından belirlenmiş olan ilke, yönerge ve standartlara uyulması gerekir (Sürmeli, 1996, 55). Muhasebe bilgi sistemi finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi gibi kavramları da kapsayan daha geniş bir kavramdır (Gökdeniz, 2005, 87).

Muhasebe bilgi sistemi etkinliğinin işletme performansı üzerine etkilerini araştıran sınırlı sayıda araştırma olmasına rağmen genel sonuç performans üzerinde pozitif etkisi

olduğu yönündedir. Aşağıda muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişkileri konu edinen bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Grande; Estebanez; Colomina (2011) İspanya’da 79 adet KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada muhasebe bilgi sisteminin işletmelerin finansal performansı ve verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Finansal performansı aktif kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı açısından değerlendirirken muhasebe bilgi sistemi kullanımının bu iki performans ölçütü üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak muhasebe bilgi sistemi ile verimlilik arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Soudani (2012) tarafından Dubai Borsası’nda faaliyet gösteren 74 işletme üzerinde yapılan çalışmada muhasebe bilgi sisteminin etkin kullanımının işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Muhasebe bilgi sisteminin etkin kullanımının işletmelerin performansları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akgün ve Kılıç (2013) tarafından Ankara İli Şereflikoçhisar ilinde bulunan 33 adet tuz işletmesine yönelik yapılan çalışmada “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi” araştırılmıştır. Araştırma kapsamında muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimine getirdiği yenilikler ile yönetsel kararların etkinliği olmak üzere iki temel değerlendirme üzerinde durulmuştur. Muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimine getirdiği yenilikler değerlendirilirken muhasebe bilgi sistemi ile işletmelerin sağlıklı bütçe ve planlama kabiliyetlerinin arttığı bunun da kârlılık üzerinde pozitif etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer sonuçta muhasebe bilgi sisteminin işletmelerin performansını ve sürdürülebilir rekabetini geliştirmesine neden olduğudur.

Ditkaew (2013) tarafından Tayland’da faaliyet gösteren 832 endüstri işletmesi üzerinde yapılan çalışmada muhasebe bilgi sistemi kalitesinin işletmelerin iç kontrol ve karar alma sistemleri üzerindeki etkisi ile bunun işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bilgi sisteminin kalitesi ile işletmelerin iç kontrol ve karar alma sistemleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ve muhasebe bilgi sisteminin kalitesinin dolaylı olarak işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Çidem tarafından 2013 yılında Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 250 KOBİ üzerinde yapılan anket çalışmasında araştırma konularından birisi de

“Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği” ve “İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi”nin işletme performansı üzerine etkisinin olup olmadığı yönündedir. Sonuçlar muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile işletme performansının karşılıklı etkileşim içerisinde olduklarını ve birbirlerini pozitif yönde etkilediklerini göstermektedir. Başka bir ifade ile muhasebe bilgi sisteminin etkinliği arttıkça işletmenin performansının arttığı, işletmenin performans seviyesi arttıkça da muhasebe bilgi sisteminden daha etkin yararlanılabildiğidir (Çidem, 2013).

Özkan; Koç ve Çidem (2013) tarafından İç Anadolu Bölgesi şehir merkezlerinde faaliyette bulunan 63 hastane işletmesi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada “İşletme Fonksiyonları Arasındaki Bilgi Bağlılığının” muhasebe bilgi sisteminin etkinliği” üzerine; ayrıca “Muhasebe Bilgi Sistemi Etkinliğinin” işletme performansı üzerinde etkileri araştırma konusu olmuştur. Araştırma sonuçları işletme fonksiyonları arası bilgi bağlılığını muhasebe bilgi sistemi üzerinde pozitif etkisini olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan muhasebe bilgi sistemi etkinliğinin de genel işletme performansı üzerinde pozitif bir etki yaptığı çalışmanın diğer sonucudur (Özkan; Koç; Çidem, 2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KARNESİ BOYUTLARINA ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde birinci ve ikinci bölümde verilen teorik bilgiler paralelinde Kayseri ili imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerden en fazla işçi çalıştıran ilk 100 işletme üzerinde, bazı işletme içi faktörlerin performans karnesi boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

İşletmelerin küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmesi ve gelişim gösterebilmesi, sahip olduğu varlıkları etkin kullanabilme yeteneği ile yakından ilişkilidir. Bilgi çağı ile birlikte işletmelerin varlık yapıları da değişiklik göstermiş, maddi olmayan varlıkların değeri ve ağırlığı günden güne artmıştır. Bu gelişmeler doğal olarak işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerini de sorgular hale getirmiştir.

Ağırlıklı olarak finansal ölçütleri kullanan geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiş ve 1990'lı yılların başından itibaren finansal olmayan ölçütlerin de kullanıldığı çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri gerek akademisyenlerin gerekse uygulamacıların yoğun olarak çalıştıkları bir alan olmuştur.

İşletme performansının değerlendirilmesinde bir sınıflandırma yapıldığında niteliksel - niceliksel, finansal - finansal olmayan, objektif- subjektif performans değerlendirme yöntemleri gibi sınıflandırmaların kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın performans karnesinin boyutları esas alınarak yapılan bir performans değerlendirme örneği olması açısından literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada genellikle finans ve üretim ağırlıklı performans ölçme kültürünün yaygın olduğu düşünülen işletme yöneticilerinden finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutlarını kullanarak performanslarını algısal (subjektif) olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece işletmelere performans değerlendirmede yeni bir perspektif kazandırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla performansa etki yaptığı düşünülen bazı değişkenlerin performans üzerindeki etkileri performans karnesinde yer alan boyutlar kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın diğer bir önemi ise işletmelerin performanslarını performans karnesinin boyutlarını esas alarak değerlendirmeleri sonucu her işletme için bir performans karnesi oluşturulmasıdır. Bu kapsamda işletmelerin; kısa dönem odaklı performans göstergelerine odaklanmak yerine, uzun dönemde finansal başarıyı sağlayacak olan müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutları ile ilgili performans ölçütlerini performans değerlendirmede kullanmaları önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı performans karnesi boyutlarına etki ettiği düşünülen faktörlerin tespit edilmesi ve genel işletme performansının (performans karnesinin boyutları itibariyle) değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda iki farklı grup değişken seti oluşturulmuş ve her biri için ayrı araştırma modeli geliştirilmiştir.

Birinci grupta yer alan değişkenler içerisinde “örgüt kültürü”, “inovasyon performansı”, “iç girişimcilik” ve “muhasabe bilgi sisteminin etkinliği” yer almaktadır. İkinci grupta yer alan değişkenler ise “örgütsel öğrenme”, “insan kaynakları uygulamaları”, “entelektüel sermaye”den oluşmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın kısıtlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Araştırmanın kapsamı Kayseri ilinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren ve en çok işçi çalıştıran 100 işletme ile sınırlı tutulmuştur.
- Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Kayseri ili dışındaki işletmeler araştırma kapsamına dâhil edilememiştir.
- Yöneticilerin anket formunu doldurmak için zaman ayırmak istememesi ve isteksiz davranmaları da araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

- Bu çalışma ile yöneticilerden kullanılan değişkenlerin performansa etkilerini algısal olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

3.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütesini Kayseri ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve en çok işçi çalıştıran ilk 100 işletme oluşturmaktadır. Kayseri ili yarattığı katma değer ile ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan illerden birisidir. Özellikle imalat sanayiinde önemli ihracat potansiyeli olan bir ildir. Çalışmada “*imalat sanayi*” ve “*çalışan sayısı*” ana kütle belirleyicisi kriterler olarak ele alınmıştır. Bunun nedeni performansın; performans karnesinin boyutları itibarıyla değerlendirilecek olmasındandır. Çünkü performans karnesinin boyutları ile seçilen kriterler örtüşmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi maddi olmayan varlıkların işletmelerde artan önemi nedeniyle performans değerlendirmesinde bu varlıklara ait ölçütlerin de kullanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Performans karnesinde yer alan müşteri boyutu ile özellikle öğrenme-gelişme boyutu birebir insan kaynağı odaklı boyutlardır. Dolayısıyla insan kaynağı ve buna bağlı olarak çalışan sayısı örneklem seçiminde belirleyici kriterlerden birisi olmuştur. İmalat sanayi kriterinin seçilme nedeni ise performans karnesinde yer alan içsel süreçler boyutu kaynaklıdır. Her ne kadar içsel süreçler boyutu sadece fiziki üretimle ilgili olmayıp hizmet üretimini de kapsıyor olsa da bu boyutta sıkça kullanılan ölçütlerin daha çok fiziki üretimle ilgili ölçütlerden oluştuğu görülmektedir.

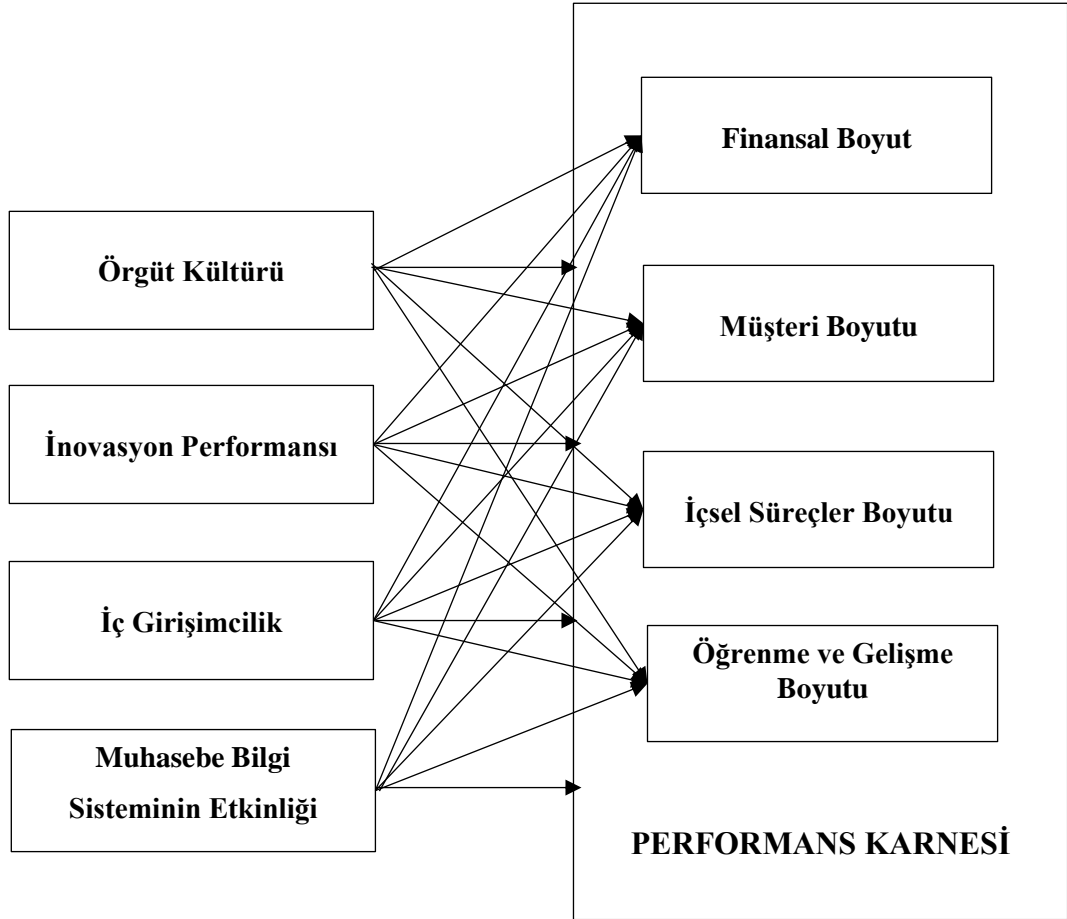
Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı ana kütle olarak Kayseri ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve en çok işçi çalıştıran ilk 100 işletme seçilmiş ve bu işletmelere tam sayım yapılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki ayrı grup değişken seti ile ilgili olarak iki ayrı model oluşturulmuştur.

Birinci grupta yer alan örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki

etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan model ve araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:



Araştırma Modeli I. Örgüt Kültürü, İnovasyon Performansı, İç Girişimcilik ve Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Performans Karnesi ve Alt Boyutlarına Etkisi

H₁: Örgüt kültürünün performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.1}: Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.2}: Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.3}: Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.4}: Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: İnovasyon performansının performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.1}: İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.2}: İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.3}: İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.4}: İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: İç girişimciliğin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3.1}: İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3.2}: İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3.3}: İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3.4}: İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

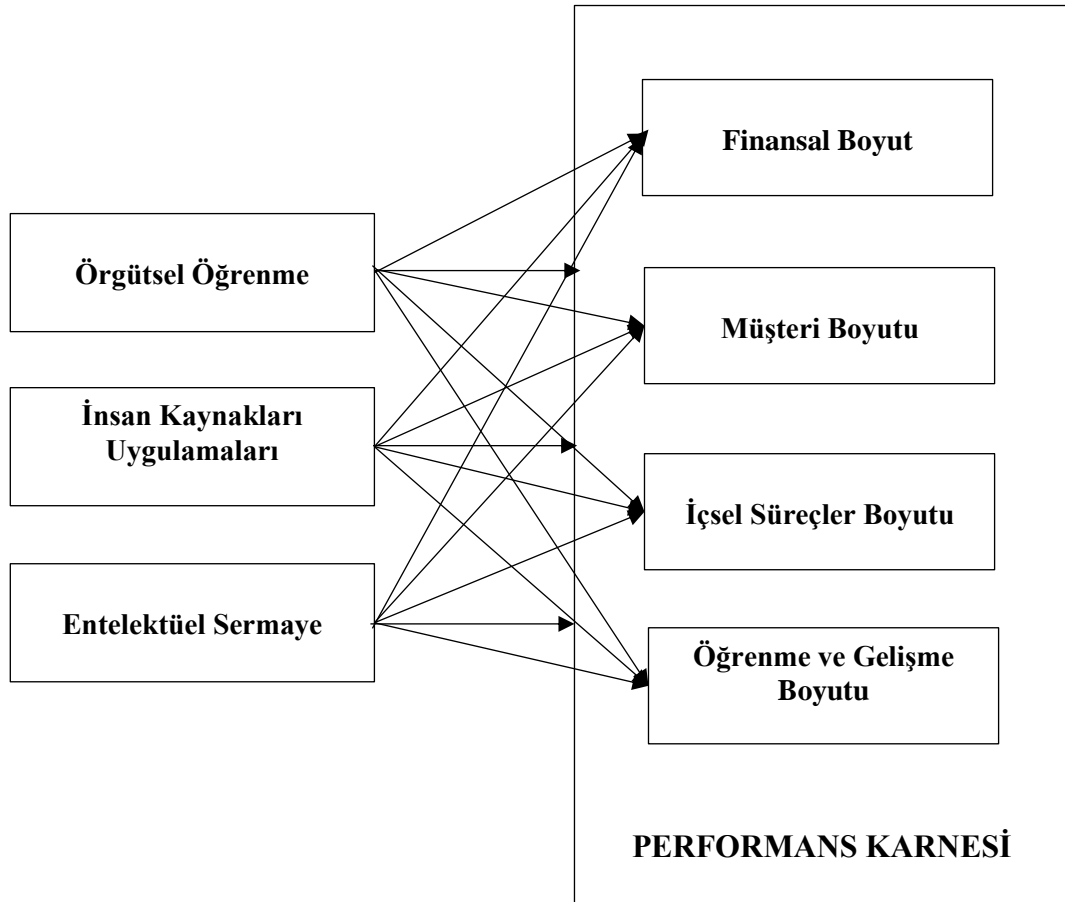
H_{4.1}: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{4.2}: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{4.3}: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{4.4}: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ikinci grupta yer alan değişkenlerden örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları ve entelektüel sermayenin performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan model ve araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.



Araştırma Modeli II. Örgütsel Öğrenme, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Entelektüel Sermayenin Performans Karnesi ve Alt Boyutlarına Etkisi

H₁: Örgütsel öğrenmenin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.1}:Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.2}:Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.3}:Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1.4}:Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.1}:İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.2}:İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.3}:İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2.4}:İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Entelektüel sermayenin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3.1}: Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3.2}:Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3,3}:Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3,4}:Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak göz atım yöntemi kullanılmış, veri toplama aracı olarak biçimlendirilmiş veri toplama aracı olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu, göz atım araştırmalarının en önemli aracı olup, cevaplayıcılardan bilgi toplamak amacıyla oluşturulan bir biçimlendirilmiş veri formudur (Nakip, 2003, 97).

Araştırma Modeli-I için oluşturulan anket formu altı bölüm ve toplam doksan beş ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde işletme ve anketi cevaplayan kişilere ait genel bilgileri içeren on bir ifade bulunmaktadır. İkinci bölümünde örgüt kültürünü belirlemeye yönelik yirmi dört ifade; üçüncü bölümünde inovasyon performansını belirlemeye yönelik on ifade, dördüncü bölümünde iç girişimciliği belirlemeye yönelik on sekiz ifade yer almaktadır. Beşinci bölümünde muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini belirlemeye yönelik oniki ifade, altıncı ve son bölümde ise işletme performansını performans karnesi boyutlarıyla belirlemeye yönelik yirmi ifade yer almaktadır.

Araştırma Modeli-II için oluşturulan anket formu ise beş bölüm ve toplam seksen altı ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde işletme ve anketi cevaplayan kişilere ait genel bilgileri içeren onbir ifade yer almaktadır. İkinci bölümünde örgütsel öğrenme düzeyini belirlemeye yönelik onyediyedi ifade; üçüncü bölümünde insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye yönelik onaltı ifade, dördüncü bölümünde entelektüel sermayeyi belirlemeye yönelik yirmiiki ifade ve son bölümde ise performans karnelerini belirlemeye yönelik yirmi ifade yer almaktadır.

Araştırma modellerinde yer alan değişkenlere yönelik ölçekler şöyledir:

Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen; Karcioğlu ve Timuroğlu (2004)'ün "*Örgüt Kültürü ve Liderlik*" adlı çalışmalarında ve Kurt (2010)'un "*Örgüt Kültürünün Yenilikçilik Performansı*

(İnovasyon) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama” adlı çalışmada kullandıkları “Örgüt Kültürü” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) esasına göre düzenlenmiştir. “Bu işletmede lider; genellikle yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici olarak görülmektedir”, “İşletmemde yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir”, “İşletmem başarıyı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlamaktadır” ve “Bu organizasyonu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık düzeyi yüksektir.” gibi ifadeler örgüt kültürü ölçeği içerisinde katılımcılara yöneltilmiş olan ifadelere örnek olarak gösterilebilir.

İnovasyon Performansı Ölçeği: İnovasyon performansını ölçmek için birden fazla yazar tarafından geliştirilmiş olan (Calantone; Cavusgil; Zhao, 2002; Janssen and Yperen, 2004) ve Kurt (2010)’un Türkçe’ye çevirerek kullandığı “İnovasyon Performansı” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li Likert Ölçeğine (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) göre oluşturulmuştur. “İşletmemde, sık sık yeni fikirler denenir.”, “İşletmemde yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır” ve “İşletmemde yenilikçi fikirler sistematik bir yolla uygulamaya konulur.” gibi ifadeler ölçekte yer verilmiştir.

İç Girişimcilik Ölçeği: İç girişimcilik; yenilik, yeni girişim yönelimi, örgütsel yenilenme ve proaktiflik faktörlerini içerecek şekilde farklı akademisyenler (Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra ve Covin, 1995; Zahra ve Garvis, 2000; Zahra; Neubaum and Huse, 2000; Knight, 2001; Azulay ve diğ., 2002; Naktiyok, 2004) tarafından geliştirilmiş olan ve farklı boyutları bir araya getirerek Naktiyok ve Kök (2006)’un çalışmalarında kullanmış oldukları ölçek aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte 18 ifade yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert Ölçeğine göre düzenlenmiş olup katılımcılardan ölçekte yer alan ifadeleri 1=Çok Önemsiz; 2= Önemsiz; 3= Ne Önemli Ne Önemsiz; 4=Önemli ve 5=Çok Önemli şıklarından birisine göre değerlendirmeleri istenmiştir. “Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak”, “Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak” ve “Karar verme durumunun belirsizlik içermesi

durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak” gibi ifadeler ölçek kapsamında katılımcılara yöneltilen ifadelerden bazılarıdır.

Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Ölçeği: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmek amacıyla Nicolaou (2000) tarafından geliştirilen ve Çidem (2013) tarafından “*Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmada Türkçe’ye uyarlanarak kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte 5’li Likert Ölçeğine göre düzenlenmiş on iki ifade yer almakta olup katılımcılardan her bir ifadeyi 1= Hiçbir Zaman; 2= Nadiren, 3= Ara sıra, 4=Genellikle ve 5= Her Zaman seçeneklerinden birisi ile değerlendirmeleri istenmiştir. “Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporların yararlı bir biçimde sunulduğunu düşünüyor musunuz?”, “Muhasebe bilgi sisteminden güncel olarak sürekli bilgi alma imkanı var mı?” ve “Muhasebe bilgi sisteminin kullanımı kolay mı?” gibi ifadeler ölçekte yer alan ifadelerle örnek olarak verilebilir.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacı ile Calantone; Cavusgil; Zhao, (2002) tarafından geliştirilmiş ve Biçkes (2011) tarafından “*Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*” isimli doktora tezinde kullanılmış olan 17 ifadeli örgütsel öğrenme ölçeğinden faydalanılmıştır. Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmeyi amaçlayan ölçek; 5’li Likert Ölçeği şeklinde geliştirilmiş olup katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelerle 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini kullanarak cevap vermeleri istenmiştir. “İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.”, “İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.”, “İşletmemiz çalışanları, piyasayı piyasa şartlarını sürekli sorgular.”, “İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.” gibi ifadeler ölçekte yer almaktadır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği: Collins ve Smith (2006) tarafından geliştirilen ve toplam 16 sorudan oluşan ölçek Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. 5’li Likert Ölçeğine göre hazırlanan ölçekte “İş ilanlarında kurum içi adaylara, kurum dışı adaylardan fazla önem verilir.”, “Çalışanlara yönelik ikramiye veya teşvik planları

öncelikli olarak kurum performansına dayanmaktadır.”, “Çalışanların becerilerini yaygınlaştırmak için görev rotasyonu uygularız” gibi ifadeler yer almaktadır. Katılımcılardan bu ifadeleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birisine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Entelektüel Sermaye Ölçeği: Entelektüel sermayeyi ölçmek amacıyla çeşitli araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda yer alan ifadeleri birleştirip faktör analizine tabi tutarak yeni bir ölçek oluşturan Yıldız (2011)’in çalışmasından faydalanılmıştır. Ölçek 22 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) esasına göre kullanılmıştır. “Çalışanlarımız genel olarak zeki ve yaratıcıdır.”, “Müşterilerimizin işletmemize bağlılık düzeyi istenen seviyededir.”, “Bilgi sistem altyapımız güçlü değildir.” gibi ifadeler entelektüel sermaye ölçeği içerisinde katılımcılara yöneltilmiş olan ifadelere örnek olarak gösterilebilir.

Performans Karnesi Ölçeği: İşletme performansını ölçmek amacıyla ilk kez Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ölçek formatına bağlı kalınarak literatürde boyutlar için en çok kullanılan ölçütlerden derleme yapılmıştır. İşletme performansı performans karnesinde önerilen şekliyle finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyutta ele değerlendirilmiştir. Her bir boyut için Tablo 2.2, 2.3, 2.4 ve 2.5’de gösterildiği gibi bir literatür çalışması yapılmış ve bütün işletmeleri kapsaması açısından mümkün olduğunca genel ve en çok kullanılan performans ölçütleri tercih edilmiştir. Ölçekte katılımcılara her bir boyut içinde yer alan performans ölçütleri için hedeflenen ile gerçekleşeni dikkate alarak 0-100 arası bir not vermeleri istenmiştir. Ölçekte her bir boyut altında beş olmak üzere toplam 20 ifade bulunmaktadır. Boyutlar birbirleri ile eşit oranda ağırlıklandırılmış olup boyutlar altında yer alan ifadeler de kendi içerisinde eşit ağırlıktadır.

Ölçekte yer alan bazı performans ölçütleri finansal boyut için; nakit akışı, kârlılık düzeyi ve varlıkların etkin kullanımı, müşteri boyutu için; müşteri memnuniyeti, müşteri devamlılığı, içsel süreçler boyutu için; ürün / hizmet kalite seviyesi ve kapasite kullanım oranı, öğrenme ve gelişme boyutu için çalışanların eğitimi ve gelişimi ile çalışanların memnuniyetidir. Bu performans değerlendirme yaklaşımı literatürde sıkça

kullanılan performans değerlendirme yaklaşımlarından algısal performans değerlendirme ile benzerlik göstermektedir.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın ana kütlesini Kayseri ilinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren ve en çok işçi çalıştıran ilk 100 işletmenin oluşturduğu yukarıda belirtilmişti. Örnekleme çok fazla işletme olmaması nedeniyle tam sayım yapılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan iki farklı değişken setinin yer aldığı anketler katılımcılarla önceden randevu alınarak yüz yüze doldurulmuştur. Bu amaçla örneklem olarak belirlenen işletmelerden basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen 50 işletmeye birinci grup anket formu, diğer 50 işletmeye de ikinci grup anket formu dağıtılmıştır. Bu çalışmanın büyük bir kısmı yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleşmesine rağmen az bir miktarda anket formu yöneticilerin işlerinin yoğunluğundan dolayı daha sonra toplanabilmiştir.

Araştırma Modeli-I'e ait anketler toplam 50 işletme ile yapılmasına rağmen daha sonraki incelemelerde dört tanesinde eksik cevaplar olduğu anlaşılmış ve çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 46 anket geçerli sayılmıştır. Araştırma Modeli-II'ye ait anketler ise 50 işletmeye tam olarak uygulanabilmiştir.

Anket aracılığı ile birincil kaynaktan toplanan veriler istatistiksel paket programları yardımıyla değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmede ilk olarak ifadelere verilen cevapların güvenilirliği belirlenmiş, frekans dağılımları incelenmiş, değişkenler arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin derecelerini ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmış ve daha sonra araştırma ile ilgili hipotezin test edilmesine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında işletmelere ve anket formunu dolduran katılımcılara ait genel bilgiler, ölçeklere yönelik yapılan güvenilirlik ve frekans analizleri sonucunda elde edilen bulgular, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ile araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

3.7.1. Araştırma Bulguları: (Model-I)

Burada birinci grup değişken setinde yer alan örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik, muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve performans karnesi boyutlarına ait bulgulara yer verilmektedir.

3.7.1.1. İşletme ve Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında yer alan 46 işletme ve katılımcıya ait genel özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları şöyledir.

Tablo 3.1. İşletmelere Ait Genel Bilgiler: (Model-I)

	Frekans	%
Hukuki Yapı		
Limitet Şirket	15	32,6
Anonim Şirket	31	67,4
Sektörlere Göre Dağılımı		
Madencilik ve taş ocağı	2	4,3
Gıda, içki ve tütün sanayi	2	4,3
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	3	6,5
Ana metal sanayi	2	4,3
Orman ürünleri ve mobilya sanayi	7	15,2
Kimya, petrol ürünleri, deri ve ayakkabı sanayi	1	2,2
Elektrik sektörü	3	6,5
Metal eşya, makine teçhizat ve mesleki aletler sanayi	5	10,9
Diğer imalat sanayi	6	13,0
Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayi	2	4,3
Diğer	13	28,3
Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım		
5 yıl ve daha az	2	4,3
6-10 yıl arası	9	19,6
11-15 yıl arası	3	6,5
16-20 yıl arası	15	32,6
21 yıl ve daha fazla	17	37,0
İşletme Yönetimi Dağılımı		
İşletme sahipleri	16	34,8
Profesyonel yöneticiler	3	6,5
İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	26	56,5
Diğer	1	2,2
Sermaye Yapılarına Göre Dağılım		
Özel	46	100,0
Çalışan Personel Sayısına Göre Dağılım		
50-149 arası kişi	12	26,1
150-249 arası kişi	19	41,3
250-349 arası kişi	2	4,3
350 ve üzeri	13	28,3
TOPLAM	46	100,0

Tablodan da görüleceği gibi işletmelerin % 32,6'ı Limitet Şirket, %67,4'ü ise Anonim Şirket şeklinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin tümünün sermaye şirketi olduğu görülmektedir. İşletmelerin sektörel olarak dağılımında Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin %15,2 oranı ile ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır. Zira Kayseri ilinde orman ürünleri ve mobilya sanayiinin ağırlık olduğu bilinmektedir.

İşletmeler sektörlerindeki faaliyet süreleri itibariyle incelendiğinde 21 yıl ve daha fazla süredir faaliyette bulunan işletme oranının %37, 16-20 yıl arası faaliyette bulunan işletme oranının ise %32,6 olduğu görülmektedir. İşletme yönetiminin dağılımında ise yönetimde işletme sahibi ve profesyonel yöneticilerin ağırlıkta olduğunu görmek mümkündür. Sadece işletme sahiplerinin yönetiminin %34,8 olduğu, işletme sahibi ve profesyonel yöneticilerin birlikte yönetiminin ise %56,5 oranında olduğu anlaşılmaktadır. Çalıştırılan personel sayısına göre bir değerlendirme yapıldığında ise en çok %41,3 oranla 150-249 arası personel çalıştıran işletmeler olduğu görülmektedir. Bunu %28 ile 350 ve üzeri personel çalıştıran ve %26,1 ile de 50-149 arası işçi çalıştıran işletmeler takip etmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler: (Model-I)

	Frekans	%
Cinsiyet		
Erkek	38	82,6
Kadın	8	17,4
Yaş		
26-35 yaş arası	16	34,8
36-45 yaş arası	20	43,5
46-55 yaş arası	10	21,7
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim-Lise	2	4,3
Ön Lisans-Lisans	38	82,6
Lisansüstü	6	13,0
İşletmedeki Kıdem Süresi		
5 yıl ve daha az	8	17,4
6-10 yıl arası	13	28,3
11-15 yıl arası	8	17,4
16-20 yıl arası	11	23,9
21 yıl ve daha fazla	6	13,0
İşletmedeki Pozisyon		
Sahip ve Yönetici	5	10,9
Yönetim Kurulu Başkanı	1	2,2
Genel Müdür	2	4,3
Genel Müdür Yardımcısı	4	8,7
Departman Yöneticisi	21	45,7
Departman Şefi	5	10,9
Diğer	8	17,4
TOPLAM	46	100,0

Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre dağılımında büyük bir çoğunluğun erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre bir inceleme yaptığımızda 36-45 yaş arası grubun % 43,5 oranında olduğu, 26-35 yaş arası grubun ise %34,8 oranında olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Eğitim düzeylerine göre yapılan sınıflandırma da katılımcıların %82,6'sının Ön Lisans-Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Deneyim süreleri dikkate alındığında 6-10 yıllık mesleki deneyimi olanların %28,3 oranında, 16-20 yıl arası deneyim sahibi olanların ise %23,9 oranına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ankete cevap verenlerin %45,7'sinin departman yöneticisi oldukları görülmektedir.

3.7.1.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezini test etmeye başlamadan önce verilerin güvenilirlik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu

amaçla, araştırma hipotezi test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir. İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemlerden olup, sıfır ve bir arasında değişmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinden söz edebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair et al. 1998, 118).

Araştırma amaçları kapsamında oluşturulan Model-I’de yer alan örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik, muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve performans karnesi ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.3’de görülmektedir.

Tablo 3.3. : Model I’de Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa Katsayısı
Örgüt Kültürü	24	0,88
İnovasyon Performansı	10	0,82
İç Girişimcilik	18	0,89
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	12	0,92
Performans Karnesi	20	0,96
<i>Finansal Boyut</i>	5	0,90
<i>Müşteri Boyutu</i>	5	0,88
<i>İçsel Süreçler Boyutu</i>	5	0,86
<i>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>	5	0,90

Tablo 3.3’de araştırmada kullanılan ölçekler ve madde sayıları ile Cronbach’s alfa katsayıları görülmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere tüm ölçekler için alfa katsayıları 0,70’ten büyüktür. Değerler incelendiğinde ölçeklerin içsel tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir.

3.7.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, değişkenin sıklık dağılımını, oransal dağılımını, birikimli dağılımını, ortalamasını, standart sapmasını, varyansını, değişme katsayısını, çarpıklığını ve basıklığını içerir. Bütün bu kavramları tanımlayıcı istatistikler olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü tanımlayıcı analiz, değişkenlerin yapısını veya karakteristiğini tanımlamakta ve veriler üzerinde herhangi bir analiz yürütmemektedir (Nakip, 2003, 236). Aşağıda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

3.7.1.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik toplam yirmi dört ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.4’ de verilmiştir.

Tablo 3.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
ÖK1	4,08	0,78	0,61	-1,02	1,50
ÖK2	3,50	0,75	0,56	-0,49	-0,21
ÖK3	4,06	0,53	0,28	0,07	0,72
ÖK4	4,02	0,71	0,51	-0,79	1,46
ÖK5	3,95	0,66	0,44	-0,42	0,78
ÖK6	3,82	0,79	0,63	-0,77	0,62
ÖK7	2,76	1,15	1,34	0,22	-0,89
ÖK8	3,95	0,63	0,39	-0,52	1,40
ÖK9	3,78	0,81	0,66	-0,34	-0,18
ÖK10	3,43	0,93	0,87	-0,65	-0,22
ÖK11	3,47	0,96	0,92	-0,64	-0,23
ÖK12	3,73	0,85	0,73	-0,79	0,21
ÖK13	4,00	0,94	0,88	-0,83	0,00
ÖK14	3,69	0,83	0,70	-0,77	0,15
ÖK15	3,00	1,03	1,06	0,25	-1,06
ÖK16	3,43	0,98	0,96	-0,54	-0,47
ÖK17	3,82	0,85	0,72	-0,78	0,34
ÖK18	3,93	0,74	0,55	-0,23	-0,26
ÖK19	3,84	0,81	0,66	-0,47	0,00
ÖK20	4,08	0,69	0,48	-0,95	2,24
ÖK21	4,02	0,68	0,46	-0,46	0,70
ÖK22	3,78	0,78	0,61	-0,44	0,10
ÖK23	3,84	0,81	0,66	-0,22	-0,47
ÖK24	4,06	0,80	0,64	-1,20	3,43

ÖK= Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü ifadelerine verilen cevapların ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri 2,76 ile ÖK7 ifadesinin, en büyük değeri de 4,08 ile ÖK20 ifadesinin aldığı görülmektedir. Diğer ifadeler bu iki puan aralığında değerler almışlardır.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapma ve standart sapmanın karesi olan varyans değerleri açısından en büyük standart sapma değerini 1,15 ile ÖK7 ifadesinin ve buna bağlı olarak en büyük varyans değerini de 1,34 ile yine ÖK7 ifadesinin aldığı

görülmektedir. Ayrıca en küçük standart sapma değerini 0,53 ile ÖK3 ifadesi ve en küçük varyans değerini ise 0,28 ile yine ÖK3 ifadesi almıştır.

Veri setindeki gözlemlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını anlamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İstatistik literatüründe sonuçların yansız ve doğru tahminlerde bulunabilmesi için çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Bollen, 1998, 266–267). Tablo 3.4 incelendiğinde veri setindeki gözlemlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu koşulları sağladığı söylenebilir.

3.7.1.3.2. İnovasyon Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İnovasyon performansını ölçmek amacıyla toplam on ölçek elemanı kullanılmıştır. Tablo 3.5 inovasyon performansına ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.5. İnovasyon Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İNO1	3,47	1,02	1,05	-0,32	-0,57
İNO2	3,69	0,86	0,75	-0,64	-0,09
İNO3	3,80	0,68	0,47	-0,15	0,02
İNO4	3,45	1,12	1,27	-0,41	-0,33
İNO5	3,56	1,08	1,18	-0,87	0,25
İNO6	3,67	1,07	1,15	-0,97	0,25
İNO7	3,32	0,99	0,98	-0,28	-0,68
İNO8	3,45	0,95	0,92	-0,42	-0,25
İNO9	3,63	0,95	0,90	-0,95	0,39
İNO10	3,69	0,83	0,70	-0,53	-0,08

İNO= İnovasyon Performansı

Tablodan da anlaşılacağı gibi ortalama değerler açısından en küçük değeri 3,32 ile İNO7 ifadesinin, en büyük değeri de 3,80 ile İNO3 ifadesinin aldığı görülmektedir. Diğer sekiz ifade ise iki değer arasında karşılık bulmaktadır.

Ölçekte yer alan ifadelerin standart sapma ve varyans değerleri incelendiğinde en büyük standart sapma değerini 1,12 ile İNO4 ifadesinin ve buna bağlı olarak en büyük varyans değerini 1,27 ile yine İNO4 ifadesinin aldığı görülmektedir. En küçük standart sapma değerini 0,68 ile İNO3 ifadesi ve en küçük varyans değerini de 0,47 ile İNO3 ifadesi almıştır.

İfadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal koşullarda olduğu görülmektedir.

3.7.1.3.3. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket yapılan işletmelerdeki iç girişimcilik ölçümü için on sekiz ölçek elemanı kullanılmıştır. Ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.6' da verilmiştir.

Tablo 3.6. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İG1	4,00	0,59	0,35	-0,65	2,41
İG2	4,13	0,71	0,51	-0,95	1,89
İG3	4,00	0,91	0,84	-1,25	1,98
İG4	3,84	0,91	0,84	-1,48	2,92
İG5	3,65	0,82	0,67	-0,76	1,43
İG6	3,84	1,03	1,06	-0,95	0,88
İG7	3,78	0,91	0,84	-1,35	2,47
İG8	3,28	1,18	1,40	-0,33	-0,70
İG9	4,06	0,87	0,77	-0,95	0,58
İG10	3,89	0,99	0,98	-0,91	0,56
İG11	4,04	0,72	0,53	-0,78	1,28
İG12	3,82	0,79	0,63	-0,77	0,62
İG13	3,60	0,93	0,86	-0,67	-0,48
İG14	4,06	0,71	0,50	-0,86	1,72
İG15	3,73	0,80	0,64	-0,29	-0,18
İG16	3,13	0,95	0,91	-0,11	0,54
İG17	3,47	0,96	0,92	-0,48	0,50
İG18	3,52	0,91	0,83	-0,34	0,18

İG= İç Girişimcilik

İç girişimcilik ölçeğinin ortalama değerlerine göre en küçük değeri 3,13 ile İG16 ifadesi, en büyük değeri de 4,06 ile İG9 ifadesi almıştır.

Tabloda yer alan standart sapma ve varyans değerleri açısından inceleme yapılırsa en büyük standart sapma değerini 1,18 ile İG8 ifadesi ve en büyük varyans değerini 1,40 ile yine İG8 ifadesinin aldığı görülmektedir. Ayrıca en küçük standart sapma değerini 0,59 ile İG1 ifadesi ve en küçük varyans değerini de 0,35 ile İG1 ifadesi almıştır.

İfadelere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ise, çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında yer aldığı aynı zamanda veri setindeki gözlemlerin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı görülmektedir.

3.7.1.3.4. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşletmelerin muhasebe bilgi sistemlerinin etkinliğini ölçmek amacıyla toplam on iki ölçek elemanı kullanılmıştır. Tablo 3.7, muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.7. Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
MBS1	4,41	0,74	0,55	-1,52	2,90
MBS2	4,52	0,80	0,65	-1,57	5,44
MBS3	4,47	0,80	0,65	-1,16	6,46
MBS4	4,65	0,60	0,36	-1,20	6,74
MBS5	4,52	0,62	0,38	-0,94	-0,06
MBS6	4,45	0,68	0,47	-0,89	-0,36
MBS7	4,54	0,58	0,34	-0,87	-0,17
MBS8	4,36	0,82	0,68	-1,78	4,80
MBS9	4,36	0,71	0,50	-1,23	3,99
MBS10	4,26	0,74	0,55	-1,82	1,04
MBS11	4,65	0,48	0,23	-0,66	-1,63
MBS12	4,39	0,61	0,37	-0,46	-0,59

MBS= Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği

Tablodaki ortalama değerlere göre en küçük değeri 4,26 ile MBS10 ifadesi, en büyük değeri de 4,65 ile MBS11 ifadesi almıştır. Diğerleri bu iki değer arasındadır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında, en büyük standart sapma değerini 0,82 ile MBS8 ifadesinin ve en küçük standart sapma değerini 0,48 ile MBS11 ifadesinin aldığı görülebilir. Varyans değerleri incelendiğinde ise en büyük varyans değerini 0,68 ile MBS8 ifadesinin ve en küçük varyans değerini de 0,23 ile MBS11 ifadesinin aldığı belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal koşulları sağladığı ifade edilebilir.

3.7.1.3.5. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Performans karnesi boyutlarıyla genel işletme performansını değerlendirmek amacıyla toplam yirmi ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Tablo 3.8'de performans

karnesi boyutlarına ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.8. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
FB1	82,06	16,65	277,30	-0,65	-0,71
FB2	70,93	23,43	549,08	-0,81	0,26
FB3	55,93	25,80	665,75	-0,25	-0,60
FB4	61,73	25,60	655,79	-0,30	-0,55
FB5	74,41	22,08	487,62	-0,80	-0,62
MB1	83,34	11,77	138,67	-1,04	1,28
MB2	86,39	16,88	285,04	-1,83	4,25
MB3	78,15	20,14	405,95	-1,38	1,35
MB4	71,30	22,14	490,48	-0,90	-0,00
MB5	69,65	26,98	728,09	-0,93	-0,24
İSB1	84,67	17,41	303,29	-1,15	6,53
İSB2	78,00	21,33	455,33	-1,63	2,76
İSB3	68,28	26,30	691,94	-0,76	-0,25
İSB4	80,15	22,91	525,28	-1,51	1,87
İSB5	83,80	15,42	237,98	-1,06	0,29
ÖGB1	72,89	19,64	386,09	-0,84	0,71
ÖGB2	78,36	15,98	255,61	-0,84	-0,08
ÖGB3	78,69	16,58	274,92	-0,68	-0,65
ÖGB4	68,47	26,01	676,52	-0,69	-0,53
ÖGB5	79,02	18,27	334,02	-0,87	0,05

FB= Finansal Boyut

MB= Müşteri Boyutu

İSB= İç Süreçler Boyutu

ÖGS= Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Tablodan da anlaşılacağı gibi en küçük ortalama değeri 55,93 ile FB3 ifadesi, en büyük ortalama değeri de 86,39 ile MB2 ifadesi almıştır. Ölçekte yer alan diğer ifadelerin bu iki değer arasında gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Standart sapma ve varyans değerleri incelendiğinde en büyük standart sapma değerinin 26,98 ile MB5 ifadesine ve en küçük standart sapma değerinin 11,77 ile MB1 ifadesine ait olduğu görülmektedir. Varyans değerlerinde ise en büyük değeri 728,09 ile MB5 ifadesinin ve en küçük değeri de 138,67 ile MB1 ifadesinin aldığı görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı söylenilebilir.

3.7.1.4. Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan bir analiz olup, korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti Tablo 3.9'e göre değerlendirilebilir (Nakip, 2003, 322).

Tablo 3. 9. Korelasyon Katsayılarının
İlişki Dereceleri

Korelasyon Katsayısı %	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.10'da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.10. Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Örgüt Kültürü (1)	-								
İnovasyon Performansı (2)	0,594**	-							
İç Girişimcilik (3)	0,515**	0,629**	-						
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği (4)	0,445**	0,095	0,132	-					
Finansal Boyut (5)	0,655**	0,345*	0,348*	0,364*	-				
Müşteri Boyutu (6)	0,577**	0,442**	0,209	0,244	0,692**	-			
İçsel Süreçler Boyutu (7)	0,530**	0,341*	0,219	0,203	0,778**	0,833**	-		
Öğrenme ve Gelişme Boyutu (8)	0,546**	0,292*	0,264	0,443**	0,837**	0,729**	0,823**	-	
Performans Karnesi (9)	0,634**	0,388**	0,288	0,344*	0,911**	0,885**	0,936**	0,926**	-
** .Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).									
* .Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).									
N=46									

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü ile performans karnesi alt boyutlarından; finansal boyut ($r=0,655$), müşteri boyutu ($r=0,577$), içsel süreçler boyutu ($r=0,530$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,546$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

İnovasyon performansı ile performans karnesi alt boyutlarından; finansal boyut ($r=0,345$), içsel süreçler boyutu ($r=0,341$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,292$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; müşteri boyutu ($r=0,442$), arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan iç girişimcilik ile performans karnesi alt boyutlarından; finansal boyut ($r=0,348$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu ifade edilebilir.

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile performans karnesi alt boyutlarından; finansal boyut ($r=0,364$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,443$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

İşletme performansı ile örgüt kültürü ($r=0,634$) ve inovasyon performansı ($r=0,388$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ($r=0,344$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler saptanmıştır.

3.7.1.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi: (Model-I)

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezler regresyon analizi aracılığı ile test edilmiştir.

Regresyon analizi bir bağımlı değişkenin bir ya da birden fazla bağımsız değişken üzerindeki etkisini test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip, 2003, 227). Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi (Nakip, 2003, 228), bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu

regresyon analizi (Nakip, 2003, 247) olarak adlandırılmaktadır. Araştırma kapsamında her bir değişken için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır.

Aşağıda her bir değişkenin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçları kapsamında F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlar paralelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modellerine Tablo 3.11, 3.12, 3.13, 3.14'de yer verilmiştir.

3.7.1.5.1. Örgüt Kültürünün Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada daha önce ifade edildiği gibi işletme performansı performans karnesi yaklaşımına uygun olarak dört alt boyutta değerlendirilmiştir. Bu amaçla örgüt kültürünün performans karnesi ve performans karnesi alt boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon modelleri kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli örgüt kültürü ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, ikinci model örgüt kültürü ile müşteri boyutu, üçüncü regresyon modeli örgüt kültürü ile içsel süreçler boyutu, dördüncü model örgüt kültürü ile öğrenme ve gelişme boyutu arasında kurulmuştur. Beşinci regresyon modeli örgüt kültürünün performans karnesi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur. Tüm modellerde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.11. Örgüt Kültürünün Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{1.1.} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	-39,93	-2,09	0,04					
Örgüt Kültürü	29,00	5,75	0,00					
				0,65	0,42	33,08	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = -39,93 + 29,00(\text{Örgüt Kültürü})$								
H _{1.2.} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	-4,94	-0,27	0,78					
Örgüt Kültürü	22,02	4,68	0,00					
				0,57	0,33	21,92	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = -4,94 + 22,02(\text{Örgüt Kültürü})$								
H _{1.3.} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	2,56	0,13	0,89					
Örgüt Kültürü	20,34	4,14	0,00					
				0,53	0,28	17,20	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 2,56 + 20,34(\text{Örgüt Kültürü})$								
H _{1.4.} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	-2,20	-0,12	0,90					
Örgüt Kültürü	20,68	4,32	0,00					
				0,56	0,29	18,67	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = -2,20 + 20,68(\text{Örgüt Kültürü})$								
H _{1.} : Örgüt kültürünün performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	-11,13	-0,69	0,49					
Örgüt Kültürü	23,01	5,44	0,00					
				0,63	0,40	29,61	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = -11,13 + 23,01(\text{Örgüt Kültürü})$								

Tablo 3.11’de regresyon analizi ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan dört modelin de istatistiksel açıdan geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde, F değerlerinin birinci model için 33,08; ikinci model için 21,92; üçüncü model için 17,20; dördüncü model için 18,67 ve beşinci model için 29,61 olduğu görülmektedir. Diğer taraftan anlamlılık değerleri olan p değerlerinin beş model için de $p=0,00$ olarak gerçekleşmiştir. Modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin tüm modellerde $\pm 1,96$ ’dan büyük olması ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerlerinin aynı modellerde 0,05’ten küçük olması; örgüt kültürü ile performans karnesi ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamlı ve geçerli birer model olduklarını göstermektedir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra dört model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerleri incelenmiştir. Tablo 3.11’den görüleceği üzere R ve R^2 değerleri sırasıyla birinci model için 0,65 ve 0,42; ikinci model için 0,57 ve 0,33; üçüncü model için 0,53 ve 0,28; dördüncü model için 0,56 ve 0,29 ve beşinci model için 0,63 ve 0,40 olarak hesaplanmıştır.

Tabloda yer alan beta katsayıları bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi olduğunu açıklamaktadır. Bunun sonucu olarak da $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$ ve H_1 hipotezleri kabul edilmiştir.

3.7.1.5.2. İnovasyon Performansının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde inovasyon performansının performans karnesi ve performans karnesi alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla beş ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Birinci model inovasyon performansı ile performans karnesi alt boyutlardan finansal boyut, ikincisi müşteri boyutu, üçüncüsü içsel süreçler boyutu, dördüncüsü öğrenme ve gelişme boyutu arasında kurulmuştur. Son regresyon modeli ise inovasyon performansının performans karnesi üzerine etkilerini ortaya koymak

amacıyla kurulmuştur. Modellerin tamamında bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğundan basit regresyon analizi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 3.12. İnovasyon Performansının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{2.1} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	28,89	1,73	0,09					
İnovasyon Performansı	11,21	2,44	0,01					
				0,34	0,11	5,95	0,01	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 28,89 + 11,21(\text{İnovasyon performansı})$								
H _{2.2} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	33,44	2,43	0,01					
İnovasyon Performansı	12,38	3,27	0,00					
				0,44	0,19	10,69	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 33,44 + 12,38(\text{İnovasyon performansı})$								
H _{2.3} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	44,65	3,08	0,00					
İnovasyon Performansı	9,59	2,40	0,02					
				0,34	0,11	5,78	0,02	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 44,65 + 9,59(\text{İnovasyon performansı})$								
H _{2.4} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	46,41	3,19	0,00					
İnovasyon Performansı	8,125	2,02	0,03					
				0,29	0,08	4,11	0,03	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 46,41 + 8,12(\text{İnovasyon performansı})$								
H ₂ : İnovasyon performansının performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	38,35	2,85	0,00					
İnovasyon Performansı	10,33	2,79	0,00					
				0,38	0,15	7,80	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 38,35 + 10,33(\text{İnovasyon performansı})$								

Tablo 3.12’de kurulan modellere ilişkin regresyon analizi ve hipotezlerin değerlendirmeleri yer almaktadır.

ANOVA testi sonuçları F değerlerinin birinci model için 5,95; ikinci model için 10,69; üçüncü model için 5,78; dördüncü model için 4,11 ve beşinci model için 7,80 olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda anlamlılık değerleri olan p değerleri beş model için de $p < ,00$ şeklindedir. Modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin tüm modellerde $\pm 1,96$ ’dan büyük olması ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerlerinin aynı modellerde 0,05’ten küçük olması nedeniyle; inovasyon performansı ile performans karnesi ve alt boyutları arasında kurulan regresyon modelleri anlamlı ve geçerli birer modeldir.

R ve R^2 değerleri incelendiğinde; bu değerlerin sırasıyla birinci model için 0,34 ve 0,11; ikinci model için 0,44 ve 0,19; üçüncü model için 0,34 ve 0,11; dördüncü model için 0,29 ve 0,08; son model için 0,38 ve 0,15 şeklinde gerçekleştiği görülebilir.

Tablo 3.12’de yer alan beta katsayılarına göre tüm modellerdeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$, $H_{2.4}$ ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir.

3.7.1.5.3. İç Girişimciliğin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

İç girişimciliğin performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla beş ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Bu doğrultuda; iç girişimcilik ile sırasıyla performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve performans karnesi arasında modeller kurulmuştur. Modellerin tamamı bir bağımlı ve bir bağımsız değişken içerdiğinden basit regresyon analizi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 3.13. İç Girişimciliğin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{3.1.} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	20,91	1,06	0,29					
İç Girişimcilik	12,74	2,46	0,01					
				0,34	0,12	6,06	0,01	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 20,91 + 12,74$ (İç Girişimcilik)								
H _{3.2.} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	52,80	2,97	0,00					
İç Girişimcilik	6,61	1,42	0,14					
				0,20	0,04	2,01	0,16	Red
H _{3.3.} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	52,77	2,96	0,00					
İç Girişimcilik	6,94	1,48	0,14					
				0,21	0,04	2,21	0,14	Red
Regresyon Modeli $Y = 44,65 + 9,59$ (İç Girişimcilik)								
H _{3.4.} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	44,22	2,54	0,01					
İç Girişimcilik	8,28	1,48	0,07					
				0,26	0,07	3,30	0,07	Red
H _{3.} : İç girişimciliğin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	42,68	2,58	0,01					
İç Girişimcilik	8,64	1,99	0,05					
				0,28	0,08	3,98	0,05	Red

Tablo 3.13’de kurulan modellere ilişkin regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmeleri verilmiştir.

ANOVA analizi sonuçları, F değerlerinin birinci model için 6,06; ikinci model için 2,01; üçüncü model için 2,21; dördüncü model için 3,30 ve beşinci model için 3,98 olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci model için $p < 0,00$; diğer dört model için de $p > 0,05$ şeklinde olduğu görülmektedir. Bu durumda modellerin geçerliliğini ölçen F değerinin birinci modelde $\pm 1,96$ ’dan büyük olması ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin aynı modelde 0,05’ten küçük olması nedeniyle sadece iç girişimcilik ve finansal boyut arasında kurulan regresyon modeli anlamlı ve geçerli bir modeldir. Diğer dört model ise istatistiksel açıdan anlamsız ve geçersiz birer modeldir.

Anlamlı ve geçerli olan birinci model için R değeri 0,34 ve R^2 değeri 0,12 olarak hesaplanmıştır.

Beta katsayıları da incelendiğinde, birinci modeldeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan performans karnesi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda $H_{3,1}$ hipotezi kabul edilmiş, $H_{3,2}$, $H_{3,3}$, $H_{3,4}$ ve H_3 hipotezleri ise reddedilmiştir.

3.7.1.5.4. Muhasebe Bilgi Sistemi Etkinliğinin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Diğer değişkenlerde olduğu gibi muhasebe bilgi sistemi etkinliğinin hem performans karnesi hem de performans karnesi alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla regresyon modelleri oluşturulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, ikincisi müşteri boyutu, üçüncüsü içsel süreçler boyutu, dördüncüsü öğrenme ve gelişme boyutu arasında kurulmuştur. Son regresyon modeli ise muhasebe bilgi sistemi etkinliğinin performans karnesi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla kurulmuştur. Diğer modellerde olduğu gibi burada da bağımlı ve bağımsız değişken sayısının bir olması nedeniyle basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.14. Muhasebe Bilgi Sistemi Etkinliğinin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{4.1.} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	6,77	0,28	0,78					
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	13,92	2,58	0,01					
				0,36	0,13	6,70	0,01	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 6,77 + 13,92$ (Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği)								
H _{4.2.} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	41,77	1,92	0,06					
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	8,05	1,66	0,10					
				0,24	0,05	2,78	0,10	Red
H _{4.3.} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	48,81	2,21	0,03					
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	6,74	1,37	0,17					
				0,20	0,04	1,89	0,17	Red
H _{4.4.} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	10,63	1,53	0,59					
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	4,51	3,37	0,00					
				0,44	0,19	20,72	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 10,63 + 4,51$ (Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği)								
H _{4.} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	27,00	1,35	0,18					
Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği	10,81	2,43	0,01					
				0,34	0,11	5,92	0,01	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 27,00 + 10,81$ (Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği)								

Tablo 3.14' yer alan F değerleri incelendiğinde bunların sırasıyla, birinci model için 6,70; ikinci model için 2,78; üçüncü model için 1,89, dördüncü model için 20,72 ve beşinci model için 5,92 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerleri ise birinci, dördüncü ve beşinci modellerde $p < 0,00$ 'dır. P değerleri ikinci ve üçüncü model için $p > 0,005$ olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin birinci, dördüncü ve beşinci modellerde $\pm 1,96$ 'dan büyük olması ve aynı zamanda modellerin anlamlılığını ölçen p değerlerinin 0,05'ten küçük olması; muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ve tabloda görülen performans karnesi boyutları arasında kurulan bu üç regresyon modelinin anlamlı ve geçerli birer model olduklarını göstermektedir. Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile müşteri boyutu ve içsel süreçler boyutu arasında kurulan modeller ise anlamsız ve geçersizdir.

Geçerli olan modellerin R ve R^2 değerleri ise sırasıyla birinci model için R değeri 0,36; R^2 değeri 0,13, dördüncü model için R değeri 0,44 ve R^2 değeri 0,19; beşinci model için R değeri 0,34 ve R^2 0,11 değeri olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.14'den elde edilen veriler sonucunda beta katsayıları da dikkate alındığında; birinci, dördüncü ve beşinci modellerdeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan performans karnesi ve ilgili alt boyutları üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer modellerde ise etkisi bulunmamaktadır. Böylece $H_{4.1}$, $H_{4.4}$ ve H_4 hipotezleri kabul edilmiş, $H_{4.2}$ ve $H_{4.3}$ hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 3.15'de Araştırma Model-I'de yer alan hipotezlere ilişkin Red/Kabul durumları yer almaktadır.

Tablo 3.15. Model I’de Yer Alan Hipotezlerin Red/Kabul Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: Örgüt kültürünün performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.1} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.2} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.3} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.4} : Örgüt kültürünün performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H₂: İnovasyon performansının performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.1} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.2} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.3} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.4} : İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H₃: İç girişimciliğin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H _{3.1} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{3.2} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H _{3.3} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H _{3.4} : İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H₄: Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{4.1} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{4.2} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H _{4.3} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H _{4.4} : Muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL

3.7.2. Araştırma Bulguları: (Model-II)

Çalışmanın bu kısmında işletmelere ve anket formunu dolduran yöneticilere ait genel bilgiler, ölçeklerin güvenilirlik ve frekans analizleri sonucunda elde edilen veriler, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ile araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

3.7.2.1. İşletme ve Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

Çalışmanın bu kısmında, araştırma kapsamında yer alan 50 işletme ve yöneticiye ait bilgileri gösteren frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.16. İşletmelere Ait Genel Bilgiler: (Model-II)

	Frekans	%
Hukuki Yapı		
Şahıs İşletmesi	2	4,0
Limitet Şirket	17	34,0
Anonim Şirket	30	60,0
Diğer	1	2,0
Sektörlere Göre Dağılımı		
Madencilik ve taş ocağı	1	2,0
Gıda, içki ve tütün sanayi	1	2,0
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	4	8,0
Ana metal sanayi	4	8,0
Orman ürünleri ve mobilya sanayi	12	24,0
Kimya, petrol ürünleri, deri ve ayakkabı sanayi	1	2,0
Elektrik sektörü	2	4,0
Taş ve toprağa dayalı sektör	1	2,0
Metal eşya, makine teçhizat ve mesleki aletler sanayi	7	14,0
Diğer imalat sanayi	5	10,0
Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayi	1	2,0
Diğer	11	22,0
Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım		
5 yıl ve daha az	2	4,0
6-10 yıl arası	9	18,0
11-15 yıl arası	7	14,0
16-20 yıl arası	12	24,0
21 yıl ve daha fazla	20	40,0
İşletme Yönetimi Dağılımı		
İşletme sahipleri	20	40,0
Profesyonel yöneticiler	3	6,0
İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	25	50,0
Diğer	2	4,0
Sermaye Yapılarına Göre Dağılım		
Özel	50	100,0
Çalışan Personel Sayısına Göre Dağılım		
50-149 kişi arası	1	2,0
150-249 kişi arası	16	32,0
250-349 kişi arası	18	36,0
350 ve daha fazla	2	4,0
TOPLAM	50	100,0

Ankete katılan işletmelerin %60'ı Anonim Şirket şeklinde faaliyet göstermektedir. Sektörlere göre dağılımda ise Orman Ürünleri ve Mobilya sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %24 oranında olduğu görülmektedir. 21 yıl ve daha uzun zamandır faaliyette bulunan işletme oranı % 40 olup bunu %24 ile 16-20 yıl arası faaliyette bulunan işletmeler izlemektedir. İşletme yönetimi %25 oranında işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Anketimize katılan işletmelerin tamamı özel sektöre ait işletmelerdir. Çalışan sayılarına göre bir değerlendirme yaptığımızda ise en çok 250-349 arası (% 36) işçi çalıştıran işletmelerin olduğu bunu 150-249 arası (%32) işçi çalıştıran işletmelerin izlediği görülmektedir.

Tablo 3.17. Katılımcılara Ait Genel Bilgiler: (Model-II)

	Frekans	%
Cinsiyet		
Erkek	44	88,0
Kadın	6	12,0
Yaş		
26-35 yaş arası	16	32,0
36-45 yaş arası	22	44,0
46-55 yaş arası	10	20,0
56 ve daha fazla	2	4
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim-Lise	5	10,0
Ön Lisans-Lisans	41	82,0
Lisansüstü	4	8,0
İşletmedeki Kıdem Süresi		
5 yıl ve daha az	8	16,0
6-10 yıl arası	6	12,0
11-15 yıl arası	15	30,0
16-20 yıl arası	11	22,0
21 yıl ve daha fazla	10	20,0
İşletmedeki Pozisyon		
Sahip ve Yönetici	9	18,0
Yönetim Kurulu Başkanı	1	2,0
Genel Müdür	5	10,0
Genel Müdür Yardımcısı	7	14,0
Departman Yöneticisi	13	26,0
Departman Şefi	10	20,0
Diğer	5	10,0
TOPLAM	50	100,0

Katılımcılara ait genel bilgiler incelendiğinde erkek katılımcıların %88 oranı ile büyük bir çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. 36-45 yaş arası katılımcıların %44 ile en çok orana sahip olduğu yaş sınıflandırmasında ikinci sırada %32 ile 26-35 yaş arası gelmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde %82'sinin ön lisans ve lisans mezunu

katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Anketimizi cevaplayan katılımcılardan kıdem süresi 11-15 yıl arası olanların oranı %30 olup bunu 16-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar %22 ile takip etmektedir. Son olarak işletmelerdeki pozisyonlarına göre değerlendirdiğimizde ise %26'sının departman yöneticisi, %18'inin sahip ve yönetici pozisyonunda oldukları saptanmıştır.

3.7.2.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırma amaçları kapsamında oluşturulan anket formunda yer alan örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları, entelektüel sermaye ölçekleri ve performans karnesi ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.18'de görülmektedir.

Tablo 3.18. İkinci Grup Anket Formunda Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayısı
Örgütsel Öğrenme	17	0,90
İnsan Kaynakları Uygulamaları	16	0,87
Entelektüel Sermaye	22	0,89
Performans Karnesi	20	0,94
<i>Finansal Boyut</i>	5	0,89
<i>Müşteri Boyutu</i>	5	0,85
<i>İçsel Süreçler Boyutu</i>	5	0,82
<i>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>	5	0,85

Tablo 3.18'de araştırmada kullanılan ölçekler ve madde sayıları ile Cronbach's alfa katsayıları görülmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere tüm ölçekler için alfa katsayıları 0,70'den büyüktür. Değerler incelendiğinde ölçeklerin içsel tutarlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin Cronbach's alfa katsayıları 0,82 ile 0,94 aralığında değerler almıştır. Bu sonuç ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermektedir.

3.7.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri gözlem değerlerinin normal dağılım varsayımlarını karşılama durumu ortaya konulmuştur.

3.7.2.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmeye yönelik toplam on yedi ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Tablo 3.19’da örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir.

Tablo 3.19. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
ÖÖ1	4,34	0,51	0,27	0,23	-0,95
ÖÖ2	4,02	0,79	0,63	-1,55	4,30
ÖÖ3	3,96	1,06	1,14	-1,17	1,00
ÖÖ4	4,04	0,90	0,81	-1,29	2,18
ÖÖ5	4,12	0,77	0,59	-0,48	-0,31
ÖÖ6	3,98	0,74	0,55	-0,90	1,49
ÖÖ7	4,06	0,71	0,50	-0,44	0,24
ÖÖ8	3,76	0,84	0,71	-0,77	1,32
ÖÖ9	4,10	0,83	0,70	-1,05	2,23
ÖÖ10	4,14	0,72	0,53	-0,55	0,20
ÖÖ11	3,80	0,92	0,85	-0,86	0,82
ÖÖ12	4,18	0,91	0,84	-1,85	4,55
ÖÖ13	4,08	0,82	0,68	-0,82	0,50
ÖÖ14	3,84	0,95	0,91	-0,83	0,60
ÖÖ15	3,38	0,86	0,74	-0,04	-0,63
ÖÖ16	4,02	0,71	0,51	-0,73	1,24
ÖÖ17	2,48	1,09	1,19	0,29	-0,87

ÖÖ= Örgütsel Öğrenme

Tablodan da anlaşılacağı gibi en küçük ortalama değeri 2,48 ile ÖÖ17 ifadesi, en büyük değeri de 4,34 ile ÖÖ1 ifadesi almıştır.

Standart sapma değerlerine göre en büyük standart sapma değerini 1,09 ile ÖÖ17 ifadesinin, en küçük standart sapma değerini ise 0,51 ile ÖÖ1 ifadesinin aldığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde varyans değerlerine göre en büyük varyans değerini 1,19 ile ÖÖ17 ifadesinin ve en küçük varyans değerini de 0,27 ile ÖÖ1 ifadesinin aldığı görülmektedir.

Ayrıca Tablo 3.19’den veri setindeki gözlemlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu koşulları sağladığı anlaşılmaktadır.

3.7.2.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İnsan kaynakları uygulamalarını ölçmek amacıyla toplam on altı ölçek elemanı kullanılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerlerine Tablo 3.20’de yer verilmiştir.

Tablo 3.20. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İKU1	3,66	1,08	1,16	-0,68	-0,09
İKU2	4,00	0,73	0,54	-0,65	0,82
İKU3	4,01	0,83	0,69	-0,88	0,73
İKU4	3,96	0,83	0,69	-1,25	2,78
İKU5	3,92	0,96	0,93	-0,82	0,55
İKU6	3,64	1,02	1,05	-0,27	-0,50
İKU7	2,60	1,53	2,36	0,36	-1,45
İKU8	3,30	1,18	1,39	-0,30	-0,73
İKU9	3,52	0,97	0,94	-0,12	-0,92
İKU10	3,64	0,94	0,88	-0,72	0,25
İKU11	3,74	0,82	0,68	-0,37	-0,21
İKU12	3,54	1,18	1,39	-0,40	-0,87
İKU13	3,66	0,93	0,88	-0,48	-0,56
İKU14	3,26	0,94	0,89	-0,09	-0,48
İKU15	3,36	0,96	0,92	-0,36	-0,57
İKU16	3,72	0,83	0,69	-0,74	0,19

İKU= İnsan Kaynakları Uygulamaları

Tablo 3.20’ye göre en küçük ortalama değer 2,60 ile İKU7 ifadesine, en büyük değer ise 4,01 ile İKU3 ifadesine aittir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapma ve standart sapmanın karesi olan varyans değerleri incelendiğinde, en büyük standart sapma değerinin 1,53 ile İKU7 ifadesine ve buna bağlı olarak da en büyük varyans değerinin 2,36 ile yine İKU7 ifadesine ait olduğu görülmektedir. Aynı şekilde en küçük standart sapma değerini 0,73 ile İKU2 ifadesi ve en küçük varyans değerini de 0,54 ile yine İKU2 ifadesi almıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerleri açısından veri setindeki gözlemlerin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı ortaya çıkmıştır.

3.7.2.3.3. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Entelektüel sermaye toplam yirmi iki ölçek elemanı aracılığı ile ölçülmeye çalışılmıştır. Entelektüel sermayeye ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
ES1	4,26	0,56	0,31	-0,00	-0,35
ES2	3,86	0,72	0,53	-0,43	0,36
ES3	3,68	0,76	0,58	-1,06	2,30
ES4	3,90	0,83	0,70	-0,66	0,22
ES5	3,64	0,96	0,92	-0,62	0,05
ES6	3,70	0,86	0,74	-0,95	1,22
ES7	3,88	0,62	0,39	-0,42	0,97
ES8	3,94	0,61	0,38	0,03	-0,27
ES9	4,40	0,60	0,36	-0,45	-0,60
ES10	4,00	0,63	0,40	0,00	-0,42
ES11	4,24	0,68	0,47	-0,35	-0,81
ES12	3,88	0,87	0,76	-0,91	1,47
ES13	4,18	0,66	0,43	-0,20	-0,66
ES14	4,14	0,72	0,53	-1,54	5,94
ES15	4,38	0,75	0,56	-1,36	2,23
ES16	4,18	0,74	0,55	-0,61	0,08
ES17	4,34	0,59	0,35	-0,25	-0,61
ES18	4,12	0,74	0,55	-0,50	-0,03
ES19	3,86	0,88	0,77	-0,65	-0,02
ES20	3,86	0,85	0,73	-0,53	-0,12
ES21	4,04	0,60	0,36	-0,59	2,12
ES22	4,12	0,91	0,84	-1,56	3,62

ES= Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye ifadelerine verilen cevapların ortalama değerleri dikkate alındığında en küçük değeri 3,640 ile ES5 ifadesinin, en büyük değeri de 4,400 ile ES9 ifadesinin aldığı görülmüştür. Ortalama değerler açısından diğer ifadeler bu iki puan aralığında seyretmektedir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi en büyük standart sapma değerini alan ES5 ifadesi buna bağlı olarak en büyük varyans değerini de almıştır. Diğer taraftan en küçük standart sapma değeri 0,564 ile ES1 ifadesine ve en küçük varyans değeri de 0,319 ile yine ES1 ifadesine aittir.

Çarpıklık ve basıklık değerleri açısından veri setindeki gözlemlerin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

3.7.2.3.4. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan işletmelerin performans karnelerinin oluşturulması amacıyla yirmi ölçek elemanı kullanılmıştır. İSB1 ifadesi ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere ait ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.22’de yer almaktadır.

Tablo 3.22. Performans Karnesi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
FB1	79,80	16,16	261,18	-0,69	-0,10
FB2	69,66	24,74	612,10	-1,00	0,41
FB3	62,32	24,35	593,24	-0,46	-0,41
FB4	62,98	22,73	516,87	-0,04	-0,66
FB5	73,60	21,09	444,93	-0,89	0,52
MB1	85,30	10,90	118,86	-0,63	0,10
MB2	84,82	14,69	215,98	-1,43	2,99
MB3	75,92	19,93	397,42	-0,73	-0,30
MB4	73,06	20,46	418,95	-1,04	1,11
MB5	72,54	21,34	455,56	-0,83	0,56
İSB2	80,48	16,51	272,82	-1,45	2,55
İSB3	70,96	27,55	759,54	-0,90	-0,19
İSB4	81,20	18,47	341,38	-1,08	0,31
İSB5	82,80	13,63	185,87	-0,72	-0,20
ÖGB1	73,00	17,98	323,46	-0,74	0,70
ÖGB2	78,14	14,26	203,38	-0,38	-0,07
ÖGB3	80,60	15,03	226,16	-0,98	0,83
ÖGB4	69,24	22,42	502,92	-0,72	-0,11
ÖGB5	80,42	17,76	315,63	-1,09	0,58

FB= Finansal Boyut

MB= Müşteri Boyutu

İSB= İç Süreçler Boyutu

ÖGS= Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Tablo 3.22’ye göre, en küçük ortalama değerini 62,32 ile FB3 ifadesi, en büyük değeri de 85,30 ile MB1 ifadesi almıştır.

İSB3 ifadesi 27,55 ile en büyük standart sapma değerini alırken aynı zamanda en büyük varyans değerini de almıştır. Diğer taraftan en küçük standart sapma değerini 10,90 ile MB1 ifadesi ve en küçük varyans değerini de MB1 ifadesi almıştır.

İfadelere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde veri setindeki gözlemlerin çarpıklık ve basıklık koşullarını sağladığı görülmektedir.

3.7.2.4. Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının ilişki dereceleri için bakınız Tablo 3.23.

Tablo 3.23. Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8
Örgütsel Öğrenme (1)	1							
İnsan Kaynakları Uygulamaları (2)	,531**	1						
Entelektüel Sermaye (3)	,681**	,575**	1					
Performans Karnesi (4)	,477**	,382**	,595**	1				
Finansal Boyut (5)	,445**	,307*	,528**	,912**	1			
Müşteri Boyutu (6)	,367**	,249	,502**	,859**	,655**	1		
İçsel Süreçler Boyutu (7)	,412**	,335*	,483**	,925**	,769**	,827**	1	
Öğrenme ve Gelişme Boyutu (8)	,479**	,490**	,616**	,892**	,784**	,644**	,772**	1
** .Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü). * .Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü). N=50								

Tablo 3.23'e göre örgütsel öğrenme ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut ($r=0,445$), müşteri boyutu ($r=0,367$), içsel süreçler boyutu ($r=0,412$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,479$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,490$) arasında % 1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; finansal boyut ($r=0,307$) ve içsel süreçler boyutu ($r=0,335$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Entelektüel sermaye ile finansal boyut ($r=0,528$), müşteri boyutu ($r=0,502$), içsel süreçler boyutu ($r=0,483$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,616$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Performans karnesi ile örgütsel öğrenme ($r=0,477$), insan kaynakları uygulamaları ($r=0,382$) ve entelektüel sermaye ($r=0,595$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

3.7.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi: (Model-II)

Aşağıdaki Tablo 3.24, 3.25, 3.26'da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren Beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modellerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

3.7.2.5.1. Örgütsel Öğrenmenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Yapılan araştırmada örgütsel öğrenmenin performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla regresyon modelleri kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli örgütsel öğrenme ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, ikincisi müşteri boyutu, üçüncüsü içsel süreçler boyutu, dördüncüsü öğrenme ve gelişme boyutu arasında olup son model örgütsel öğrenme ile performans karnesi arasındadır. Kurulan bütün modellerde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.24. Örgütsel Öğrenmenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{1.1.} : Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	8,85	0,49	0,62					
Örgütsel Öğrenme	15,59	3,43	0,00					
				0,44	0,19	11,82	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 8,85 + 15,59$ (Örgütsel Öğrenme)								
H _{1.2.} : Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	39,70	2,28	0,00					
Örgütsel Öğrenme	9,90	2,72	0,00					
				0,36	0,13	7,44	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 39,70 + 9,90$ (Örgütsel Öğrenme)								
H _{1.3.} : Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	33,98	2,35	0,02					
Örgütsel Öğrenme	11,50	3,13	0,00					
				0,41	0,17	9,82	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 33,98 + 11,50$ (Örgütsel Öğrenme)								
H _{1.4.} : Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	25,77	11,91	0,06					
Örgütsel Öğrenme	12,94	3,77	0,00					
				0,47	0,22	14,26	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = -25,77 + 12,94$ (Örgütsel Öğrenme)								
H _{1.} : Örgütsel öğrenmenin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	26,71	2,03	0,04					
Örgütsel Öğrenme	12,53	3,75	0,00					
				0,47	0,22	14,10	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 26,71 + 12,53$ (Örgütsel Öğrenme)								

Yapılan regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar Tablo 3.24’de yer almaktadır. Öncelikle regresyon analizinde kurulan beş modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde; F değerlerinin birinci model için 11,82; ikinci model için 7,44; üçüncü model için 9,82; dördüncü model için 14,26 ve beşinci model için 14,10 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca p değerlerinin beş model için de $p < 0,00$ olduğu saptanmıştır. ANOVA analizi sonuçlarına göre modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin tüm modellerde $\pm 1,96$ ’dan büyük ve aynı zamanda modellerin anlamlılığını ölçen p değerlerinin 0,05’ten küçüktür. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve performans karnesi ve tüm alt boyutlar arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamlı ve geçerli birer model oldukları ifade edilebilir.

Tablo R ve R^2 değerleri açısından incelendiğinde, bunların sırasıyla birinci model için 0,44 ve 0,19; ikinci model için 0,36 ve 0,13; üçüncü model için 0,41 ve 0,17, dördüncü model için 0,47 ve 0,22 olduğu görülmektedir. Beşinci model için ise R değeri 0,47 ve R^2 değeri 0,22 olarak hesaplanmıştır.

Beta katsayılarına göre de tüm modellerde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunmaktadır. Böylece $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$, ve H_1 hipotezleri kabul edilmiştir.

3.7.2.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kapsamında insan kaynakları uygulamalarının performans karnesi ve alt boyutları üzerine etkilerini belirlemek amacıyla beş regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli insan kaynakları uygulamaları ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, ikinci model müşteri boyutu, üçüncü model içsel süreçler boyutu, dördüncü model öğrenme-gelişme boyutu arasında kurulmuştur. Beşinci model ise insan kaynakları uygulamalarının performans karnesi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Tüm modellerde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.25. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{2.1.} : İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	34,76	2,19	0,03					
İnsan Kaynakları Uygulamaları	9,70	2,23	0,03					
				0,30	0,09	4,99	0,03	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 34,76 + 9,70$ (İnsan Kaynakları Uygulamaları)								
H _{2.2.} : İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	56,53	4,56	0,00					
İnsan Kaynakları Uygulamaları	6,06	1,78	0,08					
				0,24	0,06	3,16	0,08	Red
Regresyon Modeli $Y = 56,53 + 6,60$ (İnsan Kaynakları Uygulamaları)								
H _{2.3.} : İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	48,54	3,89	0,00					
İnsan Kaynakları Uygulamaları	8,43	2,46	0,01					
				0,33	0,11	6,07	0,01	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 48,54 + 8,43$ (İnsan Kaynakları Uygulamaları)								
H _{2.4.} : İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	33,28	2,97	0,00					
İnsan Kaynakları Uygulamaları	11,96	3,89	0,00					
				0,49	0,24	15,19	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 33,28 + 11,96$ (İnsan Kaynakları Uygulamaları)								
H _{2.} : İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	43,00	3,73	0,00					
İnsan Kaynakları Uygulamaları	9,07	2,86	0,00					
				0,38	0,14	8,22	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 43,00 + 9,07$ (İnsan Kaynakları Uygulamaları)								

Tablo 3.25 ANOVA analizleri açısından değerlendirildiğinde, F değerlerinin birinci model için 4,99; ikinci model için 3,16; üçüncü model için 6,07; dördüncü model için 15,19 ve beşinci model için 8,22 şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerleri ikinci model için $p= 0,081$ ve diğer dört model için de $p<0,000$ olarak hesaplanmıştır. Modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin ikinci model dışındaki tüm modellerde $\pm 1,96$ 'dan büyük olması ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerlerinin aynı modellerde 0,05'den küçük olması nedeniyle ikinci model hariç diğer modeller anlamlı ve geçerli birer modeldir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra dört model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerleri incelenmiştir. Bu değerler sırasıyla birinci model için 0,30 ve 0,09; ikinci model için 0,24 ve 0,06; üçüncü model için 0,33 ve 0,11; dördüncü model için 0,49 ve 0,24 ve beşinci model için 0,38 ve 0,14 olarak hesaplanmıştır.

Beta katsayılarına göre bir değerlendirme yapıldığında; ikinci model dışındaki tüm modellerde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde pozitif etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla $H_{2,1}$, $H_{2,3}$, $H_{2,4}$ ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir. $H_{2,2}$ hipotezi ise red edilmiştir.

3.7.2.5.3. Entelektüel Sermayenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Entelektüel sermayenin performans karnesi ve performans karnesi alt boyutları üzerine etkilerini belirlemek amacıyla beş ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli entelektüel sermaye ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, ikincisi müşteri boyutu, üçüncüsü içsel süreçler boyutu, dördüncüsü öğrenme ve gelişme boyutu arasındadır. Beşinci regresyon modeli entelektüel sermayenin performans karnesi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Tüm modellerde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer aldığından basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.26. Entelektüel Sermayenin Performans Karnesi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

H _{3.1.} : Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	15,23	1,140	0,26					
Entelektüel Sermaye	13,56	1,309	0,00					
				0,52	0,27	18,56	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 15,23 + 13,56$ (Entelektüel Sermaye)								
H _{3.2.} :Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	8,79	0,50	0,61					
Entelektüel Sermaye	17,26	4,02	0,00					
				0,50	0,25	16,18	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 8,79 + 17,26$ (Entelektüel Sermaye)								
H _{3.3.} :Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	9,76	0,53	0,59					
Entelektüel Sermaye	17,15	3,82	0,00					
				0,48	0,23	14,60	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 9,76 + 17,15$ (Entelektüel Sermaye)								
H _{3.4.} :Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	9,07	0,57	0,57					
Entelektüel Sermaye	17,15	5,412	0,00					
				0,61	0,37	29,28	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 9,07 + 17,15$ (Entelektüel Sermaye)								
H _{3.} : Entelektüel sermayenin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.								
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	4,66	0,29	0,76					
Entelektüel Sermaye	19,93	5,13	0,00					
				0,59	0,35	26,35	0,00	Kabul
Regresyon Modeli $Y = 4,66 + 19,93$ (Entelektüel Sermaye)								

ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.26'dan görülebilir. ANOVA analizi ile ilgili F değerleri birinci model için 18,56; ikinci model için 16,18; üçüncü model için 14,60; dördüncü model için 29,28 ve beşinci model için 26,35'dir. Anlamlılık değerleri olan p değerleri beş model için de $p < 0,00$ olarak hesaplanmıştır. Modellerin geçerliliğini ölçen F değerlerinin tüm modellerde $\pm 1,96$ 'dan büyük olması ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerlerinin aynı modellerde 0,05'den küçük olması, entelektüel sermaye ile performans karnesi ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığını ortaya koymak amacıyla kurulan regresyon modellerinin anlamlı ve geçerli birer model oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 3.26'da ayrıca regresyon katsayıları olan R ve R^2 değerleri bulunmaktadır. Görüleceği üzere bu değerler sırasıyla birinci model için 0,52 ve 0,27; ikinci model için 0,50 ve 0,25; üçüncü model için 0,48 ve 0,23; dördüncü model için 0,61 ve 0,37 olarak hesaplanmıştır. Beşinci modelde ise R değeri 0,59 ve R^2 değeri 0,35 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlar açısından bir değerlendirme yapıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki etkisini gösteren beta katsayılarından tüm modellerdeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğundan söz edilebilir. Bu durumda $H_{3.1}, H_{3.2}, H_{3.3}, H_{3.4}$ ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.27'de Araştırma Modeli- II'ye ait hipotezlerin Red/Kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.27. Model-II’de Yer Alan Hipotezlerin Red/Kabul Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: Örgütsel öğrenmenin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.1} :Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.2} :Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.3} :Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{1.4} :Örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H₂: İnsan kaynakları uygulamalarının performansının performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.1} :İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.2} :İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	RED
H _{2.3} :İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{2.4} :İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H₃: Entelektüel sermayenin performans karnesi üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{3.1} : Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{3.2} :Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{3.3} :Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından içsel süreçler boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H _{3.4} :Entelektüel sermayenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veriler çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve bulgular araştırma modelleri bazında aşağıda değerlendirilmiştir.

Araştırma Modeli-I:

Araştırmamızın birinci modelinde yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesi aşamasında Cronbach's alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach's alfa katsayılarının 0,82 ile 0,96 aralığında değerler aldığı görülmüştür. Dolayısıyla bulunan bu değerler kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermektedir.

Araştırmanın daha sonraki aşamasında değişkenin sıklık dağılımını, oransal dağılımını, birikimli dağılımını, ortalamasını, standart sapmasını, varyansını, değişme katsayısını, çarpıklığını ve basıklığını içeren tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Adı geçen tanımlayıcı istatistikler göz önüne alınarak toplanmış olan verilerin normalite varsayımını karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda anket formu aracılığıyla birincil kaynaklardan toplanmış olan verilerin normalite varsayımını karşıladığı; yani elde edilen verilerin analize uygun oldukları görülmüştür.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; örgüt kültürü ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut ($r=0,655$), müşteri boyutu ($r=0,577$), içsel süreçler boyutu ($r=0,530$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,546$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

İnovasyon performansı ile finansal boyut ($r=0,345$), içsel süreçler boyutu ($r=0,341$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,292$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; müşteri boyutu ($r=0,442$), arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

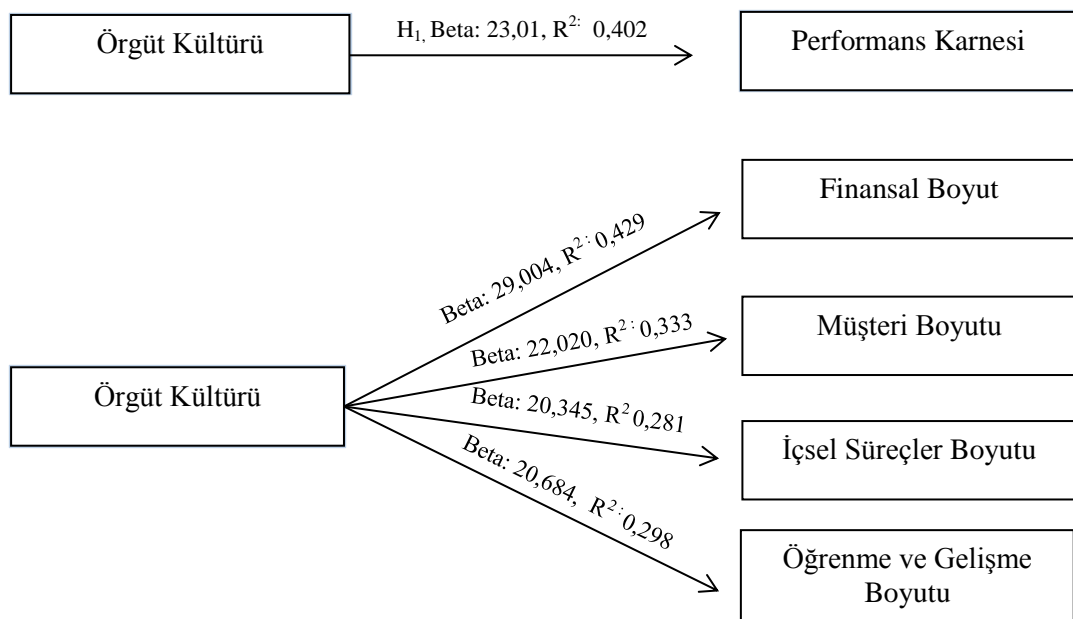
İç girişimcilik ile finansal boyut ($r=0,348$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile finansal boyut ($r=0,364$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,443$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Performans karnesi ile örgüt kültürü ($r=0,634$) ve inovasyon performansı ($r=0,388$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ($r=0,344$) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

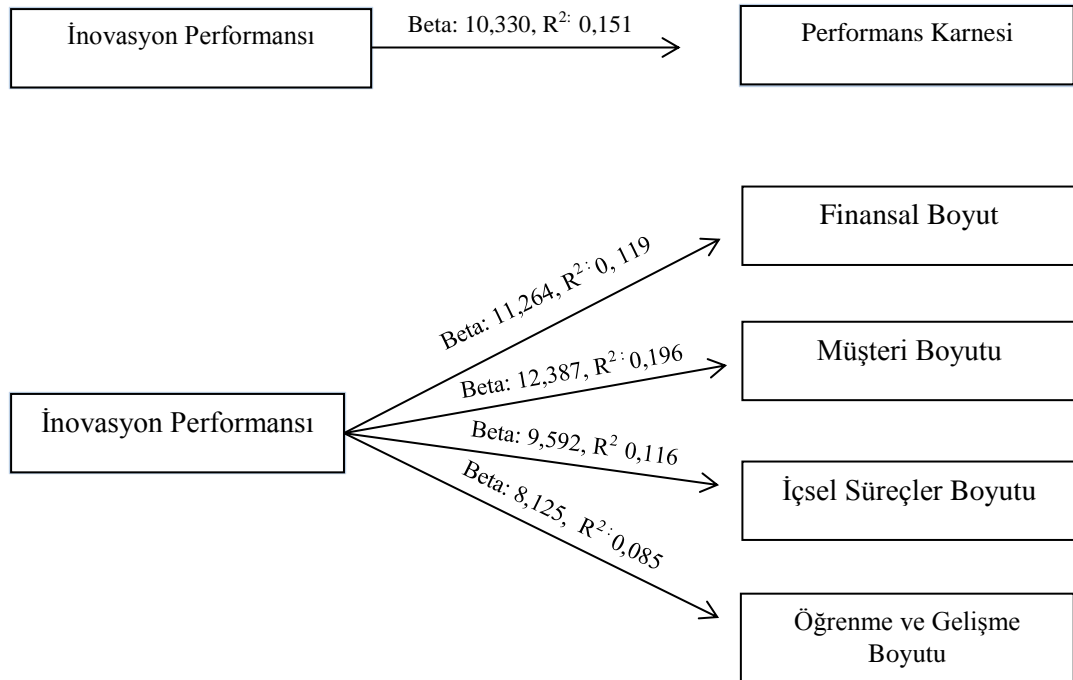
Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulmuş olan hipotezlerin test edilmesi aşamasında regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırma için her bir ölçüğe ayrı regresyon modelleri kurulmuştur. Aşağıda her bir ölçüğün modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlar paralelinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren Beta katsayılarından hareketle kabul edilen ve edilmeyen hipotezler belirlenmiştir.

Araştırma Modeli - I kapsamında; örgüt kültürü, inovasyon performansı, iç girişimcilik ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Aşağıda örgüt kültürünün işletmelerin performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki etkileri açıklanmaktadır.



Örgüt kültürü ile performans karnesi ve alt boyutları arasında kurulan regresyon modellerinin sonuçlarına göre; örgüt kültürü gerek performans karnesinin bütünü üzerinde gerekse boyutları üzerinde önemli derecede bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünün işletmelerin performans karnesi üzerinde 23,013 birimlik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu etki performans karnesinin boyutları itibariyle değerlendirildiğinde ise en çok finansal boyut üzerinde görülmektedir (Beta: 29,004). Örgüt kültürünün finansal boyuttan sonra en çok etkilediği boyut ise müşteri boyutudur (Beta: 22,020). R^2 değerleri açısından değerlendirme yapıldığında ise örgüt kültürünün performans karnesinde meydana gelen değişimin %40,2'sini; finansal boyuttaki değişimin ise %42,9'unu açıkladığı ifade edilebilir. Dolayısıyla daha iyi bir finansal performans ve performans karnesine sahip olmak isteyen işletmelerin örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmaları gerekmektedir.

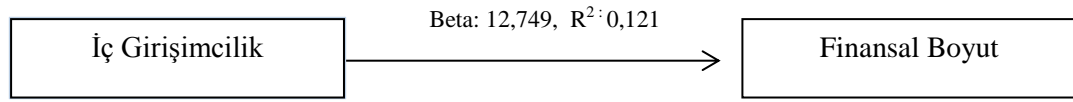
Araştırma Modeli-I'de yer alan bir diğer bağımsız değişken inovasyon performansıdır. Aşağıda inovasyon performansı ile performans karnesi ve alt boyutları arasında kurulan modellerin sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmiştir.



Araştırmaya dâhil olan işletmelerin inovasyon performanslarının bu işletmelerin performans karnesi ve alt boyutlarının tamamı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki performans karnesinin bütünü üzerinde 10,330 birim olarak görülmektedir. Buradan

anlaşılan inovasyon performansında ortaya çıkan bir birimlik artış performans karnesinde 10,33 birimlik aynı yönde etkiye yol açacaktır. İnovasyon performansının performans karnesi alt boyutları üzerine etkileri ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise en çok müşteri boyutu üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir (Beta: 11,264). R^2 değerlerinden anlaşılan performans karnesinde ortaya çıkan değişimin %15,1'i ve müşteri boyutundaki değişimin %19,6'sı inovasyon performansı ile açıklanabildiği şeklindedir.

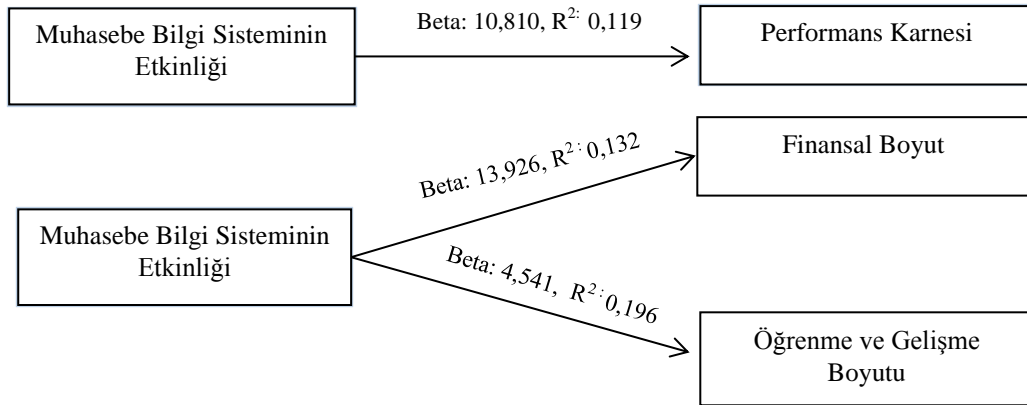
İç girişimcilik ile performans karnesi ve alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi, kurulan modellerden sadece bir tanesinin istatistiksel açıdan anlamlı ve geçerli birer model olduğunu göstermektedir. Bu model finansal boyut ile kurulan modeldir. Finansal boyut ile kurulan modele ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.



İç girişimciliğin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde 12,749 birimlik bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca finansal boyutta meydana gelen değişimin %12,1'i iç girişimcilik kaynaklıdır.

Araştırma Modeli-I'de yer alan son bağımsız değişken muhasebe bilgi sisteminin etkinliğidir. Muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile performans karnesi ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde kurulan modellerden üç tanesinin anlamlı ve geçerli birer model oldukları görülmektedir.

Bu modellerden bir tanesi muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin performans karnesinin bütünü üzerindeki etkilerini açıklayan modeldir. Buna göre muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinde ortaya çıkan bir birimlik değişim performans karnesinin bütününde 10,810 birimlik değişime yol açmakta ve aynı zamanda performans karnesindeki değişimin %11,9'u muhasebe bilgi sisteminin etkinliği ile açıklanabilmektedir.



Ayrıca muhasebe bilgi sisteminin performans karnesi alt boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde, muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinde ortaya çıkan bir birimlik artışa karşın finansal boyutta 13,926 birim artış olacağı; öğrenme ve gelişme boyutunda ise bu artışın 4,541 birim şeklinde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan öğrenme gelişme boyutundaki değişimin %19,6'sının muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Araştırma Modeli-II

Araştırma Modeli - II; örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları ve entelektüel sermaye gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Araştırma Modeli - II'de yer alan ölçeklerin güvenilirlik ölçümüne ait Cronbach's alfa katsayıları 0,82 ile 0,94 aralığında değerler almıştır. Bu sonuç ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermektedir.

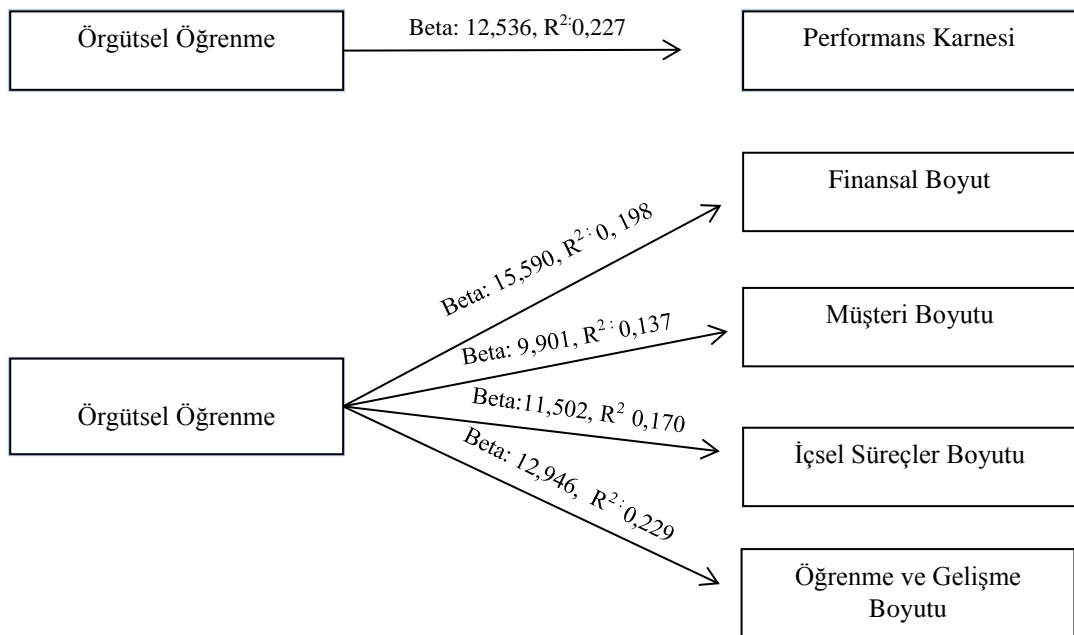
Araştırma Modeli -II'de yer alan veri setinin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel öğrenme ile performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut ($r=0,445$), müşteri boyutu ($r=0,367$), içsel süreçler boyutu ($r=0,412$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,479$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,490$) arasında % 1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler; finansal boyut ($r=0,307$) ve içsel süreçler boyutu ($r=0,335$) arasında % 5 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Entelektüel sermaye ile finansal boyut ($r=0,528$), müşteri boyutu ($r=0,502$), içsel süreçler boyutu ($r=0,483$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r=0,616$) arasında %1 anlamlılık

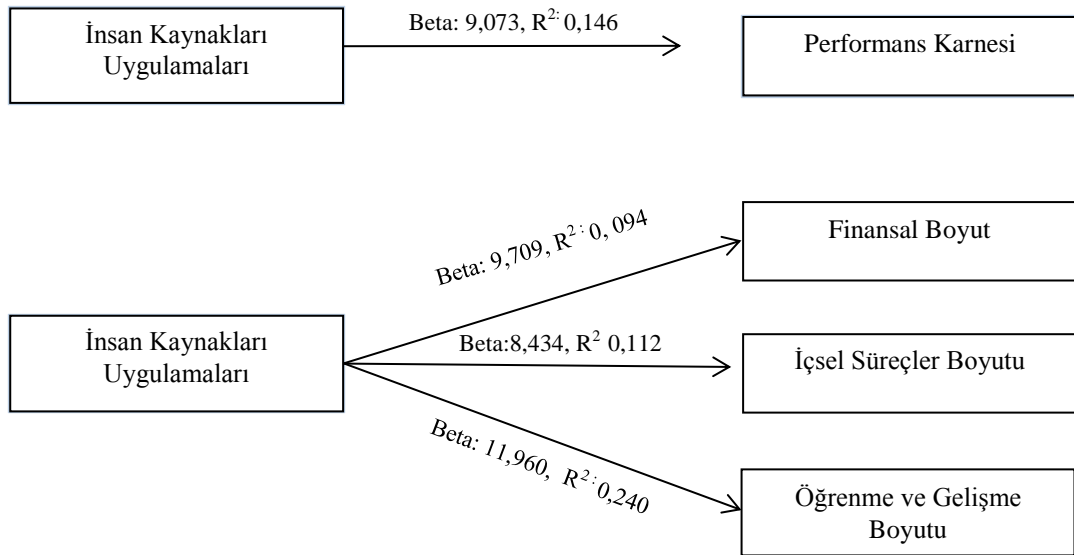
düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performans karnesi ile örgütsel öğrenme ($r=0,477$), insan kaynakları uygulamaları ($r=0,382$) ve entelektüel sermaye ($r=0,595$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme ile performans karnesi ve alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren regresyon analizi sonuçları, beş modelinde geçerli birer model olduklarını göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin performans karnesi üzerine etkileri ile ilgili bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.



Örgütsel öğrenmenin performans karnesinin tüm boyutları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ancak bu etki en çok alt boyutlardan finansal boyut üzerindedir (Beta:15,590). İkinci en çok etki yaptığı boyut ise öğrenme ve gelişme boyutudur. Diğer taraftan öğrenme ve gelişme boyutunda meydana gelen değişimin %22,9'u örgütsel öğrenmeden kaynaklanmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin bir bütün olarak performans karnesi üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin beta katsayısı 12,536'dır. Yani örgütsel öğrenme seviyesinde ortaya çıkan bir birimlik artış öğrenme ve gelişme boyutunda 12,536'lık aynı yönde bir etki yaratmaktadır. Performans karnesinde meydana gelen değişimin %22,7'sinin örgütsel öğrenmeden kaynaklandığı da bir diğer bulgudur.

İnsan kaynakları uygulamalarının regresyon analizi sonuçları kurulan beş modelden dördünün kabul edildiğini göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi ve alt boyutları üzerindeki etkileri aşağıda değerlendirilmiştir.

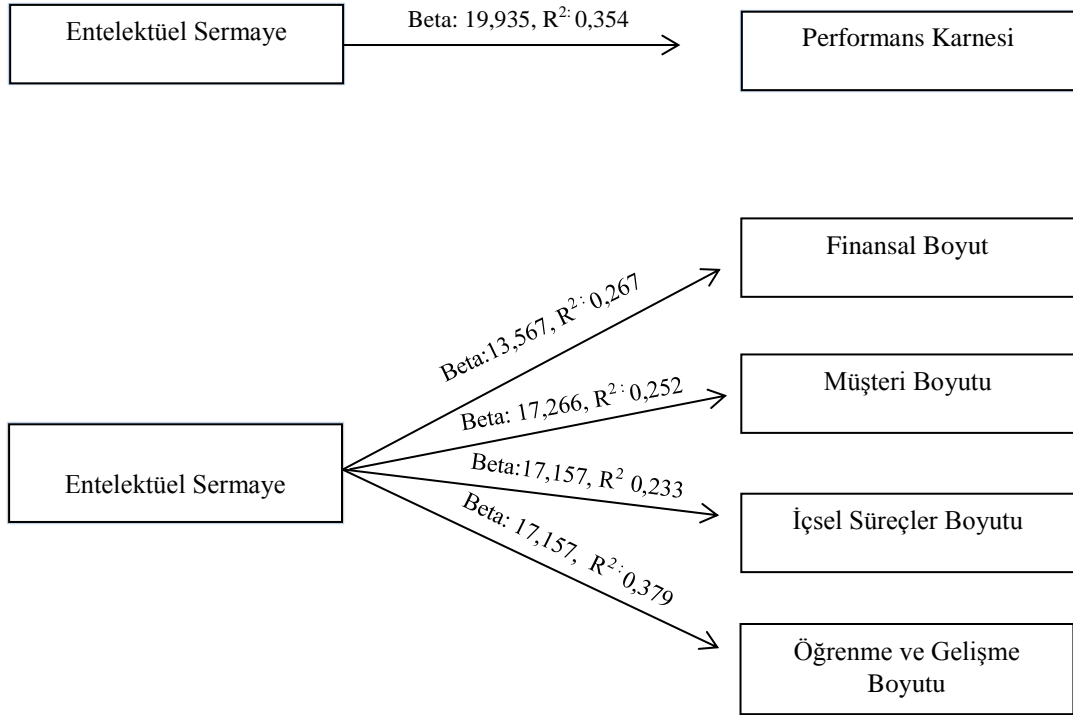


İnsan kaynakları uygulamaları bir bütün olarak performans karnesi üzerinde ayrıca performans karnesinin üç boyutu üzerinde etkiye sahiptir. Boyutlara etkisi açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları uygulamalarının en çok öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etki insan kaynakları uygulamalarında ortaya çıkan bir birimlik değişime karşın öğrenme gelişme boyutunda 11,960 olarak karşılık bulmaktadır. Ayrıca öğrenme ve gelişme boyutundaki değişimin %24'ü insan kaynakları uygulamaları sonucu ortaya çıkmaktadır (R²: 0,240).

İnsan kaynakları uygulamaları performans karnesinin bütünü üzerinde 9,073'lük bir pozitif etki yaratmaktadır. Bunun anlamı insan kaynakları uygulamalarında meydana gelen her bir birimlik değişim performans karnesinde 9,073 birimlik etki yaratacaktır. Diğer taraftan performans karnesindeki değişimin %14,6'sı insan kaynakları uygulamaları ile açıklanmaktadır (R²: 0,146).

Araştırma Modeli-II de yer alan son değişken entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye ile performans karnesi ve alt boyutları arasında kurulan tüm modeller anlamlı

ve geçerlidir. Modellerin beta katsayıları ve R^2 değerleri aşağıda verilerek bulgular değerlendirilmiştir.



Elde edilen beta ve R^2 değerlerinden hareketle entelektüel sermayenin işletmelerin performans karnesi üzerine pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Entelektüel sermayede ortaya çıkan bir birimlik artış performans karnesinde 19,935 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca performans karnesindeki değişimin %35,4'ü entelektüel sermayeden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan performans karnesinin boyutları açısından bir değerlendirme yapılırsa; entelektüel sermayenin en çok öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (beta katsayısı 17,157). Aynı şekilde öğrenme ve gelişme boyutunda meydana gelen değişimin %37,9'unun kaynağı entelektüel sermaye unsurlarıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yöneticilerin işletme faaliyetleri ile ilgili alacakları kararlar işletmelerin geleceğine yön vermektedir. Bu kararların önemli bir kısmı yönetilen varlıkların performansları ile doğrudan ilişkilidir. İçinde bulunduğumuz dönemde işletmeler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir ve bu rekabet, varlıkların etkin yönetimini ve değere dayalı bir yönetim anlayışını zaruri kılmaktadır. Bu durumda karşımıza, performansın nasıl ölçüleceği, değerlendirileceği ve yönetileceği ile ilgili sorunlar çıkmaktadır. Nitekim Neely'nin ifade ettiği gibi performans sıkça tartışılan bir konu olmasına rağmen nadiren tanımlanmaktadır.

Performansın bu kadar önemli bir konu olmasından hareketle, çalışmanın birinci bölümünde detaylı bir şekilde performans, performans değerlendirme, performans yönetimi, performans ölçütlerinin özellikleri, performans yönetim sistemlerinin tasarımı, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve günümüzde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmiştir.

Performans ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa; performans kişilerin, örgütlerin ve sistemlerin standartları önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için sergiledikleri eylemlerin başarı düzeylerinin nitel veya nicel olarak ifade edilmesidir. Performans kelimesi işletme literatüründe ise genellikle performans değerlendirme şeklinde karşılık bulmaktadır. Buradan hareketle örgütsel performans değerlendirme; bir örgütün önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak ifade edilebilir.

Performans yönetimi ise literatürde; örgütü arzulanan stratejik amaçlara yönlendirmek amacıyla, işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim

süreci olarak tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi performans yönetimi performans ölçümünü ve değerlendirmesini de kapsayan analitik bir süreçtir.

Endüstri çağında kâr ve üretim gibi kavramlar fiziksel varlıklarla ilişkilendirilmekte, üretim ve kâr var ise bir sorun yok algılaması bulunmaktaydı. Bilgi çağı ile birlikte işletmelerin varlık yapıları hızla değişmiş ve değere dayalı bir yönetim anlayışı hakim olmuştur. Artık günümüzde işletmelerde değer yaratan varlıklar fiziksel varlıklar değil fiziksel olmayan varlıklardır. Bu gelişmeler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini ve bu yöntemlerde kullanılan ölçütleri büyük oranda anlamsız kılmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri muhasebe odaklı yöntemler olmakla birlikte Kaplan ve Norton'un ifade ettiği gibi finansal olmayan varlıkları da kapsayacak bir şekilde genişleyebilirdi. Ancak bu tam anlamıyla gerçekleşmemiştir.

İşletmeler uzunca seneler muhasebe verilerinden sağladıkları bilgilerle oranlar yöntemini, artık kârı, ekonomik katma değeri örgütsel performans değerlendirme aracı olarak kullanmışlardır. Hatta bu yöntemlerin çoğu özellikle finansal performans değerlendirmede geçerliliğini de korumaktadır. Ancak geleneksel performans değerlendirme yöntemleri; finansal ölçütlerin ağırlıklı olması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, iş dünyasının gerçekleriyle uyumsuz olması ve işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması gibi nedenlerle eleştirilmiştir.

Bu gelişmeler paralelinde özellikle 1990'lı yıllardan itibaren geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik ve günümüz işletmelerinin varlık yapılarına uygun örgütsel performans değerlendirme yöntemleri literatürde yerini almıştır. Bu yöntemlerin bazıları; Kalite Esaslı Performans Değerlendirme Yöntemleri, Kumanda Paneli, Performans Prizması, Performans Piramidi, Performans Ölçüm Matrisi, Maddi Olmayan Duran Varlıkların İzlenmesi Modeli, Skandia Kılavuzu, Entegre Performans Değerlendirme Sistemi, Organizasyonel Performans Değerlendirme Modeli, KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli, Performans Ölçüm Anketi, Beş Boyut Yapısı, Performans Yönetim Yapısı, Değere Dayalı Yönetim, Kanjii's İşletme Karnesi, Entegre Performans Ölçüm Yapısı, Entegre Dinamik Performans Ölçüm Sistemi ve Performans Karnesi'dir. Bu yöntemlerin ortak özelliği çok boyutlu olmalarıdır. Başka bir ifade ile geleneksel

performans değerlendirme yöntemlerinde yer alan finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerde bu yöntemlerde yer almaktadır. Çalışmada bu yöntemlere kısa kısa yer verilmiştir.

Yukarıda belirtilen bu yöntemlerin en önemlilerinden birisi de Performans Karnesi'dir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans karnesi ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve tüm boyutları ile irdelenmiştir. Performans karnesi, Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında yazılan "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" (Performans Karnesi: Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale ile literatüre girmiştir. Performans karnesi en geniş anlamıyla; işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkların yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik içsel süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi maddi olmayan değerlerini esas alan; belirli ölçütler kullanarak bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi çalışanların günlük işi haline getirerek uygulanır hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir performans ölçüm, değerlendirme ya da stratejik yönetim tekniğidir.

Esasen performans karnesi de 1992 yılından itibaren çeşitli evreler geçirmiştir. Başlangıçta sadece performans ölçümü odaklı olan ve performans ölçümünde finansal olmayan ölçütlerinde kullanılması gerektiğini ifade eden anlayıştan, vizyona ulaşabilmek için işletme stratejisi ile uyumlu, neden sonuç ilişkileri ile birbirine bağlanmış ölçütlerin kullanıldığı bir stratejik yönetim modeline gelinmiştir. Bu yönüyle de Harvard Business Review tarafından son 75 yılın işletme alanındaki en önemli buluşu olarak değerlendirilmiştir.

Kaplan ve Norton'un önerdiği dört boyuttan biri olan *finansal boyut*, "İşletmemiz hangi finansal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı kabul edilecektir?" sorusuna cevap veren boyuttur. Uygulamalarda finansal boyut için yatırımların kârlılığı, gelir artışı, varlıkların kullanım etkinliği, maliyetlerin azaltılması gibi amaç ve ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Karnede kullanılması önerilen *müşteri boyutu*, "Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız?" sorusuna

odaklanmaktadır. Bu boyutta kullanılabilir performans ölçütleri arasında müşteri tatmini, müşteri sadakati, pazar payı, müşteri kârlılığı ve müşteri memnuniyeti sayılabilir. *İçsel süreçler boyutu*, işletmelerin müşteri ve finansal boyutta mükemmel olabilmeleri için hangi işletme içi süreçlerde iyileşme olması gerektiğini açıklamaktadır. Bu boyutta yer alabilecek performans ölçütleri arasında yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri, çevrim süresi, kalite seviyesi, maliyet, ürün teslim süresi gibi ölçütler yer almaktadır. *Öğrenme ve gelişme boyutu* performans karnesinde yer alan diğer boyutların belirleyicisi durumundadır. Öğrenme ve gelişme diğer boyutlarda belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanların ve örgütün hangi seviyede olması gerektiğini belirlemektedir. Bu boyutta kullanılabilir performans ölçütleri çalışanların tatmini, çalışanların eğitimi, çalışanların memnuniyeti ve çalışanların devamlılığı gibi ölçütlerden oluşmaktadır.

Çalışmanın amacı; birinci ve ikinci bölümde verilen bilgiler paralelinde genel işletme performansına etki ettiği daha önceki çalışmalarla belirlenmiş olan bazı işletme içi değişkenlerin işletme performansına etkisinin performans karnesi boyutları ile ifade edilmesidir. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Performans karnesi bu çalışmada bir algısal performans ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

Bu kapsamda Kayseri ili imalat sanayiinde yer alan ve en çok işçi çalıştırılan ilk 100 işletme üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında kullanılmak üzere iki değişken seti oluşturulmuş ve her biri için ayrı ayrı geliştirilmiş olan araştırma modelleri elde edilen veriler doğrultusunda test edilmiştir.

Oluşturulan değişken setlerinde birinci grupta yer alan değişkenler arasında “*örgüt kültürü*”, “*inovasyon performansı*”, “*iç girişimcilik*” ve “*muhasebe bilgi sisteminin etkinliği*” yer almaktadır. İkinci grupta yer alan değişkenler ise “*örgütsel öğrenme*”, “*insan kaynakları uygulamaları*”, “*entelektüel sermaye*” den oluşmaktadır

Araştırma Modeli-I’de yer alan değişkenlerden birincisi *örgüt kültürüdür*. Örgüt kültürü işletme içinde genel kabul görmüş normları, değer yargılarını, ritüelleri ve çeşitli uygulamaları içeren ve bu özellikleri dolayısıyla davranış kalıplarını ortaya koyan bir kavramdır. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün gerek performans karnesinin geneli üzerinde gerekse boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgüt

kültürünün alt boyutlar üzerinde en çok finansal boyut üzerinde etkisinin olduğu da bir diğer önemli bulgudur. Nitekim finansal boyuttaki değişimin %42,9'unun işletmelerin örgüt kültüründen kaynaklandığı yapılan analizlerden anlaşılmaktadır.

Araştırma Modeli-I'de yer alan bir diğer değişken işletmelerin *inovasyon performans*ıdır. Oslo Klavuzu'nda inovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırma kapsamında inovasyon performansının işletmelerin performans karnesi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sonuçlar inovasyon performansının işletmelerin performans karnesi üzerinde tüm boyutlar itibariyle pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu etki performans karnesinin bütünü üzerinde 10,330 birim iken boyutlar içerisinde en çok 12,387 birim ile müşteri boyutu üzerindedir.

Araştırma Modeli-I ile iç *girişimciliğin* işletmelerin performans karnesi üzerine etkileri de araştırılmıştır. İç girişimcilik; işletmelerin kârlılık ve rekabet gücünün artırılması için yeni işlerin ortaya çıkarılması, çalışanlar vasıtasıyla örgüt içinde yeniliklerin yapılması, sürekli olarak örgütsel yenilenmenin ve örgüt içi girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Araştırma sonuçları iç girişimciliğin sadece performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak diğer boyutlar üzerinde ve performans karnesinin bütünü üzerinde etkisi olmadığı sonucu çıksa da performans karnesinin finansal boyutunun diğer boyutlardaki performansın bir sonucu olduğu dikkate alınmalıdır.

Araştırma Modeli-I'in son değişkeni *muhasabe bilgi sisteminin etkinliği*dir. Muhasebe bilgi sistemi işletme içi, dışı ve geri bildirimlerden gelen mali nitelikteki işlemlere ait bilgi veya verileri bilgi işlem eylemleri sonucu çıktılara dönüştüren ve bunları raporlar halinde ilgili taraflara sunan bir yönetim bilgi sistemidir.

Araştırma sonuçları muhasabe bilgi sistemi etkinliğinin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut ve öğrenme-gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu etki aynı zamanda performans karnesinin bütünü üzerinde de görülmektedir. Nitekim öğrenme-gelişme boyutundaki değişimin %19,6'sı muhasabe bilgi sisteminin etkin kullanımından kaynaklanmaktadır. Diğer alt boyutlar üzerinde

etkisinin olmadığı görülmekle beraber finansal boyut üzerinde de etkisinin olması performans karnesinin bütünü etkilemektedir.

Araştırma kapsamında kurulan ikinci modelde örgütsel öğrenme, insan kaynakları uygulamaları ve entelektüel sermayenin performans karnesi üzerindeki etkileri araştırılmış ve işletmelerin genel performanslarını gösteren performans karneleri oluşturulmuştur.

Araştırma Modeli-II'de yer alan birinci değişken olan *örgütsel öğrenme*; bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye kadar uzanan bir süreç olup; bilgilerin üretilmesini, yorumlanmasını, yorumlara dayalı eylemlerin geliştirilmesini ve bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki çeşitli aşamaları kapsamaktadır. Araştırma sonuçları işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğinin, performans karnesini ve bütün alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Nitekim bu etki boyutlar üzerinde en çok finansal boyut ve öğrenme-gelişme boyutu üzerindedir. Bir önemli bulgu da örgütsel öğrenmenin performans karnesi alt boyutlarından öğrenme gelişme boyutundaki değişimin %22,9'unu açıklamasıdır. Performans karnesinin bütünü üzerindeki değişimin ise %22,7'lik kısmı örgütsel öğrenmeden kaynaklanmaktadır.

Modeldeki ikinci değişken olan *insan kaynakları uygulamaları*; örgütsel ve çevresel ortamlarda insan kaynaklarının örgüt, birey ve çevreye yarar sağlayacak bir şekilde, yasalara uygun olarak etkin yönetilmesini sağlayan faaliyet ve çalışmalardır. Araştırma sonuçları insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin performans karnesi alt boyutlarından finansal boyut, içsel süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu üzerinde pozitif etkisi olduğunu, bu etkinin performans karnesinin bütünü üzerinde de bulunduğunu göstermektedir. Nitekim insan kaynakları uygulamalarındaki bir birimlik değişim öğrenme ve gelişme boyutunda 11,96 birimlik aynı yönde etki yaratırken, öğrenme ve gelişme boyutunda meydana gelen değişimin %24 gibi önemli bir kısmı insan kaynakları uygulamaları kaynaklıdır. İnsan kaynakları uygulamaları performans karnesinin bütünü üzerinde bir birime karşı 9,07 birim etki yaratırken; bağımlı değişkendeki değişimin %14,6'sının da kaynağını oluşturmaktadır.

Araştırma Modeli-II'deki son değişken *entelektüel sermaye*dir. Entelektüel sermaye, işletmenin görünmez değerleri olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin

sahip olduğu patentlerden, çalışanların yeteneklerinden, müşterilerden, organizasyon süreçlerinden kaynaklanan değerler toplamıdır.

Araştırma sonuçları entelektüel sermayenin performans karnesinin bütünü ve alt boyutlarının tamamı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Bu etki boyutlar içerisinde en çok öğrenme-gelişme boyutu üzerinde kendisini göstermektedir. Nitekim öğrenme gelişme boyutundaki değişimin %37,9 gibi önemli bir oranı entelektüel sermaye kaynaklıdır. Ayrıca entelektüel sermayede ortaya çıkan bir birimlik değişim öğrenme-gelişme boyutunu 17,15 birim olarak etkilemektedir. Performans karnesinin bütünü üzerine etkisi ise 19,93 birim olup, performans karnesindeki değişimin %35,4 gibi bir oranı entelektüel sermayeden kaynaklanmaktadır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde işletmelerin performans karnelerini etkileyen değişkenlerde dikkate alınarak işletmelere bazı tavsiyelerde bulunulabilir;

Örgüt kültürünün performans karnesi üzerine etkileri

Yapılan analizlerde örgüt kültürünün performans karnesi üzerinde etkisi olduğu özellikle finansal performans üzerinde daha belirgin bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla daha iyi bir performans karnesine sahip olmayı hedefleyen işletmelerin etkin bir örgüt kültürü ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin:

- Daha dinamik ve girişimci bir ortamın sağlandığı,
- Yol gösterici, birleştirici bir liderlik yapısının olduğu,
- Girişimci, yenilikçi bir liderin var olduğu,
- Çalışanlar arasında sadakat, bağ ve karşılıklı güvenin tesis edildiği,
- Çalışanların gelişiminin önemsendiği, güven, açıklık ve kararlara katılımın desteklendiği,
- Çalışanların birbirleriyle paylaşımda bulunduğu,
- Çalışanlar arasında rekabet ve başarı odaklı bir çalışma ortamının oluşturulduğu,
- Çalışma ortamında süreklilik ve istikrarın sağlandığı,
- Yeni kaynaklara ulaşma, yeni gelişimlerin takip edilip uygulandığı bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir.

İnovasyon performansının performans karnesi üzerine etkileri

Uygulanan analizlerde inovasyon performansının performans karnesi üzerinde pozitif etki yaptığı tespit edilmiştir. İşletmelerin daha iyi bir performans karnesine sahip olabilmeleri için inovasyon performanslarını artırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin:

- Çalışma metotları konusunda yaratıcılıklarını artırmaları,
- İşlerin yapılmasında yeni yolların bulunmasına yönelik çalışmaları sürdürmeleri,
- Yeni ürün gelişimi faaliyetlerine devam etmeleri,
- Yenilikçi fikirleri sistematik yollarla uygulamaya koymaları gerekmektedir.

Muhasebe bilgi sistemi etkinliğinin performans karnesi üzerine etkileri

Yapılan analizlerden elde edilen bulgularda muhasebe bilgi sistemi etkinliğinin bir bütün olarak performans karnesi üzerinde pozitif bir etki yaptığı kanıtlanmıştır. Ancak performansın boyutları açısından değerlendirdiğimizde müşteri boyutu ve içsel süreçler boyutu üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Finansal boyut ile öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla finansal boyut ve öğrenme ve gelişme boyutunda performans gelişimi olabilmesi için işletmelerdeki muhasebe bilgi sistemlerinin;

- Açık ve anlaşılır bir şekilde olması,
- İhtiyacı karşılayacak nitelikte olması,
- Zamanında bilgi üreten bir nitelikte olması gerekir.

Örgütsel öğrenmenin performans karnesi üzerine etkileri

Örgütsel öğrenmenin gerek performans karnesi gerekse performans karnesinin alt boyutları ile ilişkisi olduğu yaptığımız analizlerde ortaya konulmuştur. İşletmelerin performanslarını artırabilmeleri için örgütsel öğrenme düzeylerini artırmakla beraber aşağıdaki hususları dikkate almaları tavsiye edilmektedir:

- Günümüz rekabetçi ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütsel öğrenmeyi temel faktör olarak algulamaları gerekir.

- İşletmenin genel gelişimi açısından örgütsel öğrenme kilit faktör rolü oynayabilir.
- Örgütsel öğrenmeyi işletmeler süreklilikleri için teminat olarak görmelidir.
- İşletme performansının artırılması için başarısız faaliyetler analiz edilmeli, edinilen deneyimler paylaşılmalıdır.
- İşletmelerde üst yönetim sürekli bilgi paylaşımında bulunmalıdır.

İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi üzerine etkileri

İnsan kaynakları uygulamalarının performans karnesi üzerinde pozitif etki yaptığı analiz sonuçlarına göre kanıtlanmakla beraber; performans karnesi alt boyutlarından müşteri boyutu üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Şayet işletmeler daha etkin bir performans karnesine sahip olmak istiyorlarsa insan kaynakları uygulamaları açısından aşağıdaki unsurlara dikkat etmelidirler;

- Çalışanların seçiminde işletmelerin genel uygunluklarına göre bir değerlendirme yapılmalıdır.
- Seçim sistemi adayların öğrenme ve kurumla birlikte büyüme potansiyeline göre oluşturulmalıdır.
- Çalışanların terfi konusunda farkındalıklarının sağlanması gerekir.
- İşletmelerdeki ikramiye ve teşvik sistemlerinin kurum performansına göre belirlenmesi gerekir.
- Çalışanların birbirlerini tanımaları için işletme içi sosyal etkinliklerin desteklenmesi önerilmektedir.

Entelektüel sermayenin performans karnesi üzerine etkileri

Yapılan istatistiki çalışmalar entelektüel sermayenin performans karnesinin tüm boyutları üzerinde etkisi olduğunu göstermekle birlikte, bu etki en çok öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde kendisini göstermektedir. İşletmelerin performanslarını artırmaları için entelektüel sermaye unsurlarına önem vermeleri tavsiye edilmektedir. Bu amaçla aşağıdaki unsurların işletmeler tarafından uygulanmasının performans karnesi üzerinde pozitif etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

- Yöneticilerin çalışanlara destek olmaları gerekir.
- Müşterilerle uzun dönemli ve bağlılık düzeyi yüksek ilişkiler kurulmalıdır.
- Müşteriler nezdinde işletmeye olan güven tesis edilmelidir.
- Müşteri sadakatinin sağlanması için sürekli bir gelişim içerisinde olunmalıdır.
- Ürün ve hizmetlerin bir marka olması noktasında çalışmalar yapılmalıdır.
- İşletmelerin sahip olduğu iletişim teknolojilerinin işletme ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda performans karnesine etki eden değişkenler üzerinde bir değerlendirme yapılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi performans karnesi; performans değerlendirmede finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir denge içerisinde kullanılmasını öneren bir yaklaşımdır. Günümüz ekonomik ortamı ve işletmelere değer katan yeni varlık yapıları da dikkate alındığında bu yaklaşımın ne kadar doğru olduğu görülmektedir. Kuşkusuz performans karnesi sadece finansal olmayan ölçütleri de kullanan bir performans değerlendirme yöntemi olmakla sınırlı değildir. Bundan daha da önemlisi performansın, işletme stratejisi ile uyumlu ve neden sonuç ilişkileri ile birbirine bağlanmış ölçütler kullanılarak değerlendirilmesi ve adil bir ödüllendirme sistemine bağlanması gerektiğidir. Performans karnesi işletme stratejisini merkeze alarak belirlenen vizyona ulaşmak için neler yapılması gerektiğini adeta bir harita gibi açıklamaktadır.

Bu noktada işletmelere önerimiz; vizyon ve misyonlarına uygun olarak, çalışanlar tarafından da benimsenmiş olan stratejilerini esas alan ve adil bir ödüllendirme sistemine bağlanmış performans değerlendirme sistemlerini kurup çalıştırmalarıdır. Kuşkusuz bu başlangıçta kısa dönemde ek bir maliyet gibi algılanabilir. Ancak uzun dönemde işletme için değer yaratabilecek potansiyelde bir yatırım olduğu yapılan akademik çalışmalarda sıkça rastlanan bir sonuçtur. Bu şekilde bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ile birlikte işletmelere önemli oranda değer yaratan maddi olmayan varlıklar izlenebilecektir. Performans karnesi bu bakımdan işletmelere önemli katkılar sağlayabilecek bir performans değerlendirme ve aynı zamanda bir stratejik yönetim modelidir.

Bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulabilir. Kâr ve üretim odaklı performans ölçütlerinin kullanıldığı performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizlikleri ortadadır. Günümüz ekonomik ortamında performans sadece finansal ölçütler kullanılarak değerlendirilemez. Bu konu; yönetim modelinin bir parçası olarak ele alınarak ve işletmenin bütününe kapsayan bir anlayışla işletmelerde kurulmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Performans karnesinin geçirdiği evreler itibariyle geldiği son evre bir stratejik yönetim modelidir. Dolayısıyla işletmelerde performans karnesi modelinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için üst yönetimin mutlak desteği alınmalıdır.

Literatürde özellikle KOBİ niteliğindeki işletmeler üzerinde performans karnesi yönetim modelinin kurulmasına yönelik çalışmalar az sayıdadır. Oysa belki de en çok KOBİ'lerin bu yönetim modeline ihtiyaçları bulunmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler üzerinde yapılacak uygulama ağırlıklı çalışmalar ile genel işletme performansı artırılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. (6. Basım). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Barutçigil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçigil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baytekin, E. P. (2008). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bollen, K. A. (1998). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison: Wesley Publishing Company Inc.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi* (2. Basım). İstanbul: Literatür Yayınları:
- Ensari, H. (2005). *21.yy. Okulları için Etkili bir stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*. (1.Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ercan, M. K, M. B. Öztürk ve K. Demirgüneş. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Erkal, Z. E. (2006). *Entelektüel Sermaye, Ölçülmesi ve Raporlanması*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güredin, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri* (13. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Hair, J. F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. (2008). *The Execution Premium Linking Strategy To Operations For Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press
- Kaplan, R.S. ve D.P. Norton. (1999). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. (Çev. Serra Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R.S. ve D.P. Norton. (2006). *Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*. (Çev. Şeyda Öztürk). (1. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kaval, H. (2008). *Muhasebe Denetimi* (4.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Keyes, J. (2005). *Implementing The It Balanced Scorecard- Aligning IT with Corporate Strategy*. New York: Auerbach Publications.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Lawson, R., T. Hatch and D. Desroches. (2007). *Scorecard Best Practices: Design, Implementation and Evaluation*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Mentor, P. (2009). *Performans Ölçmek*. (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Neely, A., C. Adams and M. Kennerley. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard For Measuring and Managing Business Success*". Knowledge Interchange Book Summaries, ISBN: 0273653342, Pearson Education.
- Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement*. (Second Edition). Cambridge: Cambridge University Press.

- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step - Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Pirtini, S. (2010). *Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sadullah, Ö., C. Uyargil, A. C. Acar, A. O. Özçelik, G. DüNDAR, İ. D. Ataay, Z. Adal ve L. Tüzüner. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Selimoğlu, S. K. ve Ş. Uzay (2009). *Muhasebe Denetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Seymen, A.O., ve T. Bolat. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Smith, M. (2005). *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach To Management Accounting*. London: Sage Publications.
- Stewart, T. A. (1997). *Entellektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği*. (Çev. Nurettin Elhüseyni). İstanbul: MESS Yayınları.
- Sürmeli, F. (1996). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 115.
- Şimşek, M. ve M. Nursoy. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

MAKALELER

- Achterbergh J., R. Beeres., and D.Vriens. (2003). “Does The Balanced Scorecard Support Organizational Viability?”. *Kybernetes*, 32 (9-10), 1387-1404.
- Antoncic, B.and R. D. Hisrich. (2001). “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Ağca, V. (2009). “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 51-66.
- Ağca, V. ve E. Tunçer. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeller ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Ağca, V. ve M. Kurt. (2007). “İç girişimcilik ve Temel Beceriler: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (Temmuz-Aralık), 83-112.
- Ağca, V. ve T. Kandemir. (2008). “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 209-230.
- Akgül, B. A. (2004). “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”. *Muhasebe Finans Dergisi*, 24, 73-82.
- Akgün, A.İ. ve S. Kılıç (2013). “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 21-36.
- Akman, G., Ç. Özkan ve H. Eriş. (2008). “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7 (13), 93-115.
- Albright T., C. M. Burgess, S. B. Davis and P. E. Juras. (2007). “Making a Balanced Scorecard Program a Success: Beyond The Measure-Selection Process”. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, May/June, 65-72.

- Alpkan, L., E. Ergün, Ç. Bulut ve C. Yılmaz. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Aslanoğlu, S. ve İ. Zor. (2006). “Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 29, 152-165.
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells. (1997). “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-38.
- Azulay, I., M. Lerner and A. Tishler. (2002). “Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship”. *Research Policy*, 31, 419–435.
- Banker, R. D., H. Chang and M. Pizzini. (2004). “The Balanced Scorecard Judgmental Effects po Performance Measures Linked to Strategy”. *The Accounting Review*, 79(19), 1-23.
- Banker, R. D., H. Chang and M. Pizzini. (2011). “The Judgmental Effects of Strategy Maps in Balanced Scorecard Performance Evaluations”, *International Journal of Accounting Information Systems*, 12, 259-279.
- Bedford, D., D. A.Brown, T. Malmi and P. Sivabalan. (2008). “Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence”. *JAMAR*, 6 (2), 17-36.
- Bible, L., S. Kerr and M. Zanini. (2006). “The Balanced Scorecard: Here and Back”. *Management Accounting Quarterly*, 7 (4), 18-25.
- Bititci, U. S. (1994). “Measuring Your Way To Profit”. *Management Decision*, 32 (6), 16-24.
- Bititci, U. S., A. S. Carrie and L. McDevitt. (1997). “International Journal of Operations & Production Management Emerald Article: Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (5), 522-534.

- Bititci, U.S., K. Mendibil, S. Nudurupati, P. Garengo and T. Turner. (2006). "Dynamics Of Performance Measurement And Organisational Culture". *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (12), 1325-1350.
- Bititci, U.S., K. Mendibil, V. Martinez and P. Albores. (2005). "Measuring And Managing Performance In Extended Enterprises". *Journal of Operations & Production Management*, 25 (4), 333-353.
- Bontis, N. (2001). "Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., W. C. C. Keow and S. Richardson. (2000). "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bourguignon, A., V. Malleret and H. Norreklit. (2004). "The American Balanced Scorecard Versus The French Tableau De Bord: The Ideological Dimension". *Management Accounting Research*, 15, 107-134.
- Bourne, M. and A. Neely. (2003). "Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review". *International Journal of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- Bourne, M., M. Kennerley and M. Franco-Santos. (2004). "Managing Through Measures: A Study Of Impact On Performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16 (4), 373-395.
- Bourne, M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely and K. Platts. (2000). "Designing, Implementing And Updating Performance Measurement Systems". *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771.
- Braam, G. J. M. and E. J. Nijssen. (2004). "Performance Effects of Using The Balanced Scorecard: A Note On The Dutch Experience". *Long Range Planning*, 37, 335-349.

- Brewer, P. C., S. Davis and T. Albright. (2005). "Building A Successful Balanced Scorecard Program". *Cost Management*, 19, 1, 28-37.
- Burnes, B., C. Cooper ve P. West. (2003). "Organizational Learning: The New Management Paradigma?". *Management Decision*, 40 (59), 452-464.
- Calantone, R. J., S. T. Cavusgila and Y. Zhao. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cardinaels, E. and P.M.G. Veen-Dirks. (2010). "Financial Versus Non-Financial Information: The Impact Of Information Organization And Presentation In A Balanced Scorecard". *Accounting, Organizations and Society*, 35, 565-578.
- Chang, S., S. Chen and J. Lai. (2008). "The Effect of Alliance Experience and Intellectual Capital on The Value Creation of International Strategic Alliances". *Omega*, 36, 298-316.
- Collins, C. J. and K. G. Smith. (2006). "Knowledge Exchange and Combination: The Role Of Human Resource Practices In The Performance Of High-Technology Firms?". *Academy Of Management Journal*, 49 (3), 544-560.
- Cop, R. ve M. Bekmezci. (2008). "Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 39, 247-266.
- Crabtree, A.D. and G. K. De Busk. (2008). "The Effects Of Adopting The Balanced Scorecard On Shareholder Returns". *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24, 8-15.
- Cross, K. F. and R. L. Lynch. (1989). "The SMART Way To Define And Sustain Success". *National Productivity Review*, 8 (1), 23-34.
- Davis, S. and T. Albright. (2004). "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance". *Management Accounting Research*, 15, 135-153.

- De Busk G.K. and Crabtree A.D. (2006). "Does the Balanced Scorecard Improve Performance?". *Management Accounting Quarterly*, 8 (1), 44-49.
- Demir, A. S. ve H. Taşkın. (2008). "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri". *Journal Of Yaşar University*, 3 (11), 695-709.
- Dilla, W. N. and P. J. Steinbart. (2005). "The Effects Of Alternative Supplementary Display Formats On Balanced Scorecard Judgments". *International Journal of Accounting Information Systems*, 6, 159-176.
- Ditkaew, N. (2013). "The Effect Of Accounting Information System Quality In The Effectiveness Of Internal Control And Reliable Decision Making To Enhance The Performance Of Thai Industrial Firms". *Journal of International Business & Economics*, January, 13(1), 39-50.
- Dror, S. (2008). "The Balanced Scorecard Versus Quality Award Models As Strategic Frameworks". *Total Quality Management*, 19 (6), 583-593.
- Elitaş, C. ve V. Ağca. (2006). "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 343-370.
- Emanet, H. (2007). "EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (1), 67-95.
- Epstein M. and J. F. Manzoni. (1997). "The Balanced Scorecard And Tableau De Bord: Translating Strategy Into Action". *Management Accounting*, 79(2), 28-37.
- Eraslan, H., M. Bulu ve İ. Bakan. (2008). "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar". *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (3), 15-50.
- Erbaşı, A. (2012). "Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yönteminin Türkçe Yazındaki Tercüme Problemi". *Verimlilik Dergisi*, 2, 61-86.

- Erdem, B., A. Gökdeniz ve Ö.MET. (2011). “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Erdem, B., K. Gül ve M. Gül (2013). “Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 74-104.
- Erdil, O. ve H. Kitapçı. (2007). “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin, Yeni Ürün Geliştirme Hızı Ve İşletme Performansına Etkisi”. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.
- Erdil, O., H. Kitapçı ve E. Turan, (2005). “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi”. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 259-273.
- Erdoğan, M. ve A. Dönmez. (2010). “Entelektüel Sermaye İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 362-369.
- Eren, M. Ş., Y. Rahmi ve S. S. Eren. (2010). “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. *Journal of Yaşar University*, 18(5), 3102-3116.
- Evliyaoğlu, F. ve E. Hemedoğlu. (2012). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.
- Ferreira, A. and D. Otley. (2009). “The Design And Use Of Performance Management Systems: An Extended Framework For Analysis”. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.

- Garcia-Zamora, E., O. G. Benito and P. A. Muñoz-Gallego. (2013). "Organizational And Environmental Factors As Moderators Of The Relationship Between Multidimensional Innovation and Performance". *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 224-244.
- Garengo, P. (2009). "A performance measurement system for SMEs taking part in Quality Award Programmes". *Total Quality Management*, 20 (1), January 2009, 91-105.
- Garengo, P., S. Biazzo and U. S. Bititci. (2005). "Performance Measurement Systems In SMEs: A Review For A Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Geuser, F., S. Mooraj and D. Oyon. (2009). "Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance". *European Accounting Review*, 18 (1), 93-122.
- Ghalayini, A. M., J. S. Noble and T.J. Crowe. (1997). "An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness". *International Journal of Production Economics*, 48, 207-225.
- Ghalayini, A.M. and J.S. Noble. (1996). "The Changing Basis Of Performance Measurement". *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gökdeniz, Ü. (2005). "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27, 86-93.
- Grande, E. U., R. P. Estebanez and C. M. Colomina. (2011). "The Impact of Accounting Information Systems (AIS) On Performance Measures: Empirical Evidence in Spanish SMEs". *The International Journal of Digital Accounting Research*, 11 (201), 25-43.
- Gumbus, A. and R.N. Lussier. (2006). "Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures". *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.

- Güner, M. F. ve M. Ü. Memiş. (2007). “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 299-310.
- Hau, I., S. Chowa and S. S. Liu (2009). “The Effect Of Aligning Organizational Culture And Business Strategy With HR Systems On Firm Performance In Chinese Enterprises”. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11), 2292-2310.
- Hendricks, K., L. Menor and C. Wiedman. (2004). “The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?”. *Ivey Business Journal*, November/December, 1-7.
- Henri, J. F. (2006). “Organizational Culture And Performance Measurement Systems”. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- Hoque, Z. and W. James. (2000). “Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact On Organizational Performance”. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
- Huang, C. and S. Hsueh. (2007). “A Study on the Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis”. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13(4), 265-271.
- Hudson, M., A. Smart and M. Bourne. (2001). “Theory And Practice In SME Performance Measurement Systems”. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Işığışok, E. (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”. *İstanbul Üniversitesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.
- Ittner, C. D. and D.F. Larcker. (2001). “Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective”. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349-410.
- Janssen, O. and N. W. V. Yperen. (2004). “Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader- Member Exchange and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384.

- Karabulut, T. (2012). “ İstanbul’da İmalat Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme) Toplam Dengeli Başarı Göstergesi’nin Boyutları Yönünde Değerlendirilmesi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21),193-214.
- Kanıbir, H. (2004). “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (3), 77-85.
- Kanji, G. K. (2002). “Performance Measurement System”. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728.
- Kanji, G. K. and P.M. Sa. (2002). “Kanji’ s Business Scorecard”. *Total Quality Management*, 13 (1), 13-27.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton.(2007). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. *Harvard Business Review*. July–August 2007, 150-161.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton. (1992). “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”. *Harvard Business Review*, January-February, 71-81.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton. (1993). “Putting the Balanced Scorecard to Work”. *Harvard Business Review*, Septemher – October, 134-146.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton. (1996). “Linking The Balanced Scorecard to Strategy”. *California Management Rewiev*, 39 (1), 53-80.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. (2001). “Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part I”. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-105.
- Karacan, S. ve E. Ergin. (2011). “Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki”. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 73-88.
- Karcıoğlu, F. ve M. K. Timuroğlu. (2004). “ Örgüt Kültürü ve Liderlik ”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15, 319-338.

- Kaygusuz, S. Y. (2005). “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), 81-103.
- Keçecioglu, T. (2008). “Stratejik Düşünmede Keskin Viraj ya da Soyut Varlıkların Zaferi: Strateji Haritaları”. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2),469-485.
- Keegan, D. P., R. Eiler and J. Charles. (1989). “Are Your Performance Measures Obsolete?”. *Management Accounting*, 70 (12), 45-51.
- Kennerley, M. and A. Neely. (2003). “Measuring Performance in a Changing Business Environment”. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kılınç, İ., M. Mesci ve Y.Güler. (2008). “Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 157-175.
- Koellinger, P. (2008). “The Relationship Between Technology, Innovation, And Firm Performance: Empirical Evidence From E-Business in Europe”. *Research Policy*, 37, 1317-1328.
- Kuratko, D. F., J. S. Hornsby and M.G. Goldsby. (2010). “The Relationship of Stakeholder Saliency, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 56-72.
- Kuwaiti, M. E. (2004). “Performance measurement process: definition and ownership”. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 55-79.
- Laitinen, E. K. (2002). “A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies”. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65-99.

- Lawrie, G. and I. Cobbold, (2004). Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution Of An Effective Strategic Control Tool. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 53(7), 611-623.
- Levitt, B. ve J. March. (1998). "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, 14(5), 319-340.
- Maditinos, D., D. Chatzoudes, C. Tsairidis and G. Theriou. (2011). "The Impact of Intellectual Capital on Firms Market Value and Financial Performance". *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1), 132-151.
- Malina, M. A. and F.H.Selto. (2001). "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard". *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-89.
- Marangoz, M. ve L. Biber.(2007). "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 202-217.
- Medori, D. and D. Steeple. (2000). "A Framework For Auditing And Enhancing Performance Measurement Systems". *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (5), 520-533.
- Milia, L. D. and K. Birdi. (2010). "The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 31, 481-498.
- Naktiyok, A. ve S. B. Kök. (2006). "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 77-96.
- Neely, A., C. Adams and P. Crowe. (2001). "The Performance Prism in Practice". *Measuring Business Excellence*, 5, 6-12.
- Neely, A. (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next?". *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (2), 205-228.

- Neely, A. (2005). "The Evolution of Performance Measurement Research: Developments In The Last Decade and a Research Agenda for The Next". *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12), 1264-1277.
- Neely, A., J. Mills, K. Platts, H. Richards, M. Gregory, M. Bourne and M. Kennerley. (2000). "Performance Measurement System Design: Developing and Testing Aprocess-Based Approach". *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119-1145.
- Neely, A., M. Gregory and K. Platts. (2005). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Nicolaou, A. (2000). "A Contingency Model of Perceived Effectiveness in Accounting Information Systems: Organizational Coordination and Control Effects". *International Journal of Accounting Information Systems*, 1, 91-105.
- Otley, D. (1999). "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research". *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Ölçer, F. (2005). "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 38 (2), 89-134.
- Örnek, A. Ş. (2000). "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 255-276.
- Özdevecioğlu, M. ve M. Akın. (2013). "Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-131.
- Özer, M. A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi". *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-28.

- Özkan, A., F. Ö. Koç ve İ. Çidem. (2013). “Hastanelerde Muhasebe Bilgi Sistemi Etkinliği: İç Anadolu Bölgesinde Faaliyet Gösteren Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (26), 1-22.
- Öztürk, M.B. (2004). “Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yöntem: Ekonomik Katma Deger”. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 351-368.
- Patrizia, G. (2009). “A Performance Measurement System for SMEs Taking Part in Quality Award Programmes”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 (1), 91-105.
- Pettigrew, M. A. (1979). “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, 24, 574-587.
- Phadtare, M. T. (2010). “Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size”. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11,135-157.
- Phillips, P. A. (2007). “The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis”. *The Service Industries Journal*, 27(6),731-746.
- Rajat, B. and M. Sharma. (2007). “Performance Measurement Of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach”. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 43-62.
- Reynolds, R. and A. Ablett. (1998). “Transforming the Rhetoric of Organisational Learning to the Reality of the Learning Organisation”. *The Learning Organization*, 5 (1), 24-35.
- Rodgers, W.(2003). “Measurement and Reporting of Knowledge-Based Assets”. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (2), 181-190.
- Santos, M. F., M. Kennerley, P. Micheli, V. Martinez, S. Mason, B. Marr, D. Gray and A. Neely. (2007). “Towards A Definition Of A Business Performance Measurement System”. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8), 784-80.

- Scott-Findlay, S. and C. A. Estabrooks. (2006). "Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review". *Journal of Advanced Nursing*, 498-513.
- Selimoğlu, S.K. (1999). " Faaliyet Denetimi". *Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 193-206.
- Soudani, S. N. (2012). "The Usefulness of an Accounting Information System for Effective Organizational Performance". *International Journal of Economics and Finance*, 4 (5), 136-145.
- Souissi, M. and K. Itoh. (2006). "Implementing the Balanced Scorecard". *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March /April, 57-61.
- Speckbacher, G., J. Bischof and T. Pfeiffer. (2003). "A Descriptive Analysis On The Implementation Of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries". *Management Accounting Research*, 14, 361-387.
- Sun, L.Y. and W. Pan. (2011). "Intrapreneurship Behavior, and Organizational Performance: Test of a Structural Contingency Model". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 274-285.
- Tangen, S. (2004). "Professional Practice: Performance Measurement: From Philosophy to Practice". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737.
- Taticchi, P., F. Tonelli and L. Cagnazzo. (2010). "Performance Measurement and Management: A Literature Review And a Research Agenda". *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 4-18.
- Usul, H. (2004). "Modern Yönetim Muhasebesi Anlayışına Post-Modern bir Yaklaşım". *Review of Social, Economic & Business Studies*, 5(6), 415-435.
- Uygur, A. (2009). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 148-159.

- Vaccaro, A, R. Parente and F. M. Veloso. (2010). "Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance". *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 1076-1089.
- Vola, P., L. Broccardo and E. Truant. (2009). " Performance measurement under Balanced Scorecard: The Case Study of a Co-operative Credit Bank in Piedmont". *Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 1 (3), 131-152.
- Wilcox, M. and M. Bourne. (2003). "Predicting Performance". *Management Decision*, 41 (8), 806-816.
- Woiceshyn, J. (2000). "Technology Adoption: Organizational Learning in Oil Firms". *Organization Studies*, 21,1095-1118.
- Yenice, E. (2006). "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi". *Maliye Dergisi*, 150, Ocak-Haziran, 122-132.
- Yenice, E. (2007). "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı". *Bütçe Dünyası*, 2 (25), 95-100.
- Yıldız, M. S., Y. Karagöz ve M. Mesci. (2010). "Performans Değerlendirme Ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard' ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 1-22.
- Yıldız, S. (2011). "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, 179-193.
- Yılmaz , C., L. Alpkan and E. Ergun. (2005). "Cultural Determinants of Customer - and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance". *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- Yılmaz, C., L. Alpkan ve Ç. Bulut. (2009). "Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri

Üzerinde Bir Saha Çalışması”. *Journal Of Yaşar University*, 4(16), 2469-2500.

Yüreğir, O. ve G. Nakiboğlu. (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 545-562.

Zahra, S. A. and D. M. Garvis. (2000). “Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.

Zahra, S. A., D. O. Neubaum and M.Huse. (2000). “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring The Effects of Ownership and Governance Systems”. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.

Zahra, S. A. and J. G. Covin. (1995). “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

TEZLER

Akgün, F. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze.

Bartels, C. E. (2010). *Examining The Impact Of Performance Measurement And Risk Assessment In Tax Increment Financing (Tif) Districts In The Dallas-Fort Worth Metroplex*. Doctor of Philosophy In Public Affairs The University Of Texas. Dallas

Bekmezci, M. (2008). *Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli.

- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri.
- Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Coşkun, A. (2005). *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Çidem, İ. (2013). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Erol, İ. B. (2012). *Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze.
- Erbaşı, A. (2011). *Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminde Balanced Scorecard Kullanımı ve Bir Model Yaklaşımı*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Güner, F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Gürel, E. B. B. (2010). *Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü ve Türkiye’de ISO 500’de Firma Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Kang, G. (2008). *Balanced Scorecards: An Experimental Study Of The Effects Of Linking The Evaluators And The Subordinates’ Balanced Scorecards On*

Performance Evaluaion. University Of North Texas Doctor Of Philosophy. Texas.

- Kendirli, H. Ç. (2009). *İşletmelerde Rekabet Tekniği Olarak Yenilik ve Çorum'daki KOBİ'lerde Bir Uygulama Çalışması.* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Kocaman, N. G. (2006). *Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi.* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama.* Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Naude, D. (2007). *The Degree of Organisational Performance Measurement in SMEs - A Focus On ICT Enterprises.* University Of South Africa. Masters Degree In Business Leadership.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Isparta.
- Yıldız, S. (2010) . *Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul

BİLDİRİLER

- Apaydın, F. ve A. Coşkun. (2008). “Örgütsel Öğrenme, Yenilikçilik ve Müşteri Odaklılık Kültürel Değerlerinin KOBİ’lerin Performansına Etkileri”, *VII Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 8-10 Mayıs 2008, Çorum, 165-172.
- Chennell, A.F., S. B. Dransfield, J. B. Field, N. I. Fisher, I. W. Saunders and D. E. Shaw. (2000). “OPM: A System For Organisational Performance Measurement”. *CMIS*, Locked Bag 17, North Ryde NSW 1670, Australia.
- Cocca, P., Alberti, M. (2009). “SMEs’ Three-step Pyramid: A new Performance Measurement framework for SMEs”, Proceedings of the 16th International Annual EurOMA Conference “Implementation - realizing Operations Management Knowledge”, Göteborg, 14–17 June. (<http://www.euroma-online.org/r/default.asp?iId=GMMJD>)
- Gürol, Y. D. (2005). “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) , Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (17.05.2005)
- Karadal, H. ve M. Çakırkaya. (2013). “Balanced Scorecard Yönteminin Stratejik Yönetim Yaklaşımını Benimseyen KOBİ’lerde Uygulanması: Değirmencilik Sektörüne Ait Bir Uygulama”. (12.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 02-04 Mayıs 2013), İstanbul Kültür Üniversitesi, 62-68.
- Özdevecioğlu, M., Ö. Demirtaş, O. Ünlü. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 600-608.
- Uzay, Ş. (2007). Faaliyet Denetimine Genel Bakış. İSMMM 8. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, 25-29 Nisan 2007, Antalya.
- Yücel, E., E. Ergün, C. Yılmaz ve R. Yayar. (2006). “Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Örgütün Yenilik ve Üretim Performansına Etkisi Üzerine Orta Karadeniz Bölgesinde Uygulama”, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran, Tokat, 486-493, 2006.

İNTERNET KAYNAKLARI

Argüden, Y., E. Sağdıç, R.S. Kaplan, D.P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard*. (1. Baskı). İstanbul: ARGE Danışmanlık A.Ş. http://www.arge.com/wp-content/uploads/2013/02/balanced_scorecard1.pdf.(Erişim Tarihi:19.05.2012).

Evans, M. H. (2002). Excellence in Financial Management, Course 11: The Balanced Scorecard, Revised. <http://www.exinfm.com/training/pdffiles/course11r.pdf>. (Erişim tarihi: 04.07.2013).

Fitzgerald, L. <https://www.victoria.ac.nz/sacl/centres-and-institutes/cagtr/businesslinks/documents/linfitzgeraldbusinesslinks230407.pdf> (Erişim tarihi: 17.04.2012).

http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/9_Performance_Measurement.pdf. (Erişim tarihi: 18.09.2013).

<http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim tarihi: 15.09.2014).

Lawrie, G. (2006). “Combining EVA® With Balanced Scorecard To Improve Strategic Focus And Alignment”. 2GC Discussion Paper. http://2gc.eu/files/resources/2GC-PrQA-BM_EVA2-090317.pdf. (Erişim tarihi: 15.02.2013)

Lichiello, P. www.turningpointprogram.org/Pages/pdfs/perform_manage/pmc_guide.pdf. Guidebook for Performance Measurement. (Erişim tarihi: 06.07.2013).

Sink, D.S. and T.C. Tuttle. (1990). “The Performance Management Question In The Organization of the Future”. http://www.abepro.org.br/biblioteca/icieom2012_submission_240.pdf. (Erişim Tarihi: 11.04.2013).

- Virtanen, T. (2009). Guidelines for Implementing Balanced Scorecard, QPR Software Plc. <http://www.prototechnika.lt/qpr/wp-content/uploads/2012/07/QPR-Guidelines-for-Implementing-Balanced-Scorecard.pdf> (Erişim tarihi: 04.08.2013).
- Yang, J. and L. Hailin, (2010). “The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance”, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=05577016> (Erişim Tarihi:15 Nisan 2013).

EKLER

Ek.1. Model - I Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket formu Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, tez kapsamında hiçbir kişi veya kurumun ismi zikredilmeyecektir. Katılarınız bizim için önemlidir. Değerli katılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Prof. Dr. Azzem ÖZKAN
Erciyes Ünv. İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Öğr. Gör. Cihat SAVSAR
Hitit Üni. Çorum M.Y.O.
cihatsavsar@hitit.edu.tr
0.530.346 08 48

I. Firma Bilgileri

Lütfen aşağıdaki sorulara en uygun cevabı veriniz.

1. İşletmenizin hukuki yapısı

Şahıs işletmesi Limited Şirket Anonim Şirket Diğer (.....)

2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör

Madencilik taş ocağı Gıda, içki ve tütün sanayi Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi
 Ana metal sanayi Orman ürünleri ve mobilya sanayi Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi
 Elektrik sektörü Taş ve toprağa dayalı sanayi Metal eşya, makine ve teçhizat ve mesleki aletler sanayi
 Diğer imalat sanayi Otomotiv ve diğer taşıt araçları sanayi Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayi
 Diğer.....(lütfen belirtiniz)

3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir.

5 yıl ve daha az 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 21 yıl ve daha fazla

4. İşletmenin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir?

İşletme sahipleri Profesyonel yöneticiler İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler
 Diğer

5. İşletmenizin sermaye sahipliği nasıldır?

Özel Kamu Özel ve kamu ortaklığı Yabancı sermayeli yatırım

6. İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı

49 kişi veya daha az 50-149 kişi arası 150-249 kişi arası 250-349 kişi arası 350 kişi ve daha fazla

7. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

8.Yaşınız?

25 veya daha az 26-35 arası 36-45 arası 46-55 arası 56 ve daha fazla

9.Eğitim düzeyiniz?

İlköğretim lise Ön lisans-lisans Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

10.Birey olarak sektördeki deneyim süreniz?

5 yıl ve daha az 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 21 yıl ve daha fazla

11.İşletmedeki konumunuz?

Sahip Sahip ve yönetici Yönetim Kurulu Başkanı Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı

Departman Yöneticisi Departman Şefi Diğer (Belirtiniz)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
II. Çalışmanın bu bölümünde kurum kültürünüzü ve kurumunuzun inovasyon performansını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen kurumunuzu en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz ifadenin karşısına X işareti koyunuz.					
1.İşletmem çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidirler.					
2.İşletmem oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar gözü kapalı risk almaya isteklidirler.					
3.İşletmem büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına odaklanılmıştır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4.İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Biçimsel kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler.					
5.Bu işletmede lider; genellikle yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici olarak görülmektedir.					
6.Bu işletmede lider genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan biri olarak görülmektedir.					
7.Bu işletmede lider genellikle toleransı düşük, agresif ve sonuç odaklı olarak tarif edilebilir.					
8.Bu işletmede lider, genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak düşünülür.					
9.İşletmemde yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir.					
10.İşletmemin yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve farklılık kavramları ile nitelendirilir.					
11.İşletmemin yönetim tarzı, sert rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık ile nitelendirilir.					
12.İşletmemin yönetim tarzı, istihdam güvencesi, uyum, tatmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilir.					
13.Bu organizasyonu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık düzeyi yüksektir.					
14.Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi olmaya önem verilir.					
15.Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanma ortak temalardır.					
16.Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalarıdır.					

Organizasyonu problemsiz çalıştırmak önemlidir.					
17.İşletmem çalışanların gelişimini önemsemektedir. Yüksek derecede güven, açıklık ve katılım önemsenmektedir.					
18.İşletmem yeni kaynaklara ulaşma ve yeni gelişimler yaratmayı önemsemektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir.					
19.İşletmem, rekabetçi eylem ve başarıyı vurgulamaktadır. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak esastır.					
20.İşletmem süreklilik ve istikrarı vurgulamaktadır. Etkinlik, kontrol ve faaliyetlerin sorunsuz işleyişi önemlidir.					
21.İşletmem başarıyı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlamaktadır.					
22.İşletmem başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletme ürün lideri ve yenilikçidir.					
23.İşletmem başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazar liderliğidir.					
24.İşletmem başarıyı, etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir.					
25.İşletmemde, sık sık yeni fikirler denenir.					
26.İşletmemde, işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır.					
27.İşletmem çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.					
28.İşletmem, pazara yeni ürünler ve hizmetler sunmada çoğu kez ilktir.					
29.İşletmemde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.					
30.İşletmemde yeni ürün girişimi son beş yılda artmıştır.					
31.İşletmemde diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler geliştirilir.					
32.İşletmemde çalışanların yönetimi için yeni örgütsel yapılar geliştirilir.					
33.İşletmemde yenilikçi fikirler için örgüt üyeleri teşvik edilir.					
34.İşletmemde yenilikçi fikirler sistematik bir yolla uygulamaya konulur.					
III. Çalışmanın bu bölümünde kurumunuzun iç girişimcilik düzeyini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen kurumunuzu en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz ifadenin karşısına X işareti koyunuz.	Çok önemsiz	Önemsiz	Ne Önemi, Ne Önemsiz	Önemli	Çok önemli
1.Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak					
2.Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak					
3.Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak					
4.Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak					
5.Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak					
6.Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak					
7.Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek					
8.Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak					
9.Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek					
10.Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak					
11.Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek					
12.Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak					
13.Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek					
14.Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek.					
15.Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek.					
16.Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak					
17.Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek					

18. Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak					
IV. Çalışmanın bu bölümünde kurumunuzda muhasebe bilgi sisteminin etkinliğini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen kurumunuzu en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz ifadenin karşısına X işareti koyunuz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1.Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporların yararlı bir biçimde sunulduğunu düşünüyor musunuz?					
2.Muhasebe bilgi sisteminin doğruluğundan memnun musunuz?					
3.Muhasebe bilgi sisteminden alınan raporlarda sunulan bilgiler açık bir şekilde anlaşılıyor mu?					
4.Muhasebe bilgi sistemi doğru bir şekilde çalışıyor mu?					
5.Muhasebe bilgi sistemi ihtiyaç duyduğunuz bilgiyi sağlıyor mu?					
6.Muhasebe bilgi sisteminden güncel olarak sürekli bilgi alma imkanı var mı?					
7.Muhasebe bilgi sisteminden raporları ihtiyaç duyduğunuz anda alabiliyor musunuz?					
8.Muhasebe bilgi sistemi ihtiyaç duyduğunuz kesin bilgileri içeren raporlar sağlıyor mu?					
9.Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporun içeriği ihtiyacınızı karşılıyor mu?					
10.Muhasebe bilgi sistemi tam olarak ihtiyacınızı karşılayacak raporlar sağlıyor mu?					
11.Muhasebe bilgi sisteminin kullanıcısı olan kişi dostça davranıyor mu?					
12.Muhasebe bilgi sisteminin kullanımı kolay mı?					

PERFORMANS KARNESİ

Aşağıdaki başlıklar altındaki ifadelere, hedeflediğiniz ile gerçekleşeni dikkate alarak işletmenize 0-100 arası bir not veriniz.	NOT
<i>Finansal Boyut</i>	
Nakit Akışı	
Gelirlerde Artış	
Maliyetlerde Azalma	
Karlılık Düzeyi	
Varlıkların Etkin Kullanımı	
<i>Müşteri Boyutu</i>	
Müşteri Memnuniyeti	
Müşteri Devamlılığı	
Müşteri Kazanma	
Müşteri Karlılığı	
Pazar Payı	
<i>İçsel Süreçler Boyutu</i>	
Ürün / Hizmet Kalitesi	
Operasyon Süresi	
Yeni Ürün Hizmet Geliştirme	
Ürün Teslim Süresi	
Kapasite Kullanımı Oranı	
<i>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>	
Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi	
Çalışanların Memnuniyeti	
Bilgi ve İletişim Sistemlerinin Etkinliği	
Çalışanların Kararlara Katılımı	
Çalışanların Devamlılığı	

Ek 2. Model –II Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket formu Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, tez kapsamında hiçbir kişi veya kurumun ismi zikredilmeyecektir. Katkılarınız bizim için önemlidir. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Prof. Dr. Azzem ÖZKAN
Erciyes Üni. İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Öğr. Gör. Cihat SAVSAR
Hitit Üni. Çorum M.Y.O.
cihatsavsar@hitit.edu.tr
0.530.346 08 48

I. Firma Bilgileri

Lütfen aşağıdaki sorulara en uygun cevabı veriniz.

1. İşletmenizin hukuki yapısı

Şahıs işletmesi Limited Şirket Anonim Şirket Diğer (.....)

2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör

Madencilik taş ocağı Gıda, içki ve tütün sanayi Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi
 Ana metal sanayi Orman ürünleri ve mobilya sanayi Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi
 Elektrik sektörü Taş ve toprağa dayalı sanayi Metal eşya, makine ve teçhizat ve mesleki aletler sanayi
 Diğer imalat sanayi Otomotiv ve diğer taşıt araçları sanayi Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayi
 Diğer.....(lütfen belirtiniz)

3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir.

5 yıl ve daha az 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 21 yıl ve daha fazla

4. İşletmenin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir?

İşletme sahipleri Profesyonel yöneticiler İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler
 Diğer

5. İşletmenizin sermaye sahipliği nasıldır?

Özel Kamu Özel ve kamu ortaklığı Yabancı sermayeli yatırım

6. İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı

49 kişi veya daha az 50-149 kişi arası 150-249 kişi arası 250-349 kişi arası 350 kişi ve daha fazla

7. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

8. Yaşınız?

25 veya daha az 26-35 arası 36-45 arası 46-55 arası 56 ve daha fazla

9.Eğitim düzeyiniz?

İlköğretim lise Ön lisans-lisans Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

10.Birey olarak sektördeki deneyim süreniz?

5 yıl ve daha az 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 21 yıl ve daha fazla

11.İşletmedeki konumunuz?

Sahip Sahip ve yönetici Yönetim Kurulu Başkanı Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı

Departman Yöneticisi Departman Şefi Diğer (Belirtiniz)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
II. Çalışmanın bu bölümünde kurumunuzun örgütsel öğrenme düzeyi ile insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen kurumunuzu en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz ifadenin karşısına X işareti koyunuz.					
1.İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.					
2.İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.					
3.İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.					
4.İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
5.İşletmemizde çalışanlarla paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.					
6.İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
7.Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.					
8.Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.					
9.Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.					
10.İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.					
11.İşletmemiz çalışanları, piyasayı piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
12.İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					
13.İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
14.İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.					
15.İşletmemiz işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.					
16.İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.					
17.Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.					
18.İş ilanlarında kurum içi adaylara, kurum dışı adaylardan fazla önem verilir.					
19.Çalışanların seçimini şirkete genel uygunluklarını esas alarak yaparız.					
20.Seçim sistemimiz, adayların öğrenme ve kurumla birlikte büyüme potansiyeline odaklıdır.					
21.Tüm çalışanların iç terfi konusunda farkındalıklarını sağlarız.					
22.Çalışanlara yönelik ikramiye veya teşvik planları öncelikli olarak kurum performansına dayanmaktadır.					

23.Çalışanlarımızın maaşları rakiplerimizinkinden daha yüksektir.					
24.Tüm çalışanlarımız için hisse senedi alımı geçerlidir.					
25.Teşvik planlarına yönelik hedefler, çalıştığı birime veya şirket performansına dayalıdır.					
26.İşletmemizin değişik çalışma alanlarına geçebilmeleri için çalışanlarımıza birçok kariyer fırsatı sağlarız.					
27.Takım kurma odaklı eğitim ve takım çalışması becerileri sağlarız.					
28.Çalışanlarımızın birbirlerini tanımaları için şirket içi sosyal etkinlikleri destekleriz.					
29.Çalışanlarımızı şirketin geçmişi ve gelişimi konusunda bilgilendiren oryantasyon programı sunarız.					
30.Çalışanların becerilerini yaygınlaştırmak için görev rotasyonu uygularız.					
31.Çalışanlarımızın gelişimine yardımcı olmak için mentorluk sistemimiz vardır.					
32.Performans değerlendirmeleri, öncelikli olarak kişisel gelişime yönelik hedefler belirlemede kullanılır.					
33.Performans değerlendirmeleri, şirketin ileriye dönük gelişimi için; eğitim ve beceri geliştirme planlarında kullanılır.					
III. Çalışmanın bu bölümünde kurumunuzun entelektüel sermaye düzeyini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen kurumunuzu en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğünüz ifadenin karşısına X işareti koyunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yöneticilerimiz başarılı olmamız için bize destek verir.					
2. Çalışanlarımız genel olarak zeki ve yaratıcıdır.					
3. Çalışanlarımız ekipler halinde çalışma konusunda isteklidirler					
4. Yöneticilerimiz, çalışanlarımıza işletmemizin amaçları doğrultusunda liderlik yaparlar.					
5. Çalışanlarımız yeni fikirler geliştirmektedir.					
6. Çalışanlarımız sahip olduğu bilgiyi paylaşmaya isteklidirler.					
7. Çalışanlarımız yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.					
8. Tüm çalışanlarımız kendi konusunu, sorumluluğunu ve işletme başarısı üzerindeki etkilerini iyi bilir.					
9. Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun dönemlidir.					
10. Müşterilerimizin işletmemize bağlılık düzeyi istenen seviyededir.					
11. Müşterilerimizin işletmemize güveni üst düzeydedir.					
12. Müşteri profilimiz işletme çalışanlarınca bilinmektedir.					
13.Müşteri sadakatini sağlamak için kendimizi geliştiririz.					
14.Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla işbirliği yaparız.					
15.İşletmemizin ürün ve hizmetleri ulusal veya uluslararası bir markadır.					
16.İşletmemizde ürün ve hizmetler sürekli yenilenir.					
17. Veri tabanı, iç ağ (intranet) ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri işletme ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmekte ve güncellenmektedir.					
18.İşletmemizde işlem süresini azaltma çalışmaları yapılmaktadır					
19.İşletmemizde sürekli olarak gelişimi sağlayan bir örgüt kültürü mevcuttur.					
20.İşletmemizde misyon, vizyon ve temel değerler gibi stratejik tanımlar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.					
21.İşletmemizin iş yapma biçimi tüm çalışanlarca benimsenmektedir.					
22.Bilgi sistem altyapımız güçlü değildir.					

PERFORMANS KARNESİ

Aşağıdaki başlıklar altındaki ifadelere, hedeflediğiniz ile gerçekleşeni dikkate alarak işletmenize 0-100 arası bir not veriniz.	NOT
<i>Finansal Boyut</i>	
Nakit Akışı	
Gelirlerde Artış	
Maliyetlerde Azalma	
Karlılık Düzeyi	
Varlıkların Etkin Kullanımı	
<i>Müşteri Boyutu</i>	
Müşteri Memnuniyeti	
Müşteri Devamlılığı	
Müşteri Kazanma	
Müşteri Karlılığı	
Pazar Payı	
<i>İçsel Süreçler Boyutu</i>	
Ürün / Hizmet Kalitesi	
Operasyon Süresi	
Yeni Ürün Hizmet Geliştirme	
Ürün Teslim Süresi	
Kapasite Kullanımı Oranı	
<i>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>	
Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi	
Çalışanların Memnuniyeti	
Bilgi ve İletişim Sistemlerinin Etkinliği	
Çalışanların Kararlara Katılımı	
Çalışanların Devamlılığı	

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Cihat SAVSAR
Uyruğu : Türkiye (T.C.)
Doğum Tarihi ve Yeri : 22 Ocak 1969, Çorum
Medeni Durumu : Evli
Tel : +90 364 223 08 00
Faks : +90 364 223 08 06
email : cihatsavsar@hitit.edu.tr
Yazışma adresi : Hitit Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Samsun
Cad.No:99 / Çorum

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2005
Lisans	Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F İşletme	1990
Lise	Çorum Atatürk Lisesi	1986

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2000-Halen	Hitit Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi

YABANCI DİL

İngilizce

YAYINLAR

- Çağlar, İ. ve C. Savsar. “Modern Performans Değerlendirme Sistemleri ve KOBİ’lerde Uygulanabilirliği”, I. Uluslararası İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kongresi, ss.435-443, Bakü / Azerbaycan, (2012)
- Dinç, Y. ve C. Savsar. “Türkiye Muhasebe Standartlarının Ülkemiz Muhasebe Anlayışına Getirdiği Yenilikler”, 7. Anadolu İşletmecilik Kongresi, ss.619-628, Çorum, (2008)

3. Çağlar, İ. ve C. Savsar. “KOBİ Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Çorum Örneği”, II. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, ss.97-103, İstanbul, (2005)
4. Semerciöz, F. ve C. Savsar. “Muka A.Ş.”, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Yıl: 14, Sayı:46, ss.63-73, (2003)