

**ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE  
ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜM YAKLAŞIMLARI VE  
PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN  
BİR UYGULAMA**  
Hümevra TÖRE BAŞAT  
Doktora Tezi  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU  
Mayıs, 2009  
Afyonkarahisar

**T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE ÇOK  
BOYUTLU ÖLÇÜM YAKLAŞIMLARI VE  
PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN BİR  
UYGULAMA**

**Hazırlayan  
Hümevra TÖRE BAŞAT**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU**

**AFYONKARAHİSAR 2009**

**Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No:07 İİBF 005**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/05/2009  
Hümeıra TÖRE BAŞAT

**TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI****JÜRİ ÜYELERİ****İMZA**

<b><u>Tez Danışmanı:</u></b>	Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU	.....
<b><u>Jüri Üyeleri:</u></b>	Prof. Dr. Gültekin YILDIZ	.....
	Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA	.....
	Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI	.....
	Yrd. Doç. Dr. Ahmet İNKAYA	.....

İşletme anabilim dalı doktora öğrencisi Hümeysra TÖRE BAŞAT'ın "Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama" başlıklı tezi 14/05/2009 tarihinde, saat 14.00'de Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ**

**MÜDÜR**

## **DOKTORA TEZ ÖZETİ**

# **ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜM YAKLAŞIMLARI VE PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

**Hümevra TÖRE BAŞAT**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2009**

**Danışman: Yrd. Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU**

İşletmeler yaptıkları işte ne ölçüde başarılı olduklarını saptamak, rakiplerine göre kendi durumlarını ortaya koyabilmek ve faaliyet gösterdikleri alanda yerlerini belirlemek amacıyla performans ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyarlar. Rekabetin artması, küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, müşteri beklentilerinde yaşanan değişimler performans ölçümünün önemini ve gerekliliğini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak performans ölçümünün tek boyutlu ya da sadece finansal verilere dayanması eksikliklere ve sorunlara yol açabilmektedir.

Bu çalışmada hem finansal hem de finansal olmayan ölçümlerin bir arada kullanıldığı çok boyutlu performans ölçüm modelleri genel olarak incelendikten sonra tüm modelleri bütünleştirici bir nitelik taşıyan Performans Prizması ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda Performans Prizması modeline temel oluşturan düşünce tarzı, modelin boyutları, uygulama süreci ve başarı koşulları ile modele ilişkin uygulama örnekleri incelenmiştir. Performans Prizması modeli teorik olarak; Paydaş Memnuniyeti, Stratejiler, Süreçler, Yetkinlikler ve Paydaş Katkısı olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Performans Prizması modelinin uygulanabilirliğini test etmek için Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı işletme belgeli otel işletmelerini kapsayan bir saha araştırması yapılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel

ve matematiksel modeller kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, beş yıldızlı otel işletmelerinde Performans Prizması ölçüm modelinin temel boyutlarını ve ana göstergelerini ortaya koyan geçerli ve güvenilir bir performans ölçüm modeline ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Ölçümü, Performans Prizması, Paydaşlar.

**ABSTRACT****MULTI-DIMENSIONAL MEASUREMENT APPROACHES IN  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT AND  
AN APPLICATION RELATING THE PERFORMANCE PRISM MODEL****Hümeyra TÖRE BAŞAT****Department of Business Administration  
Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences  
2009****Advisor: Asistant Professor Dr. Hatice ÖZUTKU**

Companies need performance measurement methods to see their position according to their rivals and determine their situation in the field that they serve products and services. Increase of rivalry, disappear of borders with the globalization, development of information technologies and variations with the customer expectations increase the performance measurement's importance and necessary. Because of this reasons only possess a one dimension financial performance measurement has some problems and deficiencies.

In this framework after inspecting the multi-dimensional performance measurement methods that used the financial and non-financial measurements together generally we search the Performance Prism that integrate the all methods with details. The thought manner constitutes the Performance Prism, dimensions of the model, application processes and success conditions with the examples were examined. The Performance Prism theoretically consist of five dimensions; Stakeholder Satisfaction, Strategies, Processes, Capabilities and Stakeholder Contribution. We perform 120 hotels which have a five star business certification in this research. We use statistic and mathematical methods for the analysis of the results. At the end of the research, we test the basic dimensions and indicators of the

theoretic model Performance Prism in five star hotels and attain a dependable and current performance measurement model.

**Key Words:** Performance, Performance Measurement, Performance Prism, Stakeholders.



## ÖNSÖZ

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca her konuda bana yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya, tez izleme komitesinde yer alan Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI'ya ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet İNKAYA'ya, verilerin toplanmasında gösterdikleri ilgi ve destek nedeniyle otel yöneticilerine, çalışmalarımın her aşamasında beni destekleyen eşim Öğr. Gör. Taylan BAŞAT'a, oğlum Baran'a, anne ve babama sonsuz teşekkürler ediyorum.

Hümeyra TÖRE BAŞAT

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI.....</b>	<b>5</b>
1.1. GENEL OLARAK PERFORMANSIN TANIMI.....	5
1.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ANLAMI VE ÖNEMİ.....	10
1.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	12
<b>1.3.1. Örgütsel Performansın Boyutlarını Açıklayıcı Yaklaşımlar .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2.Örgütsel Performansı Oluşturan Başlıca Boyutlar .....</b>	<b>14</b>
1.3.2.1. Etkililik (Effectiveness).....	15
1.3.2.2. Etkenlik (Efficiency).....	16
1.3.2.3. Kalite (Quality).....	17
1.3.2.4. Verimlilik (Productivity).....	18
1.3.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (Quality of Work Life).....	19
1.3.2.6. Yenilik (Innovation).....	20
1.3.2.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability) ..	21

<b>2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ.....</b>	<b>22</b>
2.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ.....	23
2.1.1. Örgütsel Performans Yönetiminin Anlamı ve Hedefi.....	23
2.1.2. Performans Yönetim Sistemi ile Performans Ölçüm Sistemi Arasındaki İlişki .....	25
<b>2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ.....</b>	<b>27</b>
2.2.1. Performans Ölçümü ile İlgili Tanımlar .....	27
2.2.2. Performans Ölçüm Yaklaşımları .....	30
2.2.2.1. Tek Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları.....	30
2.2.2.2.Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları.....	35
2.2.2.3. Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	39
2.2.3. Performans Ölçüleri .....	41
2.2.4. Performans Ölçüm Sistemi.....	44
2.2.5. Performans Ölçüm Düzeyleri.....	51

## **İKİNCİ BÖLÜM ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE YAKLAŞIMLARI**

<b>1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM YAPISI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>57</b>
1.1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ANLAMI VE ÖNEMİ.....	57
1.2. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN UNSURLARI.....	59
<b>2. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>63</b>
2.1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNİN GELİŞİMİ.....	63

<b>2.1.1. DENGELİ PUAN KARTI YÖNTEMİ (BALANCED SCORECARD).....</b>	<b>64</b>
2.1.1.1. DENGELİ PUAN KARTI SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI.....	65
2.1.1.2. DENGELİ PUAN KARTI YÖNTEMİNİN OLUŞTURULMA AŞAMALARI.....	69
<b>2.1.2. MÜKEMMELLİK MODELİ.....</b>	<b>69</b>
2.1.2.1. MODELE İLİŞKİN GENEL BİLGİ.....	70
2.1.2.2. MODELİN TEMEL UNSURLARI.....	71
<b>2.1.3. PERFORMANS (SMART) PİRAMİDİ.....</b>	<b>76</b>
2.1.3.1. MODELE İLİŞKİN GENEL BİLGİ.....	76
2.1.3.2. MODELİN TEMEL UNSURLARI.....	77
<b>2.1.4. SONUÇLAR VE BELİRLEYİCİLER MODELİ.....</b>	<b>81</b>
2.1.4.1. MODELE İLİŞKİN GENEL BİLGİ.....	82
2.1.4.2. MODELİN TEMEL UNSURLARI.....	82
<b>2.2. ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER VE PERFORMANS PRİZMASI MODELİ.....</b>	<b>83</b>
<b>2.2.1. ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER... 83</b>	
<b>2.2.2. ÇOK BOYUTLU VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN GENEL BİLGİ.....</b>	<b>87</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK**  
**PERFORMANS PRİZMASI MODELİVE UYGULAMA ÖRNEKLERİ**

<b>1. PERFORMANS PRİZMASI MODELİNE TEMEL OLUŞTURAN DÜŞÜNCE TARZI: PAYDAŞ TEORİSİ.....</b>	<b>91</b>
1.1. PAYDAŞ TEORİSİ.....	92
1.2. PAYDAŞ GRUPLARI.....	94

1.3. PAYDAŞLARIN BEKLENTİLERİ.....	96
1.4. PAYDAŞLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	97
1.5. PERFORMANS PRİZMASININ PAYDAŞ YAKLAŞIMI.....	99
<b>2. PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN TEORİK MODEL.....</b>	<b>101</b>
2.1. GENEL OLARAK PERFORMANS PRİZMASI MODELİ.....	101
2.2. PERFORMANS PRİZMASININ BOYUTLARI.....	105
<b>2.2.1. PAYDAŞ MEMNUNİYETİ BOYUTU.....</b>	<b>105</b>
2.2.1.1. Müşteri Memnuniyeti.....	106
2.2.1.2. Çalışan Memnuniyeti.....	110
2.2.1.3. Yatırımcı Memnuniyeti.....	114
2.2.1.4. Tedarikçi Memnuniyeti.....	117
2.2.1.5. Yasal Düzenleyiciler ve Toplum Memnuniyeti.....	120
<b>2.2.2. STRATEJİLER BOYUTU.....</b>	<b>126</b>
<b>2.2.3. SÜREÇLER/İŞLEMLER BOYUTU.....</b>	<b>128</b>
<b>2.2.4. YETKİNLİKLER BOYUTU.....</b>	<b>131</b>
<b>2.2.5. PAYDAŞ KATKISI BOYUTU.....</b>	<b>133</b>
<b>3. PERFORMANS PRİZMASI UYGULAMA SÜRECİ VE BAŞARI KOŞULLARI.....</b>	<b>136</b>
3.1. PERFORMANS PRİZMASI UYGULAMA SÜRECİ.....	136
<b>3.1.1. GENEL TASARIM VE PLANLAMA.....</b>	<b>137</b>
<b>3.1.2. UYGULAMA.....</b>	<b>146</b>
<b>3.1.3. DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>146</b>
3.2. PERFORMANS PRİZMASININ BAŞARI KOŞULLARI.....	148

3.3. PERFORMANS PRİZMASI MODELİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÖRNEKLERİ.....	158
<b>3.3.1. DHL ÖRNEĞİ.....</b>	<b>158</b>
<b>3.3.2. THE LONDON YOUTH ÖRNEĞİ.....</b>	<b>161</b>
<b>3.3.3. THE HOUSE OF FRASER ÖRNEĞİ.....</b>	<b>165</b>

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS PRİZMASINA**  
**İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>167</b>
<b>2. ARAŞTIRMA MODELİ.....</b>	<b>168</b>
<b>3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER.....</b>	<b>171</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>175</b>
4.1. Araştırmanın Örnekleme.....	176
4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	179
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	181
<b>5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>182</b>
5.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri.....	182
5.2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	184
5.3. Faktör Analizi.....	186
5.4. Performans Boyutlarının Önem Düzeyine İlişkin Bulgular.....	187
5.5. Performans Boyutlarının Ağırlıklarının (Önem Düzeyinin) Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Analizi.....	190
5.6. Hipotez Testleri.....	197
5.7. Araştırma Sorularına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	208

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>209</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>221</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1. ANKET FORMU .....	232
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>244</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Performans ve Performansla İlgili Tanımlar.....	2
<b>Tablo 1.2.</b> Tek Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları ile Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	37
<b>Tablo1. 3.</b> Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçüleri.....	39
<b>Tablo1. 4.</b> Performans Ölçüm Sisteminin Oluşturulması.....	43
<b>Tablo1. 5.</b> Performans Ölçüm Düzeyleri.....	48
<b>Tablo2. 1.</b> Bütünleşik Performans Yönetimi Bileşenleri.....	56
<b>Tablo2. 2.</b> EFQM Mükemmellik Modeli'nin ana ve alt kriterleri.....	70
<b>Tablo2. 3.</b> Dengeli Puan Kartı ile ilgili temel iddialar ve karşı iddialar.....	81
<b>Tablo 3. 1.</b> Performans Prizmasının Müşteri Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Ölçüm Örnekleri.....	105
<b>Tablo 3. 2.</b> Performans Prizmasının Çalışan Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler.....	109
<b>Tablo 3. 3.</b> Performans Prizmasının Yatırımcı Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler.....	112
<b>Tablo 3. 4.</b> Performans Prizmasının Tedarikçi Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler .....	115
<b>Tablo 3. 5.</b> Performans Prizmasının Yasal Düzenleyici ve Toplum Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler .....	120
<b>Tablo 3. 6.</b> Performans Prizmasının Yasal Düzenleyici ve Toplum Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler.....	137
<b>Tablo 3. 7.</b> Değişime Yardımcı ve Engel Olan Faktörler.....	147
<b>Tablo 3. 8.</b> Gelişimi Gerçekleştiren Faktörler .....	151
<b>Tablo3. 9.</b> DHL Anahtar Soru ve Ölçümler – Paydaş Memnuniyeti Boyutu.....	157
<b>Tablo3. 10.</b> Basit Bir Ölçüm Örneği.....	160
<b>Tablo3. 11.</b> House of Fraser – Mağazanın Kısa Gelişim Ölçümleri .....	162
<b>Tablo 4. 1.</b> İllere Göre 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Dağılımı .....	172
<b>Tablo4. 2.</b> Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler .....	175
<b>Tablo4. 3.</b> Örgütsel Performans Boyutlarının Gösterge Sayıları.....	178



<b>Tablo4. 4.</b> Performans Prizmasındaki Boyutlar İçin Faktör Çözümü.....	179
<b>Tablo 4. 5.</b> Paydaş Memnuniyeti Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	181
<b>Tablo 4. 6.</b> Stratejiler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	181
<b>Tablo4. 7.</b> Süreçler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	182
<b>Tablo4. 8.</b> Yetkinlikler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	182
<b>Tablo 4. 9.</b> Paydaş Katkısı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	183
<b>Tablo4. 10.</b> Analitik Hiyerarşi Süreci (Saaty Ölçek Tablosu).....	185
<b>Tablo 4. 11.</b> Kriterler Karşılaştırma Matrisi.....	185
<b>Tablo 4. 12.</b> Rassal Göstergeler Tablosu.....	186
<b>Tablo 4. 13.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	191
<b>Tablo 4. 14.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	192
<b>Tablo 4. 15.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	192
<b>Tablo 4.16.</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	193
<b>Tablo 4. 17.</b> İşletmelerin Türlerine Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	193
<b>Tablo 4. 18.</b> İşletmelerin Türlerine Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	194
<b>Tablo 4.19.</b> İşletmelerin Türlerine Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	195
<b>Tablo 4. 20.</b> İşletmelerin Türlerine Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	195
<b>Tablo 4. 21.</b> İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	196
<b>Tablo 4. 22.</b> İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	196
<b>Tablo 4. 23.</b> İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	197

<b>Tablo 4. 24.</b> İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	197
<b>Tablo 4.25.</b> İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	198
<b>Tablo 4. 26.</b> İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	199
<b>Tablo 4. 27.</b> İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar.....	200
<b>Tablo 4. 28.</b> İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar .....	200

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Performansın Anlamı.....	5
Şekil 1. 2. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi.....	11
Şekil 1. 3. Performans Yönetim Süreci İçin Yayılım ve Geri Bildirim Sistemi.....	20
Şekil 1.4. Performans Yönetim Süreci ve Performans Ölçüm Sisteminin Süreç İçindeki Yeri.....	22
Şekil 1. 5. Performans Ölçüm Sistemi.....	41
Şekil 1.6. Performans Ölçüm Düzeyleri.....	51
Şekil 2. 1. Geleneksel Performans Ölçümünden, Bütünleşik Performans Ölçümüne ve Yönetimine Geçiş .....	55
Şekil 2. 2. Bütünleşik Performans Ölçümleri İçin Referans Modeli.....	58
Şekil 2.3. Dengeli Puan Kartı Modeli.....	64
Şekil 2. 4. Mükemmellik Modeli (EFQM).....	69
Şekil 2. 5. Performans Piramidi .....	74
Şekil 2. 6. SMART açılımı.....	76
Şekil 2. 7. Girdiler – İşlemler- Çıktılar – Sonuçlar.....	79
Şekil 2. 8. Performans Prizmasının Alt Boyutları.....	84
Şekil3. 1. İşletmelerde Paydaş Modeli.....	91
Şekil 3. 2. Performans Prizmasının Beş Boyutu.....	99
Şekil3. 3. Performans Prizmasının Alt Boyutları.....	100
Şekil 3. 4. Performans Prizmasında Müşteri İlişkileri.....	103
Şekil3. 5. Performans Prizmasında Çalışan İlişkileri.....	107
Şekil 3. 6. Performans Prizmasında Yatırımcı İlişkileri.....	111
Şekil 3. 7. Performans Prizmasında Tedarikçi İlişkileri.....	114
Şekil 3. 8. Performans Prizmasında Yasal Düzenleyici İlişkileri.....	118
Şekil 3. 9. Performans Prizmasında Toplum İlişkileri .....	119
Şekil 3.10. Ölçümün Strateji Belirleme ve Uygulamadaki Rolü.....	123
Şekil3.11.İşlem Sürecinin Dört Önemli Noktası.....	125
Şekil3.12. Yetkinliklerin Unsurları .....	128
Şekil 3.13. Performans Prizması Uygulama Sürecinin Aşamaları.....	132

<b>Şekil 3. 14.</b> Başarı Haritası.....	135
<b>Şekil 3. 15.</b> Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	149
<b>Şekil 3. 16.</b> Performans Ölçüm Süreci.....	153
<b>Şekil 3. 17.</b> DHL Başarı Haritası.....	156
<b>Şekil 3.18.</b> London Youth İşletmesinde Performans Prizmasının Uygulama Şeması.....	160
<b>Şekil 4.1.</b> Performans Prizması Modeli.....	166
<b>Şekil4.2.</b> Performans Ölçüm Metodolojisi.....	170
<b>Şekil 4.3.</b> Örgütsel Performans Modeli ve Ağırlıkları.....	189

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte ulusal ve uluslararası rekabetin artması, işletmeleri daha doğru kararlar almaya, geleceği görmeye ve kapsamlı stratejiler oluşturmaya zorlamaktadır. İşletmelerin küreselleşmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, finansal pazarların değerinin artması ve öz yeteneklerin değer kazanması örgütleri daha karmaşık hale getirmektedir. Stratejik değişimlere uyum sağlayabilmek, müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya gidebilmek, iç süreçlerde verimliliği arttırmak, öğrenme ve yaratıcılık alanında gelişmeleri takip edebilmek, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve sağlıklı bir şekilde büyüyebilmeleri için hayati önem taşımaktadır.

Örgütlerde performans anlayışı sürekli gelişen ve değişen bir süreçtir. Örgütsel performans oluşturulan boyutlar incelendiğinde; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk görülmektedir. Bu boyutlar arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel performans ölçümünde ve yönetiminde bu boyutlar önemli derecede yer almaktadırlar.

Bu bakımdan geleceğin organizasyonlarında performans ölçümünün tek boyutlu ya da sadece finansal açıdan kullanılması sistem bütünlüğü içerisinde bazı sorunlara neden olabilecektir. Ölçümlerin güvenilirliği açısından; gerek finansal gerekse finansal olmayan verilerin kullanılması işletmelerin önceden belirlenen stratejik amaçlara ulaşabilmeleri için gereklidir. Uygun olmayan performans ölçümlerinin kullanımı işletme başarısını doğrudan olumsuz olarak etkilemektedir. Geleneksel ölçüm yöntemleri tek boyutlu finansal ölçümlere odaklanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük sağlamak için işletmelerin performans ölçümlerinde çok boyutlu sistemlere başvurmaları kaçınılmazdır.

İşletmeler, yaptıkları işte başarılı olup olmadıklarını, rakiplerine göre kendi durumlarını ortaya koyabilmek ve çalıştıkları alandaki yerlerini belirlemek amacıyla değişik performans ölçme yöntemleri kullanmaktadırlar. Performans ölçüm yöntemleri belirlenirken, işletmelerin ihtiyaçlarının ve önceliklerinin net bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmeler kendilerini yeniden yapılandırırken, müşterilerinin, tedarikçilerinin, çalışanlarının ve diğer paydaşlarının beklentilerini

göz önüne almak zorundadırlar. Finansal olmayan değerler, rekabet avantajının en önemli belirleyicileri konumuna gelmiştir. Bununla birlikte işletmeler, çalışma alanları ve işleyişlerinde değişimler yaparken, değer zincirlerinde değişim, ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi, bilgi çalışanlarına yatırım ve yeni buluşlara odaklanma gibi konulara da önem vermek zorundadırlar. Son yıllarda finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği gözlenmektedir.

Bu sistemler arasında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengeli Puan Kartı, Kennerly ve Neely tarafından geliştirilen Performans Prizması, Lynch ve Cross tarafından geliştirilen Smart Piramidi sayılabilir. Ayrıca Mükemmellik Modeli ile Sonuçlar ve Belirleyiciler Modelleri de bu kapsamda değerlendirilebilir. Kennerly ve Neely tarafından geliştirilen Performans Prizması modeli işletme performansının çeşitli yönlerden ölçülmesinde önemli bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada; genel olarak finansal ve finansal olmayan verilerin kullanıldığı, işletmedeki paydaşları kapsamlı bir şekilde değerlendiren Performans Prizması modeli incelenecektir. Modelde Prizmanın temel boyutlarına ve alt göstergelerine odaklanılmaktadır. Performans Prizmasının boyutları; paydaş memnuniyeti, stratejiler, yetkinlikler, süreçler ve paydaş katkısı olarak sınıflandırılmaktadır. Performans Prizması yeni kullanılmaya başlanan, performans ölçümüne bütüncül bir bakış açısı getiren bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Başarılı bir performans ölçümü için; paydaşların işletme amaçları ile önceliklerinin ve bu amaçları gerçekleştirmek için paydaşların neler yapması gerektiğini ve işletme amaçlarına yaptıkları katkının ortaya çıkarılması gerekir. Bu nedenle çok boyutlu bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. İşletme paydaşlarının ve işletmeye olan katkılarının belirlenmesi, bunları ortaya çıkarabilecek stratejiler, işletme süreçleri ve yetkinlikler Performans Prizmasında önemli bir yer tutar. Performans değerlendirmelerinde; “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” sözünden yola çıkılarak, performans ölçümleri daha sonraki tüm aşamaları etkileyen ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Ölçüm aşamasında yapılan hatalar daha sonraki değerlendirme ve yönetim aşamalarını da olumsuz etkileyerek geri dönülemez stratejik hatalara neden olabilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak örgütsel performans kavramı, örgütsel performansın boyutları, örgütsel performans yönetimi ve performans ölçümü ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu bölümde öncelikli olarak örgütsel performans kavramı incelenmiş, performans yönetim sistemi ile performans ölçüm sistemi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

İkinci bölümde çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları araştırılmıştır. Bu kapsamda, çok boyutlu performans ölçümüne ilişkin tanımlar, ölçüm sistemlerinin önemi ve unsurları, çok boyutlu ölçüm yöntemlerinin gelişimi ve bu yöntemlerden Dengeli Puan Kartı, Mükemmellik Modeli, Performans Piramidi, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli ve Performans Prizması yöntemleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; çok boyutlu performans ölçüm modellerinden Performans Prizması modeli ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda sırasıyla Performans Prizması modeline temel oluşturan düşünce tarzı, Performans Prizmasının boyutları, uygulama süreci ve başarı koşulları ile modele ilişkin uygulama örnekleri yer almaktadır.

İlk üç bölümde çalışmanın teorik çerçevesi ortaya konulurken örgütsel performans ölçümü ile ilgili tek boyutlu ölçüm yaklaşımlarını benimseyen pek çok araştırmanın yapılmış olduğu, buna karşı çok boyutlu ölçüm yaklaşımları ile yapılan çalışmaların son yıllarda gelişme gösterdiği saptanmıştır. Diğer taraftan çalışmaya konu olan Performans Prizması modeli ile ilgili ülkemizde ampirik çalışmalara da rastlanmamıştır. Bu kapsamda dördüncü bölümde, ülkemizde turizm ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerini kapsayan bir araştırma yer almaktadır.

Araştırmanın amacı, teorik bir model olan Performans Prizması modelinin temel boyutlarını ve göstergelerini beş yıldızlı otel işletmeleri kapsamında test etmek ve söz konusu sektöre yönelik geçerli ve güvenilir bir performans ölçüm modeline ulaşmaktır.

Performans ölçümü konusu tüm sektörler açısından önemli olmakla birlikte üretimle tüketimin eş zamanlı olduğu turizm sektöründe performans ölçümü ve performans değerlendirme işletmelerin başarısı doğrudan etkileyen bir faktördür. Turizm işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi, emek-yoğun olması, otomasyona kısmen kapalılığı, müşterilerle doğrudan yüz yüze iletişim halinde

bulunması performans ölçümlerinin önemini ön plana çıkarmaktadır. Performans Prizması Modelinin ortaya koyduğu veriler, hizmet işletmeleri yöneticilerinin strateji oluşturmalarında kullanabilecekleri kritik verileri sağlamaktadır. Bu verilerden yoksun işletmelerin gelecekte başarıları tehlikeye girebilir. Bu amaçla Performans Prizması Modelinin Turizm işletmelerinde uygulanabilmesi işletme başarısını olumlu etkileyecektir.

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren 216 beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 120 işletmeden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizi için istatistiksel ve matematiksel modeller kullanılmıştır.

Çalışmada Performans Prizmasını oluşturan Paydaş Memnuniyeti, Stratejiler, İşlemler, Yetkinlikler ve Paydaş Katkısı boyutlarının önem derecesinin ortaya konulması ile teorik modelin söz konusu örnekleme uygulanabilirliği sınanacaktır. Ayrıca boyutların alt göstergelerinde karşılaşılabilecek eksiklikler, işletmenin o yönlerde de ölçüm yapması gerektiğini ortaya çıkaracaktır. Bu durum işletmede çok yönlü paydaş kavramıyla birlikte bütüncül performans ölçümünü sağlayacaktır. Performans ölçümüyle elde edilecek veriler işletmeye rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak ve işletme başarısını arttıracaktır.

Araştırmada karşılaşılan sınırlılıklar arasında; sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça karşılaşılan engellerden biri olan yöneticilerin veri sağlamada isteksiz davranması, dinamik bir sektör olan turizm sektöründe verilerin çabuk değişebilmesi, yöneticilerin zaman sorunu sayılabilir. Araştırmada; modele konu olan boyutlara farklı açılardan değerlendirme yapılabilmesi için, işletmelerin faaliyet sürelerine, türlerine, faaliyet alanlarına ve büyüklüklerine göre hipotezler oluşturulmuştur.

Performans ölçümüne bütüncül bir yaklaşımla, çok yönlü bir bakış açısını beraberinde getiren modelin yaygınlaşabilmesi ve etkinliğinin ortaya konulabilmesi amacıyla farklı sektörlerde araştırmalar yapılabilir. Ayrıca modelin tüm alt göstergelerinin dikkate alındığı kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI**

Performans yazını incelendiğinde, performans ve örgütsel performans konusunda bir çok çalışma yapılmış olmasına karşın, performans kavramıyla ilgili görüş birliğine varılmamış olduğu görülmektedir. Bir çalışma alanı olarak örgütsel performans konusu işletme ve işletme bilimi ile ilgili bir çok disiplinin ilgi alanı içinde yer aldığı için örgütsel performans konusunun son derece karmaşık ve çok boyutlu olduğu izlenmektedir. Dolayısıyla performans yazını birbiriyle çelişkili, bütünlükten yoksun bir özellik sergilemektedir. Ancak örgütsel performans kavramı ile ilgili genel çerçeveyi ve ortak zemini ortaya koymak açısından öncelikle bu alanda önde gelen kişilerin performans ve örgütsel performans ile ilgili tanımları incelenerek örgütsel performansın anlamı, örgütler için önemi ve boyutları netleştirilmeye çalışılacaktır. Daha sonra örgütsel performans ölçümü ile ilgili temel kavramlar incelenecektir. Bu kapsamda örgütsel performans yönetimi içinde performans ölçümünün yeri, performans ölçüm yaklaşımları, performans ölçüm sistemi, performans ölçüleri ve performans ölçüm düzeyleri ele alınacaktır.

##### **1.1. GENEL OLARAK PERFORMANSIN TANIMI**

Performans konusunda önde gelen akademisyenlerden Nelly (1995), performansla ilgili çalışmalarında performansın çok sık tartışılan fakat nadiren

tanımlanan bir konu olduğunu ifade etmiştir. Meyer ve Gupta, performansın ne olduğu konusunda ciddi görüş ayrılıkları olduğunu ve performans ölçülerindeki kutuplaşmanın performans paradoksuna yol açtığını, dolayısıyla performansın ne olduğunu tam olarak bilmeden örgütsel kontrolün devam ettiğini belirtmişlerdir. Böylece performansla ilgili genel kabul görmüş bir anlayışın olmayışı bir organizasyondaki orta düzey yöneticilerin önerdiği özel yaklaşımlar ve ölçülerle, bilgiye dayanmayan performans kabullenmelerine sıkça yol açabilmektedir (Meyer ve Gupta, 1994: 310).

Diğer taraftan Cordero, Dwight, Nelly ve Rolstadas gibi bazı performans otoritelerinin performansla ilgili tanımlar önerdikleri de görülmektedir. Buna ilaveten, Clark ve Fujimoto, Doz, Emmanuelides, Moseng ve Bredrup ise performans kavramını, performansı oluşturan çeşitli boyutları dikkate alarak tanımlamışlardır (O'Donnell ve Duffy, 2002: 1201). Tablo 1.1'de çeşitli yazarların performans ve performansla ilgili tanımları görülmektedir.

Tablo 1. 1. Performans ve Performansla İlgili Tanımlar

Yazar ve Kaynak	Tanımlanan Unsur	Tanım	Çalışma Alanı
Cordero (1989)	Performans	-Etkililik (Hedeflere Ulaşmada Belirleyici Olan Çıktıların Ölçülmesidir) -Verimlilik (Çıktıların Üretiminde Minimum Düzeyde Girdi Kullanılıp Kullanılmadığını Belirlemek İçin Kaynakların Ölçülmesidir)	Araştırma ve Geliştirme, Organizasyon
Dwight (1999)	Performans	Bir Amaca Ulaşma Düzeyidir	Genel
Nelly (1996)	Performans	Amaçlı Bir Faaliyetin Verimliliği ve Etkililiğidir	İşletme

Rolstadas (1998)	Performans	Aşağıdaki Performans Kriterleri Arasındaki Karmaşık Bir Karşılıklı İlişkidir: Etkililik Kalite Verimlilik Çalışma Hayatının Kalitesi Yenilik Kârlılık	Örgütsel Sistem
Clark ve Fujimoto (1991)	Performans Boyutları	Toplam Ürün Kalitesi, Sunum Zamanı ve Verimlilik (Kaynak Kullanma Düzeyi)	Ürün Geliştirme
Doz (1996)	Performans Boyutları	Geliştirme, Geliştirme Hızı ve Araştırma Geliştirme Verimine Odaklanma	Ürün Geliştirme
Emmanuelides (1993)	Performans Boyutları	Geliştirme Zamanı, Geliştirme Verimliliği (Kaynak Kullanımı) ve Toplam Dizayn Kalitesi	Ürün Geliştirme (Proje)
Moseng ve Bredrup (1993)	Performans Boyutları	Verim, Etkililik ve Uyarlanabilirlik	Üretim
Nelly v., (1996)	Performans Boyutları	Zaman, Maliyet, Kalite ve Esneklik	Üretim
Van Drongelen ve Cook (1997)	Performans Ölçümü	Şirketin Hedeflerine ve Planlarına Ulaşma Düzeyi ile Hedeflere Ulaşma Düzeyini Etkileyebilecek Faktörlerle İlgili Bilginin Elde Edilmesi ve Analizidir	Genel
Sinclair ve Zahiri (1996)	Performans Ölçümü	Başarılı Örgütlerin ve Bireylerin Hedeflerine Nasıl Ulaştıklarını Belirleme Sürecidir.	Örgütler, Bireyler
Andreasen ve Hein (1987)	Verim	Maliyetlerde Artışa Yol Açan Açıklama, Risk Azaltma, Ayrıntılı Anlatım ve Dokümantasyon İle İlgili	Ürün Geliştirme

		Giderlerdeki Artış Oranı	
Griffan ve Page (1993)	Verimlilik	Kaynakların Bir Araya Getiriliş Biçimindeki Mükemmelliğin ve Spesifik Sonuçlara Ne Kadar Ulaşıldığının Ölçülmesidir.	Genel
Duffy (1998)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Mühendislik Dizaynı
Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	

Kaynak: O'Donnell and Duffy, 2002: 1201.

Tablo 1. 1'de görüldüğü gibi performans olgusu bir çok yazar tarafından incelenmekle beraber ortak bir tanım üzerinde görüş birliği olmadığı ve tanımların bütünlükten yoksun olduğu dikkati çekmektedir. Ancak bu ayrılıklara rağmen bazı anahtar terimlerin ortaya çıktığı da görülmektedir. Verimlilik ve etkililik kavramları özellikle performansı tanımlamakta kullanılmamakla birlikte performansla ilgili çalışmalarda sıklıkla yer almaktadır. Genellikle, etkililiğin hedeflere ulaşmayla, verimliliğin ise kaynakların kullanılmasıyla ilgili olarak kullanıldığı görülmektedir. Etkililik ve verimliliğin performansın tanımlanmasında kullanılmasına rağmen bunlar arasındaki ilişki tanımlanmamıştır. Performans kavramının anlamıyla ilgili netliğin olmaması performans konusundaki araştırmaların ilerleyişini engellemiştir. Özellikle performansla ilgili aşağıdaki konular üzerinde netlik ve görüş birliği olmadığı ileri sürülmektedir (O'Donnell ve Duffy, 2002: 1203).

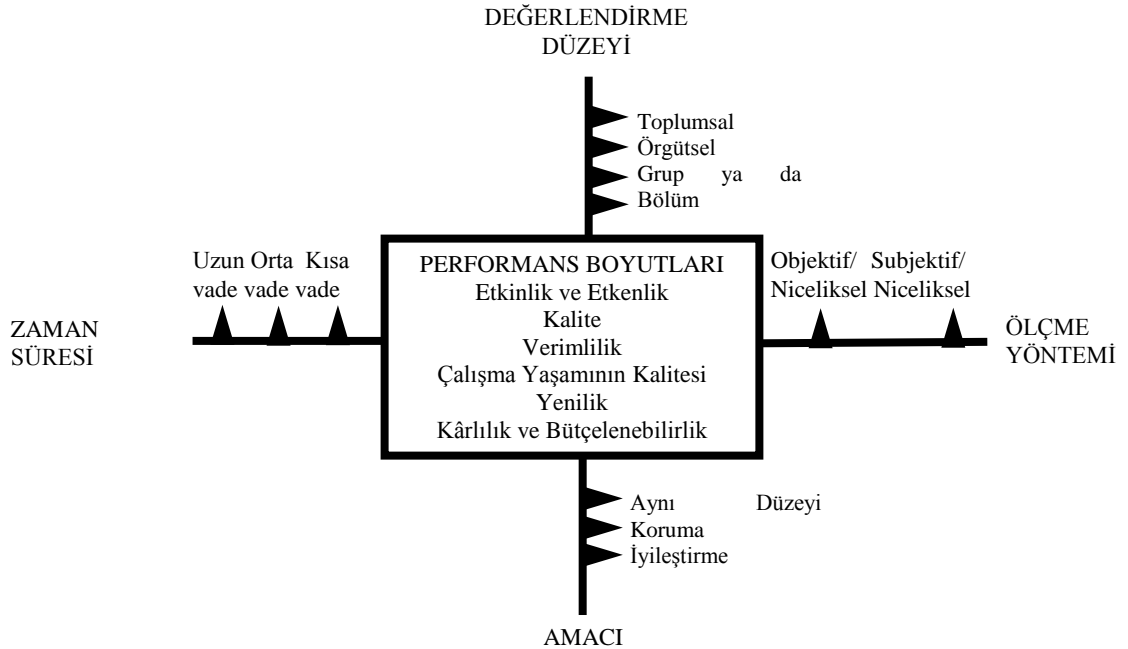
- Performansın önemli anahtar unsurları tutarlı bir biçimde tanımlanmamıştır veya görüş birliğine varılamamıştır.
- Performansı, verimlilik ve etkililikle ilgili olarak ele alan tanımlamalar bunları birbirinden açık olarak ayırt etmemiştir veya performansla ilgili bir biçimlendirme (formalizasyon) içinde ilişkilendirmemiştir.
- Araştırmalarda kullanılan bir çok ölçü performans üzerindeki etkileri ile ilgili olurken performansın kendisi ile ilişkili olmamıştır.

Performans kavramının çok boyutlu bir nitelik taşıması, genel bir tanım yapılabilmesini güçleştirmektedir. Performans kavramı; pazar değeri, kârlılık oranı,

risk gibi finansal terimlere göre tanımlanabildiği gibi, verim, etkileme gücü, üretim veya hizmet kalitesi olarak da tanımlanabilmekte veya müşteri memnuniyeti gibi konular da bu kapsamda ele alınabilmektedir (Verweire ve Berghe, 2004: 6).

Yönetim biliminde performans kavramı bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Baş ve Artar, 1991: 13). Stratejik yönetim açısından ise; örgütlerin belirlemiş oldukları stratejik boyuttaki amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak ifade edilmektedir ve örgütün başarısını ölçmede kullanılmaktadır (Sarıaltın, 2003: 11).

Performans konusu farklı biçimlerde ele alınmakla birlikte Szilagyı (1981) bütüncül bir yaklaşım önererek, performans kavramını Şekil 1.1'de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi gibi çeşitli unsurlar açısından ele alarak daha kapsamlı olarak incelemiştir.



Şekil 1. 1. Performansın Anlamı

Kaynak: Szilagyı, 1981: 39

Şekil 1.1’de, performans kavramının çeşitli yönleriyle incelendiği görülmektedir. Örgütlerde performans değerlendirme düzeyi bireysel çalışandan örgütün sunduğu ürün ya da hizmetin kullanıcılarına ve topluma kadar uzanmaktadır. Performansın odak noktası aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgili olabilir. Ulaşılmak zorunda olunan performans için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar değişebilir. Performans ölçme yöntemleri objektif/niceliksel ölçümlerden niteliksel ya da kalite ile ilgili subjektif ölçümlere kadar uzanır. Örgütsel sistemin performansı çeşitli boyutlara göre ölçülüp değerlendirilebilir (Benligiray, 1999: 6-7).

## 1.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ANLAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel performans kavramının tanımlanabilmesi için organizasyon kavramına değinmek yararlı olacaktır. Organizasyonlar, çevrelerinden çeşitli kaynakları (input) alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet haline getiren (süreç) ve bu mal/hizmetleri (output) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimlerdir. Yani organizasyon birbiriyle bağlantılı ve birbirini etkileyen çeşitli alt sistemlerden oluşan bir açık sistemdir (Koçel, 1999: 187). Bu açık sistem çalışanlar, makineler, yönetim gibi birçok alt sistemi içermektedir. Böylesine çeşitli öğelerin ve ilişkilerin var olduğu bir sistemde performans kavramı ile ne anlatılmak istendiğini açıklamak kolay değildir. Çünkü işletme performansı pek çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi altında oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler hem o alt sistemin, hem de işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır (Kodal, 1998: 8).

Organizasyon kavramının çok boyutlu olmasından dolayı örgütsel performans kavramı da çok boyutlu bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel performansın tanımı ile ilgili olarak ortak bir görüş birliğinin oluşmadığı izlenmektedir. “Örgütsel performans”ın kavramsal olarak ilk tanımını Ohio State Üniversitesi Profesörü Jay Barney (1997) yapmıştır. Barney’in kavramsal olarak ilk çıkış noktası örgütleri, ekonomik avantajlar sağlamak isteyen üretim aktifleri olan birlikler olarak kabul etmesidir. Bir örgütün var olabilmesi için üretim aktiflerinin kullanımında başarı sağlamak şarttır. Yani örgüt sahiplerinin bu süreci uzun tutabilmek için üretim aktiflerini geliştirerek başarılarını arttırmaları gerekir. Öyleyse örgütsel performans

tanımında örgütün üretim aktifleri ile örgüt sahiplerinin bu aktiflere bağlı olarak değer kazanımı konusunda bir benzerlik vardır. Eğer hedeflenen başarılarla ulaşılmışsa, hem üretim miktarı hem de örgüt değeri artmakta; fakat diğer taraftan örgütün elde ettiği değerde bir düşüş söz konusu ise örgüt sahipleri veya yöneticiler aktiflerini geri çekebilmektedirler (Verweire ve Berghe, 2004: 6).

Örgütsel performansı tanımlamaya yönelik olarak Barney'den sonra çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Buna göre, örgütsel performans, bir örgütün müşteri istek ve beklentilerine ne ölçüde cevap verebildiğini, kaynaklarını ne kadar verimli kullanabildiğini, yeniliklere ne ölçüde uyum sağlayabildiğini çok yönlü olarak gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Sarıaltın, 2003: 3).

Örgütler, belirli bir vizyon doğrultusunda, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan ortak inanç ve değerlere sahip insan topluluklarıdır. Tüm organizasyonlar, varlıkları ve başarıları ile ilgili olarak, varlığını sürdürmek ve haklı kılmak için elde etmem gereken sonuçlar nelerdir? ve bu sonuçlara ulaşmam için izlemem gereken süreçler nelerdir? olmak üzere iki soruya cevap ararlar. Elde edilecek sonuçların ne olduğu sorusu organizasyonun amaçları konusunu gündeme getirmektedir. Çünkü amaçlar elde edilecek sonuçları tanımlar. Organizasyonun amaçları genellikle; yüksek verimlilik, etkinlik, kârlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme saygınlık gibi başarı ölçütleri ile ifade edilirler. Bu amaçları bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir organizasyonu Yüksek Performanslı Organizasyon olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 11-12).

Yüksek performansın tanımı işletmeden işletmeye değişebilmekte ve çeşitli kriterlere göre performans değerlemesi yapılmaktadır. Bunlar arasında finansal performans göstergeleri, pazar ve müşteri odaklı göstergeler, çalışma şartları ile ilgili göstergeler sayılabilir. Dolayısıyla yüksek performansın kaynağını sadece işletmenin sergilediği finansal sonuçlar oluşturmayıp, işletmeyi oluşturan diğer paydaşlar (müşteriler, hissedarlar, toplum vb.) açısından ortaya koyan performans da önemli olmaktadır (Dalay ve diğer., 2002: 286).

Genellikle örgütsel performans kavramı, ortak bir amaç için beşeri, fiziksel ve parasal kaynaklar içeren, kâr amaçlı üretim yapan işletmelerde karşımıza çıkmaktadır. Pek çok etkenin katılımı ile ortaya çıkan kavram, işletmeler başarılı

oldukça işletmeninde değerini artırır. Sonuç olarak performansın esası; değer yaratılması ve artırılmasıdır. Değerin korunabilmesi veya artırılabilmesi, belirlenen hedeflere ulaşılmadaki çeşitliliğe ve yapılan katkılara bağlıdır. Bu yüzde “değer yaratılması” herhangi bir organizasyon için tüm performansı gösteren en önemli konudur. Bu görüşlere destek olarak, değerın doğru şekilde ölçülmesi de işletmeler için çok önemlidir (Carton ve Hofer, 2006: 3).

### **1.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI**

#### **1.3.1. Örgütsel Performansın Boyutlarını Açıklayıcı Yaklaşımlar**

Örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan ya da daha fazla önem kazanan performans anlayışları olmuştur. Amerika’da bu konuda çalışan kimi yazar, araştırmacı ve akademisyenlerin işletme performansında öncelik verdikleri boyutlarla ilgili görüşlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akal, 2005: 25-35).

Drucker, müşteri hoşnutluğu, çalışan performansı, yenilik, yönetim gelişimi, iç verimlilik, sosyal sorumluluk ve işletme bütçesi olmak üzere yedi ana sonuç alanı belirlemiştir. Peters ve Waterman, sekiz ortak özellik sıralamışlardır. Bunlar; etkinliğe yönelme, müşteriye yakınlık, otonomi ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, değer güdüsü, basit yapı, kendi işine bağlılık ve hem katı, hem esnek olma özelliğidir. Pascale ve Athos ise, 7 S modeli adını verdikleri yapı, sistem, strateji, stil, eleman, yetenek ve ortak değerler üzerinde çalışmışlardır. Killmann, geleceğin örgütlerinde önemli boyut olarak 5 yol olarak nitelendirilen kültür, yönetim becerisi, takım kurma, stratejik yapı ve ödüllendirme sistemi konularını ön plana çıkarmıştır.

Deming, önemli performans boyutları olarak 14 noktayı incelemiştir. Bunlar; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kararlılık yaratmak, yeni felsefeyi benimsemek, kaliteyi sağlamak için muayene bağımlılığına son vermek, sadece fiyat temeline dayalı işletme değerlendirme uygulamalarını terk etmek, tek bir tedarikçi ile çalışarak toplam maliyetleri en aza indirmek, planlama, üretim ve hizmet süreçlerini sürekli ve kararlılıkla geliştirmek, işbaşı eğitimini kurumlaştırmak, liderliği uygulamak ve kurumlaştırmak, korkuları yenmek, elemanlar arasındaki



engelleri yıkmak, sloganları, özendirmeleri, çalışanlar için hedef belirlemeyi ortadan kaldırmak, işgücü için sayısal kotaları, yönetim için sayısal hedefleri ortadan kaldırmak, insanların ustalıkları ile övünmelerini önleyen engelleri ortadan kaldırmak, yıllık değerlendirme ya da liyakat sistemlerinden vazgeçmek, bireylerin kendi kendilerini geliştirmeleri ve eğitimleri için kuvvetli bir sistemi kurumlaştırmak, üst yönetimde bu ilkelerin uygulanmasına destek olmak ve katılmaktır.

Lawler, geleceğin örgütlerinde 21 öğüt adını verdiği bir boyutlandırma yapmıştır. Bu çalışmada örgütün değişik bölümleri arasında uyum gereksinimi, katılımcı destek çalışmaları yürütenlere güven, örgütte bilgi, güç ve haberleri alt düzeylere kadar iletme, tüm örgüt üyelerinin tahmin geliştirme işlevine katılımlarını sağlama, düz, basit yapı, belli ürünler ya da müşterilerden sorumlu olma durumuna göre örgütsel birimleri gruplandırma yaklaşımı, rakiplerin performansını izleme ve mümkünse yönlendirme, bireysel olarak iş zenginleştirme, grup olarak iş tasarımına yönelme, görev kuvvetleri, sorun çözme ve grup süreci eğitimleri, pahalı olmayan hesaplama ve tahmin olanaklarının varlığı, örgütün tüm üyelerine açık, merkezi olmayan iletişim sistemi, ortak hedef ve standartların saptanması, dengeli fiziki yerleşim düzeni, karmaşık örgütler için küçük yerleşim alanları, değişik ödül sistemleri, bölgesel işgücüne uyumlu personel politikaları, istihdamda denge, iş alma politikaları, yüksek düzeyde eğitim, gelecek hayali, liderlik, kendi kendini güdüleme olanaklarını destekleme ve özendirme gibi konuların geleceğin örgütlerinde önemli boyutlar arasında yer alacağı düşünülmüştür.

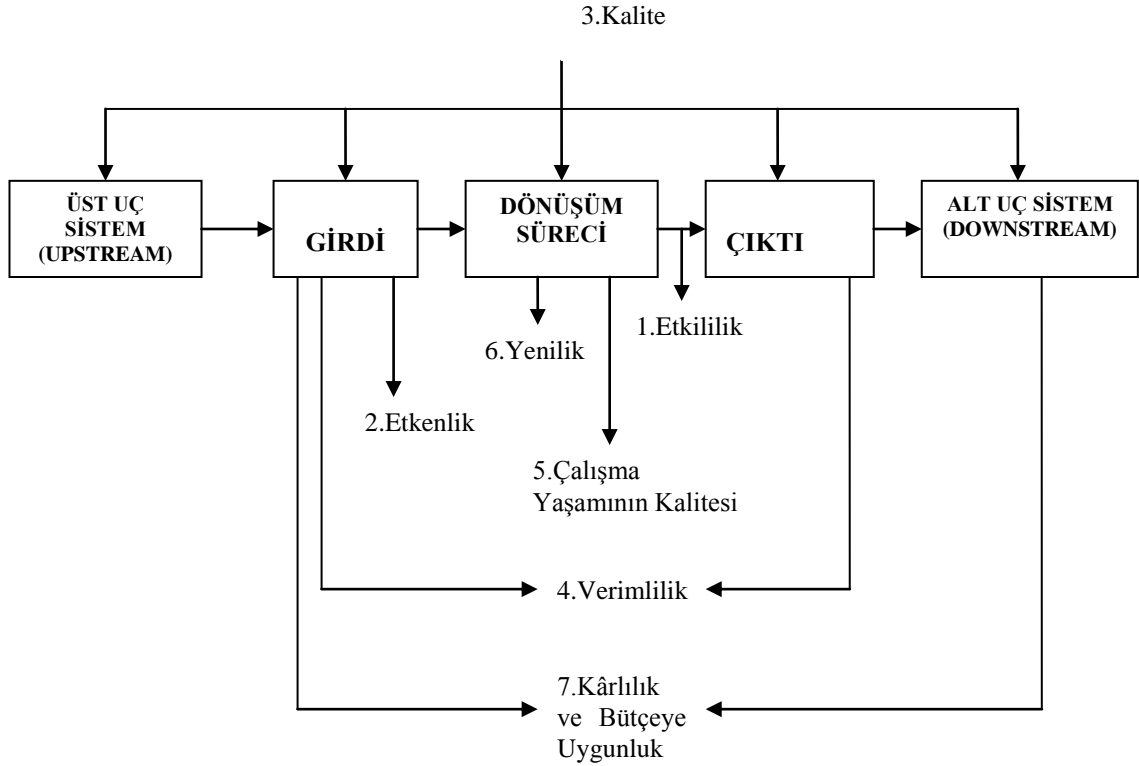
Venkatraman ve Ramanujam (1986) işletme performansının üç farklı boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlardan ilki ve performansın en dar anlamda kullanılan biçimi olan finansal performans, strateji araştırmalarında kullanılan performans şeklidir ve satış artışı, kârlılık, öz sermayenin getirisi gibi muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır. Diğer bir boyut finansal kriterlere ek olarak finansal olmayan operasyonel kriterleri de (yeni ürünün pazara sunumu, pazar payı pozisyonu gibi) içeren işletme performansı olarak ifade edilmektedir. Üçüncü olarak örgütsel etkinlik en geniş kapsamlı stratejik yönetim aracıdır ve literatürde en fazla kavramlaştırılan performans türü olarak görülmektedir (Bakıoğlu, 2001: 39-43). Chakravarty (1981) ise; stratejik yönetimde, stratejik performansın içindeki faydalı

ölçümleri şirketin adaptasyonuna değer biçerek kalitesini belirlemesi üzerinde durmuştur. Bu kapsamda stratejik performans araştırmalarında; örgütsel performans ve örgütsel etkililik kavramlarının ön plana çıkan iki konu olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerde; stratejik kararların kalitesini, örgütsel performansın objektif ve sürekli olarak değerlendirilmesine ya da değerlendirilmemesine bağlamaktadır (Chakravarthy, 1995: 252). Venkatraman ve Ramanujam (1986) örgütsel performansı; strateji ve muhasebe disiplinlerinin kalbi olarak tanımlamışlardır (Verweire ve Berghe, 2004: 6).

### **1.3.2.Örgütsel Performansı Oluşturan Başlıca Boyutlar**

Yukarıda açıklanan yaklaşımlardan anlaşılacağı gibi örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Günümüzde performans oldukça geniş, çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın aşağıdaki yedi boyut arasındaki kompleks iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999: 9). Örgütsel performansı oluşturan başlıca boyutları ve aralarındaki ilişkileri Şekil 1.2’de görmek mümkündür.

- Etkililik (effectiveness)
- Etkenlik (efficiency)
- Kalite (quality)
- Verimlilik (productivity)
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life)
- Yenilik (innovation)
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability)



Şekil 1. 2. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi

Kaynak: Tangen, 2004: 730.

Şekil 1.2.'de performans ölçümünde klasik bir yaklaşım görülmektedir. Sink ve Tuttle (1989) tarafından geliştirilen yaklaşımda, yedi performans kriteri arasındaki karmaşık ilişki ortaya koyulmaktadır (Tangen, 2004: 729). Performans kavramını ortaya koymaya yönelik olarak en çok bilinen ve kullanılan yedi temel boyutu aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

### 1.3.2.1. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik amaçlara ulaşma derecesini ifade eden bir kavramdır. Dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar ile planlanan sonuçlar ne kadar bir birine yakınsa o derece etkili olduğu kabul edilir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 23). Uygulamada, “doğru şeyleri, doğru zamanda, yüksek kalitede yapmak” olarak da tanımlanabilir. Kısaca; beklenen çıktıyla, asıl çıktının belli bir oranının olması şeklinde ifade edilebilir (Rolstadas, 1998: 990-991). Taylor örgütsel etkililiğin; üretim maksimizasyonu, maliyetlerin minimizasyonu ve teknolojik mükemmellik gibi faktörlerle

ölçülebileceğini kabul etmektedir. Buna karşılık Fayol'e göre örgütsel etkililik örgüt içinde açık bir disiplin ve otorite mekanizmasının varlığıdır (Özkara ve Kurt, 2003: 795). Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir (Başaran, 1992; 134).

Etkililik amaçlara yönelik bir tanımdır. Bir sonuç analizidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirler. Çıktıların amacını gerçekleştirme düzeyini açıklamakta yetersiz olması durumunda sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılır. Sonuç, etkililiğin ölçümü için esas alınan amaca ait olmalıdır. Bu nedenle etkililik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklılık önem kazanır. Sonuçlar, çoğunlukla nicel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı olarak algılanır ve amaçların nitel ve nicel boyutları ile ifade edilirler<sup>1</sup> (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu web sayfası) .

Etkililik kavramı ulaşılabilecek çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması ve ya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bundan dolayı örgütsel anlamda etkililiğin iki düzeyi vardır; bunlardan birincisi, *daha iyi bir örgütlenme daha yüksek performans standartlarına ulaşılması*: burada hedef, kullanılan kaynakların tam kapasitede kullanılmasıdır. Başka bir deyişle burada söz konusu olan 'kaynak mevcudiyetindeki yetersizlik, istem düzeyindeki düşüklük gibi kısıtlamalar altında bile gerçekten çalışarak daha iyi olabilir miyiz?' sorusuna olumlu yanıt verme çabasıdır. İkincisi ise; *Hem içsel hem de dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırılırsa, ideal potansiyelin hedef olarak alınması*: burada firmalar erişilmez gibi görünen hedefleri benimser ve onlara ulaşmaya çalışırlar (Baş ve Artar, 1991: 34).

### 1.3.2.2. Etkenlik (Efficiency)

Etkenlik, örgütlerin, tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen

<sup>1</sup> Akal Z. (24.07.2007). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm)

ve işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur (Akal, 2005: 34).

En basit haliyle ‐işleri doğru yapmak‐ olarak ifade edilebilir. Tüketilen kaynakların, tüketilmeyi bekleyen kaynaklara bir oranı vardır (Tangen, 2004: 729-730). Genel olarak, bir faaliyetin etkenliği, kazanımlar ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak gözüktür. Faaliyetin maliyeti kullanılacak kaynakların miktarının ölçümünden sonra belirlenir. Faaliyetin etkinliği; girdi ve çıktı bilgilerinin nicel olarak karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. Ancak karşılaştırma, kazanılan ve tanımlanılan bilgi düzeyine göre yapılmalıdır. Benzer faaliyetler de kullanılan bilginin düzeyi ölçülmeli ve girdi ve çıktı miktarları net olarak ifade edilmelidir (O’Donnell ve Duffy, 2002: 1201). Etkenlik, bir örgütün kaynaklarını nasıl iyi kullandığını gösteren, etkililikten daha dar kapsamlı bir kavramdır. Üretim için ne kadar girdinin sağlandığını, girdinin ne kadarının çıktıya dönüştüğünü, ne kadarının sistem tarafından kullanıldığını bilmek örgütün etkenlik düzeyini belirler. Etkenlik kavramı yalnızca örgütün işleyen gücü olarak da kullanılabilir (Başaran, 1992: 134-135).

İşletme dönem başında planlamış olduğu üretim miktarını dönem sonunda gerçekleştirmiş ise etkililik ortaya çıkar. Fakat işletmenin rakipleri bu üretim miktarının üzerinde üretim yapıyorsa o işletme etkin bir işletme olarak nitelendirilmez (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24). Bir işletmenin üretim hedeflerine ve standartlarına maksimum düzeyde ulaşması mümkün olabilir. Ancak aynı işletme etkin olmayabilir. Çünkü dış çevredeki standartlar daha yüksek olabilir ve bu standartların altındaki hedeflerin gerçekleştirilmesi sonuç olarak etkenlik getirmeyebilir. Dış çevre normlarının altında çalışmak da etkin olmayan sonuçlar yaratabilir. Etkenlik için, doğru normları belirleyip, bunları realize etmek gereklidir (Akdemir, 2004: 84-85).

### **1.3.2.3. Kalite (Quality)**

Kalite ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalar kalite kavramını farklı yönlerden incelemektedir. Kalite ‐verimlilik, maliyet azaltma, stratejik düşünme, krize düşmeme, esneklik, bir programa uyma, insana yatırım, sürekli geliştirme, gelecek, yaşam felsefesi, çalışanlara ve müşterilere saygı, yönetim

tarzı, rekabet gücünü yükseltme, israfın önlenmesi, kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygunluk” gibi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 29).

Kalite etkenliği sağlamada en itici güç rolünü oynar. Kalitenin en genel tanımı; sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir. İşletmelerde ürün ve hizmet kalitesi anlayışından daha kapsamlı olan toplam kalite anlayışına geçilmiştir. Kalite böylece sürece ilişkin bir kavram olmaktan çıkmış, karar destek sistemleri içinde yer almıştır<sup>2</sup> (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu web sayfası).

Mal veya hizmetin çok miktarda ve düşük maliyetle üretilmesi ya da firmanın kârlı olması yeterli bir kalite anlayışını yansıtmaz. Kalite en kısa tanımla müşteri beklentilerini karşılamaktır. Bu olgu belirli standartlara uygunluğu ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008: 20).

Kalitenin teknik ve fonksiyonel kalite olarak iki boyutu vardır. Teknik kalite, müşteriye ne sunulduğunu; fonksiyonel kalite ise nasıl sunulduğunu gösterir. Teknik kalite, toplam kalite için temel şarttır ve bu şartı yerine getirmek genellikle daha kolaydır. Fonksiyonel kalitenin iki boyutu vardır. Bunlardan biri işlemsel boyut, diğeri kişisel boyuttur. İşlemsel boyut iş akışının, zamanlamanın, uygun örgüt yapısının ve prosedürlerinin, sezinleme yeteneğinin, iletişimin, müşteri geribildiriminin ve nezaretin üzerinde durulmasını gerektirir. Kişisel boyut ise, hizmetin insana ilişkin yönüyle ilgilidir; personelin tutumunu, vücut dilini, ses tonunu, nezaketini, dikkatli ve özenli olmasını, müşteriye istediği bilgiyi sağlamasını, satış ve sorun çözme becerilerini içerir (Benligiray, 1999: 11-12).

#### **1.3.2.4. Verimlilik (Productivity)**

Genel bir tanım ile verimlilik; “doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmektir.”

<sup>2</sup>Akal Z. (24.07.2007). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*.  
[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm)

Verimlilik, en az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etme biçiminde ifade edilebilen bir durumdur (Aydın, 2007: 188). Başka bir ifadeyle; bir işletmede üretim sürecinde dönem başında belirlenen amaçlardan ve standartlardan sapmadan en az girdiyle en çok çıktının elde edilmesidir. Geleneksel olarak çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanabilir (Tangen, 2004: 729-730). Bu formülasyonun anlamı; elde edilen sonuçların, bu sonuçları elde etmek için katlanılan girdilere oranlanmasıdır. Bu oranın yüksek çıkması verimli çalışıldığı anlamına gelir. Bu durum sahip olunan kaynakların amaçlar doğrultusunda doğru ve akılcı bir şekilde kullanıldığının ve başarılı olduğunun bir göstergesidir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Verimlilik kapsamında; sermaye verimliliği, toplam faktör verimliliği, işgücü verimliliği gibi boyutların tek tek ele alınması gerekir. İş gücünün, hammaddenin, teknolojinin, finansmanın ayrı ayrı verimliliklerini ölçebilme ve değerlendirebilme imkanı vardır. Verimliliği ölçme nedenleri; üretimi yakından izlemek, sapsular varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzemeden artırımı sağlamak, maliyeti düşürmek ve üretilen miktarı arttırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008: 17).

Kişisel anlamda verimlilik ise, kişinin yaratıcı zekâsını ve özelliklerini kullanarak amaçlar doğrultusunda kendi üzerine düşen görev ve sorumlulukları eksiksiz bir şekilde başarmasıdır. Teknik anlamda ise verimlilik toplam performansı oluşturan temel bir boyuttur.

### **1.3.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (Quality of Work Life)**

Performansı daha iyi bir duruma getirmek için temel olan bir performans boyutudur (Rolstadas, 1998: 990-991). Yapılan çalışmalar, çalışma yaşamının, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsadığı yönündedir. Çalışma yaşamını etkileyen psikolojik, sosyolojik, kültürel, fiziksel ve ekonomik koşullar vardır (Silah, 2001: 22-23).

Çalışma yaşamının kalitesinin etkisini artırma programlarının temel hedefleri; genellikle çalışan perspektifinden incelendiğinde; uygun koşullarda çalışma ortamı, işveren perspektifinden ise örgütsel etkililiği artırmak için geliştirilir (Lau, 2000: 428).

Günümüzde “insan” en önemli bir performans boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu olgu çalışma yaşamının kalitesine de doğrudan önem kazandırmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur. Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile örgütsel performans arasındaki ilişki, konunun tamamen insanlarla ilgili olması nedeniyle oldukça karmaşıktır (Akal, 2005: 58).

Çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olması, iş ortamında devamsızlıkları azalttığı, işgücü devir hızını düşürdüğü ve iş memnuniyetini geliştirdiği yapılan çalışmalarda gözlenmektedir. Bu kavram; sadece işletmeye kaliteli insanları çekerek işletme yeteneklerine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin rekabet yeteneğini de artırır (Lau, 2000: 428).

### **1.3.2.6. Yenilik (Innovation)**

Yenilikle ilgili bir çok tanım bulunmakla birlikte en yalın olarak yenilik “bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Elçi (2006)’ye yenilik, iyi fikirlerin ortaya çıkması ve bunların değer yaratacak, işletmeye geri dönüş sağlayacak şekilde uygulanması sürecidir. Bunun yanında yenilik türleri; ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört farklı türde tanımlanmaktadır (Özmen ve Saatçioğlu, 2006: 400).

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Yenilik işletmelerin geleceği için çok önemlidir. Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi yenilikçi ruhun varlığının ve alışkanlığının kazanılması ile mümkündür. Örgütte çalışanlar tıpkı maliyet-kâr sorumluluğu gibi yeniliklerden sorumlu olma duygusunu taşımalıdır. Yeniliklerin performansa etkisinin, yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi işletmeler açısından önem taşıdığı için ölçümlerin bu konuyu da kapsamaması gerekmektedir (Akal, 2005: 53-58).



Örgütlerin yenilik süreci, bu süreci etkileyen içsel ve dışsal değişkenler ve yenilik performansının incelenmesinde çok boyutlu bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiğinde; içsel faktörler, işletmenin genel profili, stratejiler, örgüt yapısı, yönetimin tutumu ve engeller, dışsal faktörler ise; rekabet, AR-GE'ye ayrılan fonlar, ulusal yenilik politikaları ve teşvikler olarak sınıflandırılabilir (Özmen ve Saatçioğlu, 2006: 400-401).

İşletmelerdeki yeni buluşlar, yeni ürünler, yeni teknolojik buluşlar, ürünlerin yaşam devri vb. kriterler alınarak işletmede yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde var olduğu tespit edilebilir. Bunun dışında Ar-Ge harcamaları ve diğer yeni temel teknolojiler açısından işletmenin mevcut durumu diğer işletmeler ile karşılaştırılabilir.

### **1.3.2.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability)**

Kârlılık, herhangi bir organizasyon için temel amacı ifade etmektedir (Rolstadas, 1998: 990-991). Kâr; bir işletmenin belirli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirlerinden aynı dönemde yapılan tüm giderler çıkarıldıktan sonra kalan artı değerdir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Kâr ve kârlılık toplam gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. En çok kullanılan başarı ölçüm derecesi kârlılıktır. Kâr yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığıdır ve işletmelerin topluma katkı sağlama aracıdır.

Kârlılık hesaplamalarında en klasik hesaplama şekli; “Kârlılık = Kâr / Sermaye” şeklindedir. Bu formülasyon sermayenin kârlılığı olarak ifade edilir. Elde edilen oran dönem başında planlanandan yüksekse işletme başarılı, düşükse başarısız kabul edilir. Kârlılık kavramı teknik açıdan bazı alt gruplara ayrılabilir ve bu şekilde ölçülebilir. Örneğin, işletmede satış kârlılığı, özsermaye kârlılığı, brüt satış kârı, net dönem kârı, işletme faaliyet kâr/zararı, vergi öncesi/sonrası kâr vb. kârlılık boyutları ele alınarak ölçülebilir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Kâr aynı zamanda ticari işletmelerin başarı ölçüm kriteri, büyüme, yatırım ve gelişme, çalışanlara daha iyi ücret ödeme, işletme sahibi veya sahiplerinin gelir seviyelerini yükseltme ve işletmenin varlığını devam ettirme aracıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 12).

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sadece gider merkezleri durumunda olan sosyal kurumlar için geçerli olan bir performans göstergesidir. Çalışmaların planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösterir ve bütçe kontrol teknikleri ile değerlendirilir. Bütçeler ve bütçe kontrolleri bu görevi plan değerleri ile (bunlar para, miktar, zaman, hatta kalite cinsinden biri ya da bir kaçını ifade edilebilir) gerçekleşen değerler arasında ilişkiler kurarak yerine getirir. Planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır (Akal, 2005: 65).

## **2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ**

Yönetimler işletmelerin amaçlarına ulaşmak için uygun kararları alma; stratejileri planlayarak uygulamaya geçirme; kaynak sağlama, bu kaynakları zamanında ve gereken miktarlarda etkinliklere dağıtarak kullandırma; uygulamaları denetleme, değerlendirme ve bu değerlendirmelere göre geri bildirim sağlayarak, gerekiyorsa yeniden düzenleme ve yeniden planlama ile bu süreci sürdürme görevini yüklenen organlardır (Akal, 1992: 5). Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere sınıflandırılabilir (Ertürk, 2000: 59). Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir (Dinçer, 1998: 361). Kontrol fonksiyonunun en önemli faaliyetlerinden biri performans ölçümü ve performans yönetimidir.

Performans ölçümü, sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin iç işi değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup, verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir (Coşkun, 2006: 2). Performans ölçümü çeşitli organizasyonlarda kullanılmaya başlanan yeni ama önemi her geçen gün artan bir

kavramdır. Performans ölçüm sistemleri kronolojik olarak örgütlerin tüm amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütsel kontrolün sürdürülebilmesine yönelik olarak ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir. 1992 yılında bir organizasyonun hedefini değiştirme denemesinde Brignall, değişimin anahtarının performans ölçümü olduğunu söylemiştir. Yönetimsel olarak performans ölçümünün gelişimi, kalite ve hizmetin geliştirilmesi üzerine, parametrelerin değişimi üzerine kuruludur. Pek çok örgüt için uygun bir performans ölçümünün eksikliği değişim ve gelişim için önlerinde önemli bir engel olarak durmaktadır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 217).

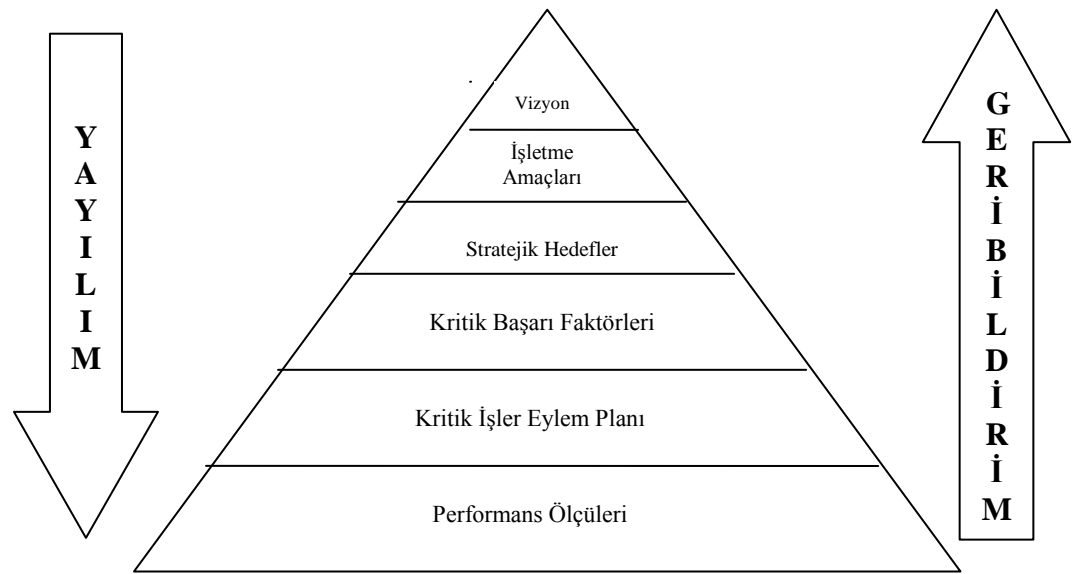
Ölçüm, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, örgütün önceden belirlenen hedeflerine doğru ne derece yaklaştığını değerlendirmek için bir organizasyon temeli oluşturur. Örgütün güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmaya, gelecekle ilgili girişimlerin kararlaştırılmasına yardım eder. Ölçüm, aslında bir amaç değildir, ama daha etkili bir yönetim için bir araçtır. Performans ölçümünün sonuçları, sonuçların ne olduğunu gösterir ama ölçüm sonuçlarının nedenlerini ve bu sonuçlara göre ne yapılması gerektiği konusunda bilgi vermez. Performans ölçüm sonuçlarının, bir örgüt içerisinde etkili kullanılabilmesi için, ölçümlerden yönetime geçiş yapılabilmesi gerekir. Aynı şekilde, örgüt stratejik yönde ihtiyaç duyulan değişiklikleri önceden tahmin edebilmeli ve stratejik değişimi ortaya koymak için yerinde bir metodolojiye sahip olmalıdır. Bu kavram, performans ölçüm literatüründe performans yönetimi olarak tanımlanır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 218).

## **2.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ**

### **2.1.1. Örgütsel Performans Yönetiminin Anlamı ve Hedefi**

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 123) .

Performans yönetim süreci, örgütün örgütsel ve fonksiyonel stratejilerinin ve hedeflerinin performansıyla uyum halinde yönetildiği bir süreçtir. Şekil 1.3'te görüldüğü gibi bu sürecin hedefi, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin tüm işletme süreçlerine, faaliyetlerine, işlerine ve personeline yayılması, bu sistem aracılığıyla geri bildirim elde edilmesi ve bu geri bildirim de en uygun yönetsel kararların alınmasında kullanılmasıdır (Bititci ve diğer., 1997: 524).



Şekil 1. 3. Performans Yönetim Süreci İçin Yayılım ve Geri Bildirim Sistemi

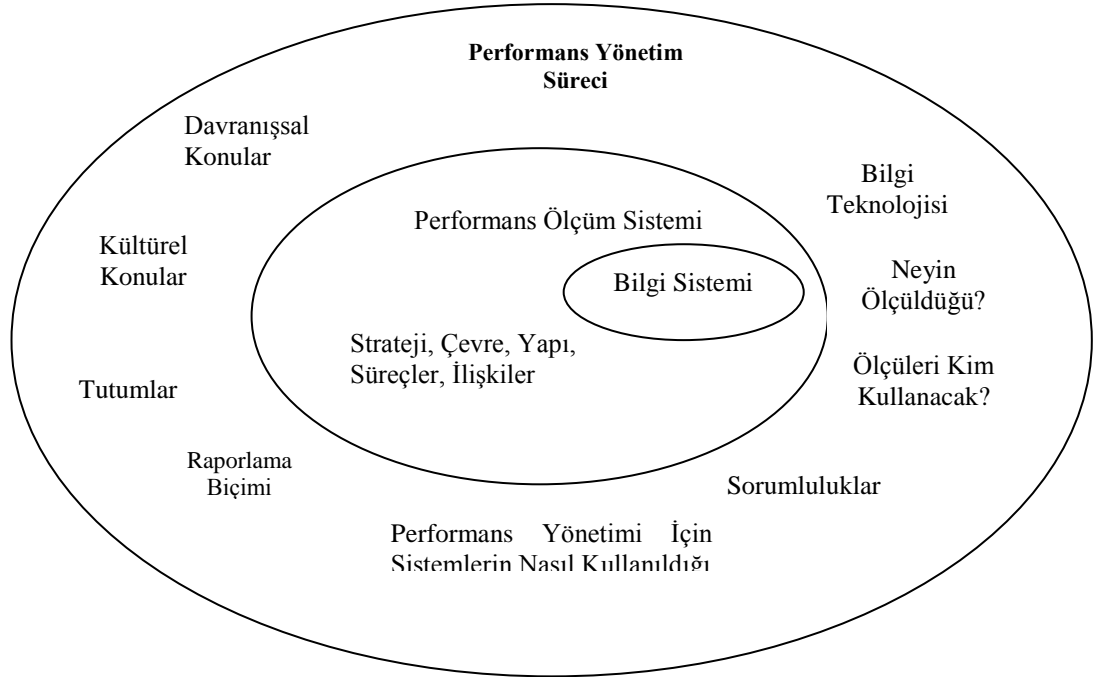
Kaynak: Bititci, Carrie, McDevitt, 1997: 524.

Aslında performans yönetim süreci bir organizasyonun, performansını yönetmede değişik sistemleri nasıl kullanabileceğini tanımlar. Bu sistemler, stratejinin yayılımını ve yeniden gözden geçirilmesini; yönetim muhasebesini; amaçlarla yönetimi; formal ve informal finansal olmayan performans ölçülerini; teşvik/bonus şemalarını; personel değerlemeyi ve yeniden gözden geçirmeyi içerir fakat yalnızca bunlarla da sınırlı kalmaz. Performans yönetim sürecinin merkezinde iyi bir yayılım ve geri bildirim sistemi sağlayan bilgi sistemi yer alır. Bu bilgi sistemi performans ölçüm sistemidir. Performans ölçüm sistemi, yukarıda ifade edilen ilgili tüm sistemlerden gelen ilgili bilgiyi bütünleştirir. Bu bağlamda bütünleşme,

performans ölçüm sisteminin karar verme ve kontrol süreçlerini kolaylaştırmak için geri bildirim almaya olanak verecek düzenli bir çerçeve sunduğu gibi işletmenin stratejik ve taktiksel hedeflerinin doğru yayılımını da mümkün kılacağı anlamına gelir. Bu bilgiyi sağlayan performans ölçüm sisteminin yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşmada etkili olması için örgüt yapısını, süreçlerini, işlevlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri göz önüne aldığı gibi işletmeyle ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate almalıdır (Bititci ve diğer., 1997: 524).

### **2.1.2. Performans Yönetim Sistemi ile Performans Ölçüm Sistemi Arasındaki İlişki**

Performans yönetim sürecinin etkililiği performans ölçüm sisteminin kullanımına dayanmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin işletme performansının yönetiminde nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecinin etkililiğinde belirleyici olacaktır. Böylece kültür, davranış ve tutumlar gibi soyut (soft) faktörlerin dikkate alınması kadar raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilgi teknolojisinin kullanımı gibi daha somut (hard) faktörlerin de dikkate alınması gerekir (Bititci ve diğer., 1997: 525). Şekil 1.4'te performans yönetim sürecine yönelik bu bakış açısı özetlenmektedir. Buna göre performans ölçüm sisteminin yapısı ve çeşitli unsurlarının düzenlenişi performans yönetim sürecinin verimliliğinde ve etkililiğinde kritik bir rol üstlenmektedir.



Şekil 1. 4. Performans Yönetim Süreci ve Performans Ölçüm Sisteminin Süreç İçindeki Yeri

Kaynak: Bititci, Carrie and Mc Devitt, 1997: 525.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet kriteri haline gelmiştir. Günümüzde örgütlerin performans yönetim sistemlerini ölçüme dayanan ve stratejiye odaklı şekle dönüştürdükleri görülmektedir. Örgütlerin ölçüme ve stratejiye odaklı performans yönetim sistemlerinde hedeflerin anlaşılabilir olabilmesi için ölçme yapılarak somut verilerin ortaya konulması, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayanması gerekmektedir. Bu veriler de örgütsel performansın ölçülmesiyle sağlanabilmektedir ve performans ölçümü yapıldığı zaman örgütlerin istenilen rekabet düzeyine ulaşabilmesi kolaylaşabilmektedir (Sarılaltın, 2003: 3-4).

## 2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

### 2.2.1. Performans Ölçümü ile İlgili Tanımlar

Örgütsel performans ölçümü yazınında, performans ölçümü konusu çok sayıda disiplinden gelen kişiler tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Performans ölçümü konusunun ele alındığı başlıca disiplinler olarak, muhasebe, işletme stratejisi, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinlerini saymak mümkündür (Neely, 1999: 221).

Örgütsel performans ölçümü konusunun örgüt yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olması nedeniyle konunun farklı disiplinler tarafından kendi disiplinlerinin bakış açıları ve yaklaşımları ile incelendiği görülmektedir. Örgütsel performans ölçümü konusu her ne kadar farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlarla incelenirse de temelde tüm disiplinlerde iki temel sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bu sorulardan biri, örgütsel performansın belirleyicilerinin ne olduğuna ilişkindir. Diğer soru da örgütsel performansın nasıl ölçülebileceği ile ilgilidir (Neely, 1999: 221).

Performans ölçümüne olan ilgilinin disiplinler arası olduğu göz önüne alındığında bu konudaki tanımların da farklı bakış açılarını yansıttığı görülmektedir. Sink'e göre performans ölçümü, karmaşık, anlaşılması zor, güç, önemli, meydan okuyucu, yanlış ve hatalı kullanılabilen bir işlemdir. Bir işletmenin ulaşmak istediği performans düzeyi, kontrolü altındaki faaliyetlerin verimliliği ve etkililiğinin bir fonksiyonudur. Bu bakış açısına göre de performans ölçümü, bir faaliyetin verimliliğinin ve etkililiğinin niteliğinin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanabilir. Zairi'ye göre performans ölçümü, bir dizi faaliyetin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Hronec performans ölçümünün organizasyon için çok önemli bir gösterge olduğunu belirterek performans ölçümünü, özel bir hedefe ulaştıracak bir sürecin çıktılarının veya bir süreç içinde yer alan faaliyetlerin niteliğini belirlemek biçiminde tanımlamıştır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 329).

Sinclair ve Zairi'ye göre performans ölçümü, organizasyonun veya organizasyon içinde yer alan kişilerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçları ne düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemeye yönelik bir süreç olarak tanımlanmıştır. Yine aynı kişiler bir başka tanımda toplam kalite yönetimini temel alarak,

organizasyonda yer alan tüm düzeylerin (kişiler, takımlar, süreçler, departmanlar ve bir bütün olarak organizasyonun) örgütsel hedeflerle ilişkili olarak sürekli gelişme bakış açısıyla finansal olmayan performansının ölçülmesi olarak tanımlamışlardır (Sinclair ve Zairi, 2000: 155).

İşletme literatüründe “performans ölçme”, örgüt performansının ölçülmesi anlamında kullanılmakta olup, “örgütün daha önceden rekabet verilerine göre belirlediği stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sarıaltın, 2003: 11) Performans ölçümü bir faaliyetin etkinliğinin ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesini ifade ederken, performans ölçüm sistemi de bir faaliyetin etkinliğini ve etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2003: 85-89). Daha geniş anlamda, “performans ölçüm ve denetim sistemleri, işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin gösterdiği performansın belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir. Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve nesnelere belirlemekle başlayan, bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak, hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayalı olarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir” (Akal, 2005: 131).

Bititci (2000), performans ölçümünü tanımlarken, ölçümün, örgütün iç ve dış çevresel faktörlere bağlı değişimlere duyarlı olması gerektiğini, iç ve dış çevresel faktörlere yeteri kadar önem verilerek, özellikle iç hedefleri incelemek ve bu hedeflere öncelik verilmesi gerektiğini, iç hedeflerdeki değişimleri yamak ve örgütün kritik noktalarına özen gösterilmesini, geliştirme programları arasından başarı kazananların sürdürülmesinin önemi konusunda durmuştur (Amaratunga ve Baldry, 2002: 217).

Performans ölçümü kavramı çeşitli kişiler tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmasına rağmen geniş bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Bu tanımlara göre performans ölçümü bir organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine



ulaşmasını sağlamada kullanılan bir sistemi ifade etmektedir. Performans ölçümü, örgütsel süreçlerin değerlendirilmesinde, kontrolünde ve geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu bağlamda performans geliştirilmesini hedefleyen bir yönetim anlayışında ölçümlerin oynadığı vazgeçilmez rol aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir (Zairi, 1994: 4; Akal, 1992: 8):

- Ölçümler bize ne yapmamızı söyleyen ve yapılacaklar için nasıl motive olacağımızı gösteren standartlardır.
- Göstergelerle yönettiğimiz işlemlerde daha başarılı oluruz. Gösterge olmayan işlemlerin ise daha farkına varmadan kontrolümüzün dışına çıkabilirler.
- Ölçümler işletmelerde amaç ve hedeflere yönelik yönetsel kararların alınmasında karar-destek sistemine yardımcı olurlar. Ölçümler şimdi ne yapılıyor yanında nelerin, ne düzeyde yapılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olan araçlardır.
- Ölçümler işletmelerde geliştirme isteyen alanları (sorunlu alanlar) belirlemeye yardımcı olurlar. İşletmeler gelişebilmek için önce nerede olduklarını ve o duruma nasıl geldiklerini bilmek zorundadırlar. Bu bilgi ölçümlerle elde edilebilir ve ancak bu bilgilerle dikkatler sorunlu alanlara ve gelişme olanaklarına çekilebilir.
- Ölçümler yönetimin gerek duyduğu geribildirim düzeninin çalışmasına katkıda bulunurlar. Gelişmeye yönelik planların ve uygulamaların isteneni verip vermediğini, bu amaçlara ilişkin gerçekleştirmeleri ve gelişmeleri önleyen engelleri saptayarak önlemlerin zamanında alınması için gerekli sinyalleri veren araçlardır.
- Ölçümler yönetici ve çalışanların özendirilmesine katkıda bulunurlar. Ölçümlerle geliştirilecek geliştirme ağırlıklı bir denetim, çalışanların özendirilmesi ile sonuçlanır. Performans ölçümlerinde gerek hedeflerin belirlenmesi, gerekse ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında çalışanların katılımının sağlanmasının gerçek bir özendirici etki yarattığı artık tamamen onaylanmaktadır.

Bütün bu olanakları ile performans ölçümleri, performansın geliştirilmesini hedefleyen ve bunun için örgütlenen yönetim için temel bir araç olmaktadır.

### **2.2.2. Performans Ölçüm Yaklaşımları**

Performans ölçümü konusuyla ilgili literatürün iki ana evreye sahip olduğu görülmektedir. Birinci evre 1880'lerin sonlarından 1980'lere kadarki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde performans ölçümünün temel vurgusu kâr, yatırımın geri dönüşümü ve verimlilik gibi finansal ölçümler üzerinde yoğunlaşmıştır. İkinci evre, 1980'lerin sonlarında dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucunda başlamıştır. Şirketler, daha kaliteli ürünleri daha düşük fiyat ve çeşitlilikle sunabilen deniz aşırı rakipler karşısında pazar paylarını kaybetmeye başlamışlardır. Rekabet üstünlüğünü tekrar kazanmak için şirketlerin stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, daha kısa sunum zamanına ve dağıtımına doğru değiştirmeleri tek başına yeterli olmamıştır; bunlara ilave olarak bilgisayarla bütünleşmiş üretim (CIM), esnek üretim sistemleri (FMS), tam zamanında üretim (JIT), optimize olmuş üretim teknolojisi (OPT) ve toplam kalite yönetimi (TQM) gibi yeni üretim teknolojilerinin uygulanması ve yeni üretim yönetimi felsefeleri gerekmiştir. Bu değişimlerin uygulanması geleneksel performans ölçümlerinin bir çok sınırlılığa sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır ve başarılı olmak için yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gerekmiştir (Ghalayini ve Noble, 1996: 63).

#### **2.2.2.1. Tek Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları**

Geleneksel olarak, performans ölçümleri temelde yönetim muhasebesi sistemine dayandırılmıştır. Performans ölçülerinin yönetim muhasebesi sistemine dayanması finansal verilere odaklanan, yatırımın geri dönüşüm oranı, satışların kârı oranı, fiyat çeşitlemeleri, işgören başına satışlar, her üretim birimi başına verimlilik ve kârlılık gibi bir çok ölçünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Tüm bu performans ölçümleri verimliliği başlıca performans göstergesi olarak dikkate almışlardır (Ghalayini ve Noble, 1996: 65).

Finansal performans ölçüm yöntemlerinde; finansal tabloların oran yöntemi analizi, artık gelir ve ekonomik katma değer yöntemleri kullanılmaktadır. Finansal performansı ölçmede en temel yaklaşım finansal tablo analizidir. Performans ölçümünde bu yöntemleri kullanan işletmeler ile işletme sahipleri, yöneticiler, borç verenler, satıcılar, müşteriler ve çalışanlar gibi gruplar, işletmenin finansal tablolarına güvenerek hareket ederler (Coşkun, 2006: 7). Oran analizi, işletmenin finansal analizinde ilk adımdır. Finansal tablolarda incelenmek istenen iki kalem arasındaki ilişkinin matematiksel olarak ifade edilmesi ve yorumlanması işlemidir. Analiz, işletmelerin yükümlülüklerini yerine getirmek, kârlılık, likidite durumu, finansman yapısı ve varlıkların etkinliği hakkında ilgili kişilere fikir vermektedir (Büker ve diğer., 1997: 34-37).

Finansal performans ölçümlerine ilişkin oranlar, işletme faaliyetlerinin değişik açılardan değerlendirilmesindeki kullanım biçimlerine göre beş ana grupta ele alınmaktadır:

- Likidite oranları; İşletmenin cari durumunun analizinde kullanılır ve işletmenin vadesi gelen borçlarını ödeme olanaklarını ortaya koyup, çalışma sermayelerinin yeterli olup olmadığını belirler.
- Finansal (borç) oranlar; İşletmenin özsermayesi ve borçları ile bunların arasındaki ilişkiyi inceler.
- Faaliyet (etkinlik) oranları; işletmenin varlıklarını etkin kullanıp kullanmadığını ölçen oranlardır.
- Kârlılık oranları; işletme yönetiminin etkinliği hakkında son sonucu veren oranlardır.
- Piyasa değeri oranları; işletmelerin sermaye piyasasındaki performanslarını ölçmek için kullanılır.

Artık gelir, dönem sonunda elde edilen vergiden önceki kâr ile sermaye maliyetine göre elde edilmesi istenen asgari kârın arasındaki farktır. Artık gelirin yöneticiler tarafından performans ölçütü olarak tercih edilmesinin nedeni, gelirin bir oran olarak değil de, mutlak bir para değeri olarak en yüksek değere ulaştırılmasının istenmesidir. Özellikle işletmenin alt birimlerinin performansının ölçülmesi için

kullanılan artık değer ile; herhangi bir birimin belirlenen asgari kâr miktarına ulaşması, onun yüksek performans gösterdiğinin göstergesi olarak kabul edilir ve o birime daha fazla yatırım yapılarak genişlemesine karar verilebilir (Coşkun, 2006: 13).

Finansal performansın ölçümünde kullanılan geleneksel ölçütlerin, sermaye maliyetini dikkate almamasından dolayı, bunların yanıltıcı sonuçlar verebileceğinin ortaya çıkması sonucunda değer esaslı ölçütler kullanılmaya başlanmıştır. Değer esaslı ölçütlerin en yaygını, artık değer kavramı geliştirilerek oluşturulan ekonomik katma değerdir. Ekonomik katma değer (EKD), işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak ne kadar katma değer yarattığını ölçmektedir. Bir başka deyişle EKD, bir muhasebe dönemi içinde işletmenin elde ettiği ekonomik kârı ölçmektedir. Ekonomik kâr, gelir tablosunda hesaplanan ve gelirin gideri aşan kısmı diye kısaca tanımlanabilecek olan muhasebe kârından farklıdır. Ekonomik kâr, tüm kaynakların alternatif maliyetleri göz önüne alınarak hesaplanır (Coşkun, 2006: 14).

Geleneksel sistemler, firma içerisindeki süreçleri gözlemlemek ve kontrol etmek için, daha çok finansal ve muhasebe verilerine dayanmaktadır. Bu sistemlerin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 45; Glad ve Becker, 1995: 172-173 ):

- Kümülatif verileri oldukça seyrek bir şekilde sağlamaları, performans ölçümlerinde ağırlıklı olarak finansal göstergeleri kullanmaları,
- Yönetim ve diğer kullanıcıların tek ve toplamı ifade eden rakamlara yönelmeleri,
- Genellikle yönetim merkezli verileri kullanarak, yukarıdan aşağıya yaklaşımını takip ederler, ölçüm ve raporlama, ortaklara yönelik olarak gerçekleştirildiği için, iş görenler, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat gruplarını dikkate almamaları,
- Geçmiş verileri göstermeleri ve gelecekteki performans ile ilgili olmamaları,

- İşleme ilgili kontroller, bütçe standartlarındaki değişime bağlıdır, faaliyet gösterilen fiziki ortamda, işletme performansı ve işletme rolünü dikkate almamaktadır.
- Finansal performans ölçüleri, işletme bazında performans kriterleri iken, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında kriterler dikkate alınmamaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi için faaliyette bulunduğu endüstrideki işletmeler ile karşılaştırılması gerekir,
- Ödül sistemleri, esas olarak performansa bağlıdır

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri 1980'li yılların ortalarından itibaren eleştirilmeye başlamıştır. Eleştiriler genellikle finansal performans yönteminin eksikliği, işletmenin yönetilmesi konusunda ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşma yollarının azlığı gibi konulara dayanır. Geleneksel yöntemlerde performans ölçütleri tek boyutlu olup finansal ölçütler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağladığı katkılar dinamik çevre koşullarında yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinde denetlenen birimler, departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta, müşteriler dikkate alınmamaktadır (Sarıaltın, 2003: 20). Bu tür yetersizlikler günümüzün rekabetçi pazar ortamında geleneksel performans ölçülerini çok az uygulanabilir hale getirmiştir.

Geleneksel performans ölçümlerine temel oluşturan geleneksel performans ölçülerinin ve geleneksel yönetim muhasebesi sisteminin yetersizlikleri bir çok otorite tarafından tartışılmıştır. Tek boyutlu, geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarına ilişkin genel olarak kabul edilmiş sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ghalayini ve Noble, 1996: 66):

- **Geleneksel yönetim muhasebesi sistemi ile ilgili yetersizlik:** Geleneksel performans ölçülerinin en büyük zayıflığı ya da yetersizliği geleneksel yönetim muhasebesi sistemine dayanmasıdır. Yönetim muhasebesi öncelikle tekstil fabrikaları, demiryolları, çelik fabrikaları ve perakendeci mağazalar gibi belirgin ürünler, departmanlar ve faaliyetlerin toplam maliyetlerine atfedilmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu dönem boyunca emek unsuru yönetim muhasebesi sisteminin üzerinde en fazla durduğu en büyük maliyet unsuru olmuştur. Ancak günümüzde, üretim maliyetinin genellikle yüzde 50-55'i

sabit maliyetlerden oluşurken ortalama emek maliyeti üretim maliyetinin nadiren yüzde 12 sini geçmektedir.

- **Ölçülerin zamanın gerisinde kalması:** Finansal raporlar genellikle aylık faaliyetlerin sonuçlarını gösterir. Geleneksel ölçüler geçmiş kararların bir sonucu olduğu için zamanın gerisinde kalmış ölçülerden oluşur.
- **Şirket stratejisinin başarısını ölçmeye uygun olmaması :** Geleneksel performans ölçüleri strateji ile ilişkilendirilmiş değildir. Bunun yerine performans ölçülerinin hedefleri maliyetleri minimize etmek, emek verimliliğini artırmak ve makinelerden daha etkin yararlanmaktır.
- **Uygulama ile ilişkisinin zayıf olması:** Geleneksel performans ölçüleri miktara dayalı performans ve finansal göstergelerdeki gelişimlerle ilgilidir. Günümüzde, ürünün sunum zamanını azaltma, müşteri tatmini, ürün kalitesi gibi birçok gelişim çabasının para cinsinden değerini belirlemek güçtür. Ayrıca, işgörenlerin gerilim ve tatminsizliğine hangi durumların yol açtığını finansal raporlardan anlamak güçtür. Sonuçta, geleneksel performans ölçüleri fabrikada işgören düzeyindeki uygulamaları genellikle göz ardı etmektedir.
- **Esnek olmaması:** Tüm departmanlarda kullanılan, önceden belirlenmiş bir formata sahip olan geleneksel finansal raporlar esnek değildir. Ancak, aynı şirket içinde yer alan her bir departmanın kendi özellikleri ve öncelikleri vardır. Böylece, bir departmanda kullanılan performans ölçüleri diğer departmanlar için uygun olmayabilir.
- **Sürekli gelişmeye uygun olmaması:** Performans ölçümü için oluşturulan standartlar genel olarak sürekli gelişme ile uyumsuzdur. Eğer standartlar dikkatli bir biçimde oluşturulmadıysa gelişmeyi teşvik etmek yerine oluşturulan normların etkisine sahip olacaktır. Eğer işgörenler gelecek dönemin standartlarının mevcut sonuçlara göre daha yüksek belirlenebileceğini düşünüyorlarsa maksimum performans gösterme konusunda duraksayabileceklerdir.

Geleneksel performans ölçme sistemlerindeki esas eksiklik, finansal verilerin müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili olmaması ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamamasıdır. Finansal verilerin toplanması ve değerlendirilmesi uzun zaman aldığından, hızlı karar alma işleminde uygun değildir. Finansal sonuçlar, firmanın yönlendirilmesi için oldukça geç kalmaktadır. Amaçların belirlenmesinde ve işlem kontrolünde finansal verilerin kullanımı, maliyet hedeflerine ulaşmak için hesap sonuçlarının manipülasyonuna yol açmaktadır. Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilir. Finansal sonuçlar, problemin sadece var olup olmadığını gösterir, problemin kendisi hakkında bilgi vermez. Yöneticiler onu ancak tahmin edebilirler. Bir çok geleneksel performans ölçme sistemleri, müşteriye tamamen ihmal eder. Standartlar optimal kabul edildiğinden, gelişme için herhangi bir odaklanma veya motivasyon yoktur. İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur. Finansal hedeflerin pek çoğu çalışanları ilgilendirmez. Firma kârlarının artmasından çoğunun ya hiç ya da sınırlı avantajı vardır. Gelişme imkânlarından pek faydalanılmaz. Finansal ölçülerin çoğu, yöneticilerin kısa vadeli programları benimsemesini teşvik eder, araştırma-geliştirme ve bakımın geri bırakılması veya eğitim ve yatırımların ertelenmesi gibi. Organizasyonel öğrenme gibi faaliyetler, finansal terimlerle değerlendirilmez ve desteklenmez. Klasik performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 45-47; Glad ve Becker, 1995: 172-173).

#### **2.2.2.2.Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları**

Önceki değerlendirmelerden de görüldüğü gibi tek boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarıyla ilgili yetersizlikleri aşabilmek için yeni performans ölçülerine gereksinim olduğu açıktır. 20. yüzyıl yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları lider/yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürenler ise, bu değişim ve

gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan işletmeler olabilmiştir ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir.

Ulusal sınırların ekonomik anlamda önemini kaybetmesi, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler gibi son yıllarda ortaya çıkan değişimler müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı ürün ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Rekabet anlayışının hüküm sürdüğü günümüz koşullarında işletmeler, bu hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle ürün ve hizmetlerini geliştirirken “müşteri odaklı” hareket etmeyi benimsemek durumunda kalmıştır. “Müşteri odaklı hareket etmeyi” hedef alan anlayışın temelinde, üretilen ürünün gerçek sahibi olan müşterinin düşüncelerinin, isteklerinin ve beklentilerinin, diğer bir ifade ile “müşteri sesi”nin, ürün geliştirme sürecinin en başında girdi olarak kullanılması gerçeği bulunmaktadır (Pekdemir ve diğer., 2000: 169).

20. yüzyılın eşiğinde dünyanın geçirdiği evrimi ve oluşmaya başlayan yeni global dünya düzenini en somut biçimlerde ifade edenlerden biri Japon yazar Kenichi Ohme'dir. Ohme'ye göre yenedünya düzeninin temelindeki küresel ekonomik sistemin oluşumu başlıca dört faktörden kaynaklanmaktadır (Düren, 2000: 53):

- Golaballeşmeyi getiren birinci faktör, yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanmasıdır. Para artık, eğer çekici bir durum söz konusu ise, herhangi bir engelle karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir bölgesine gitmekte ve orada yatırım yapılabilir.
- İkinci faktör sanayinin küresel gelişimidir. Artık firmaların, hükümetlerin desteği ve ikili anlaşmalar çerçevesinde stratejiler geliştirme ve uluslararasılaşma politikaları geçmişte kalmaktadır.
- Bilgi teknolojilerindeki sağlanan baş döndürücü gelişmeler, küresel ekonomik sistemin gelişmesinin temel faktörlerinden üçüncüsüdür. Bilgi teknolojileri zaman ve coğrafi uzaklık farkını ortadan kaldırarak kontrol ve takip işlerini kolaylaştırmış, dolayısıyla sanayilerin ve yatırımların hareket serbestliği desteklenmiştir.



- Globalleşmenin temel itici faktörlerinden dördüncüsü ise insan faktörüdür. Günümüzde insanlar küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmaktadır.

Yukarıda söz edilen değişimler yeni ölçüm yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Pek çok yazar finansal olmayan performans ölçümlerinin faydalarını kabul etmektedir. Ama yine de operasyonel ölçümlerin kullanımı için finansal ölçümlere başvurmak gerektiğini ya da daha iyi finansal ölçümlerin kullanılması gerektiği konularını tartışmaktadır. Kaplan ve Norton 1992’de yöneticilerin finansal ve operasyonel ölçümler arasında seçim yapamadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü tek bir ölçüm işletmenin kritik alanları için, hedeflediği noktalar için net bir performans göstergesi olamaz. Yöneticiler hem finansal hem de operasyonel olarak dengeli bir sonuç alabilecekleri ölçüm sistemine ihtiyaç duymaktadırlar (Sinclair ve Zairi, 2000: 148-151).

Bu konuda Kaplan ve Norton dört boyutlu olarak ölçülebilen “Dengeli Puan Kartı Ölçümü” (Balanced Scorecard) önerisini getirmişlerdir. Bu boyutlar (1) Finansal Perspektif, (2) Müşteri Perspektifi, (3) Şirket içi işlemler boyutu, (4) Yenilenme ve Öğrenme Perspektifidir. “Balanced Scorecard” yaklaşımı ayrıca strateji planlama konusunda farklı yaklaşımların gelişmesini sağlamış ve üretim işletmelerini de destekleyerek kazanımlarını arttırmıştır. 1956 yılında Ridgway performans ölçümlerinin neden dengeli (balanced) olmasını gerektiğini tartışmaya açmıştır. 1990 yılında Smith ise bu teze ek olarak bu durumun nedeninin finansal olmayan ölçütler olduğunu öne sürmüştür. Ona göre bu tarz bir ölçüm üretim yöneticilerine çarpık bir büyüme sağlatmış fakat uzun vadede ne olacağı konusunda bir belirsizlik yaratmıştır. Smith, ayrıca finansal olmayan ölçütler kullanımının üretim sanayinde çok uzun sürelerde sonuç verdiğinden ve değişik sistemlerin kontrolünün zorluğundan bahsetmiştir.

1990 yılında McNair ölçümlerde finansal veya finansal olmayan performans ölçümleri kullanım kararının çok önemli olduğunu çünkü kararsızlığın işletmelerde gerilim ve düzensizliği artırdığını öne sürmüştür. McNair’e göre; kararsızlıklar, yenilenmesi gereken finansal ölçümleri yanlış zaman ve yanlış yerlerde kullanan geleneksel ölçüm sistemleri kullanan organizasyonlar için gereklidir.

Finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin dengeli olarak bir arada kullanılmasını öneren diğer araştırmacılar Grady, Howell and Sovey ve Sellenheim'dir (Sinclair ve Zairi, 2000: 144). Grady'nın araştırma sonuçlarına göre; performans ölçümleri mutlaka dengelenmelidir. Denge, iç ölçümleri, dış noktaları, değer biçilen ve biçilemeyen ölçümleri içermelidir ve sonuçlara göre başarı oranı belirlenmeli ve yeni görevler belirlenerek geri dönüşümler önlenmelidir.

Pek çok değişik yazar da aşağıdaki noktalara dikkat çekmişlerdir. İşletmeler, genellikle; performans ölçümlerini değiştirmeye karar verdiklerinde, kullandıkları eski finansal ölçümlerin işletme içinde yetersiz kaldığı ve büyümeyi engelledikleri görülmüştür. Stata (1989)'ya göre; örgüt içinde çatışmalar arttıkça, finansal konular önem kazanmakta ve olumlu olarak değişmektedirler. Goldratt ve Fox (1993)'a göre finansal performans, ölçülmesi gereken performansın en önemli kısmıdır, bu yüzden bu ikili geleneksel idari sayım tekniklerini kullanmaktansa, değişik performans ölçüm sistemlerinin kullanılması gerektiğini savunurlar.

Nanni (1998) finansal olmayan performans ölçümü kullanmanın 5 farklı endişeye yol açtığını belirlemiştir. Bunlar: (1) Genel olarak belirsizlik endişesi, (2) Güç kaybı endişesi, (3) Eleman kaybı endişesi, (4) İş kaybı endişesi, (5) Yenilenememe ve ilerleyememe endişesidir.

Dixon (1990) finansal ölçümlere güvenmeyi kördüğüm (Gordian Knot) olarak nitelmiş ve bu konuda başarının yakalanabilmesi için çok boyutlu performans ölçümleri ile bu kördüğümün çözülebilmeye bağlamıştır. Dixon son olarak finansal ölçümlerin asla terk edilmemesini ama yeni uygun ölçümlerle desteklenmesi gerektiğini savunmuştur.

Dixon performans ölçümlerinin değiştirilmesi için üç aşamalı bir model önermiştir. Bu model Kaplan'a ait mali sistemlerin geliştirilmesi için önerilen dört aşamalı "değişim için oluşum" (Setting for Change) modeline de benzerlik göstermektedir ki Kaplan'ın modeli şu an hesaplama sistemlerinin temeli olarak kabul edilmektedir (Sinclair ve Zairi, 2000: 150).

Dixon'a ait model ise şu unsurları içermektedir (Sinclair ve Zairi, 2000: 150):

1.Mali Hesaplama Sisteminin Düzenlenmesi: Şirketlere göre performans ölçümünün en önemli kısmı "Mali Hesaplama Sistemi" dir ve bu inanışlar sonucu mali hesaplama sistemini ayakta tutmak için kaynaklarını düzensiz olarak harcarlar.

2.Düğümü Çözmek: İşletmeler genellikle düzenlenmesi veya düzeltilmesi gereken bir konu olduğu zaman bunu performans ölçümünün yetersizliğine bağlarlar, ama şimdi şunu keşfettiler ki hesaplamalar ile performans ölçümleri arasındaki düğümü çözebilmek çok daha kolay ve etkilidir.

3. Strateji, Hareket ve Ölçümleri Kapsayan Değişimler: Ayrıca kabul edilmelidir ki; performans ölçümü hesaplamalarda bağımsız, örgütlerin adapte olmalarının uzun zaman aldığı, değişimlerin önceden tam olarak bilinemediği çok kapsamlı ve sınırsız bir kavramdır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarının ortak özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Ghalayini ve Noble, 1996: 67):

- Ölçüler üretim seviyesi ile ilişkilidir.
- Temelde finansal olmayan ölçüler oldukları için yöneticilere, denetçilere ve uygulamacılara günlük karar almada gerekli bilgiyi sunabilirler.
- İşletmenin üretim düzeyindeki uygulamalarda kullanılması ve işgörenler tarafından anlaşılması kolaydır.
- Ölçüler iyileştirmeyi hızlandırmalıdır.
- Pazar koşullarının hızla değişmesi durumunda ölçüler de değişmelidir.

### **2.2.2.3. Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Geleneksel yönetim anlayışında en düşük maliyetle en fazla üretimi yapmak ve en fazla kârı elde etmek önem taşımaktadır. Endüstri çağında şirketlerin başarılı

olmaları için müşterilerine, çalışanlarına, kapasitelerine özellikle uzun dönemli yatırım yapmaları gerekmektedir. Onlar için yeni teknolojileri elde edip mümkün olan en kısa sürede faaliyete geçirmek başarılı olmaları için yeterli olmaktadır. Bu nedenle klasik performans ölçüleri sadece finansal ölçülerden oluşmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sisteminin en büyük eksiği performans ölçümünde finansal ölçülere ağırlık verip finansal olmayan ölçüleri göz ardı etmesidir (Kaplan ve Norton, 1999: 4).

Bilgi çağında yaşamlarını sürdüren işletmeler ister üretim ister hizmet sektöründe faaliyet gösterebilirler başarılı olmaları ve bu başarılarını daimi kılmaları için zamanın gereklerine uyum göstermeli, yeteneklerini ve güçlerini içinde buldukları ortama göre geliştirmelidirler. İşletmelerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri, bu değerleri daha verimli hale getirmeleri ve kullanabilmelerindeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıkları yatırımlarda değerlendirmelerinden çok daha fazla önem kazanmış ve daha büyük yararlar sağlar hale getirmiştir.

Müşteri isteklerinin çoğalması, rekabet ortamının zorluğu ve zaman kısıtlılığı geleneksel performans ölçümlerinin durumunun değişmesine neden olmaktadır. Her şeyin daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz olması zorunluluk haline gelmektedir. İşletmeler bu baskı altında, bütçeleri yönetmenin, işin kendisini yönetmekten daha önemli olduğu ve bütçe yönetiminde de yöneticilere finansal sistemlerin yardımcı olacağı düşünülmektedir. Finansal ölçümler incelendiğinde; bu ölçümlerin çok detaylı olmadığını ve finansal ölçümlerde liderlik özelliklerinden önce izole edici yönleri ile ön plana çıkmış durumdadırlar. Aynı zamanda kalite yönetimi, yeniden yapılanma ve değişim yönetimi için kullanılan ölçüm yöntemleri, sistematik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu ölçümler liderlere daha iyi finansal dönüşümler için yardımcı olmaktadır. Performans yönetimi, objektif olarak ölçüm tabanlı performans yönetimi olmaya doğru ilerlemektedir (Frost, 2000: 7-8).

Tek boyutlu, geleneksel performans ölçüm yaklaşımları ile geleneksel olmayan çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları arasındaki farklılıklar Tablo 1.2'de özetlenmiştir.

Tablo 1. 2. Tek Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları ile Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

<b>Tek Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları</b>	<b>Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları</b>
Geleneksel muhasebe sistemine dayanır	Şirket stratejisine dayanır
Temelde finansal ölçülerden oluşur	Temelde finansal olmayan ölçülerden oluşur
Orta ve üst düzey yönetime yöneliktir	Tüm işgörenlere yöneliktir
Geçmiş döneme yönelik ölçülerdir (haftalık ve aylık)	Zamana uygun ölçülerdir (saatlik veya günlük)
Anlaşılması güç, karmaşık ve yanıltıcıdır	Basit, geçerli ve kullanımı kolay ölçülerdir
İş görenlerde gerilime yol açar	İşgören tatminine öncülük eder
Organizasyonun en alt düzeyini (İşgörenleri) ihmal eder	Sıklıkla işgörenler düzeyinde kullanılır
Sabit bir formata sahiptir	Sabit bir formatı yoktur, gereksinimlere dayanır
Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik yoktur	Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik vardır
Zamana göre değişmez	Değişim gereksinimine bağlı olarak zamanla değişir
Temelde performansı ortaya koymaya yöneliktir	Performansı iyileştirmeye yöneliktir
JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT, gibi tekniklere uygulanamaz	JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT, gibi tekniklere uygulanabilir
Sürekli iyileşmeyi engeller	Sürekli iyileşmeyi sağlamaya yardımcıdır

Kaynak: Ghalayini ve Noble, 1996: 67.

### 2.2.3. Performans Ölçüleri

Son yıllarda rekabetin daha fazla önem kazanmasıyla birlikte; üretim ve hizmet performansını yükseltebilmek işletmelerin ana amacı haline gelmiştir. Bunun içinde ürün veya hizmetin; üretim ve üretim sonrası tüm niteliklerini geçerli, güvenilir, uygun ve kolayca ölçülebilir duruma getirmek gereklidir. Bu da ancak doğru ve güvenilir performans ölçüleri geliştirmek ya da geliştirilmiş ölçüleri uygulamakla mümkün olacaktır.

Genel performans ölçü türleri ve kullanım alanlarını sınıflandırsak; mevcut durumu gösteren performans ölçüleri, belli bir zaman aralığındaki eğilimleri gösteren

performans ölçüleri, kontrol performans ölçüleri, teşhis edici performans ölçüleri, planlanan performans ölçüleri sayılabilir (Harbour, 1997: 9-20).

Performans ölçüleri temel ölçüler ve ileri ölçüler olmak üzere iki farklı gruba ayrılabilir. Temel ölçüler; tasarlanan sonuçların yerlerini göstermede ve daha fazla değer verilmesi gereken alanların görülmesine yardımcı olurlar. Toplam hisselerin dönüşü (Total Shareholder Return) gibi finansal ölçümler bu gruptadır. Öyleyse müşteri hizmet sonuçları, üretim başarıları ve spesifik amaçlar ile bütçe kayıtları da bu gruba girebilir. Temel ölçüler, amaçların sıralanmasını, sonuçların raporlanmasını ve kimin neden sorumlu olduğuna karar verilmesine yardımcı olur. İleri ölçüler ise; çalışma işlemleri ve organizasyonun kapasitesi gibi performans yönetiminin diğer yönlerinin görülmesine yardımcı olur. İleri ölçülere, sürecin işlenmesi, israftan kaçınma, daha fazla verim için daha çok girdi sağlama ve gelecek için hazırlanma, üretim gelişimi, devir zamanı, eksikliklerin azaltılması, verimlilik, örgütsel çeviklik gibi örnekler verilebilir (Frost, 2000: 24-25).

Performans ölçüleri birçok farklı kategorilerde sınıflandırılmaktadır. Caiden, performans ölçülerini; girdiler, faaliyet düzeyi, çıktılar, sonuçlar, verimlilik, maliyetler ve tüketici memnuniyetine göre sınıflandırırken, Parker, girdileri, çıktıları, sonuçları ve verimliliği ele almıştır. Ammons, Norfleet ve Coble, çıktı (işgücü) ölçülerini, verimlilik ölçülerini, sonuç (etkinlik) ölçülerini ve üretkenlik ölçülerini ele alırken, üretkenlik ölçülerinin aslında verimlilik ve etkinlik göstergelerinin birleşiminden olduğunu belirtmiştir (Bilge, 2006: 22-23).

Gerçek anlamda performansın anlaşılmasında gösterge olarak kullanılacak ölçülerin neler olabileceğine dair çeşitli yazarlarca değişik yıllarda yapılan çalışmalar aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur (Köseoğlu, 2005: 16-17; Kabadayı, 2002: 62):

Tablo 1. 3. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçüleri

YAZARLAR	YIL	PERFORMANS ÖLÇÜLERİ
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (koruma, değerlendirme, hata)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet, teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi ve güvenilirliği, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet (değerleme, koruma, hata)
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği,

vd.		Üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün eşitliliği
New Szwejczewski	1996	retkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Köseoğlu, 2005: 16-17

#### 2.2.4. Performans lm Sistemi

Performans lm planlı ve döngüsel bir çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Bu amaçla oluşturulacak ölçüm sisteminin kuruluşların kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi kaçınılmazdır. Stratejik planlama sürecinin bir uzantısı olarak da değerlendirilebilecek performans ölçümü, sonuçları itibariyle kuruluşların eksikliklerini ve potansiyel gelişme kapasitelerini açığa çıkararak sürekli iyileştirmeye zemin hazırlar. Performans lm sisteminin olmazsa olmazları arasında şunlar sayılabilir (Köseoğlu, 2005: 21):

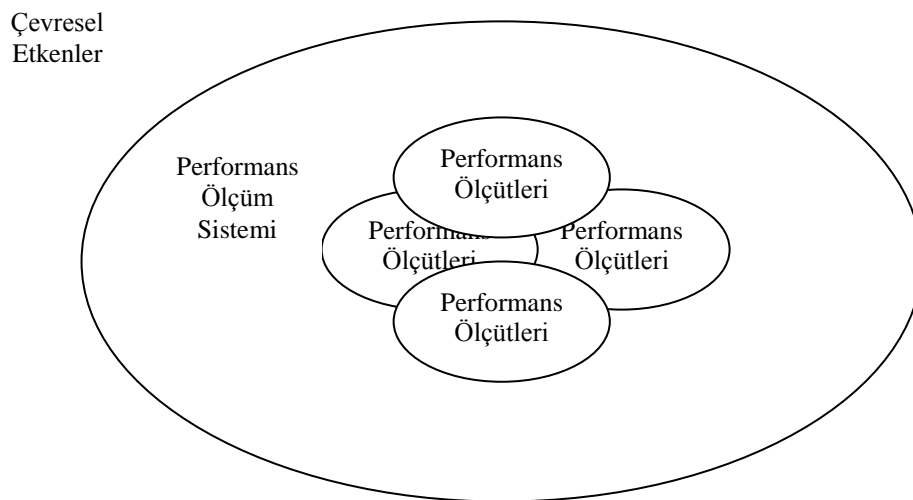
- Üst yönetimin istekliliği ve kararlılığı gereklidir.
- Hedeflerin doğru tespit edilmesi sonuca ulaşmayı kolaylaştırır.
- Metot tercih edilmelidir.
- Çalışma grubu oluşturulur.
- Faaliyet alanlarının doğru ayrıştırılması ve nceliklendirilip önem verilenlere yoğunlaştırılması gereklidir.
- Performans lleri günün şartlarına göre yeniden gözden geçirilip geliştirilebilir.

Güçlü bir performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi için çeşitli yazarlar (1994-1995) aşağıdaki soruların cevaplanmasını önermişlerdir (Kutucuoglu ve diğer., 2001: 175):



- Ölçüm neden gereklidir? (AMAÇ)
- Ne ölçülmelidir? (ÖNEMLİ OLAN FAKTÖRLERİ BULMAK)
- Nasıl ölçülmelidir? (METOTLAR)
- Ne zaman ölçülmelidir? (ZAMAN ve ZAMANLAMA)
- Ölçümü kim yapmalıdır? (SAHİP BAŞTA OLMAK ÜZERE YÖNETİCİLERDEN BİRİ)
- Sonuçlar nasıl kullanılacaktır? (TAHAKKUK veya AMAÇLARI GELİŞTİRMEK)

Performans ölçüm sistemi birbiriyle ilgili üç unsurdan oluşur. Bu unsurlar; performans ölçütleri, performans ölçüm sistemi ve performans ölçüm sistemi ile çevrenin ilişkisi olmak üzere aşağıdaki şekilde görülmektedir



Şekil 1. 5. Performans Ölçüm Sistemi

Kaynak: Neely ve diğer., 1995: 81.

Herhangi bir performans ölçüm sisteminin planlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmesi gerekir (Harbour, 1997: 67-68):

- Ölçüm yeni davranışlara yol açar: Bu durum hem iyi, hem de kötü sonuçlara yol açabilir. Her şeyden önce ölçülecek konular, hedeflere ulaşmada yardımcı olmalıdır. Yanlış ölçümler geliştirmek karışıklıklara yol açabilir ve istenmeyen performans sonuçlarına ulaşılabilir.
- Gerçek iş verimliliği ve başarı için ölçme: Ölçüm, yapılan işlerde verimliliği ve başarıyı arttırmalıdır ve her zaman yerinde saymak yerine ilerleme tercih edilmelidir. Bu ilerleme çalışanların şikayetlerini dinlemek gibi çok basit tekniklerle bile sağlanabilir.
- Performans ölçüm sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek belirli maliyet gerektirir: Tüm performans kriterlerini yerine getirerek, başarılı bir performans ölçüm sistemi geliştirerek; verimliliği arttırmak, örgütler için ciddi bir bütçeyi gerektirmektedir.
- Kullanışlılık ve Uygunluk sağlamak için spesifik bir performans ölçümünü, spesifik bir kullanıcı veya pozisyona bağlamak: Geliştirilen bir performans ölçüm sisteminin testleri sırasında, sistem, onu geliştiren hangi örgütsel amaçlara yardımcı olacağını bilen özel bir isim ile tanımlanmalı, adlandırılmalıdır.
- Ölçümler geliştirmek ve Olumsuz gelişmeler için uygun ikazlara hazırlıklı olmak: Her sistemde beklenmedik olumsuz gelişmeler olabilir. Bu tür problemlerin zamanını bilmek olanaksızdır. Bu yüzden doğru bilgiyi, doğru formatta, doğru kişiyle, doğru zamanda buluşturarak sistem geliştirilmelidir.
- Performans ölçümü çabuk anlaşılabilir ve kolay uygulanabilmelidir: Sistem basit, özel ve uygun olmalıdır. Grafik formatları en iyisidir.

Performans ölçüm sisteminin oluşturulması ve işletmeye uygulanması; performans ölçümünün en önemli adımıdır. Bunun için; ilk aşama istenilen ya da işletmenin şu andaki performansını ortaya koyabilmek için ne tür bilgilere ihtiyaç olduğu tanımlanır. İkinci aşama uygun bir ölçüm ailesi geliştirilir. Bir ölçüm hiyerarşisi ortaya çıkarılır. Veri toplama ve dağıtma yöntemlerine karar verilir. Son aşamada ise; performansla ilgili tüm bilginin gösterim biçimi geliştirilerek ölçüm sistemi oluşturulur. Bir performans ölçüm sisteminin oluşturulması beş farklı

aşamadan oluşur. Bu aşamaları Tablo 4'te görmek mümkündür (Harbour, 1997: 67-68):

Tablo 1. 4. Performans Ölçüm Sisteminin Oluşturulması

AŞAMA	AÇIKLAMA
1	İstenilen performans düzeyine ulaşmaya yardımcı olacak performansla ilgili ne tür bilgiye ihtiyaç olduğu tanımlanır.
2	Kullanılabilir ve konuyla ilgili ölçüm ailesi geliştirilir.
3	Özel performans ölçüm hiyerarşisi geliştirilir.
4	Zamanlılığı ve kullanılabilirliği sağlamak için veri toplama ve dağıtma metotları geliştirilir.
5	Performansla ilgili tüm bilginin gösterim biçimi geliştirilir.

Kaynak: Harbour, 1997: 67-68

Performans ölçüm sistemi, bir bütün olarak işletme başarısını ölçen bir sistem olduğundan, bu sistem oluşturulurken, işletme içi (vizyon, strateji, çalışanların beklentileri, geleceğe ilişkin amaçları vb.) ve dışı (pazar koşulları, rekabet düzeyi vb.) bir çok konu ele alınmalıdır. İşletme içi çevrenin ve dış çevrenin analizi yapılmalı, kritik başarı faktörleri, bunlardaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak belirlenmelidir. Performans sisteminde işletmenin durumunu belirli zamanlarda denetleyebilmek ve karar vermede ışık tutacak bilgileri sağlayabilmek kritik başarı faktörleri yanında bunları değerlendirmek için performans göstergeleri bulunmalıdır (Tekeli, 2003: 13-18).

“Kritik başarı faktörleri, kurum müşterilerini tatmin etmek ve kurumun misyonunu gerçekleştirmek için neler yapılmasını gösteren belirleyicilerdir.” Bu faktörler örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyini belirlemeye yönelik olarak performans göstergelerinin saptanmasında kullanılan yol göstericiler olarak işletmeyi, müşteri gözünde rakiplerden farklı kılacak, rakibe üstünlük sağlamasına olanak tanıyacak, güçlendirmesi ve odaklanması gereken yönlerden oluşur<sup>3</sup> (Bilgi yönetimi web sayfası). Bunları, örgütün temel hedef ve amaçlarına

<sup>3</sup> Özkan, M. (27.09.2007). *Süreç Yönetimine Giriş*, [http://www.danismend.com/konular/strajivon/SUREC\\_YONETIMINE\\_GIRIS.htm](http://www.danismend.com/konular/strajivon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.htm).

ulaşabilmeleri için önemli olan işlevsel amaçlar olarak da tanımlama mümkündür (Akal, 2005: 105). Organizasyonun daha yüksek performansla hizmet sunabilmesi için “kritik başarı faktörleri” nin organizasyon amaçları doğrultusunda kullanılması gereklidir. Bir başka ifadeyle, örgütsel performansı artırmak için tüm kritik başarı faktörlerinde iyileştirme sağlanmalıdır (Aktan, 1999: 4).

Müşteriye karşı sorumluluk, müşteri memnuniyeti, güvenilirlik, yenilik, teknolojik liderlik, üretim mükemmelliği, esneklik, kalite, kaynak yönetimi, maliyet, nakit akışı, kârlılık gibi unsurlar kritik başarı faktörlerine verilebilecek örneklerdir (Glad ve Becker, 1994: 175). Güçlü ve etkili yöneticiler; aynı güç ve etkinliği örgütlerinde de sağlamak istiyorlarsa; aşağıdaki kritik başarı faktörlerine dikkat etmek zorundadırlar (Wade ve Recardo, 2001: 7):

- Güvenilir iletişim
- Kaynakların kullanılabilirliği
- Teknolojilerin kullanılabilirliği
- Çalışanların yeteneklerinin uygun kullanımı
- Çalışanların güven veren ve nazik davranışları
- Başarılı takım çalışması
- Stratejik amaçlara ulaşımı sağlayan bilginin paylaşımı
- Liderlik yetenekleri
- Şirketin değerlerine tüm çalışanlarla birlikte bağlılık

Kritik başarı faktörleri, vizyonun bir parçası olarak düşündüğümüz değişen koşullara bağlı olarak, değişiklik gösterebilen strateji ile hedefler doğrultusunda belirlenmelidir. Aynı doğrultuda belirlenmesi gereken performans göstergelerinin doğru seçilme düzeyi, performans sisteminden elde edilen sonuçların geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini de etkilemekte olduğundan elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçülebilirliği, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 25-26). Kritik başarı faktörleri ile ilgili bir başka çalışmada ise, bu faktörler üst yönetimin rolü ve kalite politikası, kalite departmanının rolü, eğitim, ürün/hizmet tasarımı, tedarikçi kalitesi, proses

yönetimi/prosedürler, kalite verileri ve rapor, çalışan ilişkileri olarak boyutlandırılmıştır (Baş, 2003: 562-563).

Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçülerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir (Can Aktan Web Sayfası)<sup>4</sup>:

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır,
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır,
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki örgütsel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir,
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate almalıdır,
- Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır.

Performans ölçümünde tanımlanması gereken kritik noktalar şunları içerir (Zairi, 1994: 136): (1) Müşteri odaklı olmak, (2) Yöntemin net olarak anlaşılması, (3) İnsan merkezli bir sistemde ısrar etme, (4) Performans ölçümünün kontrolü, (5) Performans ölçümünün planı, (6) Performans ölçüm sistemlerini geliştirmek, (7) Performans ölçümü için yenilenmesi gereken mekanizmaları saptama.

Başarılı bir performans ölçüm sisteminin 5 özelliği olması gerektiğini ileri sürülmektedir (Sinclair ve Zairi, 2000: 156). Ölçüm sistemleri; (1) İşletmenin amaç, hedef, başarı faktörleri ve programları ile tutarlı ve destekleyici olmalıdır, (2) Ölçüm yapılan alanlara basit ve çabuk bir şekilde bilgi taşınabilmeli, (3) Müşteri gereksinimi ve beklentilerine cevap vermeli, (4) Örgütün tüm üyelerinin anlayabileceği, karar ve yaptırımlarının değerlendirildiği bir sistem olmalı ve örgütün

---

<sup>4</sup> Aktan, C. (27.09.2007). *Sinerjik Yönetim ve Kritik Başarı Faktörleri*.  
[http://www.canaktan.com/konular/sinerjik/kritik\\_basari\\_faktorleri.htm](http://www.canaktan.com/konular/sinerjik/kritik_basari_faktorleri.htm).

her parçası için uygulanabilmeli, (5) Örgütsel öğrenmeyi desteklemeli ve gelişimi sürdürmelidir.

Uygun bir biçimde tasarlanmış performans ölçümleri, kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki faydaları sağlar (Sinclair ve Zairi, 2000: 156-158):

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar,
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler,
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir “ölçüt” oluşturur,
- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek alanların belirlenmesine yardımcı olur,
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemini yönlendirir,
- Kaynakların kullanımını dengeler,
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme (feedback) sağlar.

Değişik performans kategorilerinin ölçümleri farklıdır. Ama şu konuda hemen hemen herkes hemfikirdir ki, performans birden fazla boyutla uzun bir sürede ölçülmelidir, kullanılacak olan performans boyutları, işletmenin stratejilerine ve ölçümün vurgusuna göre farklılık göstermelidir. Bu yüzden işletmeler, kendilerine en uygun ölçüm sistemlerini geliştirerek, daha olumlu sonuçlar yaratabilirler (Sinclair ve Zairi, 2000: 155).

Uygulanacak olan performans ölçüm sistemi örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılık gösterebilir. Örneğin, hizmet sektörlerinde performans ölçümü üzerine yapılan çalışmaların çoğu, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti ile ilgili performans ölçümleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Zimmermann ve Allen, 2001: 70-79).

Özellikle hizmet işletmeleri için finansal ölçümlerin yanında hizmet kalitesi ve müşteri tatmini gibi niteliksel ölçümlerin yapılması son derece gereklidir.

Mallardan farklı olarak soyut olmaları nedeniyle genellikle hizmetlerin performanslarının ölçülemeyeceği düşünülmektedir. Oysa hizmetler müşteri ile etkileşim anında gerçekleşir ve müşterilerin tatmini çeşitli biçimlerde ölçülebilir. Anket, gözlem ve görüşme metotları hizmetlerin kalitesini ölçmede kullanılacak yöntemlerden bazılarıdır (Kydos, 1999: 31-32).

### **2.2.5. Performans Ölçüm Düzeyleri**

İşletmeler yukarıdan aşağıya doğru pek çok alt sistemden oluşmaktadırlar. Bir işletmenin performansı tüm alt sistemlerinin ve dış sistemlerin etkileşimi altında oluşmaktadır. Alt sistemleri; bölümler, işlevler, gruplar, daha alt sistemleri tek tek çalışanlar oluştururken, dış sistemleri de dış çevresel etmenler olarak bilinen pazar, ekonomik koşullar, rekabet ortamı, girdi maliyetleri gibi etmenler oluştururlar. Çeşitli öğelerin ve ilişkilerin var olduğu işletmelerde performans ölçümü kolay olmadığı gibi her işletmenin farklı stratejik hedeflere ve amaçlara sahip olması nedeniyle ölçüm sistemlerinin genel ve tüm işletmeler tarafından uygulanabilecek bir yapıya sahip olması da mümkün değildir. Böyle bir durumda işletmeler tüm sistem ve alt sistemler arasında uyum sağlayacak şekilde ve kendi ihtiyaçlarına cevap verecek doğrultuda ölçüm sistemlerini oluşturmalı ve uygun performans göstergelerini belirlemelidirler (Tekeli, 2003: 5).

Performans ölçüm düzeyleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin, Wade ve Recardo (2001:3), performans ölçümünü Tablo 1.5'te görüldüğü gibi, örgütsel, süreç ve iş/görev olmak üzere üç düzeyde gruplandırmıştır.

Tablo 1. 5. Performans Ölçüm Düzeyleri

<b>DÜZEY</b>	<b>AMAÇLAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>ÖLÇÜM PERSPEKTİFİ</b>
<b>ÖRGÜTSEL</b>	Strateji belirleme Yetki/değer göçerimi Örgütsel uyumlaştırma İşletme planı	Yürürlükteki strateji fonksiyonları Fonksiyonların değeri Şeffaflık sınırlılıkları	Finansal perspektif Müşteri perspektifi Örgütsel perspektif Operasyonel perspektif Büyüme ve Yenilikler
<b>SÜREC</b>	Müşteri standartlarına uygunluk	İşlem sahibi Girişler Çıkışlar Hizmet antlaşmaları düzeyi Sınır geçitleri	Maliyet Devir zamanı Miktar (hacim) Kalite Standartlara uygunluk
<b>İŞ/GÖREV</b>	Rapor kartları Kolay erişim Motivasyon Seçme	Süreç haritaları Fonksiyon kartları Görev analizleri	Aktiviteler Sonuçlar Hedef ölçümler Bilgi kaynakları

Kaynak: Wade ve Recardo, 2001: 3

Tablo 1.5. incelendiğinde örgütsel düzeyde performans ölçümünün amaçlarının strateji ve kalite ile ilgili olduğu görülmektedir. Performans ölçümü ile ilgili planların yürürlükteki stratejiye ve kalite fonksiyonlarına dayandığı anlaşılmaktadır. Ölçüm perspektifinin ise çok boyutlu bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir. Bu boyutlar; finansal perspektif, müşteri perspektifi, örgütsel perspektif, operasyonel perspektif, büyüme ve yenilikler perspektifidir. Örgütsel düzeyde performans ölçümlerinde dikkat edilmesi gereken önemli birtakım noktalar vardır. Örgütsel performans boyutları açısından bu noktaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Wade ve Recardo, 2001: 101-104):

Finansal açıdan; nakit para akışı, ekonomik değer katkısı, eşitlikten ödün vermeme, kâra ve aktif değerlere bağımlılık dikkat edilmesi gereken önemli noktalardır. Müşteri memnuniyeti açısından; müşteriye elde tutma, kazanç, müşteri



karşılaştırmaları; örgütsel açıdan, liderlik kalitesi, çalışanların memnuniyeti, teknoloji kullanımı; operasyonel açıdan, devir zamanı, yöntem değişimleri, işgörmeye maliyetleri, işlem devir hızları, müşteri alışkanlıkları, standart bölümlerin kullanımı, sınır geçişlerinde indirim; büyüme ve yenilikçi yaklaşım açısından; işletme masraflarının toplam yüzdesi, müşteri memnuniyetine bağlı olarak satış yüzdeleri, pazardaki yeni ürün sayısı, yatırım çalışmaları, pazar payı, yeni ürün sayısı, kabul edilmiş çalışan önerisi oranı dikkat edilmesi gereken önemli konulardır.

Örgütsel düzeyde performans ölçümünün işletme açısından birtakım katkıları vardır. Örgütsel düzeyde performans ölçümünün başlıca katkılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Harbour, 1997: 3; Akal, 2005: 65):

- İşletmeler performans düzeylerini belirleyerek ilk aşamadan ne kadar ilerlediklerini ve şu an nerede olduklarını görürler. İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için performans ve verimlilik anlayışını oluşturarak tüm organizasyona yayılmasını sağlar.
- İşletmeler gelecek için daha iyi plan yapabilirler. İşletmedeki girdilerin, çalışanların ve sürecin gerçekleştirdiklerinin belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırılarak performansın kontrol altında olup olmadığını, varsa nedenleriyle birlikte sapmaların düzeylerini belirleyerek ve organizasyonun geliştirilmesini sağlar. Göstermiş oldukları performansa göre yeni hedefler belirlerler.
- Hedeflenen amaçlar ile ulaşılan performans arasındaki fark rahatlıkla anlaşılabilir. Mevcut ve potansiyel sorunlar için erken uyarı görevi sağlanması nedeniyle gelişme gerektiren alanların saptanması doğrultusunda gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
- Performans amaçlarının sürekli olmasını sağlar. Stratejik plan ve programların hazırlanma aşamasında neyin, niçin yapılacağını, uygulama sürecinde de stratejilere uygunluk sağlanması için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiğinin belirlenmesini sağlayarak yönetimin planlama yeteneğini artırır.
- Daha önceden planlanan sınırlar çerçevesinde performans düzeyleri kontrol edilebilir. Yapılan çalışmaların sonucunun değerlendirilmesini ve bu sonuçların

tüm organizasyona iletimini sağlayarak elde edilen başarıya herkesin katkısını göstermesi nedeniyle her düzeydeki personeli özendirici ve motivasyonu artırıcı bir etki yapar.

- Rakiplerin performans düzeylerini ve kendi performans düzeyleri ile karşılaştırma imkanı bulabilirler.

Tablo 1. 5'te yer alan süreç düzeyinde performans ölçümü ele alındığında ilk olarak süreç kavramı dikkati çekmektedir. Süreç; insan gücü, makine, malzeme, teknoloji gibi girdileri daha değerli çıktı haline dönüştüren, yani katma değer yaratan faaliyet veya faaliyetler dizisidir. Süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü ise süreç yönetimini oluşturur (Bilgi Yönetimi Web Sayfası)<sup>5</sup>.

Süreç düzeyine performans ölçümünün dört farklı türü vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Wade ve Recardo, 2001: 129):

- Süreç sonu; doğrudan ürün ve hizmet sonucuna odaklanan gereksinimlere göre belirlenen türdür. Müşteri gereksinimleri doğrudan dikkate alınarak dizayn edilir.
- Fonksiyonel sınırlar; pek çok süreç farklı fonksiyonlara sahiptir. Herkesin sorumluluğunu bir başkasına attığı süreçte, sorumluluk hiçbir zaman yerine getirilmez ve işletmenin aleyhine olur. Araştırma sonuçları problemlerin anında tespit edilmesi gerektiğini ve bu tespitin ancak ölçüm değerleri ile mümkün olabileceğini gösterir.
- Ana yardımcı (ikincil) ürünler; bütün süreçler son ürünü veya hizmeti hedeflerler. Bu sonuca ulaşabilmek için bir veya daha fazla ikincil ürün veya

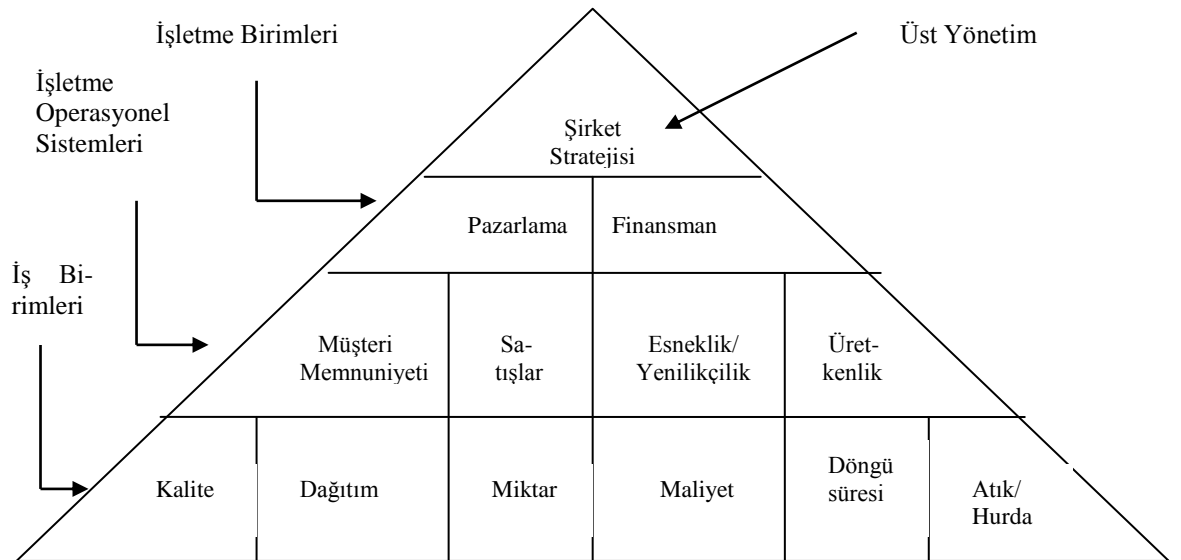
<sup>5</sup> Bilgi Yönetimi Web Sayfası, Mehmet Özkan, **Süreç Yönetimine Giriş**, [http://www.danismend.com/konular/strajivon/SUREC\\_YONETIMINE\\_GIRIS.htm](http://www.danismend.com/konular/strajivon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.htm). (27.09.2007)

hizmet gereklidir. Bu da problemlerin en kısa zamanda tespit edilmesini sağlar. Problemlerin tespiti düzeltici tedbirler alınmasından daha etkilidir.

- Değişiklikler; değişiklik planlanmayan bir olaydır. İstenilen ve ulaşılan arasındaki farktır. Pek çok süreç kırılma noktalarına sahiptir. Bu kırılma noktalarında kullanılan ölçümler, problemlerin daha kolay tespitine ve düzeltilmesine sebep olurlar.

Süreçlerde; etkili işlem ölçümleri, kritik başarı faktörleri ve değişen performans özelliklerine karşı sürekli gelişen ilkelerle yapılmaktadır. Stratejik gözden geçirmeler, operasyonel ve ayrıntılara bağlı olarak ölçüm şekillerine farklı boyutlar ve uyumlaştırmalar katmıştır. Sistemli amaç, hedef ve göstergelerin açılımı burada anahtar konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlem ölçümünün, iş planlaması ve yönetimi ile bütünleşmesi kendi içindeki başarı faktörüdür ( Milgate, 2004: 110).

Performans ölçüm düzeylerine ilişkin diğer bir sınıflandırma Barutçugil tarafından yapılmıştır. Buna göre performans ölçümleri işletme düzeyinde, operasyonel sistemler düzeyinde ve iş birimleri düzeyinde olmak üzere üçe ayrılmıştır.



Şekil 1.6. Performans Ölçüm Düzeyleri

Kaynak: Barutçugil, 2002: 15.

Bu sınıflandırmaya göre işletme düzeyinde performans ölçümünde; pazarlama, finansman ve stratejik girişim konuları incelenmektedir. Operasyonel sistemler düzeyinde; müşteri memnuniyeti, satışlar, üretkenlik, yenilik/esneklik gibi ölçüler, iş birimleri düzeyinde ise; kalite, miktar, maliyet, dağıtım, döngü zamanı, fire/kayıpla ele alınmaktadır (Barutçugil, 2002: 14-19).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE YAKLAŞIMLARI

#### 1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM YAPISI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımı son zamanlarda gittikçe artan bir biçimde önem kazanmaktadır ve işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bu kadar yaygın kullanılmasına rağmen tam olarak ne olduğu konusunda bir kavram karmaşası yaşanmaktadır. Bu karmaşanın nedeni; performans yönetim süreçlerinin farklı yollardan performans yönetimine katkı sağlamasıdır. Aynı zamanda işletme yönetimine strateji, finans, yönetim muhasebesi ve kontrol, işlem yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi farklı açılardan yaklaşabilmektedir.

#### 1.1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ANLAMI VE ÖNEMİ

Son yıllarda işletmeler, birbiri ile çelişmeyen ve işletme hedeflerini net olarak ortaya konan bütünleşik bir performans ölçümüne ihtiyaç duymuşlardır. Bütünleşik Performans Ölçümü ve Yönetimi örgüt paydaşlarının ihtiyaçları doğrultusunda, paydaşlarını memnun edebilmek için strateji belirleme, uygulama ve değerlendirme sürecinde, işletmelere yardımcı olan bir performans ölçüm sistemi olarak tanımlanabilir. Bütünleşik Performans Yönetimi, işletmenin performans beklentilerini karşılayabilmek için stratejinin değiştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar (Verweire ve Van den Berghe, 2003: 782).

Performans yönetiminin, uzun süreli başarıyı yakalayabilmesi bütünleşik olmasına bağlıdır. Günümüzdeki yazında bütünleşik kelimesinin anlamı; stratejik olarak uyumlaştırılmış (aligned) şeklindedir. Bütünleşik kavramı; performans yönetiminde, işlemlerin ve faaliyetlerin, örgüt stratejisine uyumlaştırılmasıyla ifade edilebilir. Bütünleşik Performans Yönetim ve Ölçüm Sistemleri rekabet avantajı yaratmada ve uzun vadeli büyümede kritik faaliyetlere odaklanıldığında başarılı olabilir. Bu nedenle, strateji, her performans yönetim sistemi için merkezi bir öğedir. Bu ifade çok açık ve net olmasına rağmen yapılan uygulamalar stratejiye her zaman gereken önemin verilmediğini göstermektedir. Pek çok örgütte stratejinin belirlenmesi ve stratejinin uygulanması iki ayrı eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte; uzun vadeli strateji belirleme ve belirlenen stratejilerin uygulamasını bütünleştirmeyi başarmak önemlidir. Bu yüzden stratejiler, stratejinin uygulanması düşünülerek çok dikkatli belirlenmelidir. Stratejilerin uygulanması için ilk adım öncelikli stratejilerin net olarak belirlenmesi, ikinci adım olarak belirlenen stratejileri uygun ölçümlere çevirmek gerekir. Üçüncü ve son adım olarak; bütün verileri birleştirerek ve bütünleştirerek strateji planlama, düzeltme, ödül gibi yönetsel işlemlere çevirmek gerekir (Verweire ve Berghe, 2004: 8-9).

Bütünleşik Performans Yönetiminde, her işletmede yönetimin ve çalışanların davranış ve tutumları farklılık gösterdiği için temel kuralları ortaya çıkarmada ve uygulamada güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu nedenle; konu ile ilgili uygulamalar işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca; Bütünleşik Performans Yönetim sistemi geliştirmek uzun ve zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bu sistemle ilgili olarak; ne yapılması gerektiğini, nereden başlanacağını ve hangi aşamalardan oluştuğu konusunda bilgi sahibi olmadıkları gözlenmiştir.

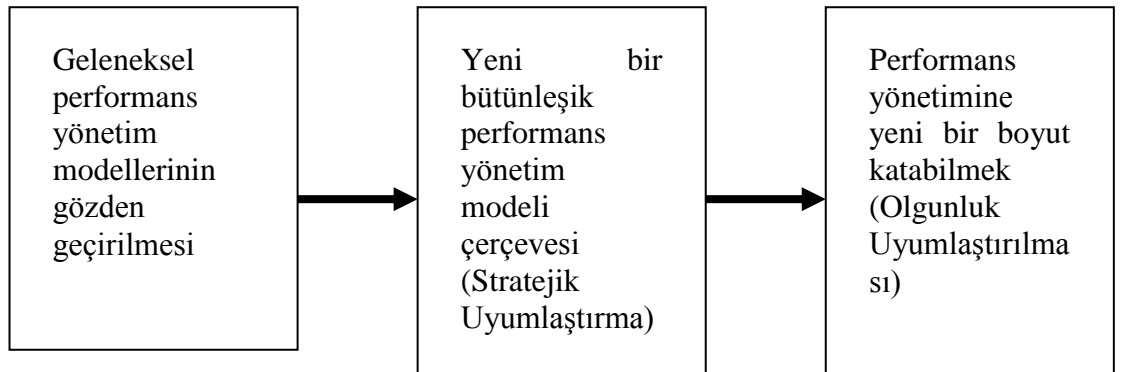
Geleneksel ölçüm sistemlerinin eksiklikleri performans ölçümünde köklü değişim gereksinimi tetiklemiştir. Uygulayıcılar, danışmanlar ve akademik çevreler son zamanlarda geleneksel maliyet tabanlı ölçüm sistemlerinden, gerçek hedeflere ve çevresel faktörlere yönelik ölçüm yöntemlerine yönelmişlerdir. Çok sayıda yazar, organizasyonların kendilerine daha uygun ölçüm sistemlerini nasıl oluşturacakları

sorusuna yanıt aramaya başlamıştır. Performans ölçüm sistemleri planlama ve yürütme işlemlerine hız kazandırmıştır (Kennerly ve Neely, 2002: 1223).

## 1.2. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN UNSURLARI

Temel performans ölçümleri ve performans yönetimi çalışmaları genel olarak gözden geçirilirse; öncelikle performansın çok boyutlu bir kavram olduğu ve farklı pek çok perspektif sonucu ortaya çıktığı görülür. Yönetim buna bağlı olarak; finans, yönetim kontrolü, risk yönetimi, yönetim uygulamaları gibi farklı disiplinlerden beslenerek gelişmiştir. Farklı disiplinlerden gelen konular performans üzerine farklı görüşlere yol açmıştır.

Şekil 2. 1. Geleneksel Performans Ölçümünden, Bütünleşik Performans Ölçümüne ve Yönetimine Geçiş



Kaynak: Verweire ve Berghe, 2004: 8-19.

Şekil 2. 1’de görüldüğü üzere; Bütünleşik Performans Yönetim sistemlerinin oluşturulabilmesi için ilk aşama, kullanılan geleneksel performans ölçümlerinin gözden geçirilmesidir. Bu aşama işletmenin durumunu ortaya koymak ve işletmeyi incelemek açısından önemlidir. İkinci aşamada ise; yeni bir bütünleşik performans modeli ortaya koymak gereklidir. Bu aşamada işletme açısından önemli hedeflerin stratejik olarak uyumlaştırılması gerekir. Geçişin son aşamasında, performans

yönetimine yeni bir boyut katılarak olgunluk uyumlaştırması (maturity alignment) yapılabilir.

Bütünleşik Performans Yönetimini oluşturan öğeleri bir araya getiren bir model oluşturmak istendiğinde; bu modelin beş ana unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bu unsurlar;

- Örgütün yönetimi ve belirlenen hedefler;
- İşlemsel süreçler;
- Destekleme süreçleri;
- Değerlendirme ve kontrol süreci;
- Sorumluluk ve motivasyon oluşumu için süreçler, sistemler ve yapılar.

Tablo 2. 1. Bütünleşik Performans Yönetimi Bileşenleri

<b>BÜTÜNLEŞİK PERFORMANS YÖNETİMİ MODELİ</b>				
<b>Yönetim ve objektif amaçlar belirleme</b>	<b>İşlemsel Süreçler</b>	<b>Destekleme Süreçleri</b>	<b>Değerlendirme ve kontrol</b>	<b>Örgütsel davranış</b> - Örgütsel dizayn - İnsan Kaynakları Yönetim sistemleri - Liderlik yetenekleri - Ödül sistemleri

Kaynak: Verweire ve Berghe, 2004: 11.

Tablo 2. 1’de görüldüğü gibi, örgütsel davranış bileşenleri dört öğeden oluşmaktadır. Bunlar; a) Örgütsel Tasarım, b) İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri, c) Liderlik özellikleri, d) Ödül Sistemleri. Başarılı bir performans yönetimi yukarıdaki öğelerin tamamını kapsamalıdır. Bu nedenle “Bütünleşik” niteliği kazanmaktadır.

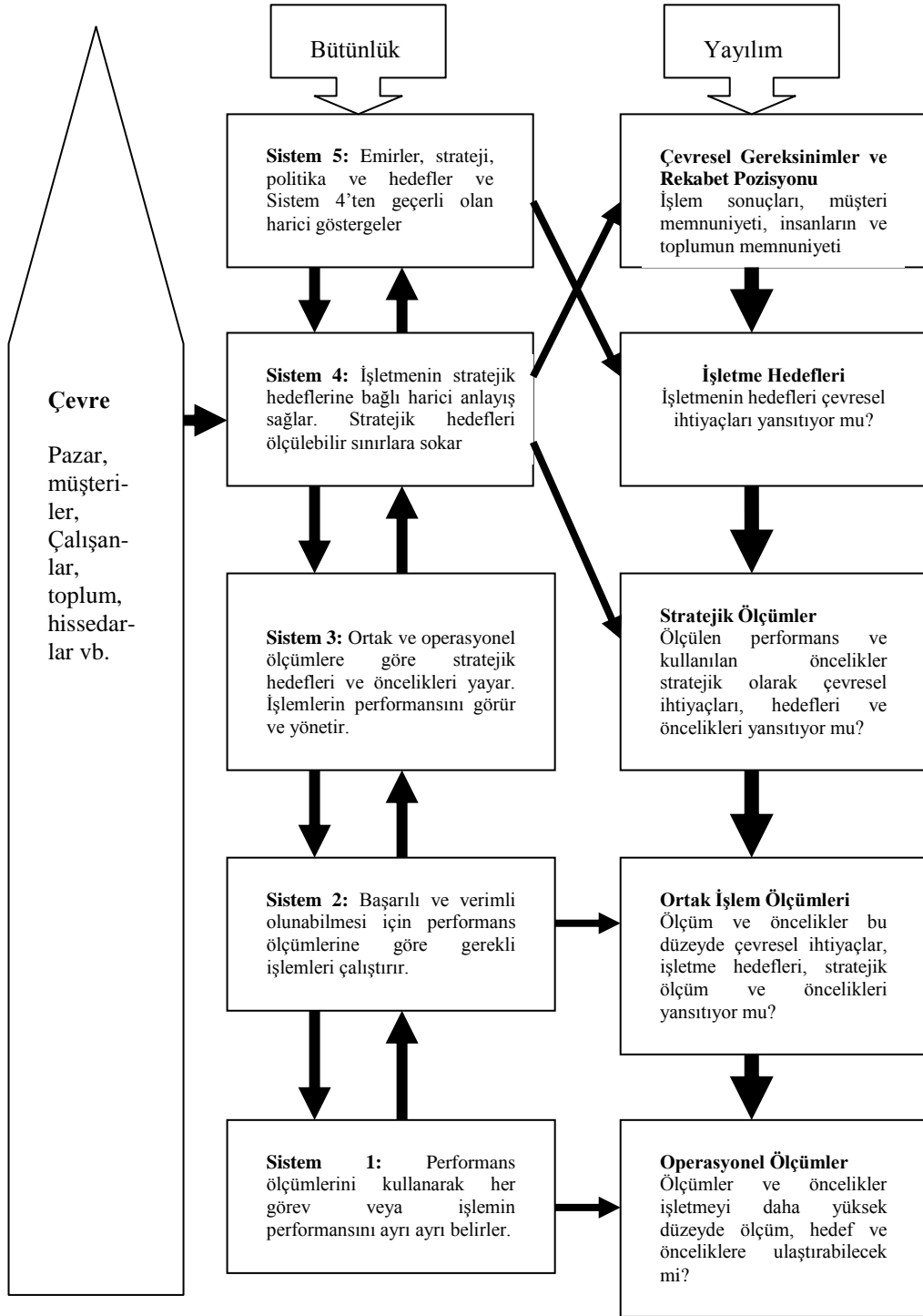
Bütünleşik performans ölçüm sistemlerine bağlı olarak işletme yapıları araştırılmış ve denetim yapılabilecek bir referans model oluşturulmuştur. Oluşturulan model uygun işlem yapısı üzerine oturtulmuş ve uygun sistem teorileri tarafından belirlenmiştir. Referans Modeli, bütünlük (integrity) ve yayılım-düzenleme (deployment) olarak tanımlanan iki performans ölçümü boyutunu göz önüne almaktadır (Sinclair ve Zairi, 1995: 49). Referans Modelinin bütünleşik yapısının oluşturulmasında aşağıdaki kavramlar kullanılmıştır (Bititci, Carrie ve McDevitt, 1997: 530):



- Politika Yayılımı: Organizasyon dışında ortak ve paydaşlara açılım.
- Rekabet Kriterleri ve Kıyaslama: Anahtar rekabet faktörlerinin tanımı ve rekabet çevresinde yer alan işletme birimleri.
- İşletme Yönelimi: İşletme performansını yönetmek için odaklanılan önemli anahtar işletme işlemleri.
- Kuralcı (Normatif) Planlama: Gerçek kapasite ve potansiyel farklılıkları göz önünde bulunduran ölçüm metodolojisi.
- Etkin gözlemlenme: Proaktif ölçümlerin tepkisel ölçümlerden daha fazla kullanımı.

Bütünleşik performans ölçüm sistemi oluşturabilmeye yönelik, ilk araştırma üretim sistemlerinin bütünleşik yapısı üzerine yapılmış ve uygulanabilir sistem modeli olarak tanımlanmıştır. Uygulanabilir Sistem Modeli (Viable Systems Model) (VSM) teorisinin çıkış noktası, herhangi bir sistemin 5 tane alt sistemi olması zorunluluğudur. Uygulanabilir Sistem Modeli, Şekil 2.2’de görüldüğü gibi Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3, Sistem 4, Sistem 5 unsurlarından oluşmaktadır (Bititci, Carrie ve McDevitt, 1997: 526).

Şekil 2. 2. Bütünleşik Performans Ölçümleri İçin Referans Modeli



Kaynak: Bititci, Carrie ve McDevitt, 1997: 50.

Sistem 1, ürün veya hizmet üreten operasyonel birimdir. Başka bir anlatımla; organizasyonun üretim fonksiyonudur. Emirlerin yerine getirilmesi, ürün gelişimi, emir alma gibi kısımlardan oluşur ve objektif olarak bireysel ölçümlerin gerçekleşmesini sağlar.

Sistem 2, operasyonel birimlerin koordinesini denetler. Sistemin aktifliği için gerekli koordinasyonun denetimini yapar.

Sistem 3 ise; Sistem 1 ve Sistem 2'nin hedeflere ve önceliklere göre yönetimine yardımcı olan taktiksel bir idare şeklidir. İşletmenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ve stratejik politika ve öncelikleri de dikkate alarak Sistem 1 ve Sistem 2'nin yönetimini sağlar.

Sistem 4, dış çevresel faktörler ve gelecek ile ilgilenen gelişme sistemidir. Ana hedef gelişimdir. Gelişim için gerekli öğeleri tanımlar ve rekabetsel pazar ihtiyaçlarında dağıtım performansının ölçülmesi gibi konularla da ilgilenir.

Sistem 5 ise; işletme sahibidir. Bu sistem organizasyonun geleceğe adapte olabilmesi için politika, stratejiler ve emirlerin oluşumunu sağlar.

## **2. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ**

Çok boyutlu ölçüm yöntemlerini incelemeyen önce; bu yöntemlerin gelişimi üzerinde durulacaktır. Bu kısımda çok boyutlu ölçüm yöntemlerinden; Dengeli Puan Kartı, Mükemmellik Modeli, Performans (SMART) Piramidi, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli ve son model olarak da Performans Prizması incelenecektir.

### **2.1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNİN GELİŞİMİ**

Pek çok farklı otorite, bir organizasyonun performansının ölçülebilmesi için farklı performans ölçüm sistemleri önermiştir. Bunlardan ön plana çıkan ama diğer yöntemlere göre daha az bilinenleri kısaca inceleyecek olursak; ilk olarak 1989 yılında Keegan bir dengeli performans ölçüm modeli ortaya atmıştır. Bu model performans ölçümü için basit ve kullanımı kolay bir modeldir. Bu yaklaşım finansal olmayan göstergeler ile finansal ölçümlerin birleşiminden oluşmaktadır. Modelin, dengeli iş ölçümlerinin farklı boyutları arasında bağlantı kurmadığı ve performans

ölçümü için kapsamlı bir sistem olamadığı görülmüştür (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 243). Bir başka ölçüm yöntemi ise; 1991 yılında Azzone tarafından ortaya konulan, zaman temelli performans ölçüm yöntemidir. Zaman temelli performans ölçümleri, detaylı ve spesifik performans ölçümleri sunan bir çalışma olarak denenmiştir. Bu ölçümler, organizasyonun etkinliği ve verimliliğinin saptanabilmesi için dahili ve harici çevre faktörlerini hesaba katarlar. Bu çalışma rekabet ortamında daha avantajlı bir yer edinilebilmesi için ön plana çıkan performans boyutlarındaki farklılık ve değişimlere cevap aramayı amaçlamıştır (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 243).

Dengeli Puan Kartı, Performans Prizması, Performans Ölçüm Matriksi, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli ve SMART Piramidi gibi pek çok çalışma bu yöntemlerden sonra geliştirilmiştir. Söz edilen çok boyutlu performans ölçüm çalışmalarının ortak amacı, işletmelerin amaçlarını yansıtmak ve işletme açısından uygun performans göstergelerini kullanarak performans ölçmeye yardım etmektir. Çalışmalar finansal ve finansal olmayan ölçümleri içeren çok boyutlu araştırmalardır (Neely, 2007: 145; Kennerly ve Neely, 2002: 1223).

Organizasyonlarda entelektüel sermayeyi ölçme düşüncesi pek çok araştırmacı tarafından desteklenmiştir. Bu düşünce performans ölçümünün geleneksel yapısı dışında finansal olmayan noktalarda da uygulanmasının gerekli olup olmadığı tartışmasını da beraberinde getirmiştir. Kaplan ve Norton ünlü Dengeli Puan Kartı yönteminde finansal değerleri, müşterileri, dahili işlemleri, yenilikçi ve öğrenme boyutlarını içeren çok yönlü ortak bir ölçüm sistemi oluşturmuşlardır. Mükemmellik modeli ise; performans için gerekli olan müşteriler, sonuçlar, çalışan memnuniyeti gibi doğrudan etkili konuları desteklemiştir. Aynı şekilde Neely ve Adams'da Performans Prizmalarında geleneksel finansal göstergelerin yanına performans ölçümünde paydaş bakış açısını eklemiştir.

### **2.1.1. DENGELİ PUAN KARTI YÖNTEMİ (BALANCED SCORECARD)**

Geleneksel performans ölçüm modelleri ile kıyaslandığında; çok boyutlu performans ölçüm sistemleri arasında en popüler olanı Kaplan ve Norton'un Dengeli

Puan Kartı yöntemidir. 1992 yılında Kaplan ve Norton, organizasyonların performansını ölçmeye yönelik olarak Dengeli Puan Kartı yöntemini geliştirmişlerdir.

### **2.1.1.1. DENGELİ PUAN KARTI SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI**

Birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Dengeli Puan Kartı yöntemi, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Coşkun, 2006: 53). Yöntem; yönetime stratejik yönetim konusunda 4 adımda yardımcı olur. Vizyonun dönüştürülmesi, stratejinin oluşturulması, stratejinin birimsel ve bireysel hedeflerle buluşturulması ve iş planlaması ile geri dönüşümlerin planlanması aşamalarıdır. Ayrıca şirketlerin gelecekteki büyüme planları için finansal sonuçları ölçerek hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduklarını ortaya koyarlar (Yeniyurt, 2003: 136).

Dengeli Puan Kartı yöntemi, yöneticilerin işletmelere dört önemli perspektiften bakmalarını sağlamıştır. Finansal perspektif, dahili perspektif, müşteri perspektifi ve öğrenme ile büyüme perspektifidir. 2001 yılında Neely, bu çalışmanın en kuvvetli yönünün örgütsel performans içindeki farklı alanları bütünleyebilmesi olduğunu söylemiştir. Dengeli Puan Kartı yöntemi örgütsel performansa çok yönlü bakılmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel stratejilerle ulaşılmak istenen hedeflere dört farklı bakış açısı sağlayarak farklı çözüm yolları oluşturmaktadır. Bütün bunların yanında ortak stratejiler içinde çalışanların performansını da ölçmeyi başarmıştır (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 243-244, Atkinson, 2006: 1448-1449).

Kaplan ve Norton'a göre yöneticiler 4 temel soruyu cevaplamak zorundadır (Neely, Bourne ve Kennerley, 2000: 1120):

1. Hissedarlarımıza nasıl bakmalıyız (Finansal Perspektif)?
2. Hangi konularda üstün olmalıyız (Dahili İş Perspektifi)?
3. Müşterilerimiz bizi nasıl görmeli (Müşteri Perspektifi)?

4. Nasıl değer yaratabilir ve geliştirebiliriz (Yenilik ve Öğrenme Perspektifi)?

Kaplan ve Norton'un Dengeli Puan Kartındaki perspektiflerden; finansal perspektif; organizasyonun hissedar değerinde kanıtlanabilir büyüme yaratmaya çalışmaktadır. Müşteri perspektifi, hedeflenen müşteri profilinin değerini arttırmaya çalışmaktadır. Dahili iş yöntemleri ise; müşteri memnuniyeti sağlamak için işlemlerin ölçümlerini yapmayı amaçlamaktadır. Son olarak öğrenme ve büyüme perspektifi ise; işletmenin kapasitesini yenileme, sürdürme ve geliştirmeye yöneliktir (Sureshchandar ve Leisten, 2005: 14). Bu dört perspektifi ayrı ayrı inceleyecek olursak;

- Finansal: Hissedar memnuniyeti, nokta hedefler ve ölçümler ön plandadır. Karlılık, geri dönen sermaye, satış artışı, Pazar pozisyonu ve payı, nakit artışı, artan gelirler ve ekonomik değer gibi konuları içerir.

Finansal boyut, şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uyguluyor ise faaliyet sonucunun (kâr/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5). Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır (Kaplan ve Norton, 1999: 33).

- Müşteri: Gerçek müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanır. Kaliteli hizmet, fiyat, dağıtım, teslim zamanı gibi konuları içerir.

Müşteri boyutu, hedeflenen sonuçların farklı müşteri değerlendirme kriterlerine göre de belirlenmesini sağlar. Hedeflenen sonuçlar, hedef müşteri kitlesindeki pazar payını, hedef kitlede kazanılan müşterileri ve müşterilerden elde edilen kârları kapsar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5). Yöneticiler, işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşterinin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri kârlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar (Kaplan ve Norton, 1999: 33).

- Dahili İşlemler: Anahtar amaç ve işlemler, şirketi gelecekte örgütsel başarıya götürecektir olan gerçek şirket içi işlemleri, teknoloji kullanımlarını, rekabeti içerir. Bilgi ekonomisinde, işletmenin dahili işlemleri ve teknik birimlerine bağlı

olarak, örgüt çalışanlarının tüm bireylerinin bilgi ve tecrübelerine ihtiyaç doğmakta ve bu ihtiyaç örgüt içinde yayılmaktadır. İşletmelerde uygulanan işlemler, işletmenin değerini müşterilere bağlı olarak artırmayı hedefler. Bu durum, bütünleşik performansın sürekli olarak desteklenmesi görüşünü ortaya çıkarır (Lawler, Boudreau, Mohrman, 2006: 80).

Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen birçok işletme, içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde, strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek, içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda, büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkar. (Kaplan ve Norton, 1999: 34-35).

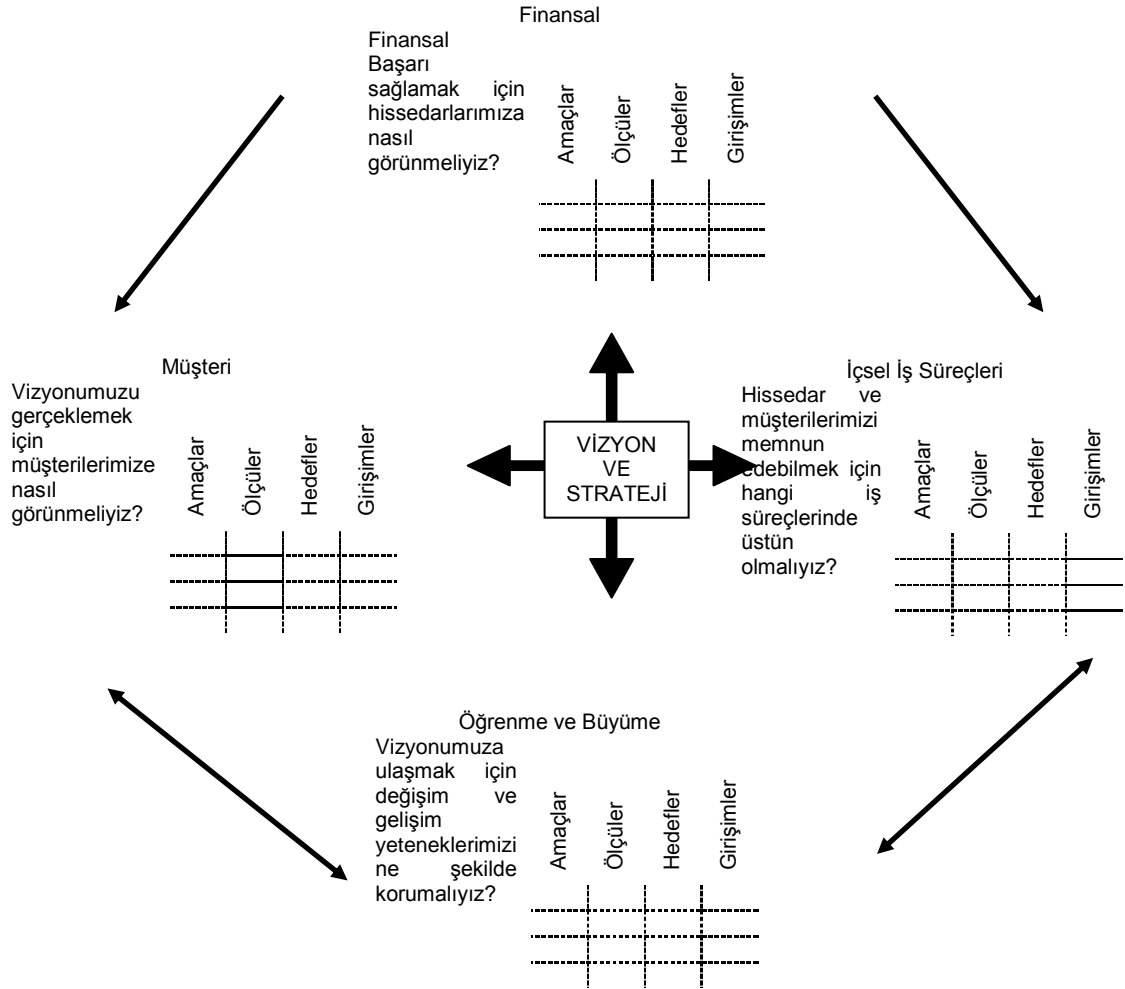
- Öğrenme/Büyüme: Uzun vadeli hedefleri, gelişmedeki esneklik ve gelecek için yeni fırsatlara şans tanıma ve yenilikler gibi diğer üç önemli perspektifi içerir.

Bu boyutta işletme yöneticileri, bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan, işgören yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve örgüt iklimini tanımlar. Yapılan bu tanımlar, bir işletmenin, önemli içsel işletme süreçlerini, farklı müşteri değerlendirme kriterlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmesine yönelik stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün kılar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 11). Müşteri ve işletme içi yöntemler boyutlarında mevcut durumdaki ve gelecekteki başarı için en önemli olan faktörler belirlenmiştir.

İşletmelerin hizmet yönünün sürekli artması, bilgiye ve çalışanların gelişimlerine olan ihtiyaç sürecini hızlandırdı. Kâr amaçlı işletmeler gelişimlerini müşteri memnuniyeti ve dağıtım konuları üzerinde yoğunlaştırdılar. Bunun yeterli olmadığı, bilgiye ve tecrübeye dayalı işgücü geliştiremeyen işletmelerin rekabet gücü konusunda zayıf kaldığında anlaşılmıştır. Bu bakımdan yönetim kademeleri, çalışanları eğitmeye ve kendilerini geliştirmeye olanak yaratmaya ve bunları kısa sürede yapmaya zorunludurlar. Yine yöneticiler, eğitim programlarına ve kurslara

daha çok ağırlık verdikçe yatırımlarının karşılıklarını daha güvenli bir şekilde almaya başladılar (Fitz-enz ve Davison, 2001: 158).

Şekil 2.3. Dengeli Puan Kartı Modeli



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 13.

Yukarıda yer alan finansal, müşteri ve işletme içi yöntemler boyutları, insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır (Kaplan ve Norton, 1999: 36-37).



### 2.1.1.2. DENGELİ PUAN KARTI YÖNTEMİNİN OLUŞTURULMA AŞAMALARI

Aşağıda, Dengeli Puan Kartının geliştirilmesi için gereken aşamalar sırasıyla görülmektedir (Thakkar, Deshmukh, Gupta ve Shankar, 2007: 31).

#### Aşama 1: Örgütsel vizyon, misyon ve stratejinin tanımlanması

Bu aşama, organizasyonun stratejik hedeflerine her perspektif açısından başarılı bir şekilde ulaşmak için performans ölçümlerini sağlar. Ayrıca çalışanların performans ölçümleri ile başarılı stratejik amaçlara ulaşma arasındaki bağlantıları anlamalarını sağlar.

#### Aşama 2: Performans hedefleri, ölçümleri ve amaçları geliştirmek

Her hedefe başarılı bir şekilde ulaşabilmek için ölçümlerin tanımlanması ve amaçlara en kısa sürede ulaşılabilme yollarının bulunması gereklidir. Düzgün bir şekilde inşa edilmiş bir BSC ölçüm sonuçları ile performans etmenleri arasında neden-sonuç ilişkileri ile oluşan bağlantıları net olarak çözmelidir.

#### Aşama 3: Bir performans yönetim planının oluşturulması

Aşağıdaki aşamalar geçildikten sonra rafine edilmiş performans ölçümleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu işlem sonucunda oluşan plan bizi strateji ve performans planlarına ulaştıran özel bağlantıdır. Hedefler, amaçlar ile stratejik ve performans ölçüm planları sonucu elde edilen taslak işi kolaylaştırır.

#### Aşama 4: Deneyimler ile yayılmak

Ölçümleri saptamak zaman alır, ama şunu unutmayalım ki alınan ilk sonuçlar mükemmel olmayabilir.

Performans yönetimi, istenilen düzeye gelinceye kadar çok fazla düzeltme gerektiren evrimsel bir işlemdir.

### 2.1.2. MÜKEMMELLİK MODELİ

Bir diğer kullanım alanı geniş ölçüm çalışması da Mükemmellik Modeli (European Foundation For Quality Managemet's Business Excellent Model) (EFQM)'dir (Neely, Bourne ve Kennerley, 2000: 1125). Mükemmellik Modeli (EFQM) yaklaşımı Avrupa'da 14 uluslararası şirket tarafından kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda uygulanmak üzere ortaya atılmıştır. Avrupa Komisyonu ve Kalite

için Avrupa organizasyonları bu girişimi desteklemişlerdir. Girişimin üyeleri çok boyutlu kalite yönetimini sunan modeli Mükemmellik Modeli (EFQM) olarak tanıtmışlardır ve Avrupa Kalite Ödülü programını da hayata geçirmişlerdir (Vernero ve diğer., 2007: 217). EFQM Mükemmellik Modeli, 9 ana kriter ve 32 alt kriter üzerine kurulmuş bir modeldir.

Mükemmellik Modeli, işletme sonuçları (çıktılar) ile liderlik, etkili insan kaynakları yönetimi gibi örgütsel girdiler arasında net bağlantılar oluşturmaktadır. Model ayrıca en üst düzeyden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin inisiyatif kullanmasına ve işletme içinde etkili olmasına izin vermektedir (Holbeche, 2004: 56).

### 2.1.2.1. MODELE İLİŞKİN GENEL BİLGİ

Mükemmellik Modeli 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupa'lı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Mükemmellik Modeli, kuruluşlara performanslarını iyileştirmeleri konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında oluşturulmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadırlar.

1980'lerde, dinamik dünya pazarında kalite, verimlilik, rekabet konularında bir tartışma vardı ve Amerika tarafından bahsedilen konularda verilecek uluslararası bir ödülün eksikliği hissediliyordu. 1987 yılında ABD'de yedi kategoriyi baz alan Malcolm Baldrige Uluslararası kalite ödülü verilmeye başlandı. 1988'de ise Avrupa Komisyonunun onayı ile Avrupa Birliği Kalite Yönetiminin, Mükemmellik Modelinin (EFQM) temelleri atıldı. Bunu 1992 yılında ilk Avrupa kalite ödülünün verilmesi takip etti. Ödül, sürekli gelişim için kalite yönetiminde mükemmeliyetini kanıtlayan işletmelere verildi. Buna ilaveten 1992 yılında ürün kalitesi, verimlilik gibi benzer konularda Birleşik Krallık Kalite Ödülü (UKQA) de verilmeye başlandı. UKQA ödülü 1994 yılında bu yana düzenli olarak verilmektedir. Avrupa kalite ve diğer kalite ödüllerini kazananlar çeşitli sürelerde kalitelerini koruduklarını ve karşılına

çıkan fırsatları kullandıklarını gösterdiler. Avrupa Kalite Ödülü zaten öncelikli olarak gelişimi değerlendirme tabanlı bir ödüldür (Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003: 15).

Genel olarak Mükemmellik Modeli Sisteminin işletmeye kazandıracağı avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2005: 27-28):

Başvuranlar açısından;

- Organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı değiştirilir.
- Dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla takım ruhu ve çalışması geliştirilir.
- Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi bilinci artarak birçok kişinin hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanır.
- Başvuranın kendisi açısından bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenilir.

Kazanan Kuruluşlar Açısından

- Ödül bir prestij sembolüdür
- Ödül logosu, belirlenen kurallar çerçevesinde, her türlü tanıtım ve reklam aracında kullanılabilir.
- Kazanan kuruluşun Toplam Kalite Yönetimindeki başarısının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerine mükemmel bir hizmet sağlayıcı kurum olarak tanıtılması sağlanır.
- Kuruluşun kalite bilinci daha da canlanır, kalite konusunda elde edilen üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur.

Hizmeti Alan veya Kullanan Açısından

- Hızlı, kaliteli, ucuz hizmet elde edilir.
- Bürokrasinin ve ilgili süreçlerin olumsuz etkileri azaltılır.
- Yaşam kalitesi yükseltilir.

### **2.1.2.2. MODELİN TEMEL UNSURLARI**

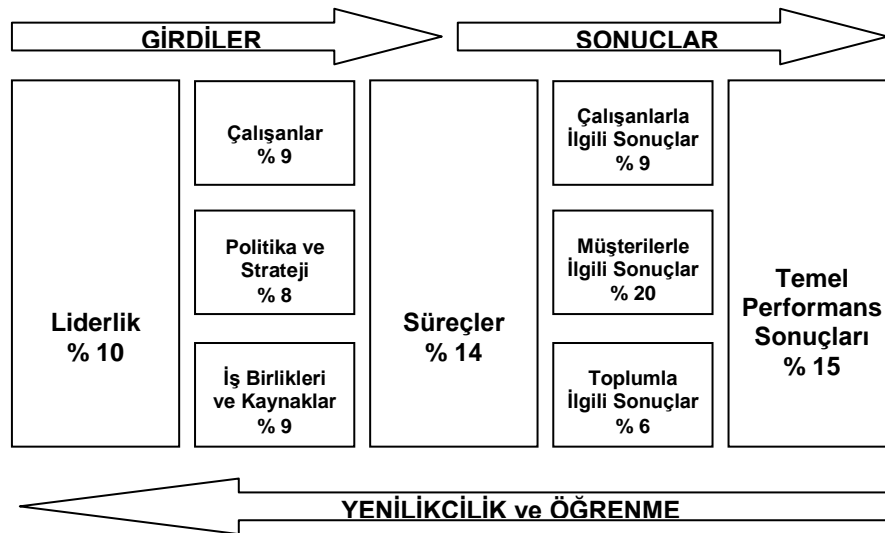
İşletmelerin başarılı olabilmeleri uygun bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını gösteren, dar boğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. Mükemmellik Modeli (EFQM), Avrupa ve

dışından gelen sürekli geri bildirimler sayesinde modelin gelişmesini ve güncellenmesini sağlamaktır. Bu sayede sisteme dinamizm kazandırılmaktadır (El Kitabı, 2003: 2).

Mükemmellik Modeli'nde amaç; kuruluşun proseslerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.

Mükemmellik Modeli iki farklı bölümde 9 temel kriter ve 5 adet düzenleyici kriter (Liderlik, Politika ve Strateji, İnsanlar, Ortaklar ve Kaynaklar ile İşlemler), 4 tane de sonuç kriterine sahiptir (Müşteri sonuçları, insan sonuçları, toplum sonuçları, anahtar performans sonuçları). Düzenleyiciler ile sonuçlar arasında dinamik bir ilişki vardır. Mükemmellik modelini kullanan bir organizasyon dokuz kategoriye bağlı olarak 1000 puana kadar puanlama yapabilir (Moeller, Breinlinger-O'Reilly ve Esler, 2000: 254-255). Şekil 2.4'de Mükemmellik Modelinin yapısı ayrıntılı olarak görülmektedir.

Şekil 2. 4. Mükemmellik Modeli (EFQM)



Kaynak: Neely, 2007: 149.

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını göstermektedir. Modeldeki 9 kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her ana kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (El Kitabı, 2003: 13-25):

Mükemmellik Modelinin, özellikle altını çizdiği konu: Mükemmel sonuçları; performans, müşteriler, insanlar ve toplum sonuçlarının yansımaları ile liderlik, politika ve strateji, insanlar, ortaklar ve kaynaklar ile işlemlerin doğru şekilde yürütülebilme oranları ile meydana gelir (Venero ve diğer., 2007: 217). Model ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını ortaya koymaktansa sürekli olarak organizasyonu geliştirmeyi ön planda tutmaktadır. Bu konuda başarılı olunabilmesi için sistematik bir gelişim planı olmalıdır ve plan dışı hatalar için kimse suçlanmamalıdır. Gelişim göstergeleri, bu işi için uygun olanların tanımlanmasını ve dürüst ve doğru adımlarla gerçekleşmesini sağlar (Moeller, Breinlinger-O'Reilly ve Esler, 2000: 254-255).

Kriterler ve alt kriteri Tablo 2.2'de sunulmuştur. Kriterlerin ilk beş tanesi girdi kriteri, son dört tanesi ise sonuç kriteridir.

Tablo 2. 2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin ana ve alt kriterleri

<b>KRİTERLER</b>
<b>1 LİDERLİK</b>
<b>1a</b> Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
<b>1b</b> Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama Geçirilmesi, sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
<b>1c</b> Liderler müşteriler, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
<b>1d</b> Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
<b>1e</b> Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.
<b>2 POLİTİKA VE STRATEJİ</b>
<b>2a</b> Politika ve strateji, paydaşların mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
<b>2b</b> Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden Elde edilen bilgileri temel alır.

<b>2c</b> Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
<b>2d</b> Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.
<b>3 ÇALIŞANLAR</b>
<b>3a</b> İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
<b>3b</b> Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
<b>3c.</b> Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
<b>3d</b> Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
<b>3e</b> Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.
<b>4 İŞ BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>
<b>4a</b> Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.
<b>4b</b> Finansal kaynaklar yönetilir.
<b>4c</b> Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
<b>4d</b> Teknoloji yönetilir.
<b>4e</b> Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.
<b>5 SÜREÇLER</b>
<b>5a</b> Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
<b>5b</b> Süreçler,tüm paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlarla iyileştirilir.
<b>5c</b> Ürünler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
<b>5d</b> Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.
<b>5e</b> Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.
<b>6 MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR</b>
<b>6a</b> Algılama ölçümleri .
<b>6b</b> Performans göstergeleri.
<b>7 ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR</b>
<b>7a</b> Algılama ölçümleri.
<b>7b</b> Performans göstergeleri.
<b>8 TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR</b>
<b>8a</b> Algılama ölçümleri.
<b>8b</b> Performans göstergeleri.
<b>9 TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI</b>
<b>9a</b> Temel performans çıktıları.
<b>9b</b> Temel performans göstergeleri.

Kaynak: El Kitabı, 2003: 14-25

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır.

### **Kriter 1: Liderlik**

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

**Kriter 2: Politika ve Strateji**

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaç ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

**Kriter 3: Çalışanlar**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek motive eder ve sürekli katılımlarını sağlarlar.

**Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar**

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejileri ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimini dengelerler.

**Kriter 5: Süreçler**

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçleri tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

**Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

**Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

**Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

### **Kriter 9: Temel Performans Sonuçları**

Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanırlar.

#### **2.1.3. PERFORMANS (SMART) PİRAMİDİ**

Performans ölçümü alanında yapılan tutarlı çalışmaların sonucunda, Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği (SMART) bütünleşik performans ölçüm sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. SMART aynı zamanda Performans Piramidi olarak da bilinir. Bu model, global performans ölçüm modellerinde performans boyutlarını bütünleştirmesi ile gündeme gelmiştir.

##### **2.1.3.1. MODELE İLİŞKİN GENEL BİLGİ**

Evrensel bir konu haline gelen performans ölçüm sistemlerini savunan bir yaklaşım olan; Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği (SMART), organizasyonların performans ölçümlerini bütünlemek için gerekli boyutları bir araya getirmeye çalışır (Neely, 2007: 145-146; Gomes, Yasin ve Lisboa, 2006: 324). SMART sistemi Wang laboratuvarları tarafından geliştirilmiştir. Yararlanma, verim, üretim ve diğer finansal yöntemler gibi geleneksel performans ölçümlerinin sonuçlarından memnun olunmadığı için ortaya çıkmıştır. Hedef, başarıya götürecek olan performans göstergelerini kontrol edebilmektir (Ghalayini ve Noble, 1996: 73).

Performans piramidi konusunda, 1990 yılında Judson tarafından çalışmalar yapılmıştır ve bir yıl sonra Lynch ve Cross tarafından geliştirilerek bugünkü halini almıştır. Çalışma, işletme performans ölçümü ile işletme yöntemleri arasında bir bağ kurmaya çalışmaktadır. Ayrıca ortaya konulan hedeflerin gruplandırılması ve ölçümlerin organizasyonun farklı alanlarında nasıl kullanılması gerektiği konularında oldukça faydalı bir modeldir. Sistem, organizasyonun farklı seviyelerinde performansı göstermekte, müşteri memnuniyeti, kalite, dağıtım gibi dış öğeler ile ürünler, üretim zamanı ve israf gibi işletme içi öğeler arasındaki farkları kesin olarak ortaya koyabilmektedir (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 243). 2001 yılında Neely'e göre bu çalışma, iş performans ölçümlerine hiyerarşik gözle bakmayı



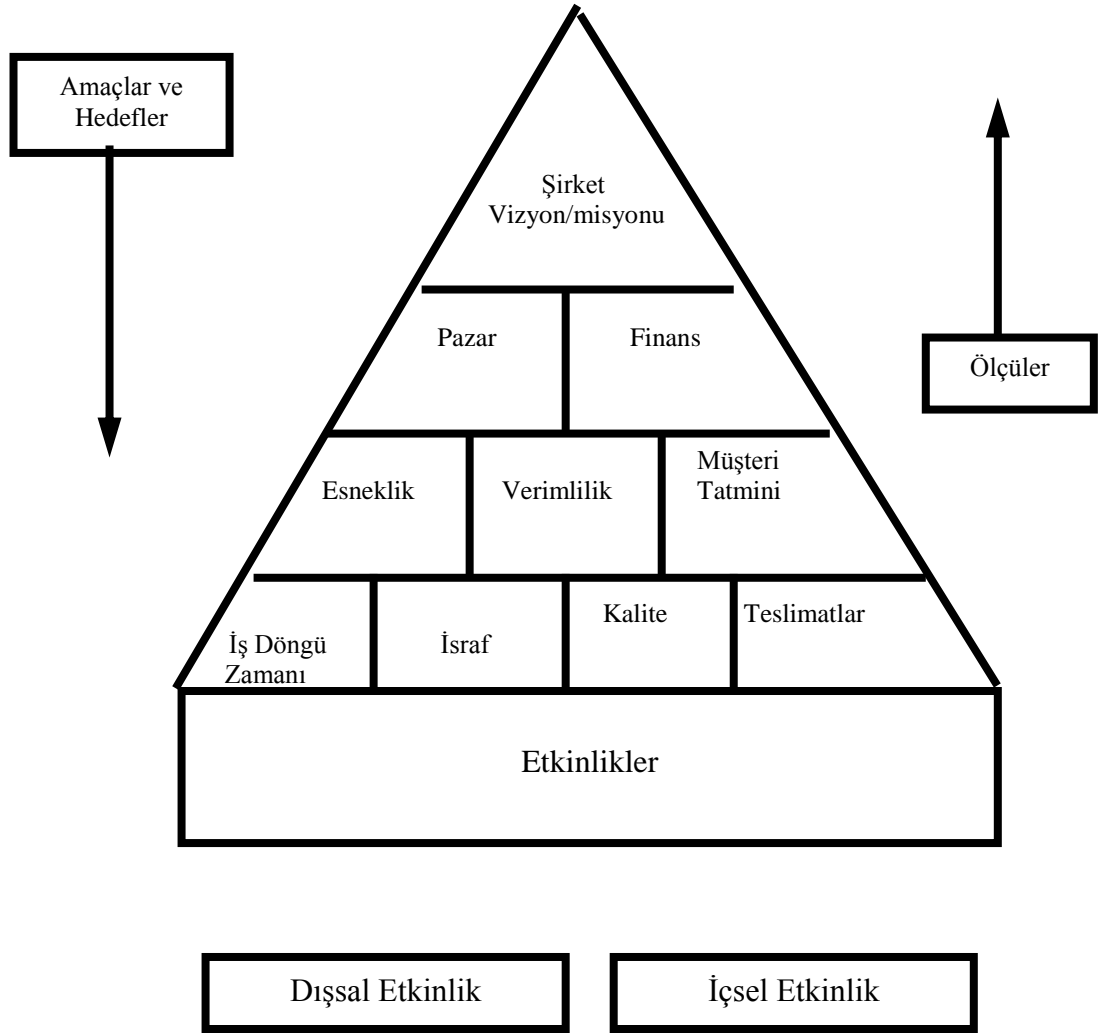
hedefler. Ayrıca hedeflerin, amaçların nasıl alt unsurlara ayrılacağı ve ölçümlerin farklı düzeylerde nasıl kullanılacağı konusunda yol göstericidir. Zaten bu sistem organizasyonun farklı düzeylerinde farklı ölçümler uygular. Müşteri memnuniyeti, kalite, dağıtım, ürünler, devir zamanı ve israf edilenler gibi başlıklarda farklı ölçümler yaparak başarı veya başarısızlığı net olarak ortaya koyar.

Bu çalışmanın baskın tarafı iş performans ölçümündeki hiyerarşik bakış ile iş işlem perspektifini birbirine bağlamasıdır. Bir başka yararlı tarafı amaçları gruplara ayırması ve organizasyonun değişik seviyelerinde değişik ölçümler kullanabilmesidir. Bu yetkinlik sonucu müşteri memnuniyeti, kalite ve dağıtım gibi dış ölçümler ile ürünler, devir zamanı ve israf gibi iç ölçümler arasındaki farkı net olarak ortaya koyabilir (Anderson ve McAdam, 2004: 473). Stratejik vizyona göre ölçümler yapılarak ihtiyaç olan operasyonlara yayılması sağlanır. 6 devreli bir işlemten sonra, başarı faktörleri ile rekabet öncelikleri belirlenir ve buna göre ölçümler geliştirilerek periyodik olarak sürdürülür (Souso, Carpinetti, Groesbeck ve Aken, 2005: 387-388).

### **2.1.3.2. MODELİN TEMEL UNSURLARI**

Performans piramidinin temel kavramları incelendiğinde; en üstte vizyon ile başlayan ve en altta bireysel performans ölçümleri ile sona eren bloklardan oluşan hiyerarşik bir yapı olduğu görülür. En iyi şekilde üç farklı açıdan görülebilir ve üç ana paydaş grubuna ayrılır: Müşteriler, Hissedarlar ve Çalışanlar (Lynch ve Cross, 1993: 10).

Şekil 2. 5. Performans Piramidi



Kaynak: Barutçugil, 2002: 151.

Sonuç olarak, işletmeler dış perspektife bağlı olarak müşteri ve hissedarın içinde buldukları rekabet ortamına bağlı olarak neyi ölçmelerinin daha gerekli olduğuna karar verirler. Uygun ölçümlerin doğru bir şekilde ortaya konması hiyerarşik kontrol mekanizmasının düzgün çalışmasını sağlar.

Üretim Önyargısı (Manufacturing Bias); Performans Piramidi Modelinde, işletmelerin sadece üç noktada rekabete önem verdikleri görülmektedir. Bu noktalar; müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik. Buna bağlı olarak 4 adet operasyonel kriter ise: kalite, dağıtım, devir zamanı ve israf olarak belirlenmiş durumdadır.

Piramidin nasıl çalıştığı kısaca şöyle anlatılabilir: En üst düzeyde “vizyon” üst yönetim tarafından ortak olarak hazırlanır. İşletmenin kimlerle rekabet edeceğini ve bu yarıştaki avantajlarını anlatır. Başarıya giden spesifik amaçların hangi ölçümlerle gerçekleşeceğini ortaya koyar. Bir sonraki aşama, işletme birimlerindeki pazar ve finansal terimleri anlatır. Bunlar uzun dönemli büyüme, pazar payı hedefleri, kısa vadeli hedefler, kar hedefi ve yatırım dönüşümleri gibi konulardır (Ghalayini ve Noble, 1996: 73).

Üçüncü aşamayı işletmenin operasyonel hedefleri ve öncelikleri için ihtiyaç duyduğu iç işlemler oluşturur. İç işlemler üst yönetim ile geleneksel göstergeler ve günlük yeni oluşan operasyonel işlemler arasında bir köprü oluşturur. Bunun nedeni birimsel ölçümlerin tüm işletmeye etkisinin yöneticiler tarafından görülmesi zorunluluğudur. Dördüncü aşamada ise kalite, dağıtım, üretim zamanı ve israfa bağlı olarak oluşan performans kriterinin içsel işlemler düzeyi ile hedefler ve öncelikler arasında net bir bağlantı kurarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Piramidin amacı örgütte en üst kademededen en alt kademeye kadar ölçümleri gerçekleştirerek müşteri önceliklerine göre stratejiler belirlemektir. Piramidin sol tarafı amaçların dört aşamasını ve dış verimliliği içerir. Sağ tarafı ise iç, dahili verimliliği içerir. Bir şirketin performansının gelişmesinde ilk aşama herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon belirlemektir. İkinci aşama nakit akışı, kârlılık gibi konularda kısa vadeli hedefler, büyüme, pazar payı gibi konularda ise uzun vadeli hedefler belirlemektir. İşle ilgili operasyonel işlemler gün gün yapılan ölçümlerle genel ölçümler arasında bir köprü kuracaktır. Sonuç olarak dört anahtar performans ölçümü (kalite, dağıtım, devir zamanı, israf) günlük olarak departmanlarda kullanılacaktır (Tangen, 2004: 731-732).

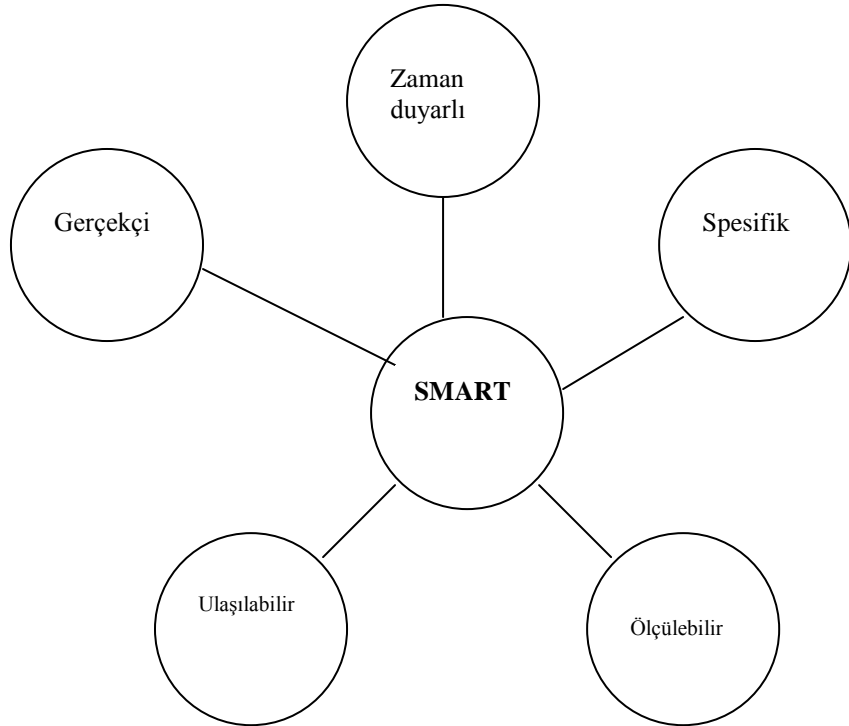
Bond performans piramidinde, kişisel ölçümlerin Dengeli Puan Kartı'nda olduğu kadar net ortaya çıkmadığını söylemektedir. Hudson ise piramidin temel sorunun detayları yeteri kadar ölçemediğini ve lider performans ölçümlerini buldukları alanda yeteri kadar değerlendiremediğinin altını çizmektedir (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 243).

Herhangi bir organizasyonda hedefler, organizasyonun başarılı olabilmesi için ve başarıyı destekleyen kaynakların ayrılabilmesi için yol göstericidir.

Hedeflerin belirlenmesinin pek çok yararı vardır ama öncelikli olanı insanların ihtiyacı olan ve eldeki kaynaklara uygun plan yapılmasının sağlanmasıdır.

Anahtar Performans Göstergeleri örgütsel hedefleri ortaya koyar ve yansıtırlar. Bir organizasyonun şirket için en karlı hedefleri ortaya koyabilmesi için hissedarlarına eşit davranarak önemli anahtar performans göstergelerini oluşturması zorunludur. Elde edilecek kârın yüzdesi doğrudan anahtar performans göstergelerine bağlıdır. Kâr amacı gütmeyen işletmelerde anahtar performans göstergeleri farklılık gösterebilir. İşlemleri ölçen ve kâr amacı gütmeyen hedefleri tutturmaya yardımcı olacak göstergeler bulunmalıdır. Literatürde bu tarz ölçümler yapacak en uygun model olarak karşımıza Şekil 2.8’de yer alan SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic ve Time-sensitive) modeli çıkmaktadır (Shain ve Mahbod, 2007: 227-229).

Şekil 2. 6. SMART açılımı.



Kaynak: Shain ve Mahbod, 2007: 227-229.

Modelde yer alan unsurlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### **Özel (Specific)**

Hedefler mümkün olduğu kadar özel ve detaylı olmalıdır. Dikkatsiz, geniş ve belirsiz hedefler uygun değildir. Hedefler spesifik olduğu zaman başarının ölçümü daha kolay olmaktadır.

### **Ölçülebilir (Measurable)**

Hedefler başarılı bir şekilde yerine getirilemezse somut ölçümler yapılamaz. Her hedef ölçülebilir olmalıdır. Ölçüm nitel veya nicel olabilir ama ölçüm bir performans standartına göre yapılmalıdır.

### **Ulaşılabilir (Attainable)**

Hedeflere karşı alınan sonuç ya başarıdır ya da başarısızlık. Hedefler ulaşılabilir olmalı menzilin dışında olmamalıdır. Çünkü hedef koyma ulaşılabilirlik ile isteklilik arasında ki dengedir.

### **Gerçekçi (Realistic)**

Hedeflere ulaşılabilirlik kavramının uygunluğunun yanı sıra hedefler de gerçekçi olmalıdır. Çünkü hedefin ulaşılabilir ama gerçekçi olması olası bir durumdur. Böyle bir hata olmaması için en uygun yol anahtar performans göstergelerinin ortaya doğru konmasıdır.

### **Zaman Duyarlı (Time –Sensitive)**

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Zamanın belirlenmesi bir yapı geliştirilmesini ve ilerlemelerin rahatlıkla görülmesini sağlayacaktır. Belirlenecek süre gerçekçi bir plan ile hedefler ve stratejiler yardımı ile ortaya çıkacaktır.

## **2.1.4. SONUÇLAR VE BELİRLEYİCİLER MODELİ**

Bu çalışma kavramsal olarak, girdi, işlemler, çıktı ve sonuçlar arasındaki farkları ve ölçümleri ortaya koymak için geliştirilmiştir.

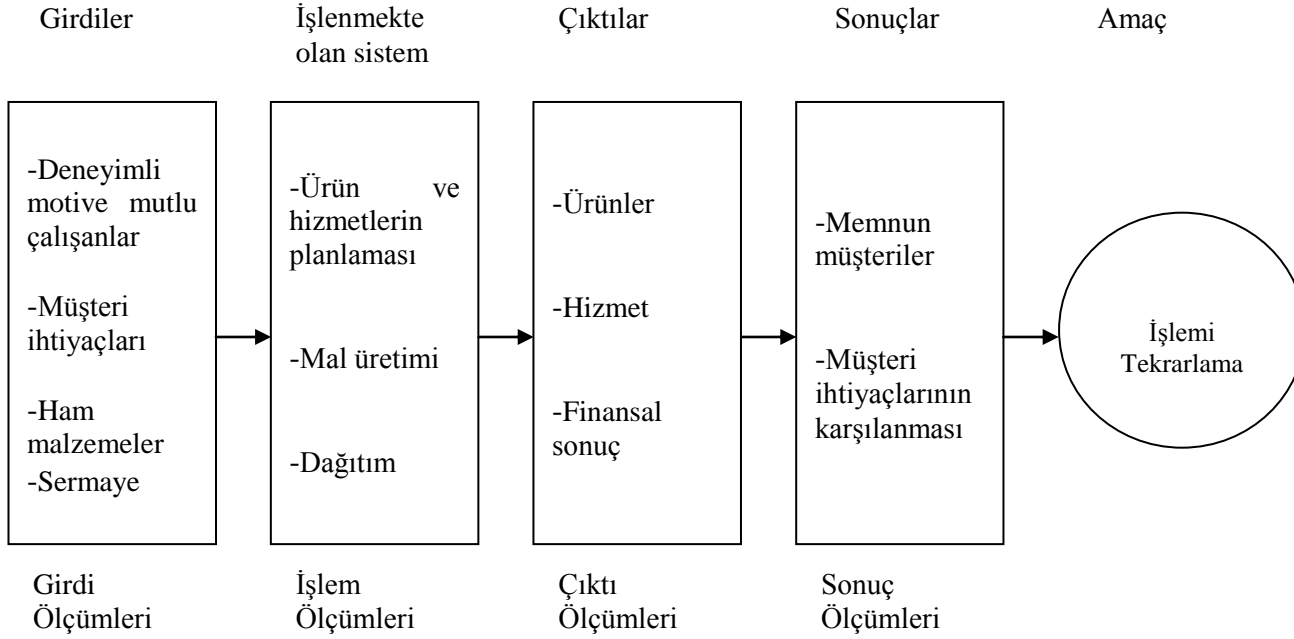
#### **2.1.4.1. MODELE İLİŞKİN GENEL BİLGİ**

Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Results and Determinants Framework), Brown tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. Bu çalışmada her aşamada alınan ölçüm sonucunun bir sonraki için yol gösterici olduğu ifade edilmiştir. Neden, sonuç ilişkilerine göre her aşamada gelişimin gerçekleştiği ve daha iyi sonuçlar alındığı belirtilmiştir. Sistem Brown'ın girdilere ve girdilerle yapılan ölçümlere göre organizasyon için daha başarılı çıktılara ulaşmasını ve daha başarılı sonuçlar sağlamıştır (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244). Çalışma neden-sonuç ilişkilerini baz alarak ölçümler geliştirmeyi hedeflemektedir. Girdi ve işlemlerin doğru ve net ölçülebilmesi daha iyi çıktı, daha iyi sonuçlar ve daha iyi hedeflere ulaşmamızı sağlar.

#### **2.1.4.2. MODELİN TEMEL UNSURLARI**

Şekil 2.7'da Sonuçlar ve Belirleyiciler modelinin temel unsurları yer almaktadır. Şekilde de görüldüğü üzere; model temel olarak 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; girdiler, işlemler, çıktılar ve sonuç bölümleridir. Girdiler kısmında; işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan ham maddeler, sermaye, çalışanlar ve müşteri ihtiyaçları görülmektedir. Girdiler; işlemler basamağında, ürün ve hizmetlerin planlanması, mal veya hizmet üretimi ve dağıtım işlem basamaklarına tabi tutulurlar. İşlemler sonrasında çıktılar oluşur. Bunlar; ürünler, hizmetler ve finansal sonuçlardır. Sonuçlar bölümünde ise; çıktılarından memnun kalan müşteriler ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması aşamaları yer alır. Tüm bu süreç işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılır, eğer süreçte herhangi bir olumsuzluk yoksa işlem basamakları müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için tekrarlanır.

Şekil 2. 7. Girdiler – İşlemler- Çıktılar – Sonuçlar



Kaynak: Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244.

Brown'un çalışmasında girdi, işlem, çıktı ve sonuç ölçümlerinin farkını ölçerken Performans Piramidinden faydalandıkları görülmektedir. Çünkü bu farklılıklar ortaya konulurken müşteri memnuniyeti, kalite, dağıtım gibi noktalarda yardım alınmakta ve üretim, devir zamanı ve israf edilen malzeme gibi dahili işlemlerde ölçümleri doğrudan etkilenmektedir (Neely, Bourne ve Kennerley, 2000: 1125).

## 2.2. ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER VE PERFORMANS PRİZMASI MODELİ

### 2.2.1. ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Çok boyutlu performans ölçümüne ilişkin çeşitli modeller geliştirilmiş olmakla birlikte bu modellerden en fazla Dengeli Puan Kartı uygulama alanı bulmuştur. Bununla birlikte bu model işletmelerin ihtiyacına tam olarak cevap veremediği için çeşitli yönlerden eleştirilmiştir. Dengeli Puan Kartı Yöntemine

doğrudan yöneltilen bir eleştiri; insanların ve tedarikçilerin sisteme fazla dahil edilmemesi ile düzenleyiciler ve rakiplere gereken önemin verilmemesi ile ilgilidir. Bir diğer eleştiri de çevresel, toplumsal ve sosyal konuların gözden kaçmasıdır. Kaplan ve Norton “insanlar” terimini öğrenme ve büyüme perspektifine dahil etmişlerdir. Daha sonra ise “employee” çalışan perspektifini de dahil etmiştir. Öğrenme ve büyüme perspektifi Dengeli Puan Kartının uzun zaman en zayıf ögesi olarak kabul edilmiştir. Kaplan ve Norton tedarikçilerin dahili işlem perspektifi ile bütünleşmesinde hem fikirlidir (Paranjape, Rossiter ve Pantano, 2006: 7). Diğer bir eleştiri ise Dengeli Puan Kartının yapısının statik oluşudur. Kaplan ve Norton bu eleştiriye “neden ve sonuç” ilişkilerinin yeterli bir şekilde incelenerek gerekli dinamikliğin sağlanacağı cevabını vermiştir. Bu nedensel ilişki akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından eleştirilmiştir. Sonuç olarak Dengeli Puan Kartının performansı geliştireceğine dair deneysel ve bilimsel bir delil olmadığı pek çok yazar, akademisyen tarafından ileri sürülmüştür (Paranjape, Rossiter ve Pantano, 2006: 7). Dengeli Puan Kartı performans yönetimi, kârlılığı ile ilgili deneysel testlerde yetersiz kalmıştır. Bu yüzden performans yönetimindeki hakim konumu tartışılmaya başlanmıştır. Hâlbuki yatırımcılar tarafından yeni bir stratejik idari sistem ve iş dünyasında bir milat olarak sunulmuştur. İşletmelerin uzun vadeli stratejik niyetlerini kısa vadeli operasyonlarla hayata geçireceği söylenmiştir (Atkinson, 2006: 1442).

Tablo 2.3’de Dengeli Puan Kartı ile ilgili temel ve karşı iddialar yer almaktadır (Paranjape, Rossiter ve Pantano, 2006: 6).



Tablo 2. 3. Dengeli Puan Kartı ile ilgili temel iddialar ve karşı iddialar.

<b>Dengeli Puan Kartının yazarları Kaplan ve Norton tarafından hazırlanan iddialar</b>	<b>Diğer yazarlar tarafından hazırlanan iddialar</b>	<b>Yorumlar</b>
<p>1. Dengeli Puan Kartı öğrenme ve büyüme perspektifinde çalışanlar/ insanlar perspektifini de içerir ve tedarikçilerde dahili işlem perspektifinde incelenebilir</p> <p>2. Dört perspektifin gerekli ve yeterli olduğuna dair bir matematik teorisi yoktur.</p> <p>3. Puan kartında “neden ve sonuç” işlemine odaklanmak dinamik bir sistem kurmamızı sağlar.</p> <p>4. Örgütsel değişimlere neden olduğu düşünülürse Dengeli Puan Kartı'nın büyük etkisi vardır. Dengeli Puan Kartı yazarları ayrıca örgütsel performans ilerlemesinde en önemli öğenin kendi yöntemleri olduğunu savunurlar.</p>	<p>1. İnsanlar ve tedarikçiler dahil edilmemiştir ve düzenleyiciler ile rakiplere önem verilmemiştir.</p> <p>2. Öğrenme ve büyüme perspektifi Dengeli Puan Kartı'nın uzun vadede en zayıf ögesidir ve yazarları da bunu itiraf etmiştir.</p> <p>- Çevresel / toplumsal ve sosyal konular göz ardı edilmiştir.</p> <p>- Bu nedensel ilişki akademisyenler ve uygulamacılar tarafından eleştirilmiş ve kolaylaştırılmıştır.</p> <p>- Dengeli Puan Kartı'nın doğasında değişiklik yoktur. Dengeli Puan Kartı'nın performansı arttıracığı konusunda deneysel ve bilimsel bir ispat yoktur.</p>	<p>Günümüz dinamik iş çevrelerinde, rakipler ve tedarikçilerin farkında olma başarı ve hayatta kalmanın en önemli şartıdır.</p> <p>Çok fazla perspektif eklemek, gereğinden fazla ölçmeyi ve fazla harcamayı getirir.</p>

Kaynak: Paranjape, Rossiter ve Pantano, 2006: 6-10.

1997 yılında Atkinson diğerlerinden farklı olarak Dengeli Puan Kartı'nın hissedarların önyargıları ve çalışanlar ile tedarikçi bağışları arasındaki ilişkilerin başarısız olduğunu ve paydaş yaklaşımın performans yönetimi ile tutarlı olmadığını belirtmiştir. Ama diğer araştırmacılar bu probleme farklı bir perspektiften bakmışlardır. 1999'da Otley Dengeli Puan Kartı'nda dikkat edilmesi gereken noktalara önem verilmediği için fazla risk alındığını, 2002'de Gering de Mntambo ise Dengeli Puan Kartının dört bağımsız ve koordine edilmeyen ölçümlerle sınırlanması gerektiğini ifade etmişlerdir (Atkinson, 2006: 1449). Stratejileri ve bütçeyi bütünleyerek kontrol etmek hala çok önemli iken; önemli kaygılar Dengeli

Puan Kartı ve diğer örgütsel kontrol sistemleri ile benzerlik göstermeye devam etmektedir. Bu tür zorlukların üstesinden gelinmeye çalışılırken 2001 yılında Ahn, Puan kartının kurulu organizasyonlarda “tamamlama” görevi yerine “yerine koyma” görevini üstlenirse daha başarılı olacağını söylemiştir. Bu görüşe karşı Kaplan ve Norton pek çok şirketin farklı departman ve işlemlere sahip olduğunu ve stratejik planlama ve bütçe işlemleri için anlaşmak zorunda olduklarını bildirmişlerdir. Yani bu aşamada Dengeli Puan Kartı rahatlıkla geleneksel kontrol sistemlerinin yerini alabilir (Atkinson, 2006: 1450).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta; Dengeli Puan Kartı dizaynı gerçekleştirmek isteyen işletmenin bir kültürünün olması ve bunun için gerekli ihtiyaçları net olarak ortaya koyabilmesi gerekmektedir. 1996 yılında Brown Dengeli Puan Kartının insan kaynakları, çalışan memnuniyeti, tedarikçi performansı, ürün kalitesi gibi konularda eksiklerinin olduğunu söylemektedir. Neely ise bu eksiklikleri Dengeli Puan Kartının rekabet konusundaki yetersizliğine bağlamaktadır. Hudson ise problemin üst düzey puan kartları ile operasyonel düzeylerdeki işlemlerin ölçümlerinin stratejik sorunlar yaratması olduğunu söylemiştir. Sonuç olarak Dengeli Puan Kartı gelişim, öğrenme, müşteriler gibi finansal olmayan kanalları ön plana çıkarmakla birlikte genel anlamda bütünsel bir gelişim sağlayamamıştır (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 243-244).

Belirlenen diğer noksanlıkları şu şekilde sıralayabiliriz (Ahmed, 2002: 426);

- Dengeli Puan Kartı çalışması görüldüğünden daha kompleks bir çalışmadır ve bazı şirketler bu çalışma için uygun olmayan ölçümler seçtiklerinden ölçüm sistemlerini yanlış temellere oturtabilirler.
- Öğrenme perspektifi hala yetersiz ve çalışmadan bağımsız olarak birleşik öğrenmeyi desteklememektedir.
- Müşteri memnuniyeti gibi bazı önemli ölçümlere net olarak odaklanılmamıştır.
- Çeşitli ölçümlerin diğerlerini nasıl etkileyeceği ve bir başka ölçümle nasıl bütünleşik hale geleceği konusunda bir görüş yoktur.

## 2.2.2. ÇOK BOYUTLU VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN GENEL BİLGİ

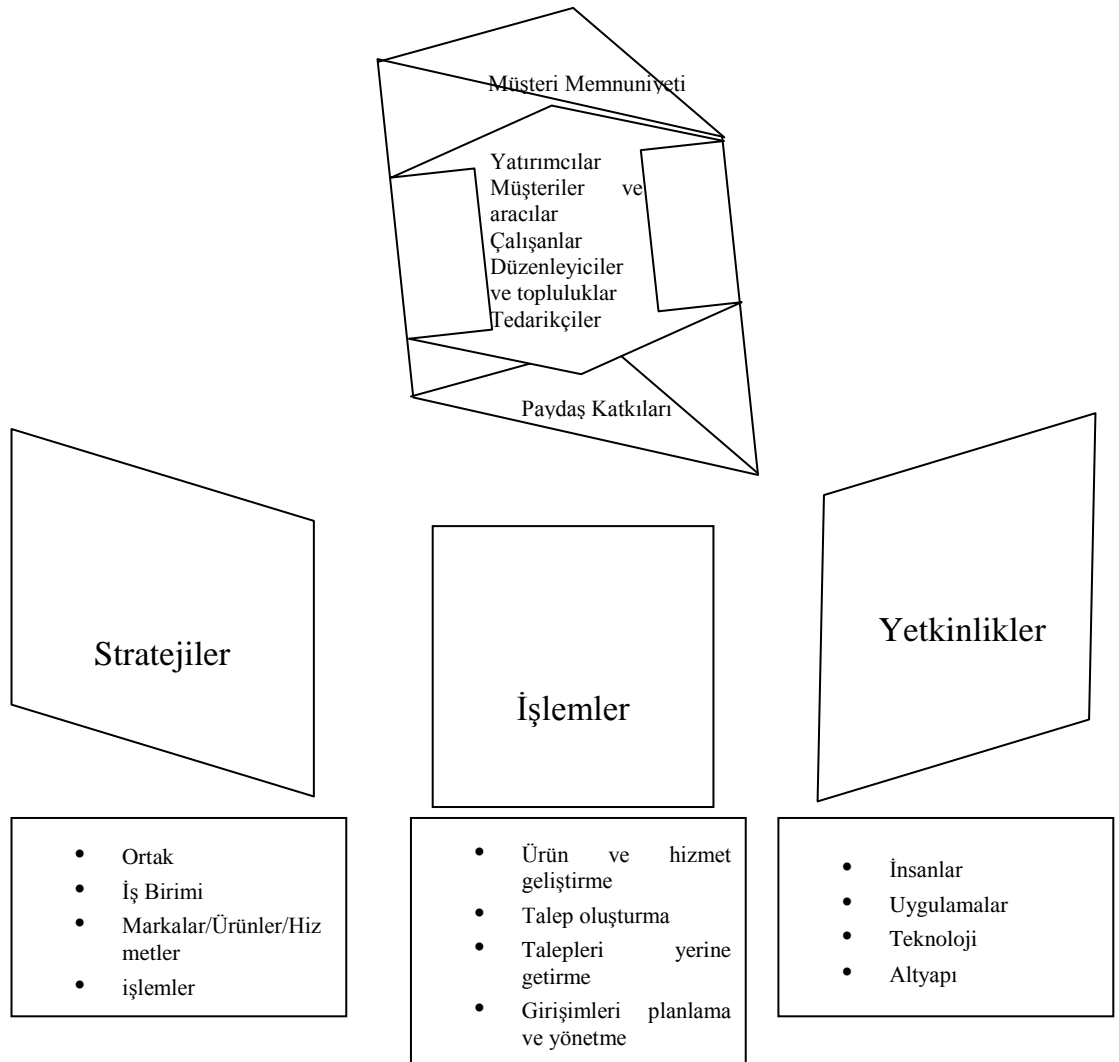
Cranfield Üniversitesinde yer alan, İşletme Performansı Merkezindeki (CBP) (Centre for Business Performance) araştırmacılar, performans ölçüm sistemlerinin planlama aşamasında oluşan problemleri üç boyuta ayırmışlardır. Performans ölçümlerinin bireysel yapılması, performans ölçüm sisteminin bir bütün olarak kabul edilmemesi ve performans ölçüm sistemi ile çevresi arasındaki bağlantılarındaki sorunlar. Bu sorunlara cevap bulmak amacıyla; işletme performansı merkezindeki araştırmalar bu konuda çalışmalar yürütmektedirler. Performans Prizması bu yöntemlerden birisidir. Prizma, performans ölçüm işleminde paydaşları kilit nokta olarak kabul eden çok boyutlu bir çalışmadır. Bu çalışma sadece paydaş memnuniyetini vurgulamakla kalmaz, örgütsel yeteneklerin gelişimine paydaş katkısına da dikkat çeker.

Neely ve Kennerley 2001 yılında Performans Prizmasını, uzun süre kullanılabilir, noksanlıkları anında ortaya çıkaran çok yönlü bir çalışma olarak tanımlamışlardır. Çalışmanın bu kadar tutulmasının ana nedeni çok yüksek hedeflere kısa sürede ulaşabilmesidir (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244-245). Performans Prizması şekil 2.12’de görüldüğü gibi 5 yönü bulunan üç boyutlu bir modeldir. Modelin en üst ve en alt yönleri paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları, diğer üç yönü ise stratejiler, işlemler ve yetkinlik boyutlarıdır. Model, organizasyonu; uygulamalar, insanlar, teknoloji, yeniden yapılanma gibi başlıklarla bir arada en yüksek kaliteye, değere ulaştırmayı hedeflemektedir (Biazzo ve Bernardi, 2003: 895-896). Bahsedilen bu 5 perspektif örgütsel performans ile ilgili ayrıntılı ve bütünlük bir çalışma meydana getirmektedir. Neely ve Wivel Danimarka Enstitüsünün “paydaş değeri yaratmadan, hissedar değeri yaratmak mümkün değildir.” görüşünü desteklemektedirler. Performans prizması diğer çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarına oranla paydaşlarına daha geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Yönetimlerin gelecekte tüm planlarını paydaşlarının gereksinim ve ihtiyaçlarına göre yapacağını ileri sürmektedir. Performans Prizması, ayrıca düzenleyiciler ve baskı gruplarının da dinamik iş dünyasında güçlü ve etkin bir yer edinebilmek için paydaşlar olarak kabul edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İşletmenin dâhili ve harici ölçümlerini, finansal ve finansal olmayan ölçümlerini ve ölçümlerin etkinliği ile etkisizliğini dikkate alarak dengeli bir resmini oluşturmaya çalışmaktadır (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244-245; Anderson ve McAdam, 2004: 474).

Performans Prizmasının basit çalışmalardan oluşan bir bütün olduğu ve organizasyon için uygun ölçümleri rahatlıkla tanımlayabildiği, geliştirebildiği ve başarılı bir şekilde örgüte adapte edebildiği ileri sürülmektedir (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244-245).

Şekil 2. 8. Performans Prizmasının Alt Boyutları



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerly, 2001: 7.

Performans Prizması içerdiği beş boyut açısından aşağıdaki sorulara cevap aranmasını öngören bir modeldir. Aşağıda Performans Prizması temel boyutlarına ilişkin sorular yer almaktadır (Tangen, 2004: 733):

1. **PAYDAŞ MEMNUNİYETİ:** Paydaşlar kimlerdir, ne isterler ve neye ihtiyaçları vardır?
2. **STRATEJİLER:** İşletme paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına göre uygulanması gereken stratejiler nelerdir?
3. **İŞLEMLER:** Stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulamaya konulan işlemler nelerdir?
4. **YETKİNLİKLER:** İşlemleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir?
5. **PAYDAŞ KATKILARI:** Bu yetkinlikleri sürdürebilmek ve geliştirebilmek için ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyulmaktadır?

En iyi sonuca ulaşabilmek ve işletmelerin “ideal prizma”sını oluşturabilmek için yukarıdaki beş sorunun açık bir şekilde cevaplanabilmesi gereklidir.

Bu beş yönlü ideal prizmaya ulaşabilmesi için her açıdan hesaplamalar yapabilmek ve gerçek stratejileri, işlemleri, yetkinlikleri ve paydaş katkılarını oluşturabilmek gereklidir.

Performans prizması, diğer çalışmalara göre farklı paydaşlara ve farklı paydaş perspektifine sahiptir (düzenleyiciler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar). 2001 yılında Neely, performans ölçümlerinin stratejilerden türediği inancının yanlış olduğunu ortaya koyarak; ölçümlerde paydaşların istek ve ihtiyaçlarının öncelikli olduğunu ifade etmiştir. Daha sonraki aşamalarda stratejiler devreye girebilir. Paydaşların istek ve ihtiyaçları net bir şekilde belirlenmeden strateji üretilemez. Bu kavramsal çalışmada ölçme işlemleri başlamadan stratejiler doğru bir şekilde ortaya konmalıdır. Ancak bu şekilde güçlü bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Performans Prizması aynı zamanda ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler, araçlar gibi yeni paydaşlarla çalışılmasını sağlar (Tangen, 2004: 734). Paydaşların memnuniyeti fikri, stratejik yönetimde ön plana çıkmış ve pek çok sorunun çözümünü sağlamıştır. Buna göre Prizma ölçümlerin birbirine bağlı 5 perspektiften yapılmasını desteklemektedir.

Paydaş memnuniyeti, stratejiler, işlemler, kabiliyetler ve paydaş katkıları boyutlarının yanı sıra, Prizmada yine paydaş beklentilerine göre kararlar verilir. İşlemler belirlenir ve yetkinlikler ile paydaş katkıları mükemmel bir iş ve genel memnuniyet için kendiliğinden ortaya çıkar (Souso, Carpinetti, Groesbeck ve Aken, 2005: 387).

Sonuç olarak prizmaya benzeyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Ama bu çalışmalar incelendiğinde sadece belli alanların ölçülmesinin gerektiğini savunan ve bu alanlar için uygun ölçümler oluşturmayı ve geliştirmeyi amaçlayan basit çalışmalar olduğu rahatlıkla görülebilir (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244-245). Bundan sonraki bölümde Performans Prizması ayrıntılı olarak inceleneceği için bu kısımda sadece Performans Prizması modelinin, diğer modellerden farkı ortaya konularak modele ilişkin genel bilgiler verilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK PERFORMANS PRİZMASI MODELİ VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

#### 1. PERFORMANS PRİZMASI MODELİNE TEMEL OLUŞTURAN DÜŞÜNCE TARZI: PAYDAŞ TEORİSİ

Son yıllarda yaşanan değişimler, paydaş kavramını işletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir kavram olarak görülmesine yol açmaktadır. İşletme başarısını etkileyen ve sonrasında da bu durumdan etkilenen paydaşlar, işletmelerin iç ve dış çevre faktörlerinin yerini almaya başlamıştır. Artan rekabet koşullarında, işletmelerin tüm faaliyetlerinde, paydaşları dikkate alması, paydaşlarla ilişki kurulması ve kurulan ilişkilerin geliştirilmesi işletmeye yönelik olumlu bir etki yaratacaktır.

Günümüzde ve gelecekte, organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve uzun vadede gelişebilmeleri için en iyi yol paydaşlarının istek ve ihtiyaçları hakkında düşünmek ve her bir paydaşın elde edeceği değeri arttırmak için çabalamak olacaktır. Organizasyonlar, daha etkili paydaşları olan, hissedarlar ve müşteriler üzerinde daha titizlikle durmak zorundadırlar. Ama diğer paydaşlardan, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler, kanun yapanlar, uygulayıcılar ve toplulukları da anlamak durumundadırlar (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 1).

Moullin performans ölçümü kavramını "başarılı organizasyonların nasıl yönetildiğini değerlendirmek, müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından verilen değeri ortaya koymak" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, hem organizasyonun çeşitli paydaşları için sağlamış olduğu değerleri hem de çeşitli paydaşların organizasyon yönetimine etkilerini vurgulamaktadır (Moullin, 2004: 249).

### 1.1. PAYDAŞ TEORİSİ

Paydaş teorisi, temelde iki konu çevresinde toplanmaktadır. Birincisi, paydaş kavramının açıklanması, ikincisi ise; paydaş ilişkilerini anlamak için paydaşların sınıflandırılmasıdır (Özalp ve Tonus, 2003: 161).

Freeman (1984), paydaş teorisini ileri sürmesinden bu yana, çeşitli araştırmacılar bu teorinin organizasyonlardaki iç ve dış etkilerini incelemektedirler. Bu incelemeler teorinin daha fazla geçerli hale gelmesini sağlamıştır (Troshani ve Doolin, 2007: 179-181). Bu bağlamda, Freeman'ın (1984) orijinal paydaş tanımı incelendiğinde: “işletmenin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasında bireysel veya grup olarak etkisi olan öge olarak” tanımlanabilir. Bir başka tanımlama ise; “Organizasyonun başarısından etkilenen ve/veya başarısını etkileyen bir grup veya kişi”dir.

Paydaş teorisi, gündemde olan yönetimin çevresini açıklamakta yararlı olmasına karşın tam bir teorik çerçeveye oturtulamamıştır. Freeman'ın fikirleri üzerinde tartışmalar olmuş ve bunlar iki soruyla gündeme gelmiştir. Birinci soru; “işletmenin paydaşları kimlerdir?”, ikinci soru ise “yöneticiler hangi paydaşlara önem vereceklerdir?” (Özalp ve Tonus, 2003: 162). 1999'da Trevino ve Weaver, paydaş teorisini geliştirerek, örgütsel literatürü ve diğer kavramları etkileyecek bir çalışma denediler. Bu şekilde bir paydaş teorisi, örgütsel teoriler içinde daha fazla kaynak araştırması, daha fazla güç, daha fazla çatışma, daha fazla görüşme ve yasallık arayışına girdiler (Cooper, 2004: 24).

Paydaş teorisi; Freeman, Clement, Von der Loon Smith gibi araştırmacılar başta olmak üzere bir çok akademisyenin üzerinde çalıştıkları bir konudur. Paydaş teorisinde altı çizilmesi gereken en önemli nokta; paydaşlar, örgütsel performans ve strateji formülasyonu için önemlidirler. Teoride paydaş; organizasyonun hedeflerini başarabilmesinde etkili olan grup veya birey şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yorum aslında finansal hedeflere ulaşmak için paydaşlardan ihtiyaç duyulan gereksinimlerin yerine getirilmesi anlamını taşımaktadır. Paydaş kavramı; çalışan, müşteri, tedarikçi, kamu, komiteler, çevreciler ve daha geniş toplulukları kapsayan geniş bir kavramdır. Bu yüzden pek çok çalışmada sınıflandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur (Cuganesan, 2006: 168-169).



Donaldson ve Preston (1995); tanımlayıcı (descriptive), enstrümantal (araçsal) ve normatif (kuralcı) olmak üzere paydaş teorisinin üç anahtar yönünü tanımlamışlardır. Tanımlayıcı boyuta göre bu teori; organizasyonun niteliği veya yöneticilerin yönetim felsefeleri ve düşünceleri gibi “özel ortak özellikler ile davranışları tanımlamak ve bazen de açıklamak için kullanılır”. Tanımlayıcı bakış açısı örgütle ilgili uygulamalar için üstü kapalı bir temel oluşturur. Çünkü yenilik yaratıcıları ve geliştiricileri gibi yenilikte bir paya sahip olan organizasyonların diğer organizasyonlardan farkını ortaya koyması, yeniliklerdeki başarıyı uygun şekilde etkileyen karar vericileri, uygulamaların yararı veya yasal ilgi alanları açısından önemlidir. Bununla birlikte, tanımlayıcı düşünceler yeterli değildir çünkü sınırlı öneme sahiptir. Paydaş teorisinin sadece tanımlayıcı boyuta göre ele alınması halinde teorisinin geçerliliği için potansiyel bir tehlike oluşturur. Paydaş motivasyonlarının analiz, açıklama ve değerlendirmesi için diğer bakış açıları da gereklidir. Paydaş teorisi, tanımlayıcı boyutla birlikte; enstrümantal ve normatif bakış açıları ile başarıya ulaşır (Troshani ve Doolin, 2007: 179-181).

“Paydaş yönetimi ve kârlılık, büyüme gibi geleneksel işletme amaçlarının başarısı arasındaki bağlantıları saptamak” için paydaş teorisinin enstrümantal yönü kullanılır. Enstrümantal boyut, paydaşların organizasyonla ilgili görevlerini verimli bir şekilde başarabilmesi ve yeniliklerin kabul edilmesi ile yayılma çabaları için, ayrıca geleneksel işletme amaçlarının başarısı ile doğrudan ilgili olduğu için önemlidir. Bu nedenle, paydaş teorisi ve örgütsel performans amaçları arasında enstrümantal bir bağlantı vardır. Tanımlayıcı ve enstrümantal bakış açıları birbirlerini tamamlar. Örneğin, paydaş kimlik belirleme ve analizi (tanımlayıcı bakış açısı) yeniliklerin yayılma çabalarında potansiyel stratejik koalisyonları saptamak için kullanılabilir. Müdahale edilen yayılma stratejileri, birleştirilen, potansiyel paydaş tepkileri ile enstrümantal bakış açısı analiz edilebilir (Troshani ve Doolin, 2007: 179-181). Yöneticiler için önemli olarak belirlenmiş yasallık, güç ve zorunluluk olmak üzere üç temel paydaş özelliği vardır. Paydaşların ilk özelliği yasallıktır. Paydaşların işletme üzerinde etik ya da yasal hakları var mı? İkinci özellik güçtür. Paydaş grupları işletmeyi etkileyebilecek güce sahipler mi? Üçüncü özellik zorunluluğun düzeyidir. Paydaşlar zorunlu faaliyetler için hak talep ediyorlar mı? Paydaşlar işletmeden özel bir ilgi talep ediyorlar mı? Bu üç özellik bir

yöneticinin paydaş grubuna dikkat edip etmemesi üzerinde etkilidir (Özalp ve Tonus, 2003: 165).

Birbirlerini tamamlayıcı olmasına rağmen, tanımlayıcı ve enstrümantal görüşler paydaş teorisini tam olarak doğrulamaz. Donaldson and Preston (1995) göre; kanıt, etik ve ahlaki düşünceler eksikliği sorunu normatif bakış açısıyla daha fazla tamamlanabilir. Normatif görüş paydaş teorisinin çekirdeğini oluşturur ve “İşletmenin görevini yorumlamak için kullanılır, işletme yönetimi ve işletme çalışmalarında ahlaki kimlik belirleme veya felsefi konuların ana noktalarını içerir” (Troshani ve Doolin, 2007: 179-181).

Yeniliklerin yayılmasında normatif bakış açısının temel fikirleri iki nokta etrafında toplanır. Birinci nokta; yeniliklerde paydaşların yasal ilgi alanlarına sahip olmaları ve ikinci nokta yeniliklerde gerçek değerde ilgi alanlarına sahip tüm paydaşlardır. Normatif bakış açısı ile sosyal performans ve sorumluluk en önemli önceliği alır ve yenilik, özel paydaş gruplarının aksine toplum yararına olmalıdır (Smith ve Hasnas, 1999: 112).

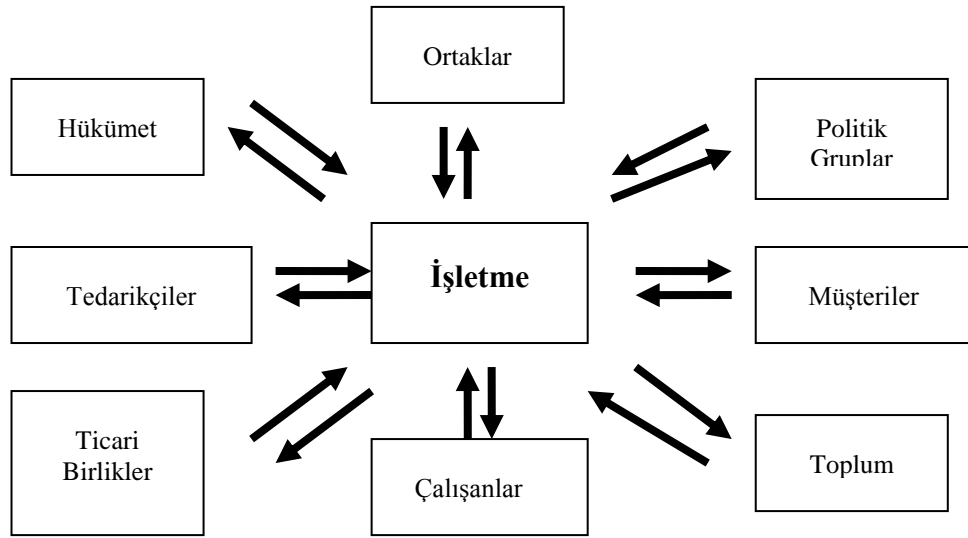
## 1.2. PAYDAŞ GRUPLARI

Paydaşlar en genel hatlarıyla iç ve dış paydaşlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç paydaşlar işletme içinde bulunan ve yönetimle yakın ilişkiler içinde bulunan gruplardır. İşletme sahipleri ve çalışanlar iç paydaşlar grubunda yer almakta ve işletmenin faaliyetlerinden dolaysız olarak etkilenmektedirler. İç paydaşların en önemlileri arasında ortaklar ve çalışanlar yer alır. Dış paydaşlar; önceleri dış çevre faktörleri olarak düşünülen, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakipler, devlet, çevreci kuruluşlar, medya kuruluşları gibi gruplardan oluşur (Özalp ve Tonus, 2003: 162).

Paydaş grupları birinci grup paydaşlar ve ikinci grup paydaşlar şeklinde de sınıflandırılabilir. Clarkson’a göre; birinci grup paydaşlar organizasyonu doğrudan etkileyen paydaşlar; ikinci grup ise; organizasyon tarafından etkilenen paydaşlar olarak nitelendirilebilir. Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler birinci gruba örnek gösterilebilirken, medya kuruluşları ve özel ilgi grupları ikinci kategoriye örnek gösterilebilir (Cuganesan, 2006: 168-169).

Şekil 3.1’de bir işletmede yer alan paydaş grupları görülmektedir. Ortaklar, hükümet, tedarikçiler, ticari birlikler, çalışanlar, toplum, müşteriler, politik gruplar bir işletmenin paydaşlarını oluşturur. Bu paydaşlar, işletmenin iç ve dış çevresindeki, işletme ile ilişkili çıkar gruplarından oluşmaktadır. İşletme başarısının artırılabilmesi için bu paydaş grupları çok iyi tanımlanmalı, işletme açısından sahip olduğu önem belirlenmelidir.

Şekil 3. 1. İşletmelerde Paydaş Modeli



Kaynak: Özalp ve Tonus, 2003: 164.

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen paydaşların fazlalığı; karmaşık iş hayatına kolay uyum sağlamayı ve iş yaşamlarında karşılaşılabilecekleri sorunların çözümlerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenler, cevaplanması gereken üç ana araştırma sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorular (McAdam, Hazlett ve Casey, 2005: 257):

- 1) Çok yönlü ve bazen de birbiri ile çatışan paydaş gereksinimleri nasıl tanımlanacak ve kapsamlı performans yönetimi yaklaşımı ile bu gereksinimler nasıl karşılanacaktır?

- 2) Bu alanda araştırmacılara ve uygulayıcılara ne tür bir teorik çalışma yol gösterecektir?
- 3) Hangi ana uygulama konuları bu yaklaşımlara uyum sağlayacaktır?

Wisniewski ve Stewart ise paydaş sınıflandırılması yapılariken her kategori için performans ölçüm kriterleri olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu kriterler daha bütünleşik bir sistem oluşmasında yardımcı olacaklardır (McAdam, Hazlett ve Casey, 2005: 259).

Son zamanlarda; çok yönlü paydaşlar kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları için artık yalnızca, müşterilerin ve hissedarların memnuniyetini sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu paydaşların yanı sıra; çalışanlar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum da önemli paydaşlar olarak görülmektedir ve performans ölçüm sistemlerine dahil edilmeye başlanmıştır. Bu konuda işletmeler farklı davranışlar sergileyebilirler. Çalışanlar, kârlar ve prensipler üzerine çok fazla konuyu ve kişiyi kapsayan yıllık raporlar hazırlanabileceği gibi, ayrı bir çalışma alanı yaratarak “Bizim üzerimizden kazananlar” şeklinde iş hayatında başarılı olan çalışanlarını ve ortaklarını seçebilirler (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003: 16).

### **1.3. PAYDAşLARIN BEKLENTİLERİ**

Organizasyonlar, paydaş memnuniyetine verdikleri önemi göstermek için paydaşlarının istek ve gereksinimlerine öncelik vermektedirler. Paydaşların istek ve ihtiyaçlarının artmasıyla ve gelişmesiyle; stratejiler geliştirilerek bu ihtiyaçlar karşılanır. Bu stratejiler; iş ile ilgili işlemler, yetkinlikler ile işletme kaynakları desteklenmekte, sonuç olarak bu durum paydaşların işletmeye olan katkılarını arttırmaktadır. Öyleyse; gözlenilen ve üzerinde durulması gereken değişimlerden biri, ilgili paydaşların istek ve ihtiyaçlarına göre, tek bir noktaya odaklanmış performans ölçüm çalışmalarından, çok yönlü performans ölçüm çalışmalarına geçiştir (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003: 16). Daha fazla paydaş daha fazla talepte bulunacaktır. Organizasyonlar, paydaşların talebini karşılama da hiçbir zaman yüzde yüz başarı kazanamasa da bu konuda üstün bir çabayla ellerinden geleni yaparlar

(Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 8). Çeşitli paydaşların işletmeden beklentilerine yönelik aşağıdaki örnekler verilebilir;

- Yatırımcılar: Büyüme için sermaye, düşük risk oranı, uzun vadeli destek
- Müşteriler: Kârlılık, kârı muhafaza etme, vefa, ilgi, geri bildirim
- Aracılar: Tahminleri planlama, talepleri görebilme
- Çalışanlar: Esneklik, çok yönlülük, önerilerin dikkate alınması
- Tedarikçiler: Daha fazla sonuç, daha az satıcı, genel çözümler, bütünleme
- Düzenleyiciler: Daha fazla yoğunluk, resmi olmayan öğütler
- Toplum: İstihdam, bağışlar, destekleme, bütünleme
- Baskı Grupları: Daha yakın işletme, araştırmaların paylaşılması, markalaşma
- Ortaklar: Ortak satış, ortak gelişim, bütçe paylaşımı

Organizasyonların paydaşlarının artan isteklerine nasıl karşılık verecekleri hala ciddi bir tartışma konusudur. Paydaş ve organizasyon arasındaki karşılıklı ilişkiler ile paydaş değeri konuları, organizasyonun büyüklüğü veya sürekliliği ne olursa olsun önemini koruyacaktır.

#### **1.4. PAYDAŞLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ AÇISINDAN ÖNEMİ**

Günümüzün modern organizasyonu, paydaşları ve kendisi arasındaki ilişkileri belirgin olarak ortaya koyan kompleks bir sözleşmeler ağından ibaret bir varlık olarak ele almaktadır. Her bir işletme genel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptir: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum (Ağca, 2005: 158). Paydaş gruplarının, işletme temel amaçlarının başarılmasında yaptığı katkıya göre işletme açısından önemi ortaya çıkacaktır. İşletmelerin paydaşlardan beklentileri “birincil amaçlar”, paydaşlara bu beklentilerin karşılanmasına göre vermeyi kabul ettikleri ise; “ikincil amaçlar” olarak belirlenmiştir (Atkinson ve diğer., 1997: 27).

Strateji geliştirilmesi ve hizmet planlaması perspektiflerinde paydaşların önemi kabul edilmektedir. Örneğin; Neely Performans Prizmasının ilk boyutunda, “Bizim paydaşlarımız kimlerdir ve bizden ne istemektedirler?” sorusunu yanıtlamaya çalışmaktadır. İskoçya’daki Muhasebe Komisyonu en kaliteli hizmeti sunmak için hazırladığı 10 kriterden ilkinde şöyle denmektedir: “Tüm paydaşların ihtiyaçlarını,

beklentilerini ve önceliklerini anlayabilmek.” Ancak tüm bunlara rağmen performans ölçüm sistemlerinde paydaşların rolü çok az tartışılmaktadır (Wisniewski ve Stewart, 2004: 223).

Paydaşların organizasyona yönelik istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ile organizasyonun paydaşlara yönelik istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, performans ölçümü ve yönetimi konularının en önemli noktasıdır. Diğer bir önemli konu ise; organizasyonun strateji, işlem ve yetkinliklerine göre performans ölçümlerini uyumlaştırabilmektir. Bu her zaman kolay olmayabilir. Örneğin; satış ve pazarlama bölümü, cesurca müşteri hizmetleri bölümüne minimum ödeme yapan ödeme gücü yetersiz müşterilerin, eski bilgi sistemleri gibi nedenlerle devre dışı bırakılmasını isteyebilir. Uyumlu ölçüm sistemleri, bütünleşik örgütsel stratejiler üzerine oluşturulur ve müşteri siparişlerini yerine getirme işlemini gerçekleştirmeye çalışır. Yapılan yanlışlardan biri de; işletme içi ölçümleri rastgele yaparak bütünleşik bir sistemin parçası olarak kabul etmemektir. Eğer yanlış şeyler ölçülürse veya yanlış şekilde ölçülürse veriler yanlış şekilde sıraya dizilir ve organizasyon istediği sonuçlara ulaşamaz. Kullanıcılar, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler, baskı grupları veya yerel komiteler için performans ölçümünün sonuçları bir anlam ifade etmez. Tüm bu paydaşların organizasyonun istediği performansa ulaşabilmesi için mutlaka olumlu etkisi söz konusudur (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 9-15).

Bilgi eksikliğinden doğan yeni ölçüm krizinde, bilgi teknolojileri tek başına suçlu olarak görülmemelidir. Problemin çözümü için akademisyenler ve danışmanlar tarafından pek çok çözüm önerilmekte ve pazara sunulmaktadır. Son birkaç yılda acil olarak Maliyet Tabanlı Yönetim, Ekonomik Kazanç, Ekonomik Değer Kazanma, Pazar Payı Kazanma, Hissedar Değeri Analizi, Dengeli Puan Kartı, Mükemmellik Modeli gibi yaklaşımlar geliştirilmiştir. Akademisyen ve danışmanlardan oluşan kurullar, yeni ölçüm çalışmalarını ve metodolojileri; gerçek değerlerin ortaya çıkabilmesi için tavsiye ettiler. Burada karşılaşılan problem ise; çok fazla ölçüm sisteminin ortaya çıkması ve sadece birkaçının örgütsel performansı geniş ve ayrıntılı ele alıyor olmasıdır (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 29).

Dengeli Puan Kartı geniş bir paydaş açısına sahip olmamakla ve organizasyonla paydaşlarını bütünleştirememekle eleştirilebilir. Ama bir tercihtir ve dünyada çok popüler olduğu dönemler de olmuştur. Dengeli Puan Kartı daha çok

hissedarların değeri, ekonomik ve kâr ölçüm teknikleri ile ilgilenmekte yani hissedarlar diğer paydaşların önüne geçmiş durumdadır. Bu yaklaşımlar Mükemmellik Modeli gibi ölçüm modelleri ile zıtlık oluşturmaktadır. Ayrıca performans ölçüm sistemlerinde finansal performans, işletme içi ve dışı tüm işlemlerde kullanan tekniklerde bulunmaktadır. “SMART Piramidi” ve “Sonuçlar ile Belirleyiciler Modelleri” bu türe örnek gösterilebilir. Ama bu modellerin çok fazla talep gördüğü söylenemez (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 9-15).

Çok açık olarak görülmektedir ki organizasyonun performansını ölçerken, farklı performans ölçümleri ve gerekçeleri dikkate alınabilir. Herhangi bir performans ölçüm sisteminin her şeyden önce paydaşlarının çeşitliliğini ve gereksinimlerinin farklılığını dikkate alması gerekir. Buradaki tehlike bir çok performans ölçüm sisteminin bu farklılığı dikkate almamasıdır (Wisniewski ve Stewart, 2004: 224).

### **1.5. PERFORMANS PRİZMASININ PAYDAŞ YAKLAŞIMI**

Paydaşları kapsamlı bir biçimde dikkate alan modellerden ilki olan; performans prizması, performans ölçümlerinin oluşmasında etkili olan paydaş gruplarını oluşturmada işleri kolaylaştırmaktadır. Daha da fazlası, organizasyonun paydaşlarından, istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılıklı olarak paydaşların organizasyondan istek ve ihtiyaçlarını belirlemede net sonuçlara ulaşmaktadır (Cuganesan, 2006: 169-170).

Girişimler, tüm paydaşlarının (müşteri, tedarikçi, çalışan, hissedar, düzenleyici, ortak) değerini arttırmalıdır. Yalnızca hissedarlar üzerinde odaklanmak yeterli değildir. Buna göre günümüzde paydaş hareketine gereken önem verilmemektedir. Araştırmacılar bu sorunun üstesinden gelebilmek için Cranfield Üniversitesinden Neely'nin “Performans Prizması”nı seçmişlerdir. Performans Prizması, hissedar, çalışan ve müşteri gözünden raporlama amaçlayan daha kapsamlı, daha gelişmiş bir performans ölçüm çalışmasıdır. Bu çalışmanın özü, paydaşların tüm yeniliklerinin işlemlere yansıtılabilmesidir. Performans Prizması birbiri ile ilgili 5 boyuttan (paydaş memnuniyeti, paydaş katkıları, stratejiler, işlemler, yetkinlikler) meydana gelir ve her paydaş grubunun iş performansını analiz eder (Pantazi ve Georgopoulos, 2006: 429).

Aslında Performans Prizması, paydaşların organizasyondan istekleri ve organizasyonun paydaşlarından istekleri arasındaki ince ayırım üzerine ortaya çıkmıştır. Performans Prizması yöneticilerin kendilerine “bizim paydaşlarımız bizden ne istemektedirler ve neye ihtiyaçları vardır?” ile “Peki biz onlardan ne istiyoruz ve neye ihtiyacımız var?” şeklinde sorular sormalarını sağlamıştır.

Sürekli değişen ve karmaşık hale gelen dünyada hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için organizasyon yöneticilerinin paydaşların organizasyondan beklentilerini ve organizasyonun paydaşlarından beklentilerini çok iyi anlamaları gerekir. Bunun için de stratejilerini, işlemlerini ve yetkinliklerini uyumlu hale getirmek zorundadırlar. Bunun yanında sürekliliği sağlayacak, paydaşlara değer verecek ve geleceği de düşünecek olan esnek bir performans ölçüm ve yönetim sistemine sahip olmalıdırlar. Esas itibarıyla; Performans Prizması organizasyonlara en iyi, en uygun bilgiye ulaşabileceklerini sağlayacak bir yapı sağlamayı hedefleyen bir performans ölçüm çalışmasıdır (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 29).

#### **- Paydaşların ve Organizasyonların Karşılıklı Beklentileri**

- Çalışanların İstekleri/İhtiyaçları:

Amaç: Çalışana ilginç ve anlamlı gelen işler

Dikkat: Organizasyonun, çalışanlarının gelişimine yönelik genel yönetim yaklaşımları ve insani değerlerle olumlu etkisi olduğunu kabul etmek.

Beceriler: Taşınabilir yetenekleri kazanma fırsatı yaratma ve yetenekleri geliştirme işe aktarılabilir.

Ücret: Teklif edilen önerilerin ücretlerini karşılama düzeyi

- Organizasyonun İstekleri/İhtiyaçları:

Eller: Organizasyonun istihdam ettiği kişi sayısı

Kalpler: Çalışanların gösterdiği vefa ve sorumluluk

Düşünceler: Örgütsel gelişim ve inisiyatiflere etki eden çalışan katkıları ve önerileri

Sesler: Liderlik ve takım ruhu gibi kavramların çalışanlardan gelen olumlu yansımaları

Yazarlara göre; yöneticiler paydaşların ve organizasyonların, karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını tanımlayarak, performans prizmasında; sermaye işletimi, elde edilen



sonuçlar, işlemeler ve stratejik planlar konusunda daha kolay ve doğru karar verebilirler (Cuganesan, 2006: 169-170).

## **2. PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN TEORİK MODEL**

### **2.1. GENEL OLARAK PERFORMANS PRİZMASI MODELİ**

Yıllar boyunca, organizasyonlarda hangi performans göstergelerinin kullanılacağı çelişkisi diğer çalışmalarla özölmeye çalışıldı. Bu alışmalar arasındaki en popüler olanı ise kuşkusuz Dengeli Puan Kartıdır (Balanced Scorecard (BSC)). Performans ölçümünde kullanılan yöntemler, işletmelerin farklı bölümlerinde ön plana çıkarken; Dengeli Puan Kartı'nın tüm dünyada, diğer ölçüm yöntemlerine göre daha fazla kullanıldığı ve kabul gördüğü söylenebilir. Bununla beraber Dengeli Puan Kartı kullanımını da çok eskilere dayanmamaktadır, sistem finansal ve finansal olmayan ölçümler arasındaki dengeyi sağlamaktadır (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Dengeli Puan Kartı'nda olduğu gibi performans prizması da paydaşlara ihtiyaç duyar, ama Dengeli Puan Kartı ölçüm modelinde olduğu gibi sadece paydaş olarak, hissedarlar ve müşterilerle sınırlı değildir. Performans prizmasının sınırları daha geniştir. Çalışanları, tedarikçileri, aracıları, yasal düzenleyicileri ve toplumu paydaş olarak kabul eder. Çünkü performans prizmasında tüm farklı paydaşlar ölçüm planının odak noktasını oluştururlar (Adams ve Neely, 2000: 20).

Performans Prizması, organizasyonlardaki yetkili veya yöneticilerin, organizasyonun paydaşlarının istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak daha ileriye dönük stratejilerin oluşturulmasını ve işlemeler/süreçler ile kapasitede artış oluşumunu sağlar. Performans Prizması, doğru ve önemli ölçümleri bir araya toplamak amaçlı oluşturulan daha kapsamlı, daha gelişmiş bir ölçüm çalışmasıdır. İşletmeleri kârlılığa ulaştıran önemli konuları dikkate alarak organizasyonun bütününe yayılmaya çalışan geniş bir ölçüm sistemidir. Yöneticilere kritik sorular sorulmasını ve bu sorular sonucu ölçümler arası bağlantılar kurularak daha verimli sonuçlar alınmasını sağlar (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Performans prizması yönetim tarafından kullanılabilir ve anahtar sorularla yöneticilerin örgütlerini nasıl yönettiklerini gösterecek olan bir araçtır (Neely,

Adams ve Crowe, 2001: 7). Bu ölçüm yönteminin anahtar noktası başarılı bir performans ölçümü için gerekli bütün kritik faktörleri bir araya getirmesi ve bu yüzden bütünlük performans ölçümleri için uygun bir sistem ortaya çıkartmasıdır (Adams ve Neely, 2000: 19).

Performans prizması kritik strateji, işlem ve yetkinliklerin bir araya getirilip kısa ve uzun vadeli başarı sağlanabilmesi için alt yapı oluşturur. Çünkü performans prizması yöneticiye geniş bir görüş açısı sağlar ve ölçüm sonuçları ile stratejilerin arasında işlem ve yetkinliğe dönüşmesini sağlar. Ayrıca şirketin her düzeyinde tüm boyutları içeren üstün bir performans ölçüm sistemidir (Adams ve Neely, 2000: 20). Performans Prizması, performans ölçüm işleminin temel noktasını paydaşlar olarak kabul eden çok boyutlu bir çalışmadır. Bu yaklaşım sadece paydaş memnuniyetini vurgulamaz, ayrıca paydaşların katkılarını örgütsel performansa dahil eder (Gomes, Yasin ve Lisboa, 2006: 326).

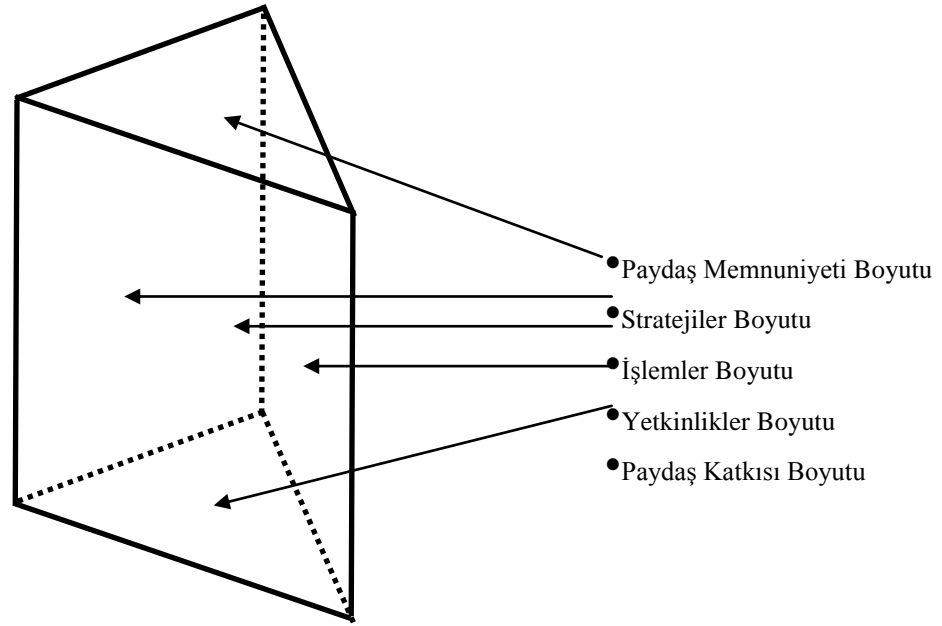
Performans prizması daha geniş bir paydaş bakış açısına sahiptir ve başlangıç sorusu: “Organizasyonun stratejisi nedir? ve buna bağlı olarak ne ölçülmelidir?” Başka bir ifadeyle; organizasyonun değerini artırmak zorunda olduğu paydaşlar kimlerdir? ve ne kadar önemlidirler? Önceliği kim olacaktır ve organizasyonun farklı paydaşlarını memnun edebilmek için nelere ihtiyacı vardır? (Neely ve Powell, 2004: 1022).

Performans Prizması bu probleme çözüm olarak önerilen, çok boyutlu bir ölçüm modelidir. Bu model geniş ve dar odaklanmalarda; ihtiyacı karşılayabilmek için çok esnek bir tasarıma sahiptir. Eğer performans yönetimi konusunda, sadece bir bölümde ihtiyaç varsa Performans Prizması uygun ölçümlerle çözüm için bir planlama yapabilmektedir. Karşıt olarak performans yönetimi birimlerinde gelişim için girişim ihtiyacı duyulduğunda; Performans Prizması yeterli desteği sağlayabilir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 159) .

Performans prizması, diğer çalışmalara benzemeyen, çeşitli ölçüm hiyerarşileri uygulayan çok kapsamlı bir ölçüm modelidir (Adams ve Neely, 2000: 23). Şekil 3. 2’de görülebileceği gibi Performans Prizması birbiri ile ilişkili beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları başlıklar itibariyle aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Paydaş memnuniyeti boyutu
2. Stratejiler boyutu
3. İşlemler boyutu
4. Yetkinlikler boyutu
5. Paydaş katkıları boyutu

Şekil 3. 2. Performans Prizmasının Beş Boyutu



Kaynak: Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7.

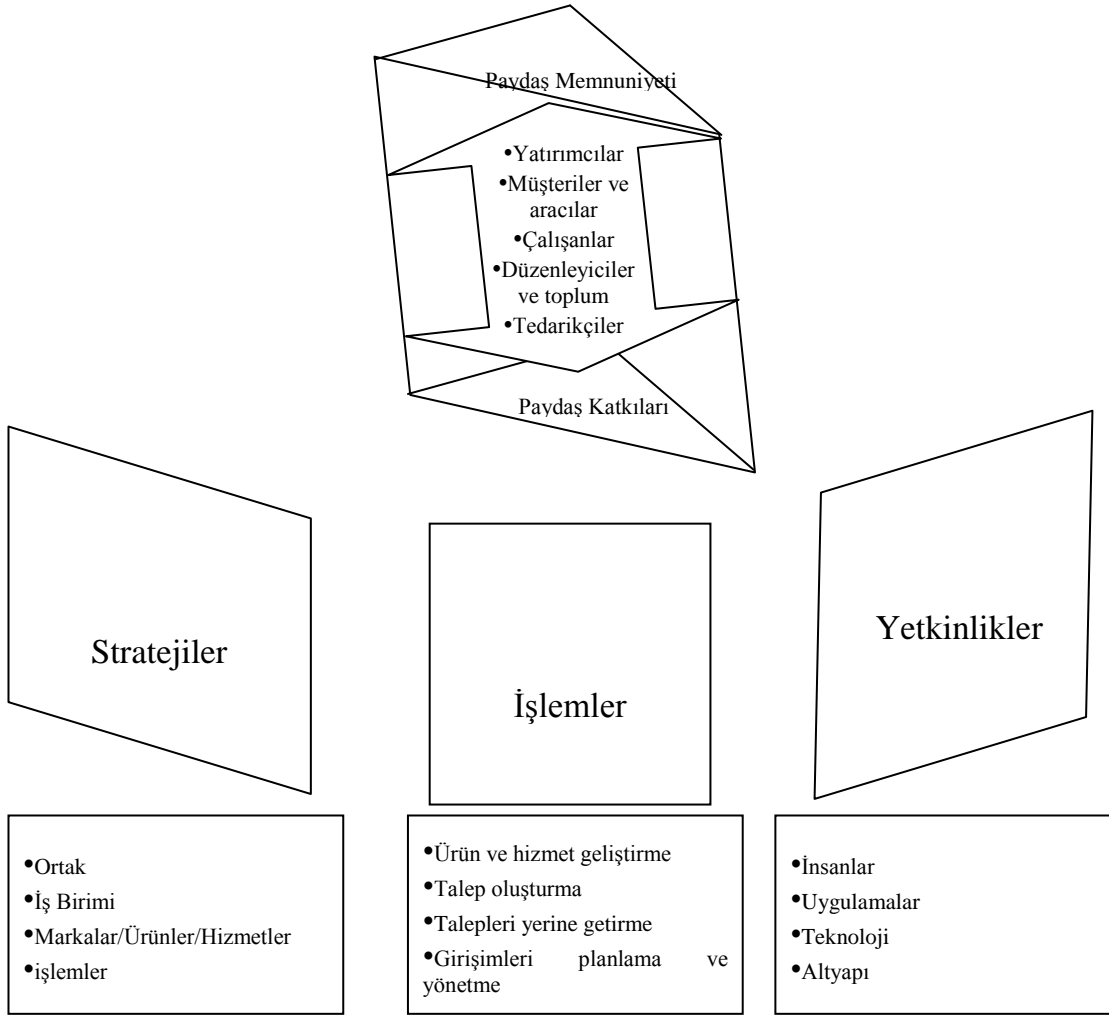
Şekil 3.3'de görülebileceği gibi bu boyutlar çeşitli alt unsurlara sahiptir. Örneğin, stratejiler boyutu; işletme stratejisi, bölüm stratejisi, marka ve hizmet stratejilerine ayrılabilir. Süreçler boyutu; özellikle yeni ürün ve hizmetler geliştirme, müşteri isteklerine göre talep yaratma, insan kaynakları, paydaş ilişkileri konularında ağırlık kazanabilir ve son olarak yetkinlikler boyutu, yeniden yapılanma, uygulamalar ve teknoloji geliştirme gibi bölümleri dikkate alabilir (Adams ve Neely, 2000: 20).

Performans Prizmasının 5 boyutunun başarıya ulaşması için araştırılması gereken temel sorular şunlardır (Adams ve Neely, 2000: 21):

1. Anahtar paydaşlar kimlerdir, ne istiyorlardır ve neye ihtiyaçları vardır?
2. Bu istek ve ihtiyaçları yerine getirmek için hangi stratejileri izleyeceğiz?

3. Belirlenen stratejilerde başarılı olabilmemiz için hangi işlemleri uygulayacağız?
4. Bu işlemlerin uygulanabilmesi için hangi yetkinlikler gereklidir?
5. Bu yetkinliklerin sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için paydaşlarımızdan ne isteyeceğiz ve neye ihtiyacımız olacak?

Şekil 3. 3. Performans Prizmasının Alt Boyutları



Kaynak: Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7.

Buraya kadar Performans Prizması genel olarak tanıtılmıştır. İlerleyen sayfalarda Performans Prizması modelini oluşturan beş performans boyutu ile bu boyutların kapsamında yer alan unsurlar detaylı olarak incelenecektir.

## 2.2. PERFORMANS PRİZMASININ BOYUTLARI

### 2.2.1. PAYDAŞ MEMNUNİYETİ BOYUTU

Performans Prizmasının ilk boyutu olan paydaş memnuniyeti; “paydaşlar kimlerdir, neye ihtiyaçları vardır ve ne isterler?” sorusu ile ilgilidir (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6). Yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve genellikle aracilar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum bu kapsamda değerlendirilebilir. Her paydaş için ölçümler değişiklik gösterecektir. Çalışanların oyları, stoklanan ürünlerin fiyatı, müşteri teftişleri, düzenleyicilerin bakış açıları ve baskı grupları gibi. Bazı ölçümler dolaysız olacaktır ama bazıları paydaş memnuniyeti sonuçlarına göre belirlenecektir (Adams ve Neely, 2000: 21).

Organizasyonlar bir paydaş grubuna diğerlerine göre daha fazla önem vermek zorundadır. Yöneticiler hangi paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak strateji oluşturmak zorunda olduklarına karar vermek zorundadırlar. Öyleyse ne ölçüleceğine karar verilirken; cevaplanması gereken ilk soru “Organizasyonun stratejisi nedir?” yerine “Organizasyonun paydaşları kimlerdir ve istekleri ile ihtiyaçları nelerdir?” olmalıdır. Bu yüzden Performans Prizmasının ilk boyutu Paydaş Memnuniyetidir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 166).

Prizmanın birinci yönü, paydaş olarak yalnızca hissedarları ve müşterileri dikkate alan, Dengeli Puan Kartı yönteminden daha geniş bir alanı kapsar. Dengeli Puan Kartı’nda çalışanların performansları dikkate alınmamıştır. Tedarikçiler, ortaklar, aracilar ön planda değildir ve yine yasal düzenleyiciler, yerel örgütler ile baskı gruplarına yer verilmemiştir. Bahsedilen öğelerin hiç biri ön planda değildir ama organizasyonun başarısında ve performansında önemli etkileri vardır. Sonuç olarak, performans prizmasında, paydaş görüş açısı ile açık bir şekilde şu soru sorulur. “Organizasyonun önemli paydaşları kimlerdir ve neye ihtiyaçları vardır ve ne istemektedirler?” (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Performans Prizmasının Paydaş Memnuniyeti boyutunda en önemli paydaş grupları olarak; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum görülmektedir.

### 2.2.1.1. Müşteri Memnuniyeti

İlk olarak müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramları incelenecek olursa; müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan kişilerdir. Müşteri memnuniyeti ise; algılanan performans/kalite ile beklentiler arasındaki farktır.

Müşteriler için kalite ve hizmette tutarlılık ile parasal değer artışı sağlanmalıdır. Diğer bir önemli konu ise müşterinin memnuniyetidir. Bunu sağlamak için kurulan müşteri servisleri en çok muhatap bulamama, işlerin zorlaşması, cevap verilemeyen telefonlar, ürüne ulaşamama, şikayetler gibi sorunlarla uğraşır. Eğer müşteri bahsedilen sorunlardan biri ile karşı karşıya kalırsa alternatif işletmeler aramaya başlar. Bir ana müşterinin kaybı hedeften uzaklaşma ve anlaşmanın yararlarında kayıp verme anlamına gelir (Adams ve Neely, 2000: 22).

Pazarlamada müşteri memnuniyeti ile pazar payı, kârlılık kavramları arasında çok güçlü bir bağlantı vardır. Müşteri memnuniyeti demek daha fazla müşterinin gelecekte satın alacağı ve geri döneceği demektir. Memnun müşteriler aynı zamanda sunulan diğer ürün ve hizmetleri de inceleyerek satın aldıkları ürün sayısını arttırıp; hizmet alanını genişleteceklerdir. Sonuç olarak memnun müşterilerin isteklerine göre ürün ve hizmet geliştirmek finansal performansı arttırırken, maliyet kaybını da düşürmektedir (Ma Prieto ve Revilla, 2006: 171). Önemli bir diğer nokta, müşterilerin işletmeye bağlılığı ve işletmeye sağladığı faydadır. Müşteriler uygun fiyata, üstün nitelikli ürünler ve hizmet isterler. Ürün satın almak için seçtikleri organizasyondan memnun kalmak isterler. Ancak organizasyonda onları vefalı ve kârlı görmek ister (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 167). Hem müşterilerin hem de organizasyonun; her iki tarafın da istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, kârlı yeni müşteriler kazanmak, müşterilerin organizasyona olumlu yönde yaklaşmalarını sağlamakla mümkündür. Bunu sağlamaları için organizasyonun aşağıdaki faktörleri dikkate alması gerekir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 217);

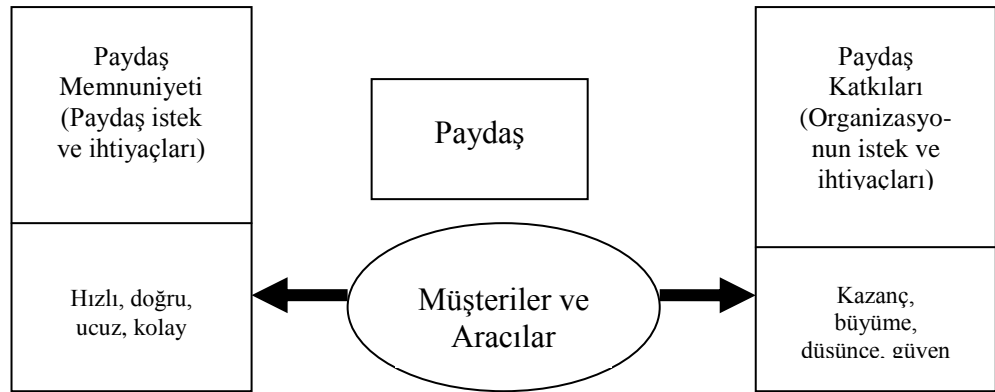
- Gelen tekliflere göre farklı müşteriler için ürün veya hizmetini yaymalı ve yenilemeli
- Yeni müşterileri cezbederek ürün veya hizmet satın almalarını sağlamalı
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının kusursuz bir şekilde yerine getirilmesini sağlamalı

- Atak davranarak şirketin pazar payını arttırmalı

Paydaş memnuniyetinin müşteriler boyutunda; bugünkü potansiyel müşteriler ve geçmişteki müşteriler, perakendeci, toptancı, komisyoncu, acenteler, satıcılar ve dağıtıcılar gibi araçlar yer almaktadır. Şekil 3.4'te görüldüğü gibi müşteriler organizasyondan; istedikleri ürün ve hizmeti çabuk ve güvenilir şekilde teslim almak için “hız”, üstün kalitede ürün ve hizmetler için “doğruluk”, hesaplı ürün ve hizmet için “ucuzluk” ve basit iş görebilmek için “kolaylık” isterler.

Organizasyon ise; müşterilerden makul sınırlarda “kâr”, satış miktarında artış için “büyüme”, üretim ve servis hizmetlerinde performansa geri dönüşler için “düşünce”, etkili ve uzun süreli işbirlikleri sağlayabilmek için “güven” isterler.

Şekil 3. 4. Performans Prizmasında Müşteri İlişkileri



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 213.

Organizasyon ile müşterilerin karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler şunlardır:

- Ürün ve Hizmetleri Yayılmak ve Yenilemek – Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını odaklayan teklifler yaratmak
- Potansiyel Kazanç Oluşturan Yeni Müşterileri Cezbetmek – Doğru fiyatlarla yeni işlemler uygulamak

- Kazançlı Müşterileri Elde Tutabilmek – Önemli müşterileri memnun ve vefalı tutmak
- Pazar Payını Arttırabilmek – İşlem ve yetkinlikleri geliştirmek

Bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan işlemler ise şunlardır:

- Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirmek – Pazar payını arttırmak için yeni hedefler ortaya koyma
- İstekler Oluşturma – Pazarda marka, ürün ve hizmet yaratma
- İstekleri Yerine Getirme – Pazarda olması gerekli standartları ve özellikleri gerçekleştirme
- İşletmeyi Planlama ve Yönetme – Kaynaklar, sistemler, çalışmalar, politikalar ve imkanlar geliştirmek

Yukarıda belirtilen işlemlerin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinlikler ise şunlardır:

- Pazar araştırması
- Ürün/hizmet gelişimi
- Ticari ürün oranı
- Yönetimi değerli kılmak
- Kampanyalar pazarlamak ve marka yönetimi
- Satış ve dağıtım yönetimi
- Ortaklık yönetimi
- Satış gücü artışı
- Tüm faaliyetleri yerine getirme
- Teknik servis
- Satış sonrası servis
- Müşteri ilişkileri yönetimi
- Kalite yönetimi



Tablo 3.1’de organizasyon ile müşterilerin karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yukarıda açıklanan sürecin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken ölçümlerden örnekler yer almaktadır.

Tablo 3. 1. Performans Prizmasının Müşteri Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Ölçüm Örnekleri

<p><b><u>Müşteri Memnuniyeti Ölçümleri</u></b> Müşterilerimiz ne istiyorlar ve neye ihtiyaçları var?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri memnuniyeti düzeyi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ürün (planlaması/kalitesi/ kullanılabilirliği)</li> <li>- Hizmetler (rahatlık/hız/kolaylık)</li> <li>- Para değeri</li> </ul> </li> <li>• Müşteri anlayışı perspektifi</li> <li>• Müşteri şikayetleri düzeyi</li> <li>• Ürün isteği düzeyi</li> <li>• Hatalı ürünlerin geri dönme düzeyi</li> <li>• Müşteriyi elde tutma düzeyi</li> </ul>	<p><b><u>Müşteri Katkısı Ölçümleri</u></b> Müşterilerimizden ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyuluyor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri kârlılık analizi</li> <li>• Müşteri sadakati</li> <li>• Müşteri ömrü</li> <li>• Tekrar işletim değeri</li> <li>• Kayıp işletim değeri</li> <li>• Müşterilere bağlı artan iş değeri</li> <li>• Gönüllü tavsiye etme değeri</li> <li>• Müşteri önerilerini dikkate alma değeri</li> <li>• Tahminlerin tutarlılık düzeyi</li> <li>• Zamanında, gecikmeli (riskli ödeme düzeyi)</li> </ul>
<p><b><u>Müşteri İlişkili Strateji Ölçümleri</u></b> Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için stratejiler ne olmalı?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri sayısı</li> <li>• Yeni ürün satış düzeyi</li> <li>• Yeni/tekrar işlem düzeyi</li> <li>• Pazar payı</li> <li>• Müşteri kârlılığı</li> </ul>	
<p><b><u>Müşteri İlişkili İşlem Ölçümleri</u></b> Etkili ve verimli strateji oluşturmak için hangi İç İşlemler kullanılacaktır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sözü zamanında tutma performansı</li> <li>• İstenilen teslimat zamanı düzeyi</li> <li>• Ortalama teslimat zamanı</li> <li>• Mal stoku düzeyi</li> <li>• Nakliye problemleri düzeyi</li> <li>• Düşük kalite maliyeti</li> <li>• Reklam/promosyon oranları</li> <li>• Satışlarda web site ziyareti, tavsiyeler gibi</li> <li>• Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesinin düzeyi</li> </ul>	
<p><b><u>Müşteri İlişkili Yetkinlik Ölçümleri</u></b> Tüm bunları yönetebilmek için hangi yetkinlikler uygulanmalıdır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasiteye karşı istek düzeyi</li> <li>• Müşteri profili ve sınıflandırması</li> <li>• Marka bilinirliği, anlayışı ve durumu</li> <li>• Orantılı/Karşılaştırmalı satış değeri</li> <li>• Satış başına kâr (gelir)</li> <li>• Yeni müşterileri cezp etmenin maliyeti</li> </ul>	

Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 250-251.

### 2.2.1.2. Çalışan Memnuniyeti

İç müşteri olarak da adlandırılan çalışanlar, bir işletmede görev alan ya da işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde yer alan bireylerdir. Çalışan memnuniyeti ise; yapılan işe karşı bireylerin besledikleri tutum olarak tanımlanabilir. Çalışan memnuniyeti, iş yaşamındaki çalışma koşulları, ücret, işin kalitesi, yöneticilerle iletişim diğer çalışanlarla ilişkiler gibi pek çok kriterin toplamı ile ortaya çıkmaktadır (Holbeche, 2004: 54).

Çalışanlar işletmelere hayat veren kan gibidir. Organizasyonların ortak stratejilerinin belirlenmesinde ve organizasyonun ana işlemlerinin yürütülmesi ve birbirleri ile ilişkilendirmeleri ile yetkinliklerin geliştirilmesinde önemli rol oynarlar. Teknolojilerin yaygınlaşması çalışan sayısını azaltacaktır ama asla tamamen yerini alamayacaktır. İşletmeler genellikle ihtiyaçları olan konuları çalışan eksikliğine bağlamaktadırlar. Ancak çalışanlar pek çok organizasyonun kıymetli öğeleri olmasına karşın en kolay vazgeçilebilen parçalarıdır. Hala pek çok yönetici, çalışanlarının hayati katkılarına rağmen, sahte bağlılık göstermekte ve onları gelip geçici, yeri kolay doldurulabilecek bireyler olarak görmektedir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 253).

Genel olarak çalışanların, organizasyonlarından istek ve ihtiyaçları ile organizasyonların çalışanlarından beklenti ve gereksinimleri incelenebilir. İşletmelerin strateji, işlem ve yetkinliklerine göre, bu istekleri nasıl karşılayabilecekleri konusu önem taşır. Çalışan ilişkilerine göre oluşan dört ana stratejik amaç şöyle sıralanabilir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 261):

- İşgücü esnekliğini artırma
- En iyileri cezp etme ve transfer etme
- Anahtar çalışanları elde tutma
- İhtiyaçlara göre takviye etme

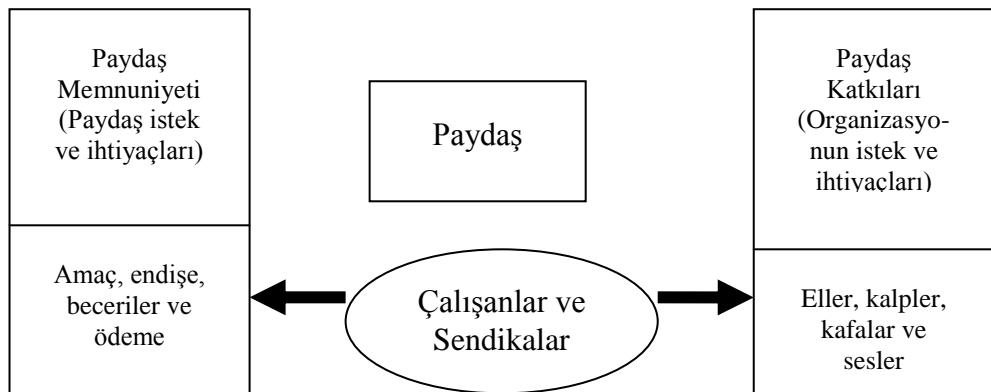
Yine benzer olarak çalışanların memnuniyeti de etkili ve verimli bir ekonomik dönüş sağlayacaktır. Finansal performansı arttıracak, finansal olmayan örnekler çoğaltılabilir. Ama finansal olmayan performansın tanımlanması ve gözlemlenmesi uzun vadede organizasyonda finansal dönüşler sağlayacaktır (Ma Prieto ve Revilla, 2006: 171).

Aslında organizasyonlar aynı zamanda tıpkı müşteriler gibi vefalı çalışanlar isterler. Aynı zamanda işlerini yüksek verimle yapmalarını beklerler. Pek çok organizasyon çalışanlarını organizasyona katkılarına göre değerlendirir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 167).

Paydaş memnuniyetinin çalışanlar boyutunda; tüm düzeylerde ve tüm iş birimlerinde organizasyon çalışanları yer almaktadır. Şekil 3.5'te görüldüğü gibi, çalışanlar organizasyondan; işle ilgili meslek planlaması, takdir edilme, destekleyici faktörleri ortaya koyan “amaç”; saygı, dürüstlük, güven, fiziksel çevre, politikalar, moral ve ümit gibi kavramlar sonucunda oluşan “endişe”; transfer edilebilen beceriler, çalışmaların kalitesi ve kullanılabilirliği, bilgi edinimi ve önerileri bir araya getiren “beceriler” ve katılımcılar, görevliler ve ayrılanlar ve paket uygulamalar için “ücret” isterler.

Organizasyon ise; çalışanlardan üretkenlik, esneklik, yeteneklerin korunması kavramlarını içine alan “eller”; sadakat, bağlılık, deneyim, moral duygularını bir araya getiren “kalpler”; bilgili çalışanlar, uyumlu takımlar ve kalifiye bireyleri istihdam eden “kafalar”; öneriler, takım oyunu, çeşitlilik ve kültürü bünyesinde barındıran “sesler” isterler.

Şekil 3. 5. Performans Prizmasında Çalışan İlişkileri



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 258.

Organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler şunlardır:

- İşgücü esnekliğinin artması
- En iyilerin cezbedilmesi ve transferi
- Anahtar çalışanların elde tutulması
- İsteklerin dikkate alınması

Bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan işlemler ise şunlardır:

- Girişimlerin planlanması ve yönetimi – İnsan kaynakları yönetimi

Yukarıda belirtilen işlemlerin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinliklerde şunlardır:

- Teslim ve ustalık gelişimi
- Standartları belirleme
- Karşılaştırmalı paketler
- Örgütsel ve kültürel değerler
- Tanıma mekanizmaları
- Tahmin ve promosyon uygulamaları
- Dengeli işgücü politikaları
- Dürüst güven verici politikalar
- İş etiğine uygun politikalar
- Sağlık ve güvenlik politikaları
- Kolaylık ve fiziki çevre

Tablo 3.2’de organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yukarıda açıklanan sürecin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken ölçümlerden örnekler yer almaktadır.

Tablo 3. 2. Performans Prizmasının Çalışan Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler

<p><b><u>Çalışan Memnuniyeti Ölçümleri</u></b> Çalışanlarımız ne istiyorlar ve neye ihtiyaçları var?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan memnuniyet düzeyi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meslek memnuniyeti sınıflandırması</li> <li>- Çalışma hayatı sınıflandırması</li> <li>- Çalışma çevresi sınıflandırması</li> <li>- Patron memnuniyeti sınıflandırması</li> <li>- Politika geliştirilmesi sınıflandırması</li> <li>- Karşılık alma sınıflandırması</li> </ul> </li> <li>• Çalışan kaybı oranı</li> <li>• Ayrılanların profili</li> <li>• Çalışanların şikayet düzeyi</li> <li>• Her mesleki kursun kalitesi</li> </ul>	<p><b><u>Çalışan Katkısı Ölçümleri</u></b> Organizasyon çalışanlardan ne istemektedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara verilen değer</li> <li>• Çalışan başına verim</li> <li>• Ortalama hizmet süresi</li> <li>• Görev başında bulunmama oranı</li> <li>• Mesleki kurslardan sonra geri besleme alma oranı</li> <li>• Çalışan önerilerinin desteklenme ve faaliyete geçirme oranı</li> <li>• Çalışanların mesleki gelişim için gönüllülük düzeyi</li> <li>• Çalışanların işvereni gönüllü olarak tavsiye etme düzeyi</li> </ul>
<p><b><u>Çalışan İlişkili Strateji Ölçümleri</u></b> Çalışan istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için stratejiler ne olmalı?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapılacak işler planlanmalı</li> <li>• Acemi çalışanlar ile ilgili planlama yapılmalı</li> <li>• Beceri envanteri planlanmalı</li> <li>• Yönetici-çalışan oranı</li> <li>• Yaşlı çalışanların yıpranma oranı</li> <li>• Ödeme çeşitliliğinin düzeyi</li> <li>• Çalışan ilişkili ödeme planlarının yapılması</li> <li>• İşten çıkarma oranları</li> <li>• Çalışanlara başarılı olmaları durumunda eşit davranabilme</li> </ul>	
<p><b><u>Çalışan İlişkili İşlem Ölçümleri</u></b> Etkili ve verimli strateji oluşturmak için hangi İç İşlemler kullanılacaktır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların işletme stratejilerinin farkında olma düzeyi</li> <li>• Çalışanların işletme politikalarının farkında olma düzeyi</li> <li>• Çalışan alımı süreleri</li> <li>• İşe adapte olma düzeyi</li> <li>• Mesleki kurslara katılma oranı</li> <li>• İnsan kaynakları servislerinin etkili ve verimli geri dönüşüm düzeyi</li> <li>• Çalışan başına düşen insan kaynakları personeli</li> </ul>	
<p><b><u>Çalışan İlişkili Yetkinlik Ölçümleri</u></b> Çalışanlar hangi yetkinlikler ile düzenli bir şekilde yönetilebilir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplam çalışan maliyetinin çalışan başına oranı</li> <li>• Kaydedilen iş başvuruları oranı</li> <li>• Yeni çalışanların standartları ve kaliteleri</li> <li>• Çalışan başına ortalama çalışma süresi</li> <li>• Ödeme ve kazanç ortalaması</li> <li>• En iyi insan kaynakları politikalarının uygulanması</li> <li>• İş etiğine aykırı ihlaller düzeyi</li> <li>• Güvenlikle ilgili olayların düzeyi/Bu tür olaylarla kaybedilen gün sayısı</li> </ul>	

Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 288-289.

### 2.2.1.3. Yatırımcı Memnuniyeti

Yatırımcılar kâr amacıyla işletmelerde pay sahibi olan kişilerdir. İşletmeden beklentileri, işletmenin geleceğine bakış açıları, yöneticilerle anlaşmaları belirleyici etkenlerdir. Yatırımcıların işletmeden beklentileri ya da yatırım yapacakları işletmelerde önem verdikleri konular; işletmelerin stratejileri, işletmelerin büyümeleri durumunda elde edecekleri kazançlar, serbest nakit akışı, işletmedeki yöneticilerin yönetim deneyimleri, işletmelerin araştırma, geliştirme harcamaları, kısa ve uzun vade de borçlanma, üretilen ürünler, işletmenin imajı ve pazardaki konumu önem taşır.

Yatırımcıların sahip oldukları hisse oranları ve sermayesel büyümede doğrudan etkili olma gibi özellikleri işletmelerin faaliyet alanlarını doğrudan etkilemektedir. Pazardaki değişimler, fiyatlardaki belirsizlikler, stok miktarları ve diğer ekonomik etkenler zaman zaman işletmeleri zor durumda bırakarak; stratejik değişimlere yol açabilmektedir (Edwards, Scott ve Raju, 2007: 40).

Paydaş memnuniyetinin yatırımcılar boyutunda; işletmenin bugünkü hissedarları, potansiyel hissedarlar, yatırım analistleri, bankalar ve sermayedarlar paydaş gruplarını oluşturmaktadır. Yatırımcıların organizasyondan beklentileri; sermayenin kıymetinin bilinmesi için “geri dönüşler”; yerel yatırımcıların kâr dağıtımları “ödül”; işlemlerin gözden geçirilmesi amacıyla bilgi ve olası risklerle ilgili değer biçmeyi “figürler” (figures) ve onlara verilen sözlerin yerine getirileceğine ilişkin güven duyma “inanç” isterler.

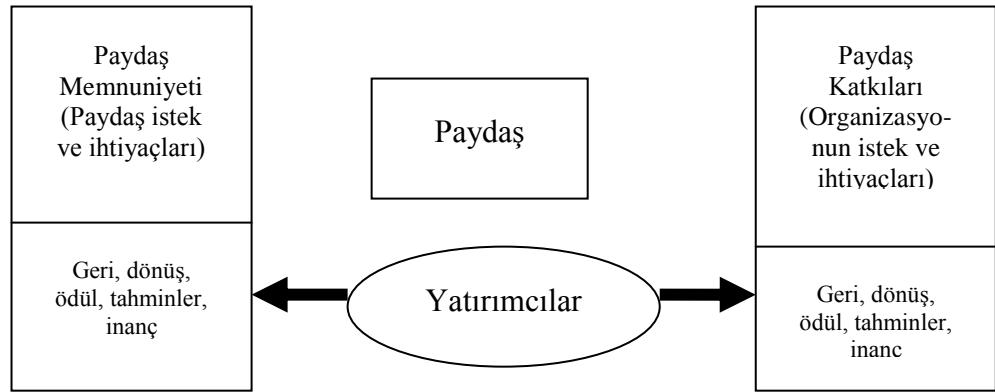
Organizasyon ise; yatırımcılardan, yatırımlarını arttırmak ve uygulayabilmek için yeterli “sermaye”; banka ve finans kuruluşlarından istendiğinde borç alabilmek amacıyla “saygınlık”; sermaye ve saygınlığı arttırırken yatırımcılarla karşılıklı alınabilmesi gereken “risk”, yatırımcıdan sürekli “destek” beklemektedirler.

Organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler şunlardır:

- Organik Büyüme – Büyümenin var olan işlemlerle olması
- Birleşmeler ve Kazançlar – Üretimi hızlandırarak ve büyüterek
- Maliyet İyileştirilmesi – Satın alma ve çalışan maliyetlerini kısarak
- Aktiflerden Yoksun Olma – İşlem veya sermaye aktiflerini satarak
- Sermaye Yatırımı – Teçhizat, altyapı ve gerçek ürün satın alarak

- En Uygun Sermaye Maliyeti – En uygun maliyet ile stratejileri finanse etmek

Şekil 3. 6. Performans Prizmasında Yatırımcı İlişkileri



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 183.

Bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan işlemler ise şunlardır:

- Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirmek – Esnek büyüme, Birleşme ve Şirket Ele Geçirmelerinde (M&A) kârlılık için
- İstekleri Oluşturmak – Esnek büyüme, Birleşme ve Şirket Ele Geçirmelerinde (M&A) kârlılık için
- İstekleri Yerine Getirmek – Esnek Büyüme için kaliteli hizmet ve ürün geliştirmek için en uygun operasyonel maliyetleri belirlemek
- Girişimleri Planlama ve Yönetme – Gelişim risklerine karşı stratejik istekli planlar, programlar ve projeler geliştirme

Yukarıda belirtilen işlemlerin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinlikler de şunlardır:

- Yeni ürün ve hizmetler

- Pazar odaklanması ve konumlandırması
- İşletme birimleri performans yönetimi
- Marka yönetimi
- Ürün/Hizmet değer yönetimi
- Yeterli yatırım
- Yönetim liderliği
- Yatırımcı ilişkileri
- Finansal kontroller
- Risk yönetimi
- Ortaklık bütünlemesi
- İş Ortağı (İşbirliği) yönetimi
- Sosyal sorumluluk

Tablo 3.3’de organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yukarıda açıklanan sürecin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken ölçümlerden örnekler yer almaktadır.

Tablo 3. 3. Performans Prizmasının Yatırımcı Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler

<p><b><u>Yatırımcı Memnuniyeti Ölçümleri</u></b> Yatırımcılar ne istiyorlar ve neye ihtiyaçları var?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplam Paydaş geri dönüşümü</li> <li>• Sektörlere bağlı olarak Pazar sermayesi</li> <li>• Hisse başına kazanç</li> <li>• Ortak/İşletme Birim Kârlılığı</li> <li>• Gerçek Performans Analist Söylemlerine Karşı</li> <li>• Serbest Nakit Akışı</li> <li>• Değer Artışı</li> <li>• Satış Gelirleri</li> <li>• İşletme Maliyetleri</li> <li>• Satışlarda Sınır/Geri Dönüş</li> <li>• Hisse Başına Net Kâr</li> <li>• Kârın Geri Dönüşü/Hizmet Sermayesi</li> </ul>	<p><b><u>Yatırımcı Katkısı Ölçümleri</u></b> Yatırımcılardan ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyuluyor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal Yatırımcılardan Değer Eşitliği</li> <li>• Kurumsal Yatırımcıların Düzeyi</li> <li>• Yatırımcı Analizlerinin Tavsiyelerinin Değerlendirmeleri</li> <li>• Uzun ve Kısa Vadeli Borç</li> <li>• Likidite Düzeyi</li> <li>• Çalışan Sermaye, Borçlu Günler ve Alacaklı Günler</li> <li>• Stok Dönüşleri</li> <li>• Yatırımcı Performans Gelişimi Önerileri, Katkıları ve Yürütülmesi</li> </ul>
<p><b><u>Yatırımcı-Strateji Ölçümleri Bağlantıları</u></b> Yatırımcı ve Organizasyonun istek ve ihtiyaçlarını Karşılatabilmek için stratejiler ne olmalı?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnek/Kazançlı satış geliri ve Operasyonel Kâr artışı</li> <li>• Pazar Büyümesi</li> <li>• Pazar Payı Büyümesi</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün Kârlılığı</li> <li>• R&amp;D Harcamaları Düzeyi</li> <li>• Sermaye Harcamaları Düzeyi</li> <li>• Rakiplere Karşı Çalışan Verimliliği Düzeyi</li> <li>• Aktif Kullanımı</li> <li>• Sermaye Harcamaları</li> </ul>
<p><b><u>Yatırımcı Ölçüm İşlemleri İlişkisi</u></b> Organizasyonun Hangi İç İşlemleri Etkili ve Verimli Şekilde Ölçümlere Etki Eder?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni ortaya konan ürün ve hizmetlerin satışları</li> <li>• Yeni Pazar ve Sektörlerden Gelen Satışlar</li> <li>• Dahili Finansal Yönetim Planları, Bütçeleri ve Tahminleri</li> <li>• Gelişim Programları ve Projelerinde Ana İşlemlere Maliyet Etkisi</li> <li>• İşletme İlanlarına Hisse Değeri Sorumluluğu</li> <li>• Yatırımcı İlişkilerinin Maliyeti</li> </ul>
<p><b><u>Yatırımcı Yetkinlik Ölçümleri İlişkisi</u></b> Ölçümleri saptamak, sürdürmek ve yönetmek için hangi ayrıntılı yetkinliklere ihtiyaç vardır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelişirken kullanılan potansiyel ürün ve hizmetlerin satış sayısı</li> <li>• Marka değeri</li> <li>• Yeteneklerdeki Yatırım Düzeyi</li> <li>• Ürün satış kırıma düzeyi</li> <li>• Ortaklık sonrası işlem planları</li> <li>• Yeniden yapılanma ve Yeniden Gelişim Projeleri Planlamaları</li> </ul>

Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 210-211.

#### 2.2.1.4. Tedarikçi Memnuniyeti

Tedarikçiler, işletmenin üretimde kullandığı hammadde ve yardımcı malzemelerle diğer alımlarını gerçekleştirdiği satıcılar olarak tanımlanabilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2002: 32). Önemli bir dış paydaş grubunu oluşturur. Müşteriyi etkileme, değişimlere yön verme, yenilikler getirme gibi konularda tedarikçilerin desteği sağlanmalıdır (Edwards, Scott ve Raju, 2007: 40).

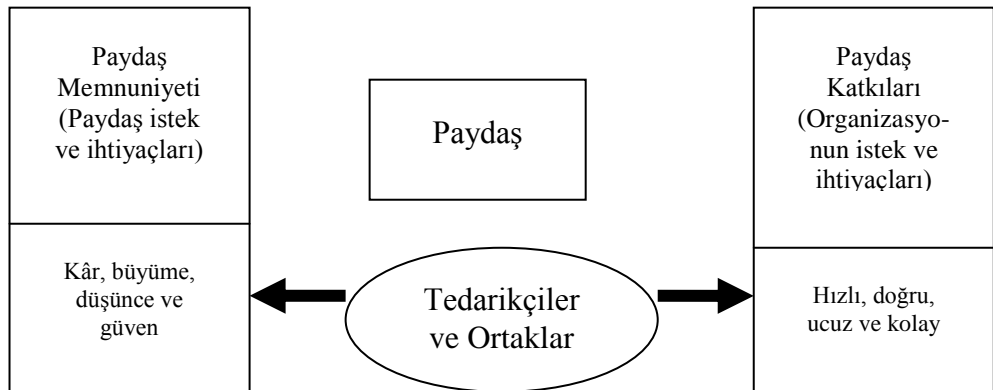
Paydaş memnuniyetinin tedarikçiler boyutunda; paydaşlar içerisinde ürün ve hizmet tedarikçileri, ortak ve riskli partnerler yer almaktadır. Şekil 7’de görüldüğü gibi tedarikçilerin organizasyondan beklentileri; makul sınırlar içerisinde “kâr”; belirlenen zamanda satış artışı yaratarak “büyüme”; ürün ve hizmet geliştirmede geri bildirim olarak dönen performans ve öneriler hakkında “düşünce” ve uzun vadeli katkılar ile etkili birliktelikler için “güven”dir.

Organizasyon ise; tedarikçilerden ürün veya hizmetin zamanında teslim edilmesi için “hız”; yüksek kalitede ürün ve hizmet için “doğruluk”; makul seviyede ürün ve hizmet sunumu için “ucuzluk”; rahat iş yapabilmek adına “kolaylık” isterler.

Organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler şunlardır:

- Tedarikçi performansını arttırmak – Kalite, teslimat, hizmet
- En iyi maliyetleri sağlamak – Toplam kazanç maliyetleri
- Ortakları ve riskli olan ortakları tanımak – Paylaşılan ilgi alanlarının bütünlenmesi
- Hedeflenen amaçları başarmak – İstenilen kazançlara ulaşabilmek

Şekil 3. 7. Performans Prizmasında Tedarikçi İlişkileri



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 293.

Bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan işlemler ise şunlardır:

- Tedarikçi hizmet beklentilerini saptamak
- Hizmet ve teslimatta kaliteyi göstermek
- Toplam kazanç maliyetlerini izlemek
- Tahmin ve istenilen bilgileri paylaşmak
- Ortaklık kuralları, sınırları ve mekanizmaları ile hem fikir olmak
- Gelişmeleri ve başarıları ölçebilmek

Yukarıda belirtilen işlemlerin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinlikler şunlardır:

- Tedarikçilere güvenmek
- Satış yönetimi envaneri
- İnternet değişimleri satışı
- Otomatik ödeme sistemi
- Alıcılarla görüşme
- Değişebilen bilgi ile sistem planlama
- Uygulamalar için ödeme yapabilme
- Endişesiz kaynak dışı uygulamalar
- Hükümet, organizasyon ve işlemlerin bütünlemesi
- İlgili alanlarındaki kararlılıklara göre çatışmalar
- Birleşme sonrası kazanç artışının sağlanması
- Etkili ve verimli bir satın alma fonksiyonu oluşturma

Tablo 3.4’de organizasyon ile tedarikçilerin karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yukarıda açıklanan sürecin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken ölçümlerden örnekler yer almaktadır.

Tablo 3. 4. Performans Prizmasının Tedarikçi Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler

<b><u>Tedarikçi/Ortak Memnuniyeti Ölçümleri</u></b>	<b><u>Tedarikçi/Ortak Katkısı Ölçümleri</u></b>
<p>Tedarikçiler/Ortaklar ne istiyorlar ve neye ihtiyaçları var?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tedarikçi/ortak memnuniyet düzeyi</li> <li>• Her tedarikçi başına ortalama harcama</li> <li>• Ortalama tedarikçi elde tutma süresi (hizmet süresi)</li> <li>• Tedarikçilerin beklentilerine karşılık alma yüzdesi</li> <li>• Tahmin doğruluğu düzeyi</li> <li>• Özel değişimler düzeyi</li> <li>• Tedarikçi ödemeleri gecikme düzeyi</li> <li>• Tedarikçilerin hatalı ödeme düzeyi</li> <li>• Kontrol dışı maliyetlerin ve oran değişimlerinin etkileri</li> </ul>	<p>Organizasyon tedarikçilerden/ortaklardan ne ister ne beklemektedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortak katkılarının gelirlere oranı</li> <li>• Tedarikçi performansı hakkında şikayet düzeyi</li> <li>• Ürün kalitesi düzeyi</li> <li>• Geç kalan teslimat düzeyi</li> <li>• Satış sonrası ürün/hizmet düzeyi</li> <li>• Müşteri garantisinin tedarikçi kusurları ile sonlandırılma düzeyi</li> <li>• Tedarikçi katkısının para olarak değeri</li> </ul>
<p><b><u>Tedarikçi/Ortak İlişkili Strateji Ölçümleri</u></b> Bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek</p>	

<p>İçin stratejiler ne olmalı?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satın alma stratejilerine karşı gelişmeler</li> <li>• Riskli hedeflere karşı gelişmeler</li> <li>• Planlanan satışların toplam kazanç oranı</li> <li>• Akışa göre kaynak dışı kullanım yüzdesi</li> </ul>
<p><b><u>Tedarikçi/Ortak İlişkili İşlem Ölçümleri</u></b> Etkili ve verimli strateji oluşturmak için hangi işlemler kullanılacaktır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tedarikçi sayısı</li> <li>• Kategorilere göre satış değeri</li> <li>• Tanımlanan tedarikçilerin ortalama harcama düzeyi</li> <li>• Plan dâhilinde tedarikçi hesapları</li> <li>• Fatura edilen tedarikçi işlem sayısı</li> <li>• Münakaşa eden ortak sayısı</li> <li>• Karar değiştiren ortak sayısı</li> <li>• Üretim fonksiyonu satın alma düzeyi</li> </ul>
<p><b><u>Tedarikçi/Ortak İlişkili Yetkinlik Ölçümleri</u></b> İşlemlerin hayata geçirilebilmesi için hangi yetkinliklere ihtiyaç vardır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İndirim değerleri</li> <li>• Tedarik etmede envanter düzeyi</li> <li>• Stokta bulunmayanların etki düzeyi</li> <li>• Tedarikçinin finansal istikrarının düzeyi</li> <li>• İnternet değişimlerinde harcama yüzdesi</li> <li>• Birleşme sonrası harcamalar</li> <li>• Ödenebilir hesap maliyetleri</li> </ul>

Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 317-318.

### 2.2.1.5.Yasal Düzenleyiciler ve Toplum Memnuniyeti

Yasal düzenlemeler, bir ülkede yürürlükte olan yasa, tüzük, yönetmelik gibi kanunların bütünü anlamına gelir. Yasal düzenlemelerin niteliği topluma sağladıkları fayda açısından önemlidir. Kötü düzenlemeler yüksek maliyete ve etkisiz durumlara yol açabilir. Düzenlemelerin haklı gerekçeleri ve uygulanılabilirliği etkisini olumlu yönde etkiler. Paydaşların görüşleri alınarak yapılan düzenlemeler riskleri azaltır. Yasal düzenlemelerin belirtilen hedeflere ulaşip ulaşmadığını görmek için düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi, hedeflere ulaşılmadığı görüldüğünde düzenlemelerin değiştirilmesi ya da iptal edilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir.

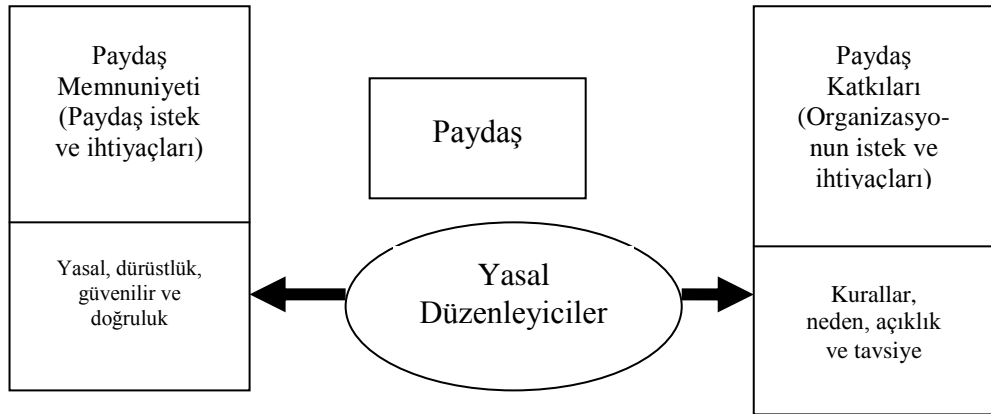
Örneğin düzenleyici yerel kanunları iyi bilmeli, çalışanların korunması, iki tarafın hakları gibi konulara dikkat etmelidir. Bunun yanında, özel endüstriler kendi düzenleme konularını kendiliğinden oluşturmaktalar. Örneğin eczacılık sektöründe bir ilaç imalatı bir fabrikadan diğerine geçerken herhangi bir düzenlemeye ve düzenleyiciye ihtiyaç duyulmamaktadır (Adams ve Neely, 2000: 22).

Eğer işletme çalışanlarına veya müşterilerine kötü davranışlarda bulunuyorsa, çevresel düzenleyiciler veya müşteri birlikleri ile anlaşmazlıklar yaşıyorsa bu durumlar işletmelerde kötü bir imaja, ürün ve hizmetlerin kullanımı konusunda kamuoyunda çekingenliklere neden olur. Çünkü genel olarak toplum en önemli dış paydaş grubunu oluşturur (Edwards, Scott ve Raju, 2007: 40-41).

Paydaş memnuniyetinin yasal düzenleyiciler boyutunda; paydaşlar uluslararası, ulusal, yerel ve özel düzenleyicilerden oluşur. Şekil 3.8’de görüldüğü gibi yasal düzenleyicilerin organizasyondan beklentileri; bulunulan yerdeki hükümetlerin yasalarına uyulması “yasallık”; anti-rekabetçi veya tekelcilik yollarına başvurulmayarak “dürüstlük”; müşterilerini, çalışanlarını veya yerel toplulukların tehlikeye atılmasını önleyerek “güvenilirlik” ve söz verdiklerini yerine getirmelerini “doğruluk” isterler.

Organizasyon ise; yasal düzenleyicilerden, haksız rekabeti önleyecek “kurallar”; amaçlı ve gelişmeye açık kuralların ortaya koyulması için “nedenler”; yanlış yorumlamaya müsait olmayan tek anlamlı yaptırımlar “açıklık”; yeni ve geliştirilmiş kurallar için “tavsiyeler” beklemektedirler.

Şekil 3. 8. Performans Prizmasında Yasal Düzenleyici İlişkileri



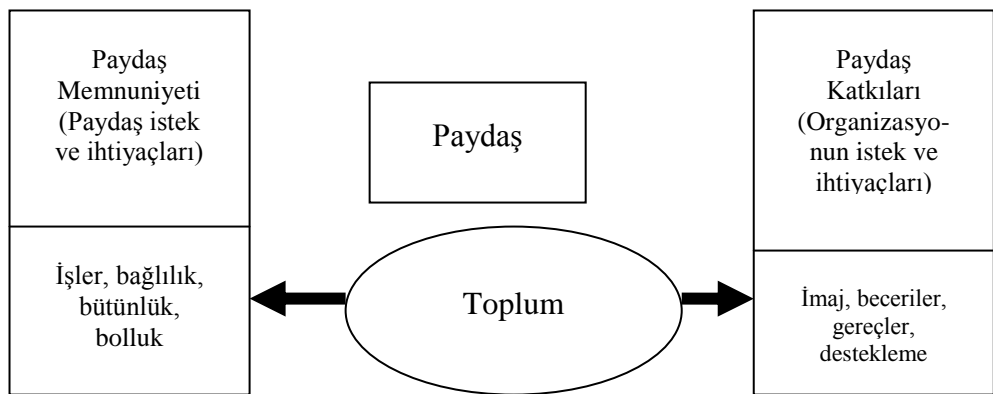
Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 325.

Toplum ortak amaçlara yönelik insan gruplarının bir araya gelmesiyle oluşur. Gerçek ilişkiler bütünüdür. Yaşadıkları toplumdan, yaşamlarını sürdürebilmeleri için işler, çalıştıkları işyerlerinde güven ve bağlılık, açıklık, doğruluk ve dürüstlük beklerler.

Paydaş memnuniyetinin toplum boyutunda; yerel toplumlar ve baskı grupları paydaşları oluşturur. Toplumun organizasyondan beklentileri Şekil 3.9’da görülmektedir. Buna göre; bulunulan coğrafik bölgede yaşayan insanlar için “işler”; yapılan işlerde işverenlerin yerel halka “bağlılığı”; işletmelerin açık, dürüst, sorumlu ve yardımsever olmaları konusunda “bütünlük” ve işletmelerin sağlıklı ve başarılı bir yapıda olması ve buna bağlı olarak yardımda bulunacak “bolluk” isterler.

Organizasyon ise; toplumdan, buldukları toplumda güçlü ve pozitif bir izlenim “imaj”; toplumda var olmak adına özel yetenekler “beceriler”; işletmeler kendi becerilerini dağıtan yerel satıcılar “gereçler” beklemektedirler.

Şekil 3. 9. Performans Prizmasında Toplum İlişkileri



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 326.

Organizasyon ile yasal düzenleyicilerin karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler şunlardır:

- Yasal düzenleyicilerin uyumu
- Sorumlu önlemler
- Yer/Bölge vizyonu

Bu stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan işlemler ise şunlardır:

- Politikaların uygulanması ve geliştirilmesi
- Yönetim uyum programları
- Gelecekteki yasal düzenleyiciler için hazırlık
- Toplumla ilişkilerin kurulması
- Yerel altyapı gereksinimlerinin planlanması

- Yerel kaynak gereksinimlerinin planlanması

Yukarıda belirtilen işlemlerin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinlikler şunlardır:

- Yönetim eğitimi ve sorumluluğu
- Çalışan eğitimi ve bağlılığı
- Uyumlu denetleme ve analiz
- Teknoloji/Altyapı yatırımı
- Yasal düzenleyici kurul ilişkileri
- Uygulamalı geliştirme ilişkileri yönetmeliği
- Baskı grupları görüşmeleri
- Yerel hükümet ilişkileri
- Toplum lideri ve etkileyici ilişkileri
- Sponsorluk ve bağışların seçimi
- Beceri kaynakları seçimi ve geliştirilmesi
- Sağlayıcı kaynakların seçimi ve gelişimi

Tablo 3.5’de organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yukarıda açıklanan sürecin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken ölçümlerden örnekler yer almaktadır.

Tablo 3. 5. Performans Prizmasının Yasal Düzenleyici ve Toplum Memnuniyeti Boyutu İle İlgili Örnek Ölçümler

<b><u>Yasal Düzenleyici/Topluluk (Toplum) Memnuniyeti Ölçümleri</u></b>	<b><u>Yasal Düzenleyici/Topluluk (Toplum) Katkısı Ölçümleri</u></b>
<p>Yasal düzenleyici ve yerel topluluklar ne istiyorlar ve neye ihtiyaçları var?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasal düzenleyicilere karşı gelme düzeyi</li> <li>• Yasal düzenleme performansları</li> <li>• Yerel komitelere verilen destek düzeyi</li> <li>• Yapılan hayırsever yardımlarının değeri</li> <li>• Baskı grupları eylemleri düzeyi</li> <li>• İşletmeyi halkın açık, dürüst ve sorumlu bir organizasyon olarak algılaması</li> <li>• Halkın baskı grupları/topluluklarla ilgisi</li> <li>• Yerel yeniden yapılanmaların gelişim düzeyi</li> <li>• Yeni meslekler yaratma düzeyi</li> </ul>	<p>Organizasyon yasal düzenleyicilerden ve yerel topluluklardan ne istiyor ve neye ihtiyaç duyuluyor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şikayetlere göre yeni düzenlemeler olmaması</li> <li>• Değişiklik taraftarı olmama</li> <li>• Organizasyonun bilgi, aydınlanma, izin ve öneriler için heveslilik düzeyi</li> <li>• Yasal düzenleyicilerin, gelişim önerilerinin katkı yapma düzeyi</li> <li>• Topluluk, gelişim önerilerinin katkı yapma düzeyi</li> <li>• Sağlanan bağışların gelişime katkı</li> </ul>



	yapma düzeyi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel adaylar için uygun pozisyonlar yaratma</li> <li>• Yerel tedarikçiler için değer sağlama</li> </ul>
<b><u>Yasal Düzenleyici/Topluluk (Toplum) İlişkili Strateji Ölçümleri</u></b> Bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için stratejiler ne olmalı? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasal düzenleyicilere karşı gelmelerle sebep olunan cezaların düzeyi</li> <li>• İç politikalara karşı gelmelerle sebep olunan cezaların düzeyi</li> <li>• Yasal düzenleyicilere karşı gelmelerinin maliyeti ve etkileri</li> <li>• İç politikalara karşı gelmelerin maliyeti ve etkileri</li> <li>• Bölgesel gelişim vizyonu/Yere göre gelişim</li> </ul>	
<b><u>Yasal Düzenleyici/Topluluk (Toplum) İlişkili İşlem Ölçümleri</u></b> Etkili ve verimli strateji oluşturmak için hangi Dahili (İç) İşlemleri kullanılacaktır? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni var olan düzenin farkında olma düzeyi</li> <li>• Dahili (İç) politikaların farkında olma düzeyi</li> <li>• Planların tamamlayıcısı olarak dahili hesapların düzeyi</li> <li>• Bireysel düzenlemelere uymanın maliyeti</li> </ul>	
<b><u>Yasal Düzenleyici/Topluluk (Toplum) İlişkili Yetkinlik Ölçümleri</u></b> Tüm bunları saptamak ve sürdürmek için hangi yetkinlikler uygulanmalıdır? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim ve mesleki gelişim konularında çalışanların farkında olma düzeyi</li> <li>• Dahili (İç) politikaların hesap bulgularına göre eğilimler</li> <li>• Yasal düzenleyici ve diğer baskı grupları ile ilişki kalitesi</li> <li>• Başka işveren bulabilen fazla çalışan yüzdesi</li> </ul>	

Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 340-341.

Performans prizması, paydaş memnuniyetlerini kesin olarak paydaş katkılarından ayırmaktadır. Bu çok önemli bir ayrımdır. Çünkü bu iki farklı boyutun farklı gereksinimleri bulunmaktadır. Örneğin müşteri/organizasyon ilişkisinde müşteri organizasyondan hoşnut olmayı beklerken organizasyon da müşteriden vefa ve kârlılık beklemektedir. Karşılıklı beklentiler kalite oluşumuna ve artışına neden olmaktadır (Neely ve Powell, 2004: 1022).

Pek çok ölçüm çalışması incelendiğinde; paydaş ilişkilerinin katkı ve ihtiyaçları doğurduğu ifadesi göz ardı edilmektedir. Aynı durum çalışanlar, tedarikçiler ve yasal düzenleyiciler için de geçerlidir. Ayrıca paydaşların durumuna içeriden yatırımcı gözüyle bakma gerekliliği de doğru bir yaklaşımdır. Tüm paydaş ilişkileri paydaş memnuniyeti ve paydaş katkılarının birleşiminden oluşmaktadır. Performans prizması bu düşünce üzerine kurulu bir çalışmadır (Neely ve Powell, 2004: 1022).

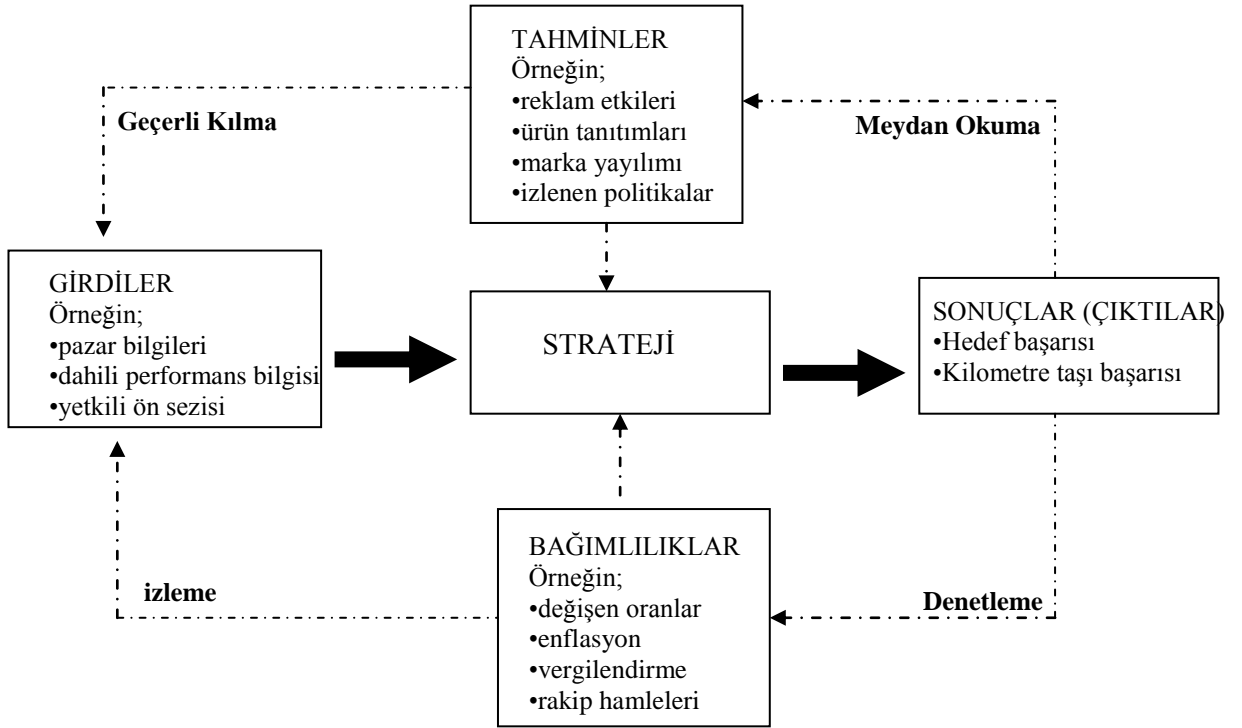
### 2.2.2. STRATEJİLER BOYUTU

Performans prizmasının ikinci boyutunda stratejiler ön plana çıkmaktadır. Performans prizması bakış açısına göre; bir organizasyonun strateji geliştirmesindeki tek neden paydaşlarının istekleridir. Başlangıç noktası paydaşlar kimlerdir? neye ihtiyaçları vardır? ve ne isterler? idi. Bu soruların cevabı alındığında paydaşların memnuniyeti için isteklerin ve gereksinimlerin karşılanabilmesi için hangi stratejilerin uygulanması gerektiği konusu karşımıza çıkar. Bu yüzden prizmadaki ikinci yön şu soruyu sorar: “Paydaşlarımızın memnuniyeti için isteklerini ve gereksinimlerini sağlayabilmemiz için hangi stratejileri uygulamalıyız?” (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Bu perspektifte altı çizilmesi gereken anahtar soru şudur; “Paydaşların memnun olması için organizasyon hangi stratejileri benimsemeli?” dir. Bu şartlarda ölçümün rolü dört boyutludur. Birincisi; yöneticilerin doğru stratejileri seçip seçemediklerini görebilmeleri için ölçümler gereklidir. İkincisi; ölçümler stratejilerin organizasyon içinde bir araya gelmesini sağlar. Üçüncüsü; ölçümler stratejilerin uygulanması konusunda teşvik edici ve harekete geçiricidir. Dördüncüsü ise; ölçümler, toplanan bilgilerin analiz edilmesini ve stratejilerin planlandıkları şekilde yürütülüp yürütülmediklerini kontrol eder (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 169).

Pek çok ölçüm çalışması ve metodolojisi bu noktada durmaktadır. İlk olarak stratejiler tanımlanmalı ve doğru ölçümler saptanmalıdır. Yine de çalışmalar göstermektedir ki, yöneticilerin % 90'ı organizasyonun stratejilerini belirlemede başarısız oluyorlar. Bunun birçok sebebi vardır ama asıl nokta stratejilerin iş performansını geliştirme konusunda tahminlerle oluşturulmasıdır. Yani eğer tahminler yanlış ise; beklenen hedeflere ulaşılamaz. Eleştirel ve somut bilgi olmaksızın tahminlerle iş görme alışkanlığı başarısızlığın ana nedeni ölçüm bilgileri ve analizidir. Ölçüm bilgisi ve analizi asla yönetici önsezisinin yerini tutmaz sadece karar almada yardımcı olur (Neely, Adams ve Kennerley: 2002: 170).

Şekil 3.10. Ölçümün Strateji Belirleme ve Uygulamadaki Rolü



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 170.

Stratejik başarısızlığın bir başka nedeni ise; organizasyonun işlemlerini stratejilere göre düzenlememesidir. Eğer işlemler sıralansa dahi, bu kez de işlemleri hayata geçirmek için gerekli yeteneklerin eksikliğidir. İşte bu yüzden sıradaki iki boyut; işlemler ve yetkinliklerdir. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için de cevaplanması gereken sorular bulunmaktadır; “Stratejileri hayata geçirebilmek için hangi işlemlere ihtiyaç vardır?” ve “Belirlenen işlemlerin hem şimdi hem de gelecekte uygulanabilmesi için hangi yetkinliklere ihtiyaç vardır?” (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 171).

Yine, ölçümler, yöneticilerin doğru işlemleri ve yetkinlikleri kullanıp kullanmadıklarında, izlemelerinde ve çalışanların uygun işlem ve yeteneklerini tespit etmelerinde ve geliştirmelerinde önemli rol oynar. Ayrıca işlem ve yetkinlikler arası sınıflandırmada da bulunur ve standart üstü ile standart gibi ayrımlar yapılabilir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 171).

### 2.2.3. SÜREÇLER/İŞLEMLER BOYUTU

Performans Prizmasının üçüncü boyutu işlemler boyutu ise şu soruyu sorar: “Belirlenmiş olan stratejilerin hayata geçmesi için yapılması gereken işlemler sırası ile nelerdir? Burada bahsedilen işlemler genel iş süreçleridir. Süreçleri/işlemleri tanımlayacak olursak yeni ürün ve hizmet geliştirme, talepleri dikkate alma, istekleri yerine getirme, planlama ve girişimleri yönetebilmedir. Tüm bu işlemler için özel ölçüm sonuçları gerekebilir. Örneğin, bir örgüt yöneticisine “örgütün, istekleri yerine getirme işlemi, etkili ve verimli bir şekilde çalışıyor mu? Şeklinde bir soru sorulabilir ve eğer cevap hayır ise etkisiz ve verimsiz bir işleme sebep olan nedenler nelerdir ve sorun nasıl çözülecektir şeklinde sorularla devam edilebilir (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7).

İşlemler, kalite artışının motorları, karşılaşılan imkânlarla bağlı olarak hedefleri destekleyen önemli öğelerdir. Ayrıca sürekli yeni yatırım alanları oluşmasını ve müşteri ile piyasaya yeni ürün veya hizmet sunulma dinamizmini hep aktif tutulmasını sağlar (Adams ve Neely, 2000: 23).

Pek çok organizasyon işletme içi işlemlerini dört ayrı kategoride düşünmektedir. Bunlar genel olarak (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 171);

- Ürün ve hizmet geliştirmek;
- Talepleri oluşturmak;
- Talepleri yerine getirmek;
- Girişimleri planlamak ve idare etmek;

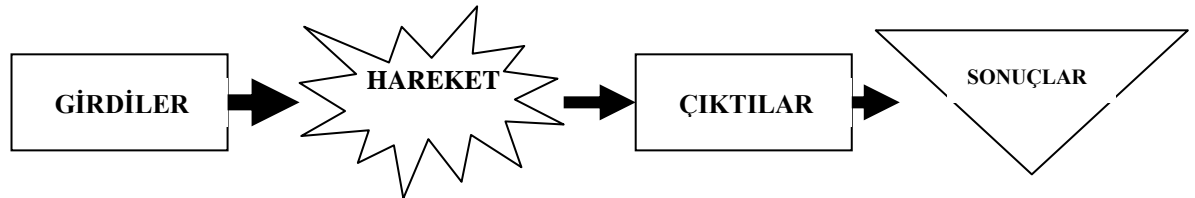
İşlemler organizasyonun çalışmasını sağlayan öğelerdir. Hangi işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlayan tasarımlardır. Bu durumda ölçümleri de devreye sokabilmemiz için göz önüne alınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 173):

- Kalite (tutarlık, güvenilirlik, konfor, sağlamlık, doğruluk, dayanıklılık)
- Miktar (hacim, üretim, bütünlük)
- Zaman (hız, teslimat, hazır olma, dakiklik, sınırlılık)
- Kullanım Kolaylığı (esneklik, rahatlık, erişilebilirlik, açıklık, destek)
- Para (maliyet, fiyat, değer)

Bu beş kategori ölçümlerinin sayısallaştırılmasına yardımcı olacak ve Ne kadar iyi? Ne kadar fazla? Ne kadar çabuk? Ne kadar kolay? Ne kadar pahalı? Gibi sorulara cevap verilmesini sağlayacaktır. Şunu da not etmeliyiz ki; bazı kritik işlemler sürekli, bazıları ise zaman zaman uygulanmaktadır. Bir felaket yaşanması, üründe sorun çıkması nedeniyle müşterilerden toplatılması veya bu tür olumsuz olaylar nadiren karşılaşılan ama hep hazırlıklı olunması gereken prosedürlerdir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 173).

İşlem yöntemleri, organizasyonların strateji ve vizyonlarını operasyonel prosedürlere ve metotlara bağlı sonuçlara dönüştürmekte ve bu işlem de kalite yaratılmasının ve sürdürülmesinin nasıl olacağını bize öğretmesini sağlamaktadır (Sureshchandar ve Leisten, 2005: 19). Sonuç olarak işlemleri ölçerken bireysel işlemlerin unsurları (bileşenleri) hesaba katılmalıdır. Tüm işlemler dört yaygın özelliğe sahiptir. Şekil 3.11’de işlem sürecinin dört önemli özelliği görülmektedir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 174).

Şekil 3.11. İşlem Sürecinin Dört Önemli Noktası



Not: Girdiler diğer işlemlerdeki çıktılardır.

Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 174.

İlk olarak; işlem sonuçları ve çıktıları incelenebilir, burada tanımlanan ölçümlerin işlemlere etkilerinin görülmesi gereklidir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 175):

- İşlem beklenen sonuçları üretti mi veya teslim etti mi? (çıkıtı)
- İşlem alıcı için beklenen performansa nasıl ulaştı? (sonuç)

İşlem sonuç ve çıktıları; kalite, miktar, zaman, kullanım kolaylığı ve para ile ölçülebilir. Sonuçlar genellikle üç yoldan biri ile ölçülür. Birincisi; işlem çıktıların, alıcılara etkisinin gözden geçirilmesi, ikincisi; şikayet ve iddialarla, üçüncüsü ise;

etkili testler ve simülasyonla, üç farklı ölçümün sık sık yapılması faydalı olacaktır. Sırada işlemin girdileri ile hareketlerinin incelenmesi gerekir. Bu nokta da işlemlerin etkililiğinde ölçümlerin payı araştırılmalıdır (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 175).

Örneğin;

- İşlemleri yerine getirmek ne kadar sürecektir?
- İşlemler ne sıklıkla yerine getirilecektir?
- Ne kadar hacim (büyüklük) işlenecektir?
- İşlemi hayata geçirmek için ne kadar maliyet gerekecektir?
- İşlem içinde değişkenlik düzeyleri nasıl olacaktır?
- İşlem içinde israf (boşa gitme) düzeyi nasıl olacaktır?
- İşlem ne kadar esnektir?
- İşlem ne kadar basit veya karmaşıktır?
- İşlem yayılım için ne kadar hazırdır?

Yukarıda sıralanan bu faktörler; kalite, miktar, zaman, kullanım kolaylığı ve para ile ölçülür. İsrاف (boşa gitme) ve değişkenlik özellikle işlem ölçümünde iki verimli alandır. İsrاف yapılan alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kusurlar
- Bekleme
- Nakliye
- Zaman aşımı
- Uygun olmayan işleme
- Gereksiz hareketler
- Gereksiz mal stoku

Yönetim işlemleri perspektifinden; işlem performanslarının sonuç kriterleri ile çalışan ve müşteri perspektiflerinde olduğu gibi aralarında sağlıklı bir bağlantı vardır. Bu işlemler, müşteriler için çalışan ve stratejilerin kullanımına bağlı olarak kalite yardımına ve dağıtılmasına yardım eder (Sureshchandar ve Leisten, 2005: 18).

Müşteri tabanlı sonuç ölçümleri yalnızca müşterilerin beklentilerine bağlı işletmelerin dâhili ölçümlerindedir. Bu yüzden tüm işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için gereklidir. İşlemlerde mükemmellik, problemler oluştuğu zaman nedenlerinin köküne kadar inebilen, iyi işleyen bilgi sistemlerinin kurulması ile işler. Böylece çalışanlar, işlem/süreç yönetimi konusunda kendilerini sorumlu hisseder ve oluşan problemleri çözme zorunluluğu hissederler. Yönetim işlemleri performans beklentilerinin başarılması üzerine oluşan mekanik bir dizilimdir. Kaplan ve Norton'a göre de dahili işlemlerin performansları, müşteri ve finansal sonuçların uygulamalarında da büyük önem taşır (Sureshchandar ve Leisten, 2005: 18).

#### **2.2.4. YETKİNLİKLER BOYUTU**

Performans prizmasının dördüncü boyutu olan Yetkinlikler Boyutu belki de en az üzerinde durulan boyuttur. Görüldüğü kadarı ile yetkinlikler kavramı yeni ama önemli bir yönetim kavramıdır. Yetkinlikler; çalışanları, uygulamalar, teknoloji ve örgüt yapısının kombinasyonunun örgüt içi işlemlere etkisini belirler. Yetkinlikler; örgütün başarıya ulaşmasını sağlayan temel yapı taşları olarak nitelendirilebilir. Doğru çalışanlar, doğru uygulamalar, doğru teknoloji ve yapının kullanılmadığı örgütlerde işlemlerde başarı oranı düşer. Performans Prizmasının bu boyutundaki anahtar soru şudur: “işlemlerimizi hayata geçirmek için ihtiyacımız olan yetkinlikler nelerdir?” Bu sorunun cevaplanması ile örgütü başarılı kılacak, planların hayata geçmesini sağlayacak ölçümlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7).

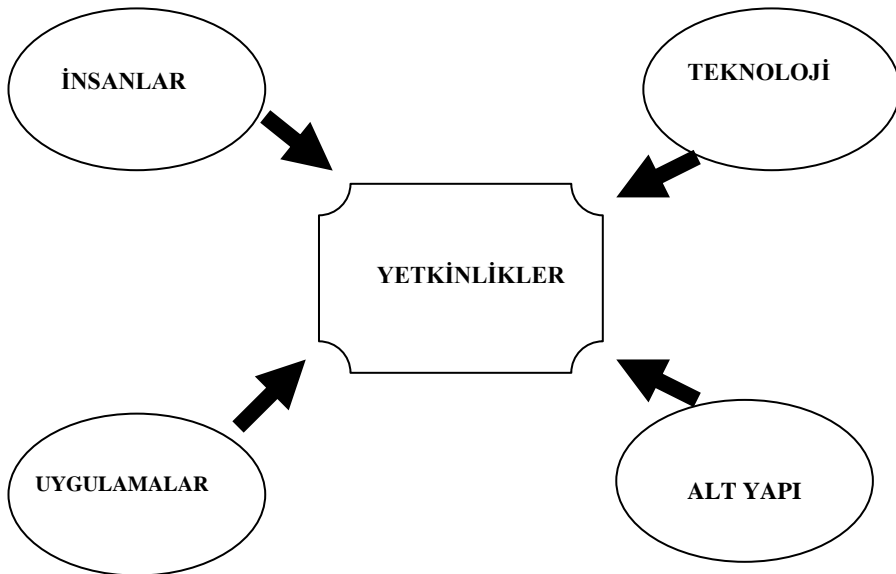
Yetkinlikler, insanların birikimleridir şeklinde tanımlanabilir ve bu birikim uygulama, teknoloji ve yeniden yapılanma sonucu oluşur ve işletmelerin hep aynı noktada kalmalarını engelleyen cesur hamleleri kapsarlar. Örneğin işletme yöneticileri personel sayısı ve görevlerini, yetkinliklerini nasıl bilebilirler? Kimin hangi pozisyonda çalışabileceğini, kritik görevleri kimlerin doldurabileceğini nereden bilebilirler? Personel yetkinlikleri bilindiği ve bu bilgilere göre planlama yapıldığı zaman hedeflere daha kolay ulaşabilir veya personel yeteneklerine göre şirkete yeni sistemler monte edilebilir (Adams ve Neely, 2000: 23).

İşlemler kendi başlarına işleyemezler. En parlak şekilde planlanan işlemler dahil yetenekli insanlar, bazı politikalar ve düzgün işleyen prosedürler ile teknolojiye ihtiyaç duyarlar. Yetenekler insan, uygulamalar, teknoloji ve altyapıdan oluşan bir pakettir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 177).

Yetkinlikler işlevsel/teknik, temel ve liderlik yetkinlikleri olmak üzere başlıca üç grup altında toplanmaktadır. İşlevsel/teknik yetkinlikler, mesleklere özgü yetkinliklerdir. İletişim, etkileme, planlama ve organizasyon, müşteri odaklılık gibi örgütlerde etkinliği artıran unsurlar temel yetkinliklerdir. Liderlik yetkinliği ise; işletmelerde bir çok çalışanın, farklı uzmanlıklara sahip kişilerden oluşan ekiplere ya da proje gruplarına liderlik etmektedir (Budak, 2008: 62).

Şekil 3.12’de görüldüğü gibi yetkinlikler; organizasyonun insanlar, uygulamalar, teknoloji ve alt yapı kombinasyonunda oluşan ve paydaşlarının değerini, işlemlerin gerçekleşmesi ile arttırmayı planlayan öğedir. Çok sık olarak işletme ile ilgili işlemler; marka, ürün veya hizmet alabilmek amacı ile yetkinliklerle hayata geçirilmelidir. Ölçümler; normalde organizasyonun kritik unsurları üzerine yoğunlaşmalıdır. Organizasyona rekabet ortamında avantaj sağlayamayacak noktalarda ölçüm yapılması bir işe yaramayacaktır (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 177).

Şekil 3. 12. Yetkinliklerin Unsurları



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 177.



Örnek olarak başarılı bir elektronik şirketi incelenebilir. Müşteri bir siparişte bulunur, şirket yerine getirir ve karşılığında ücretini alır. Bu basit bir işlem gibi görünse de çok yönlü unsurlardan ve 6 farklı yetkinlikten oluşur. Bunlar (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 178):

- Müşteri siparişi alabilme yetkinliği
- Planlama ve programlama yetkinliği
- Tedarik edebilme yeteneği
- İmal (üretim) edebilme yetkinliği
- Dağıtım yetkinliği
- Güven yönetimi yetkinliği

Bu yetkinliklerin her biri, farklı uygulamalar, farklı teknolojiler ve farklı altyapılar içerirler (Ofisler, fabrika, mağaza, depo gibi).

Performans Prizması, organizasyonun istek ve ihtiyaçları ile farklı paydaşlar doğrultusunda performans ölçümü ve yönetiminde; kritik unsurlar olan stratejiler, işlemler ve yetkinliklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Açık bir şekilde ifade edilebilir ki; organizasyonlar, performans yönetimi konusuna odaklanırken, Performans Prizması modelinin boyutlarına gereken önemi vermek zorundalar. Performans Prizmasının bu üç unsuru ayrıca organizasyonun inisiyatiflerini veya hedeflerini değiştirmesi durumunda Performans Prizmasına gerekli esnekliği katarak zaman kaybını önler (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 178).

### **2.2.5. PAYDAŞ KATKISI BOYUTU**

Performans prizmasının beşinci ve son boyutu ise Paydaş Katkısı boyutudur. Bu boyut diğerlerinden ayrılır. Çünkü paydaşlar hissedar oldukları organizasyonda hisselerinin değerini bilmek isterler ve hisselerinin değerinin artmasını umarlar. Bu sonuca ulaşabilmek içinde ilk dört boyuttaki başarının önemi ön plana çıkmaktadır. (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7)

Çalışanları örnek olarak ele alalım: Bir çalışan öncelikle organizasyondan emniyetli ve güvenli bir çalışma ortamı ister. Dolgun bir maaş ile izinleri kullanma

hakkı ister. Ayrıca kendisine organizasyonla ilgili söz söyleme hakkı ister ve bunun dönüşünde organizasyon da çalışanların fikir üretmelerini, öneride bulunmalarını ve bu şekilde katkıda bulunmalarını bekler. Organizasyon ve paydaşlar arasındaki bu tip bir ilişkiye tedarikçiler, müşteriler, ortaklar ve yatırımcılar da dahil edilebilir. (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Performans prizmasının bu sonuncu boyutunda neyin ölçülmesi gerektiğinden çok işletme, paydaşlarından ne ister ve paydaşları ile ilgili neye ihtiyacı vardır? soruları cevaplanmalıdır. Bunun içinde ilk önce hayal edilen, umulan müşterinin tanımının yapılması ve profilinin çıkarılması gerekir. Bu konuda sektör analistlerinden ve şirket çalışanlarından yardım alınabilir (Adams ve Neely, 2000: 23).

Buradaki anahtar mesaj her paydaşın istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına karşılık olarak organizasyonun onlardan istediği istek ve ihtiyaçları yerine getirebilmesidir. Daha önceki tecrübelerden faydalanılarak; paydaşlar ve organizasyon arasında istek ve ihtiyaçlar konusunda yüksek bir gerilim söz konusudur. Ancak bu konu ortaklıkların büyük çoğunluğunda ve ayrı ayrı işletme birimlerinde açıklığa kavuşmak zorundadır (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 168).

Böyle bir hedef paydaşlarla zaman zaman iletişim kurma zorunluluğunu ortaya çıkarır. Ancak başarılı olan işletmelere göz atıldığında paydaşlarla iletişim kurmanın neredeyse imkansız olduğunu ancak paydaşların organizasyon ile istedikleri zaman iletişim kurabildiklerini görmekteyiz. O yüzden iletişim ile ilgili planlar çok dikkatli yapılmalıdır. İlk olarak çok fazla detaya girilmemeli ve zamanla ileriye dönük nasıl ortak çalışılacağı konusuna değinilmelidir (Adams ve Neely, 2000: 23).

“Paydaş Katkıları” boyutu; paydaşlardan ne gibi girdilere ihtiyaç duyulduğunun saptanması ve yeni ürün gelişimi projelerinde önemli paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulması gerektiğini belirlemeye çalışır. Paydaşların pek çok farklı türü vardır ve tabii ki işletmelere olan katkıları da değişmektedir. Paydaş türleri genel olarak beş farklı tür karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; müşteri, tedarikçi, deneyimli yönetim (senior management), üretim/dağıtım ve pazarlamadır (Lettice, Roth ve Forstenlechner, 2006: 223-224):

- Müşteri: Yeni ürün geliştirmede ürüne ihtiyacı olan kişiler müşterilerdir. Müşteriden alınabilecek en iyi geri bildirim, yüksek kaliteden duyulan memnuniyettir. Bir diğer konu ise; ürün geliştirme bölümünün personelinin müşteri ile doğrudan iletişim kurma yüzdesidir.
- Tedarikçi: İşlemlerin tam zamanında yürüyebilmesi için ana faktör, birlikte çalışılan tedarikçilerdir. Tedarikçiden memnun kalma, zaman, maliyet ve hata oranı gibi başlıklarla belirlenir.
- Deneyimli Yönetim (Senior Management): Ürün geliştirme projelerinin sponsorlukla sağlanması şeklinde açıklanabilir. Yönetim, geliştirme projelerini finanse ederek destekler. Ölçümü ise; personel bağlılığı, farkında olma ve desteklenen proje sayısı gibi başlıklarla incelenebilir.
- Üretim/Dağıtım: Üretim işlemleri organizasyonun yeni ürün geliştirme bölümüne verdiği önem ile doğru orantılıdır. Mühendislik işlemleri ciddi sermayeler gerektirir. Ürünün geliştirildikten sonra, zamanında dağıtımını da deneyimli yönetim'in (senior management) başarısına bağlıdır.
- Pazarlama: Pazarlama, rekabete dayalı anahtar faktörleri ve yeni ürün geliştirmede alıcı geri bildirimini sağlar. Bu geri bildirim, yeniliklerin önemli itici güçlerindedir. Ayrıca; pazarlama bölümü çalışanları ve yeni ürün geliştirme takımı arasında, iletişim faaliyetleri ve doğrudan katılım ölçülebilir.

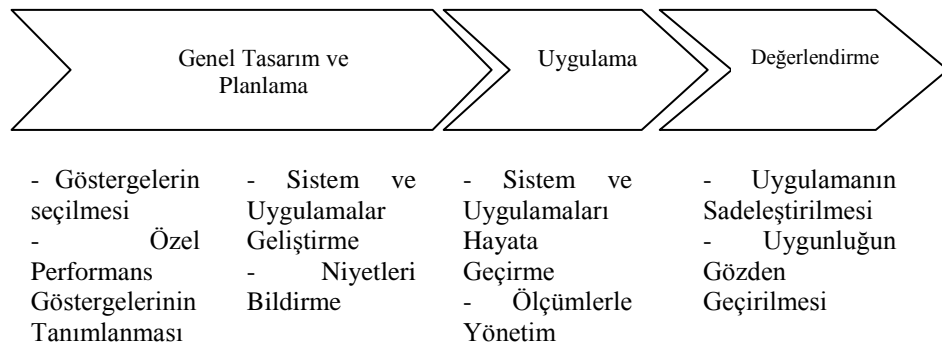
### 3. PERFORMANS PRİZMASI UYGULAMA SÜRECİ VE BAŞARI KOŞULLARI

Performans ölçümündeki gelişmeler, pek çok organizasyona, elde edilen deneyimlere göre yeni performans ölçüm sistemleri geliştirme cesareti vermiştir. Ancak, günümüzün karmaşık çalışma koşullarında organizasyonlar sabit kalmak yerine, sürekli değişim içinde olmayı öğrenmek durumundadırlar. Hızlı değişen, yüksek rekabetin olduğu iş çevrelerinde performans ölçümlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesi kaçınılmazdır. Pek çok yazar hızlı iş hayatında sürekli değişim görüşüne katılmaktadır (Kennerly ve Neely, 2002: 1224).

#### 3.1. PERFORMANS PRİZMASI UYGULAMA SÜRECİ

Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilebilmesi ve yayılabilmesi için şekil 3.13'de yer alan üç önemli aşama vardır. Birinci aşama genel tasarım ve ölçümlerin planlanmasıdır. Bu aşamada neyin ölçülmesi gerektiği ve nasıl ölçülmesi gerektiğini ortaya konular ve ölçüm sisteminin nasıl yürüyeceği planlanır. Bu aşamada ölçüm sistemini oluştururken, gerekli bilgiler, bilgi dağılımı, sonuçlar, politik ve kültürel kaynaklar gibi pek çok konunun sisteme etkileri tespit edilir. İkinci aşama, ölçümlerle yönetimin nasıl olacağıdır. Yani elde edilen ölçüm bilgileri ile organizasyonun nasıl hareket edeceği ve iş performansına nasıl katkılar vereceğinin tespit edilmesidir. Son olarak ölçüm sistemini yönetirken; organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde ölçüm sisteminin yenilenmesini sağlama aşaması karşımıza gelir (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 32-33).

Şekil 3.13. Performans Prizması Uygulama Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 34.

### 3.1.1. GENEL TASARIM VE PLANLAMA

Şekil 3.13’de yer alan Performans Prizması Uygulama Sürecinin ilk iki aşaması olan “Genel Tasarım ve Planlama” tek başlık altında incelenebilir. Performans ölçümlerinin tasarımı, üzerinde çok tartışılan konulardan biridir ve performans ölçümlerini geliştirme konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak performans ölçümlerinin, organizasyonun hedefleri ile ilişkili olarak tasarlanması durumunda ve stratejik hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılabileceği kabul edilmektedir. Amaçlardan hareket edilip, düzeltici işlemler gerçekleştiği zaman amaçlara uygun performans ölçümleri tanımlanabilmektedir. Pek çok organizasyon, performans ölçümlerini, performans göstergeleri ile ölçümler arasındaki bağlantıları analiz etmeden geliştirmişlerdir. Ancak 2000 yılında Neely’nin çalışması ile performans ölçümü konusunda daha yapısal çalışmalar ortaya çıkmış ve uygun ölçümlere nasıl ulaşılabileceği konusunda farklı yollar izlenmeye başlanmıştır (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1254).

Çeşitli yazarlar, performans ölçümlerinin tasarımı ve ölçümler için gerekli ve önemli olan ihtiyaçların neler olduğunu tartışmaktadırlar. Örneğin; Crawford ve Cox’e göre performans, kimin performansını ortaya koymak istiyorsak ona göre ölçülmelidir. Ayrıca; ölçümler gruplara göre planlanmalıdır, bireysel bir çalışma olmamalıdır. Bir başka önemli durum da, grafiklerin performans bilgisi rapor etmede kullanılan güçlü metotlardan birisi olmasıdır. Bunlara ek olarak, ölçümler zamanında, amaca uygun ve doğru geri bildirim sağlamalıdır. 1992’de Kaplan ve Norton’un çalışmaları ile hem finansal hem de finansal olmayan ölçümlerin kullanılması tercih edilmektedir. Daha sonraki çalışmalar da ise; yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler de paydaş olarak hesaba katılmaktadır. Paydaşların tüm ihtiyaçları birbirleri ile uygun olmayabilir, bu yüzden bir yandan çok detaylı bir şekilde planlamak zorunluluktur, diğer yandan ise; performans göstergelerinin kavranması ve ölçülmesi kolay olmak zorundadır (Tangen, 2005: 46-47).

1990’ların ortasında Dengeli Puan Kartı ve Performans Prizmasında olduğu gibi ölçüm çalışmalarında çok daha dikkatli olunan dönem başladı. Uygulayıcılar, kısmi ölçüm sistemlerinden daha çok bütünlük sistemlerle ilgilenmeye başladılar. Bu arada cevaplanması gereken bir soru ortaya çıktı: Dengeli ve bütünlük ölçümler

nasıl belirlenecektir? Çok sayıda araştırmacı bu soruya cevap aramaya başladı ve ne ölçüleceğine karar verilmesi alanı iş dünyasında giderek daha popüler oldu, yönetimler bu alanda çalışırken daha şeffaf hale geldiler ve kendilerine şunu sordular: Biz memnun müşteriler mi, yoksa mutlu çalışanlar mı istiyoruz? Memnun müşterilerden ne kast edildiği uzun zaman kafaları karıştırdı ve sonuç olarak yönetimlerin stratejilerindeki öncelikler değişti (Neely ve Bourne, 2000: 3).

İyi bir ölçüm sistemi planlamak için işe “ne ölçmeliyiz” sorusu ile başlanması gerekir ya da bunun yerine örgütün başarı haritası kullanılabilir. Başarı haritası, örgütün stratejisine göre sistemin nasıl işlediğini, neden-sonuç ilişkilerine göre gösteren bir diyagramdır. Başarı haritası, aynı zamanda iş performansını etkileyen olumlu veya olumsuz hamlelerin yerini ve miktarını da anında belirler. Örneğin bu tür haritalar kullanan bir imalat işletmesi, ne zaman işlemlerde etkililiği arttıracığını çok iyi bilir. Operasyonel etkinliği arttırmak; beraberinde zamanında teslimat konusunda değişimlere yol açar. Zamanında teslimat konusunda etkililik ise; üretim zamanının düşmesine veya stok sayılarının artmasına neden olur. Tüm bunları başarabilmek için organizasyonun çalışanların fikirlerine ihtiyacı vardır (Neely ve Bourne, 2000: 4).

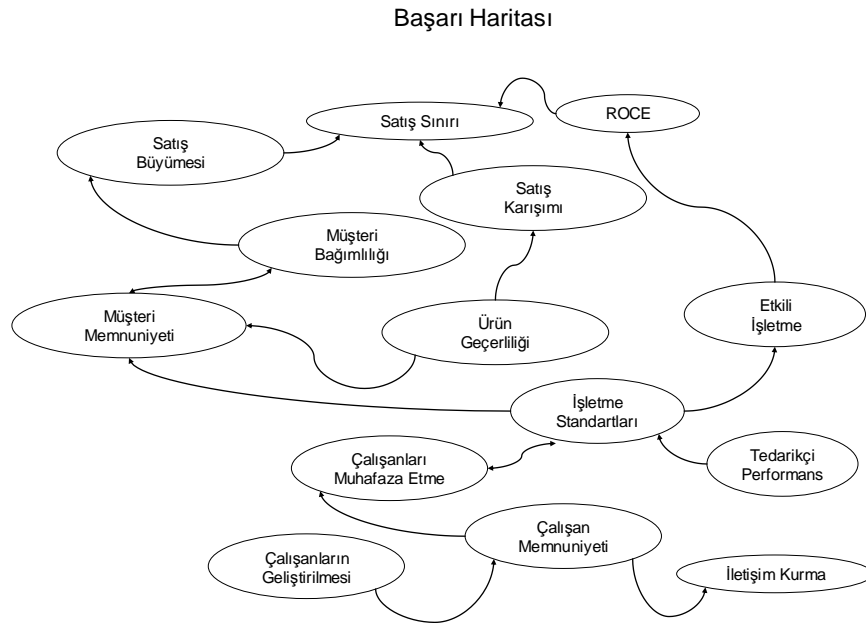
Zamanında teslimat, imalat süresini azaltma, stokları arttırma ve çalışanlardan yeni fikirler elde etme gibi süreçler tüm organizasyona daha kolay yayılmayı ve ortak hedeflere daha kolay ulaşmayı sağlar. Çalışanlardan yeni ve doğru fikirleri alıp bunları geliştirmek zaman kazanımı, stok arttırımı gibi konularda faydalı olur. Çünkü bu iki süreç ile performans dağıtım süresi gelişir. Performans teslim süresi gelişince de operasyonel etkinlik artar (Neely ve Bourne, 2000: 4).

Başarı haritalarının öncelikli amacı performans ile ilgili doğru ölçüm kararları verebilmektir. Bu haritalardaki farklı düzeylerdeki işlemler ve izlenen yollar ölçülecek konuların ne olacağını açık ve net olarak gösterebilir. Pek çok organizasyon, başarı haritalarının değerini başarısız oldukları performans ölçüm sistemlerinden sonra anlamışlardır. Çünkü sistem kurulmadan önce ne ölçülmesi gerektiği çok iyi bilinmelidir. Sistemin üzerine ölçümleri yerleştirmeye kalkılırsa, başarısızlık kaçınılmazdır. Pek çok organizasyon ölçümlerini gözden geçirmiş ve yenileyerek Dengeli Puan Kartı sistemlerini geliştirmişlerdir. Genellikle puan

kartları, örgütlerin stratejilerini yansıtmaz ve ölçümlerin dışarıdan rahatlıkla görülmesine izin vermezler. Sonuç olarak organizasyondaki insanlar, ölçümlerin geçerliliğini merak ederler. Bu aşamada; “bize kâr, yenilik veya pazar payı ile ilgili bir ölçüm sormadan önceliğin hangisi olduğu bilinmelidir” veya “nasıl cevaplanabilir, işletmelerin öncelikleri hakkında herhangi bir bilgi bulunmamaktadır” şeklinde ifadelerle karşılaşılabilir. Bu durum da tabii ki sonuç, ölçümlerle ilgili doğrulara ulaşılamamış, performans ölçüm sistemi başarısız olmuştur. Çünkü genellikle çalışanlara organizasyonun stratejisi yansıtılmaz ve örgütün önceliklerinin ne olduğunun bilinmesine izin verilmez (Neely ve Bourne, 2000: 5).

Başarı haritaları, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için bütün performansını tüm örgüte nasıl yaymaları gerektiğini gösteren diyagramlardır. Ayrıca; bu haritalar amaçlara en kısa nasıl ulaşılacağını ve neden hedefler konulduğunu açıklamada büyük avantaj sağlarlar (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003: 16).

Şekil 3. 14. Başarı Haritası



Kaynak: Bourne, Franco, Wilkes, 2003: 17.

Şekil 3. 14'de yer alan başarı haritası incelendiğinde; organizasyondaki en yakın amaç, kullanılan sermayenin geri dönüşümünü sağlamaktır. Bu nasıl başarılacak? Diyagramı incelersek; dönüşleri sağlamak için, görülen anahtar öğeler satış aralıkları ve operasyonel etkinliğin artırılmasıdır. Bir sonraki aşamada karşımıza çıkan soru şudur: Operasyonel etkinlik nasıl arttırılacak? Diyagram bu sorunun cevabı için de işlem standartlarına bağlılığı göstermektedir. Ayrıca; bu yolda, sebep-sonuç ilişkileri (amaçlar arası) ve nasıl tespit edilip, başarılacağı da belirtilmiştir (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003: 16).

Başarı haritası; yönetim için mükemmel bir araç olmasına rağmen, kullanımı yetersizdir. Bu yalnızca bir başarı haritası olmayıp, aynı zamanda performans ölçüm sistemleri içinde de yer alabilir. En çok bilinen durum, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve finansal performans arasında bağ kuran haritalardır. İlk olarak; karşılıklı bağlantılar ölçülebilir. Bu çalışan memnuniyeti üzerinde gelişimin etkilerini ve aynı etkilerin müşteri memnuniyetine olan etkilerini de ölçmeyi sağlar. Başarı haritaları genellikle gelecek ile ilgili tahminlerde kullanılır. Öyleyse; gözlemlenen ikinci değişim, şirketlerin başarı haritaları ile çok yönlü performans sonuçlarına ulaşmaları, tüm bağlantıların bir araya gelmesini ve başarı haritaları sayesinde deneysel testlere ve sonuçlara ulaşıldığıdır (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003: 16).

Performans Ölçüm Sisteminin oluşturulmasında bir çok şeye ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçüm sistemlerinin oluşturulması için gerekenler üzerinde literatürde birçok çalışmaya rastlanmıştır. Burada önemli olan performans ölçüm sistemlerinin sistematik olarak nasıl oluşturulacağıdır? Bu konu ile ilgili iki önemli soruya cevap aranmaktadır. Bunlardan birincisi; “Ne ölçülmeli?”, ikincisi ise; “Nasıl ölçülmeli?” sorularıdır. Bu iki sorunun cevabı ölçüm sisteminin planlanması için gerekli olan iki konuyu ortaya çıkarmaktadır (Tangen, 2005: 47):

- Sistem Gereksinimleri; bu kriter sisteme bir bütün olarak bakılmasını sağlar. Stratejinin desteklenmesi, finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin ayrılması gibi... (Ne ölçülmeli?)
- Ölçüm gereksinimleri; bu kriter ise; bireysel olarak performans ölçümlerini hedefler. Uygun bir formül ve gerekli özellikler gibi... (Nasıl ölçülmeli?)



Yukarıda ortaya konan bu gereklilikler tartışılmadan önce, sistem kategorileri ortaya konmalıdır. Sistem kategorilerine ilişkin, Tablo 5’de görüldüğü gibi üç farklı performans ölçüm sistemi kategorisi önerilmektedir (Tangen, 2005: 48):

- Üçüncü kategori; kısaca geleneksel performans ölçümlerinin kullanıldığı ölçüm sistemidir. Sistemin ihtiyaçları çok önemli değildir fakat diğer kategoriye geçebilmek için temel prensipler yerine getirilir.
- İkinci kategoride; bir önceki kategoriye göre performans üzerinde daha dengeli bir bakış açısı yaratır. Finansal olmayan ölçümler kullanılır.
- Birinci kategori en ileri performans ölçüm sistemidir. Bu en yüksek standartların yakalandığı, organizasyon içindeki tüm bağlantıların nedenlerinin açıklandığı anlamına gelir. Sistemler ihtiyaç duyulduğunda rahatlıkla kullanılabilir hale gelmiştir.

Tablo 3. 6. Ölçüm Sınıfları

SİSTEM KATEGORİSİ	TANIMLAMA	YERİNE GETİRİLEN İHTİYAÇLAR
<b>BİRİNCİ KATEGORİ</b> “Tamamen Bütünleşik”	En ileri sistem kategorisidir. Bütün ihtiyaçlar tam olarak yerine getirilmek zorundadır. Organizasyon içindeki her türlü bağlantıyı net olarak açıklar. İlgili paydaşların tüm ihtiyaçları dikkate alınır. Veri bilgileri veya diğer raporlama sistemleri birbiri ile bütünleşik hale gelir. Performans Ölçüm Sistemi içerisindeki bilgi sürekli olarak güncellenir.	<u>Nedensel İlişkiler Boyutu</u> Hedef: Tüm paydaşlar Gelişim için projeler geliştirme Tüm hiyerarşik düzeylerin katılımı En ileri düzeyde bilgi
<b>İKİNCİ KATEGORİ</b> “Dengeli”	Bu kategori performans farklı bakış açılarına sahiptir. Bu bakış açıları müşteri tabanlı yenilenme ve öğrenme perspektifini destekler. Bu kategorideki önemli amaç gelişmeyi devam ettirebilmektir.	<u>Çok Boyutlu</u> Hedef: Dâhili ve harici Uzun vade ve kısa vadeli sonuçlar Hiyerarşik düzeylerin çoğunun katılımı Bilgi sadece doğru insanlara gider
<b>ÜÇÜNCÜ KATEGORİ</b> “Çoğunlukla Finansal”	Bu kategori ise; ROI, cash flow, işçi verimliliği gibi geleneksel performans ölçümleri tabanlıdır. Bu sistemler kâr etmeyi, mali	<u>Tek Boyut</u> Hedef: Dâhili

	verimliliği ve kısa vadeli hedefleri amaçlar. Ancak üçüncü kategori sistemleri limitli ve gecikmeli geribildirim gibi kusurlara sahiptir ama yine de temel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar.	Kısa vadeli sonuçlar En üst hiyerarşik tabakanın katılımı En kolay erişilebilir bilgi
--	--	---

Kaynak: Tangen, 2005: 49-50.

Bir işletme, performans ölçüm sistemini planlarken, ilerlemiş bir ölçüm sistemine sahip olmaktansa; işletmenin temel ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Diğer bir deyişle; işletme en düşük, performans ölçüm sistemi kategorisi ile başlamalıdır (Üçüncü kategori). Daha sonra bu kategorinin gerekleri yerine getirilince diğer kategoriye (İkinci kategori) geçmeli ve son olarak da en yüksek sınıfa (Birinci kategori) atlanmalıdır (Tangen, 2005: 47).

Araştırmalar performans ölçüm sistemlerinin planlanmasında ortaya çıkan problemleri üç konuya bağlamışlardır. Bu konular şu şekildedir (Gomes, Yasin ve Lisboa, 2006: 324):

- Performansın bireysel olarak ölçülmesi
- Performans ölçüm sisteminin var olması
- Performans ölçüm sistemi ile çalıştığı alan arasındaki ilişkiler

Değişik nedenler, performansı arttırmak için oluşturulan ölçüm sistemlerinin planlanması ve yürütülmesinin gerçek başarıyı yakalamasına engel olmaktadır. Bu nedenler iki ana ve birbirleri ile bağlı alt gruplara ayrılırlar. Birincisi performans ölçüm sisteminin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar. İkincisi ise; ölçüm sonucu elde edilen bilginin analizi ve kullanımını kapsar (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1248).

Kötü bir şekilde planlanmış performans ölçüm sisteminin yürütmeye engel olacağı ve öğelerin birbirine girmesi problemini yaratacağı geniş ölçüde kabul görmüş bir düşüncedir. O zaman en önemli konu, organizasyonların tam olarak kendilerine uygun bir performans ölçüm sistemi geliştirmeleri gerekliliğidir. Bu performans ölçüm sisteminin; bütünlük, dengeli ve stratejik özelliklere sahip olması

gerekir. Ama bu geliştirme çok basit değildir. Çünkü tam olarak netleşmeyen bazı konular bulunmaktadır. Pek çok yazar, bu şekilde ölçümler arası bağlantıların kolaylıkla ortaya çıkacağı görüşündedir. Gerçekte, geniş bir ölçüm sistemi geliştirirken çeşitli performans ölçümleri arasındaki bağlantıların önemi kavranmalıdır. Ne yazık ki çok fazla organizasyon hala ölçüm sistemlerini oluştururken, dinamik bileşenleri ve aralarındaki dayanışmayı anlamaktan yoksun ve de bu dayanışma sonucu ortaya çıkan performans bileşiminden habersizdir (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1249).

Hem uygun ölçümlerin tanımlanması hem de ölçümler arası değiş-tokuşların göz önünde bulundurulması ölçümlerin listelenmesine (harita haline getirilmesi) neden olmuştur. Buna rağmen hala performans ölçümleri arasındaki bağlantılardan beklenti çok azdır. Performansı etkileyen faktörleri belirlemek için yapılan denemelerde, Suwignjo “kavramsal haritaları” (cognitive maps), Kaplan ve Norton ise strateji haritaları (strategy maps) geliştirmişlerdir. Bu neden-sonuç diyagramları yöneticilerin kesin bilgiler almasını sağlamış ve kendileri için en uygun ve en yararlı performans ölçümlerine ulaşmalarını sağlamışlardır. Bununla beraber, stratejik veya kavramsal haritalar iştirakçilerine performansa etki eden faktörleri net olarak anlama izni vermez ve bu haritalarda birleştirilmiş olan faktörlerin nasıl bu hale geldiği gösterilmediği için geri bildirim problemleri yaşanır. Dolayısıyla, ölçümlere değer katan onlara etki eden stratejik veya kavramsal haritaları oluşturan öğeler arasındaki bağlantıların netleşmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde ölçüm sistemleri dizaynlarında çok faydalı bakış açıları ve bilgi yakalanabilir (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1249).

Gerçek bir performans ölçüm sistemi geliştirebilmek için, üç aşamalı bir prosedüre ihtiyaç vardır (Tangen, 2005: 47):

- İhtiyaçların Değerlendirilmesi: Yapılacak ilk şey, farklı ihtiyaçları yerine getirmek için hangi derecede bir Performans Ölçüm Sistemi gerektiğini saptamaktır. Bu ancak Sistem Değerlendirme Formunda belirtilen unsurlara dikkat edilerek yerine getirilebilir. Sistem değerlendirmesinin temeli; her spesifik ihtiyaçın performans ölçüm sistemi tarafından karşılanabilmesi için

1'den 7'ye kadar derecelendirmesi tekniğine dayanır. (1) yerine getirilemedi, (7) ise en yüksek seviyede yerine getirildi anlamını taşır.

- Sistem Kategorisi Tespiti: Gereksinimlerin analiz edilmesinden sonra, sıra performans ölçüm sisteminin kategorisini belirlemede (üçüncü, ikinci veya birinci kategori) sistem kategorileri tablosunun iyi anlaşılması ile doğru tespit edilebilir.
- Performans Ölçüm Sisteminin Gözden Geçirilmesi: Önceki iki aşamanın sonuçlarına göre Performans Ölçüm Sistemi'ni gözden geçirmenin iki farklı stratejisi vardır.
  - Kategori Tamamlama Stratejisi: Bu strateji, bazı açıklanan ihtiyaçların yerine gelmemesinde başarılı olamaması üzerine kullanılır.
  - Kategori İlerleme Stratejisi: Bu strateji, sistemin tüm ihtiyaçları başarılı bir şekilde karşılandığında ve organizasyonun bir üst kategoriye geçmeye hazır olduğunda kullanılır. Kategori İlerleme Stratejisi kısa zaman dilimlerinde fazla çabaya ihtiyaç duyar. Yeni ihtiyaçlar ortaya çıkabilir ve sistemde değişiklikler meydana gelebilir.

Ölçümlerin planlanması işlemi sırasında neyi ölçmek istediğimiz konusunda ciddi biçimde düşünülmesi gereklidir. Genellikle kişiler performans ölçüm planlaması yaparken ölçümün başlığı hakkında düşünülmektedir ve daha sonra içeriği yani toplanacak bilgi konusunda endişelenmektedirler. Bir ölçümü tanımlamak için şu sorulara cevap verilmelidir (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 34-37):

- Bu ölçümün nedeni nedir?
- Neden onu ölçmek istiyoruz?
- Ölçümü kim yapacak ve uygun bilgiye ulaşılabilecek mi?
- Bu bilgiden elde edilen faydalarla daha sonra ne yapılacaktır?

Bu soruların cevaplanması ile ölçümün tam anlamı ile tanımlandığı söylenemez. Cevaplanması gereken birkaç pragmatik soru daha bulunmaktadır.

- Bilgi nereden elde edilecektir?
- Bilgileri kim toplayacaktır?

- Bilgiler ne sıklıkta toplanacak?
- Bilgiler ne sıklıkta gözden geçirilecek?

Tüm bu soruların cevaplanmasından sonra geriye önemli bir konu daha kalmaktadır. Hedef. Uygun bir hedefiniz olmadan, hangi derecelerde ölçüm yapabileceğinizi nereden bilebilirsiniz? Zorlayıcı hedefler mi istersiniz? Geçmiş yıllarda kullanılmış ve başarılı olmuş hedefler mi istersiniz? Bütçenize uygun bir hedef seçmeyi mi istersiniz? Tüm bu sorular bir araya geldiğinde bir ölçüm şablonu oluşturulmaktadır.

Hesaplamalar için göstergelerin ve formülün tanımlanması çok önemli bir aşamadır. Çünkü organizasyon yapısı, ölçüm etkileri sonucu oluşan davranışlarla meydana gelecektir. Doğru davranışları teşvik eden ölçüm planlamaları oluşturulmak zorundadır. Ama bu işlem bütünün sadece bir kısmıdır ve cevaplanması gereken pek çok başka soru bulunmaktadır. Ölçüm planlamasının doğruluğunu denetleyen 10 adet test bulunmaktadır. Bunlar (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 41-50):

- Doğruluk Testi: Gerçekten ölçülmesi gerekenler mi ölçülmektedir?
- Odak Testi: Yalnızca ölçülmesi gerekenler mi ölçülüyor?
- Uygunluk Testi: İlerlemek istenilen yol için performans ölçümleri doğru gerçekleştiriliyor mu?
- Tutarlılık Testi: Bilgi ölçen kim olursa olsun hep aynı şekilde mi toplanacak?
- Giriş Testi: Ölçümü yapabilmek için bilgiyi bulmak ve yakalamak kolay olacak mı?
- Açıklık Testi: Sonuçlar açıklanırken anlaşmazlık söz konusu mu?
- Neden Testi: Raporlanmış bilgi her şeyi cevaplayabilecek mi?
- Zaman Testi: Bilgi hızlı ve sık sık elde edilebilecek mi?
- Maliyet Testi: Ölçümler ölçüm maliyetlerine uygun mu?
- Risk Testi: Ölçüm acaba istenmeyen veya uygun olmayan sonuçlara sebep olacak mı?

Planlama aşamasını gerçekleştirmek için bazı adımlar vardır. Bu adımlar:

1. Detaylı ölçüm ve işlemlerin teşhis edilmesi
2. Yeni raporlar, bilgi kaynakları ve analizleri tanımlama
3. Rapor sunma ve dağılımının planlaması

4. Yeni ölçüm sahipleri, kullanıcılar ve tedarikçileri belirleme
5. Uzun ve kısa vadeli hedeflerde hem fikir olma
6. Performans yönetim işlemlerinin değiştirilmesinin planlaması
7. Yürütme planının geliştirilmesi
8. Maliyet/yarar ve risk etkilerini yayılma değeri
9. Eğitim ve haberleşme ihtiyaçlarını belirtmek

### **3.1.2. UYGULAMA**

Performans ölçüm sisteminde, planlama aşamasından sonra uygulanmaya başlanmalıdır. Ancak, bazı durumlarda ölçüm sistemleri başarılı bir şekilde planlanmasına rağmen, uygulamasında beklenen başarı yakalanamayabilir. Neely bu sorunun nedenini korku, politika ve çalışanların güveninin sarsılmasına bağlamaktadır. Ölçüm sistemlerinin yürütmesindeki başarısızlıklar haberleşme noksanlığına ve sonuçların yayılmasına da bağlamaktadır. Üstelik bu problemlere karşı doğru çözümler üretilmemektedir. Herkesin hem fikir olduğu konu; başarılı bir uygulama ile performans bilgilerinin efektif kullanımı için etkili haberleşme ve liderlik unsurları anahtar faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka önemli konu ise; işlemlerin başlangıç seviyesinde ölçümlerin amacını bireyleri cezalandırmak veya suçlamak olarak görmemek, bunun yerine ileriye dönük hedeflere ulaşmada bilgi sağlayan yardımcı öğeler olarak tanımlamak gereklidir. Aksi takdirde performans sonuçlarına etki eden örgütsel tepkiler başarılı olacak ve performans ölçüm çabaları değersiz bulunacaktır. Hem ölçüm sisteminin uygulamaları hem de örgütsel performans yönetimi bu aşamada ciddi şekilde tartışılmalıdır (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1249-1250).

### **3.1.3. DEĞERLENDİRME**

Performans ölçüm sistemlerinin tasarlanması ve uygulanmasında görülen başlıca sorunları inceleyecek olursak; performans ölçümünün dört temel noktasının gözden geçirilmesi gerekir. Bunlar; ölçüm sistemi planlanması, uygulanması, ölçümlere göre yönetilmesi ve ölçüm sisteminin geliştirilmesi aşamalarıdır. Planlama aşamasında, önemli olan nokta doğru ölçümleri seçebilmektir. Doğru ölçümlerin

seçimi 1980'lerin sonunda 1990'ların başında pek çok organizasyondaki temel problem olan yanlış şeyleri ölçme sorununu ortadan kaldırmaktadır. Yanlış ölçümlerin nedeni, finansal ve tarihsel açılımlarına bakılmayarak ölçülmesi kolay konuların seçilmesinden kaynaklanmaktadır. Günümüz işletmelerinde bu problemin yerini aşırı ölçümlerin aldığı görmektediriz. Her şeyi ölçmek için müthiş bir istek bulunmaktadır. Örneğin ölçüm müşteriler üzerinde ise; müşteri şikayetlerini, memnuniyetlerini, sadakatlerini, kârlılıklarını, dönüşlerini, dönmeyişlerini, isteklerini... gibi konularda liste uzar gider. Her şey ölçülmek istenmektedir. Geçerli olan ise, ne ölçebildiğimiz değil, işimize yarayacak konularda ölçüm yapmaktır (Neely ve Powell, 2004: 1019).

Uygulamada ise; başarılı olunabilmesi için elde bulunan bilgi; politik ve kültürel konularla birlikte, organizasyonu başarıya götüreceğine inanılan organizasyona gerekli olan bilgilerden oluşmalıdır. Bu bilginin de sağlıklı olarak alınabilmesi için çalışanlar eğitilmeli ve sistemin amacı ve kullanımını bilmelidirler (Neely ve Powell, 2004: 1019).

Ölçümlerin yönetilmesi aşamasında; pek çok organizasyonda kültürel bir değişim gerekebilir. Hedefler üzerindeki gereksinimler konusunda kararlı olunması gerekir. Burada karşılaşılan sorun ise; yöneticilerin ham performans bilgisi ile çalışmak ve karar vermek zorunda kalmalarıdır. Bunun yerine daha geniş bir danışma alanına sahip olurlarsa bireysel ölçümleri daha kolay yapabilir ve hedefe daha kısa sürede ulaşabilirler. Bu nokta da aslında ihtiyaç duyulan çözüm yolu eğitimidir (Neely ve Powell, 2004: 1019).

Asıl karşılaşılan en büyük sorunlar sistemin nasıl geliştirileceği konusundadır. Organizasyon içinde yöneticilere gelen performans raporları problemlerin tespitini sağlayacağı gibi, nasıl yok edilmesi ya da çözülmesi konusunda da yardımcı olacaktır. Bu yüzden organizasyon içinde performans ölçüm sisteminin değişimini ve gelişimini sağlayan ve görevi ölçüm sistemini yönetmek olan performans yöneticisi olmalıdır (Neely ve Powell, 2004: 1019).

Bununla beraber hedefler geliştirmek amacıyla etkili performans bilgisi kullanımı için bazı destekleyici uygun araçlara ihtiyacımız olacaktır. Bir yan da düşük performansla neden olan gerçek nedenleri anlamamız ve problemleri detaylı bir şekilde analiz etmemiz gerekirken diğer yandan işlemsel yeteneklerinde tıpkı insan

beyni gibi bir limitinin olduğunu unutmadan ileriye dönük daha iyi ve bütünleşik planlar geliştirilmelidir. Bu yüzden analitik, yardımcı öğeler yöneticilerin anlamalarını ve tespit etmelerini kolaylaştıracak ve performans düzeyini arttırmalarında onları cesaretlendirecektir (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1251).

### 3.2. PERFORMANS PRİZMASININ BAŞARI KOŞULLARI

Yapılan araştırmaların çoğunu uygulamacılar tatbik etmekte ve bu yüzden performans ölçümüne teorik katkı sağlayacak az sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgütsel çevre, gelişim aşamaları ve ölçüm içeriklerinde başarılı olabilmek için bazı konulara dikkat etmek gereklidir. Bu konuları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bourne, Neely, Platts ve Mills, 2002: 1289):

- Bağlamsal konular (Contextual issues)
  - Gelişmiş bir bilgi sistemine ihtiyaç duyma
  - Zaman ve para ihtiyacı
  - Lider eksikliği ve değişime direniş
- İşlemsel konular (Processual issues)
  - Vizyon ve strateji olmaması (Doğru ölçümlerin yapılmamasına ve problemlerin tespit edilmemesine yol açar)
  - Kaynaklardan elde edilen konularla strateji belirlenmemesi
  - Amaçların paydaş ihtiyaçlarına göre belirlenmemesi
  - Geliştirici metotların kullanılmaması
  - Başarıya ulaşma için mücadele etmeme
- İçerik ile ilgili konular (Content issues)
  - Stratejinin bölümler, çalışanlar ve bireysel hedeflere göre belirlenmemesi
  - Çok fazla ölçüm yapılarak tüm etkilerin ölçülmeye çalışılması
  - Göstergelerin tam olarak tanımlanamaması
  - Gelecekle ilgili tahminlerde yardımcı olacak net sonuç ihtiyacı

Şirketleri performans ölçümlerinde başarıya götürecek üç önemli faktör olduğu ileri sürülmektedir (Bourne, Neely, Platts ve Mills, 2002: 1293):

- Amaç: Projenin başında üst düzey yönetici veya idareciler tarafından daha başarılı olabilmek için amaç belirlenmeli.



- Yapı: Başarılı tüm işletmelerde çalışanlar, şirketlerini sahiplenirler. Başarısızlarda ise; dağınık bir yapı söz konusudur.
- Kültür: Başarılı işletmelerde kurulumdan bu yana süre gelen ve sürekli gelişen bir kültür vardır. Başarısız şirketler ise; böyle bir yol izlemezler.

Bu faktörler genel olarak şu başlıklar altında incelenmektedir:

- Muhtemelen üç faktörün tanımlanabilmesinin ana nedeni amacı oluşturmaktır.
- Ölçümleri geliştiren, onları kendilerine yardımcı gören yani ölçümleri sahiplenen şirketlerin gözlemlemeye önem verdiği görülmektedir. Ölçümlerin doğru olarak tanımlanabilmelerinde gözleme eylemi ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda negatif bir etkiye rastlandığında uygulamaya geçmeden önlemini almak ve organizasyonu faydalı bir hale getirip bu şekilde uygulamaya geçmek de mümkündür. Sonuç olarak başarılı şirketlerin asla tam olarak ölçemedikleri bir kültürleri vardır. Bu kültürün oluşum şekli ise; zaman içinde strateji oluşturma işlemlerinin gözlenmesi ile meydana gelmektedir, ayrıca köklü bir kültüre sahip olmakta ölçümlerin tanımlanmasını ve uygulamasını daha basit hale getirmektedir.

Literatürde karşılaşılan en önemli tartışmalardan birisi, performans ölçümleri kullanımının hangi alanlarda dikkate değer bir ilerleme kaydettiği ile ilgilidir. Performans ölçümünün teorik gelişimi, daha bütünleşik, daha dengeli ve daha stratejik olabilmesine ve dolayısıyla uygulamalarının kullanım alanlarının artması ile olmuştur. Buna rağmen, ölçüm sistemlerinin yönetim işlemlerinin tespiti ve karar verme aşamalarında daha etkili olabileceği konusundaki tartışmalar sürmektedir (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1248).

İşletmeler deneyimlerine dayanarak performans ölçümü kullanımlarında ve geliştirmelerinde değişikliğe gitmişlerdir. Farklı sektörlerden işletmeler çok geniş ve rekabet edici örgütsel özelliklere sahiptirler. Bu farklılıkları, ölçüm değişikliklerinin ve gelişimlerinin farklı ayrıntılara göre ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sonuç

olarak organizasyonların performans ölçümü gelişmesine çok geniş bir alandaki çok farklı faktörler etki etmektedirler (Kennerly ve Neely, 2002: 1228).

Ölçüm sistemlerini gelişimi engelleyen ve kolaylaştıran faktörler incelendiğinde; etkili bir yöntemin olmaması, ölçüm sistemlerinin gelişimi önünde bir engel olarak görülmektedir. Etkili yöntemler, işlemlerdeki değişimlerin tanımını sağlar ve ölçümlerin değişerek organizasyon için uygun dönüşümlere olanak verir. Bireysel organizasyonların ölçümlerinden elde edilen bilgilerden genel dersler çıkarmak, genel problemlerin tanımlanmasına ve problemlere çözüm bulmaya çalışılmasına neden olmuştur (Kennerly ve Neely, 2002: 1235).

Gelişimi engelleyen ikinci önemli sorun, beceriler ve insan kaynaklarındaki eksikliklerdir. Gerekli yetenekler aynı zamanda ölçümlerin örgütsel performansa gerekli katkıyı yapmadığı zamanlarda durumu tespit etmeli ve organizasyonun yeni yapısından doğan yansımaları göre ölçümleri incelemelidir. Üçüncü engel ise; esnek olmayan sistemlerdir. Organizasyonun değişim için belirlediği kriterlere göre ortaya çıkan ölçümün kabul edilmesi, etkili ve verimli bir ölçüm sistemine sahip olmak için yeterli değildir. Performans ölçümünün kullanımı ve işlemlerin yönetilmesinde en gerekli, en can alıcı noktalardan biri de; bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Kültür ölçümü olmadan işlemlerde değer artımı söz konusu olamaz ve karar verme işlemi de zorlaşır. Sonuç olarak ölçümlerin değişimine ve kullanımına uygun olmayan kültür, saptanan dördüncü engel olarak karşımıza çıkar (Kennerly ve Neely, 2002: 1236-1237).

Performans ölçümü farklı bileşenlerden oluşan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Kennerly ve Neely, 2002: 1237):

- Tek tek bireysel (individual) ölçümler işteki hareketlerin etkililiğini ve etkisizliğini ölçer.
- Ölçümlerin tamamı bir bütün olarak organizasyona değer biçerler.
- Desteklenen bir yeniden yapılanma kazanmaya, karşılaştırmaya, sınıflandırmaya, analiz etmeye, yorumlamaya ve yayılmaya fırsat verir.

Genel olarak gelişimi engelleyen değişimler incelendiğinde; hemen hemen her organizasyonda karşılaşılabilen “yöntem, insanlar, yeniden yapılanma ve kültür” başlıkları ile birleşen engellerdir. Bunlar; etkili bir yöntem yokluğu, gerekli yetenekler ve insan kaynaklarının eksikliği, esnek olmayan sistemler, uygun olmayan kültürdür (Kennerly ve Neely, 2002: 1240). Tablo 3.7’de bu faktörler ayrıntılı olarak yer almaktadır (Kennerly ve Neely, 2002: 1238-1239).

Tablo 3. 7. Değişime Yardımcı ve Engel Olan Faktörler

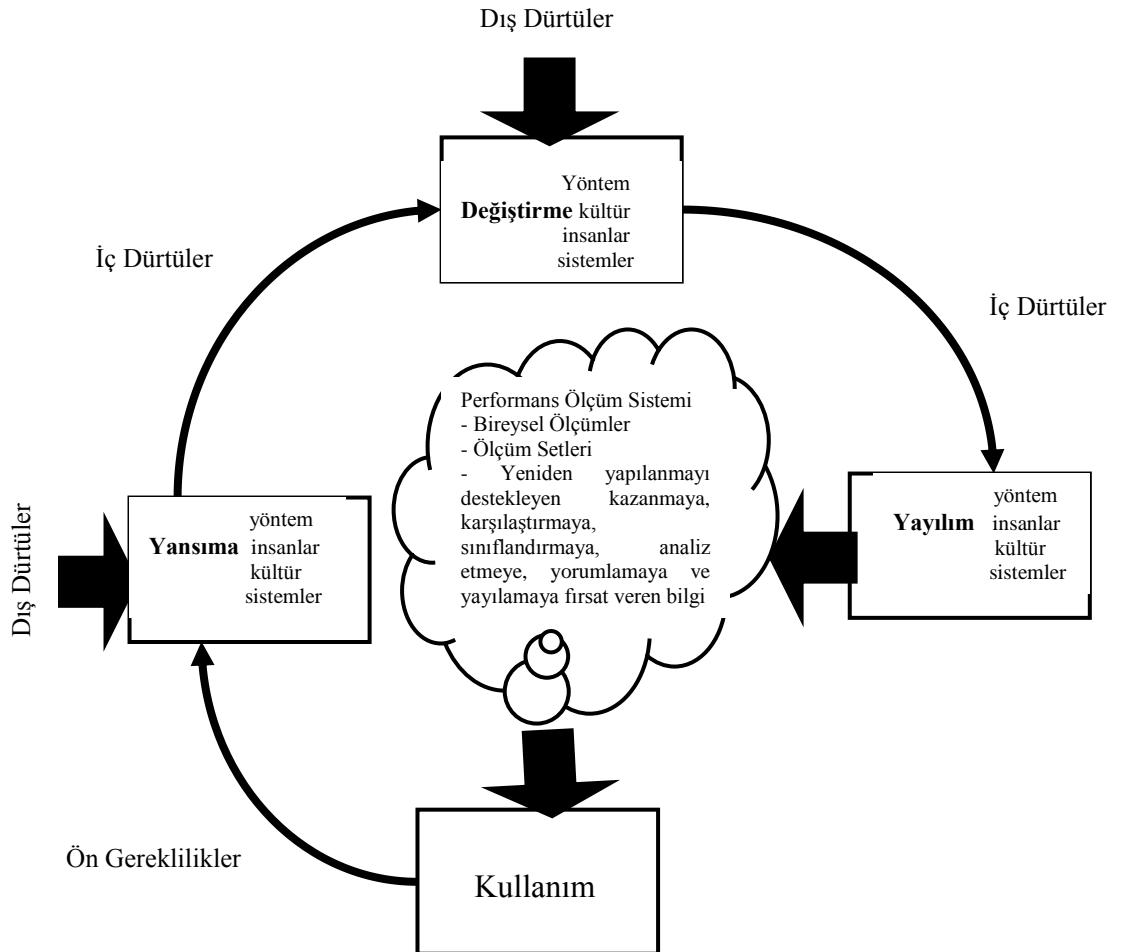
	<b><u>Değişime Yardımcı Faktörler</u></b>	<b><u>Değişime Engel Faktörler</u></b>
<b>SÜREÇ/YÖNTEM</b>	Strateji gelişimi ve denetimi ile ölçümün bütünleşmesi.	Proaktif gözden geçirme işlemi eksikliği.
	İşteki yöntemlerin denetimi ile ölçümlerin bütünleşmesi.	Ölçümlere tutarsız yaklaşımlar:
	Ölçüm işleminin en kritik noktası performans ölçümü.	- zaman aşımı
	Ölçümlerin uygunluğunu tartışma.	- İş birimleri/yerleri arasında
	Popüler/ortak göstergelerin uygulanması	-Bütünleşik ölçüm fonksiyonu olmayışı
	İşin tüm alanlarına uygun ölçüm yaklaşımları.	Ölçümleri gözden geçirmede yeterli zaman olmayışı:
	Ölçümlerden zaman uzaklığı	- İdari zaman eksikliği
	Dış grupların bağlılığı	- Çok fazla raporlanan bilgi
	Ölçümde kullanıcı bağlantıları	- Ölçüm limitlerinin değiştirilme ihtiyacı
		- Bilgi analizi eksikliği
<b>İNSANLAR</b>	Performans ölçümü yeteneğini sürdürme	Uygun yeteneklerin eksikliği
	Performans ölçüm kaynaklarını tahsis etme	Uygun ölçümleri tanımlayamama
	Ölçüm kullanımının kolaylaştırılması	Ölçümleri planlamama/ performans ölçmeme
	Uygulama sağlama	Kesin bilgi toplayamama
	Ölçüm incelemelerinin zamanında olması	Bilgileri analiz edememe
	Güvenli sponsor	Fazla personel kaybı
	Bilgi teknolojisi ve operasyonel sorumluluklar	İdari zaman eksikliği
	Beceri/başarı planlaması	Fonksiyonel sahiplenme
	Yeni ölçümlerin eskilerle bağlantısı	

	Ölçüm kullanan topluluklar	
<b>SİSTEMLER</b>	Kolay kullanılan bilgi teknoloji sistemlerini geliştirmek	Esnek olmayan sistemler
	Esnek	Bilgi toplayamama
	Web tabanlı	Raporlayamama
	Elektronik raporlama	Esnek olmayan tedarikçi sistemleri – fonksiyon kaybı
	Ölçümlerin hiyerarşisi	Uygun olmayan raf sistemleri
	Strateji gelişimi/ iş gözden geçirme bağlantıları	
	İç sistemlerde gelişim becerilerinin sürdürülmesi	
	Operasyonel ve bilgi teknolojisi bütünleşmesi	
<b>KÜLTÜR</b>	Değişim için gerekliliklerin düşünülmesinin önemi	Üst düzey yönetimin tembelliği
	Haberleşme	Ölçümlere karşı bireysel tembellik
	Etkili medya araçlarının kullanımı	Ölçümlerin amaca uygun düzenlemesi
	Bütün aksiyonların geri bildirim	Ölçümlerin uygulamalara göre sıralanmasında eksiklik
	Ölçümlerin tamamının tam olarak ölçülmesi için teşvik	Uygun ölçümlerin yönetim için kullanılmayışı
	Performansın dürüst ve açık tartışılması	Sert karşılıklar ve sendika sistemleri
	Suç kültürünün olmaması	
	Davranışsal olarak cesaretsizlik olmaması	
	Üst düzey yönetim desteği	
	Ölçümlerde hedeflerin devamlılığı	
	Ölçümleri kullanmak ve değiştirmek için engelleri yok etme	
	Herkesin anlayabileceği hedefler koyma	
	Ödül sistemlerinin uyumlaştırılması	
	Ölçüm finans tarafından sahiplenilmemeli	
	Ölçüm ve ödüllerin uyumlaştırılması	

Kaynak: Kennerly ve Neely, 2002: 1238-1239.

Şekil 3.15’de görüldüğü gibi ölçüm sisteminin yansımaları sistemin gereksinimlerini de değiştirecek ve değişiklikleri zorunlu kılacaktır. Yasal ve düzenleyici ihtiyaçlar gibi dış dürtüler, tam değişiklik aşamasında yeni performans ölçümlerine yüklenecektir. Değişiklik aşamasının dönüşünde ise; değişimler ölçüm sistemini tamamlayan öğeler olarak karşımıza çıkacaktır. Öncelikle değişiklikler kararlaştırılacak, daha sonra ölçüm sistemine modifiye edilecek ve değişim tekrar başlayacaktır. Tam bir gelişim döngüsü aşağıdaki şekilde gösterilmekte, şekilde ölçüm sistemlerinin değişimini etkileyen faktörler kapsamlı bir şekilde yer almaktadır (Kennerly ve Neely, 2002: 1241).

Şekil 3. 15. Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Kennerly ve Neely, 2002: 1242.

Bu konudaki anahtar nokta, toplanan bilginin, performans ölçümlerinin gelişimine etkilerini göstermek ve organizasyonların yeni ortaya çıkan konular arasında mutlaka bağlantı kurma zorunluluğudur (Kennerly ve Neely, 2002: 1241):

- Performans ölçüm sisteminin aktif kullanımı değişim için bir ön gerekliliktir.
- Performans ölçüm sisteminin kendisi, birbirine bağlı üç unsurdan (bireysel ölçümler, ölçüm setleri ve yeniden yapılanma etkisi) oluşur. Bu unsurların her biri mutlaka performans ölçüm sisteminin gelişiminde hesaba katılmalıdır.
- Değişimin dört aşaması vardır. Kullanmak, yansıtmak, değiştirmek ve yaymaktır. Bu dört unsur sürekli bir döngü oluşturur.
- Engeller, döngüdeki değişimi önleyebilirler. Bu engellerin üstesinden gelebilmek için, etkin faktörlerin altı çizilmelidir. Bu faktörler; insanlar, yöntem, yeniden yapılanma ve kültürdür.

Performans ölçüm sisteminin gelişim süresince her öge için yapılması gerekenler şunlardır (Kennerly ve Neely, 2002: 1242):

Yöntem; ölçümleri gözden geçiren, değiştiren ve yayan bir işlem olmalıdır.

İnsanlar; ihtiyaç duyulan ustalıklara sahip, ölçümleri kullanabilen, yansıtan, değiştirebilen ve yayan kişiler olmalıdır.

Yeniden yapılanma; bilgi toplamaya, analiz etmeye ve raporlamaya uygun esnek bir sistem olmalıdır.

Kültür; Amaca uygun ölçümler içeren, ölçümlerin değerini arttıran bir ölçüm kültürünün varlığı gereklidir.

Toplanan bilgi, performans ölçümlerinin gelişimi ve etkili bir şekilde yönetilmesinin önemini göstermektedir. Aynı zamanda, örgütsel performans sonuçlarına göre; örgütsel değişiklikler yapılmasına yardım etmektedir. Buna rağmen hiçbir organizasyon, en iyi uygulamayı ve ölçüm sistemleri yönetimi konusunda en iyi çözüm önerisini gerçekleştirememektedir. Çünkü her bir organizasyon, çeşitli engellerle karşılaşmakta ve bu engellerin üstesinden gelmek için ortaya konan farklı bakış açıları, ölçümleri ve sistemleri etkilemektedir. Çalışmalar gösteriyor ki,

sistemin engellerin üstesinden gelebilmesi için insanlar, işlem, sistemler ve kültür başlıkları ile desteklenmesi gereklidir. İyi planlanmış ölçüm sistemi, bir gelişim çemberi ve net başlıklar ile desteklenmek zorundadır. Bu başlıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür: (Kennerley ve Neely, 2003: 216-217)

**İşlem (Process):** Ölçümleri gözden geçirmek, tamamlamak ve yaymak için var olan işlem.

**İnsanlar (People):** Ölçümleri kullanmak, yansıtmak, tamamlamak ve yaymak için kullanışlı ve gerekli beceriler.

**Sistemler (Systems):** Bilginin toplanması, analiz edilmesi ve rapor edilmesini sağlayan esnek ve kullanışlı sistemler.

**Kültür (Culture):** Organizasyonda ölçüm kültürünün var olması, ölçümün kalitesinin artmasını, uygun ölçümlerin önemine dikkat çekilmesini sağlar.

Tablo 3.8’de performans ölçüm sistemlerinin gelişimine etki eden faktörler görülmektedir. Bu faktörler performans ölçüm sistemlerinin gelişimini olası kılmaktadır. Toplanan bilgi ayrıca, performans ölçüm sistemlerinin gelişiminin birkaç aşamada oluştuğunu göstermektedir. Şu ana kadar elde edilen veriler göstermektedir ki; her sistemin gelişimi için gerekli olan performans ölçüm sistemi organizasyonla bağlantılı olarak yönetilmelidir (Kennerley ve Neely, 2003: 217).

Tablo 3. 8. Gelişimi Gerçekleştiren Faktörler

Süreç	Sistemler	İnsanlar	Kültür
Önceden belirlenmiş tahsis edilen kaynaklar ve kontrollerle düzenli ölçüm denetlemeleri	Bilgi Teknolojilerinin gelişim kabiliyetlerinin kontrolü	Ölçümlerdeki kontrolleri ve değişiklikleri kullanılan kaynaklara göre kolaylaştırmak	Kültüre sebep olan ölçümler
Strateji formülasyonu ve gelişim inisiyatifleri ile ölçüm bütünlükleri	Toplanan bilginin analizi, raporlanması ve değişiklikleri sağlanmasına uygun esnek Bilgi Teknolojisi sistemleri	Dahili performans ölçüm kabiliyetlerinin bakımı	Üst düzey yönetim ölçümlerini kullanma Ölçümlerin faydalılığını anlamak
Devamlılık için ölçüm yönetiminin sağlanması	Bilgi Teknolojileri bütünlükleri ve amaçlar ile kaynakların	Performansı ölçmek ve ölçümleri etkili bir şekilde kullanmaya elverişli uygun	Gelişim için gerekliliklerin kabulü
			Medyayı kullanarak ölçümlerle ilgili etkili

Değişimi sağlayan dahili ve harici başlıklar  En iyi uygulama için en uygun mekanizmaların kurulması	uygulamaları  Ölçüm sistemlerinin gelişimi için gerekli kaynaklar  Kullanılabilir bilgiyi en üste çıkarma, raporlamayı en aza indirme	beceriler  En iyi uygulamayı sağlamak için kullanıcılardan oluşan bir topluluk geliştirmek	haber alma  Uygulamaları teşvik etmek, strateji ve işlemleri yansıtmak için ölçümleri kullanmak  Ölçümlerin açık ve hakkıyla kullanılması
--	---	--	---

Kaynak: Kennerley ve Neely, 2003: 218-220.

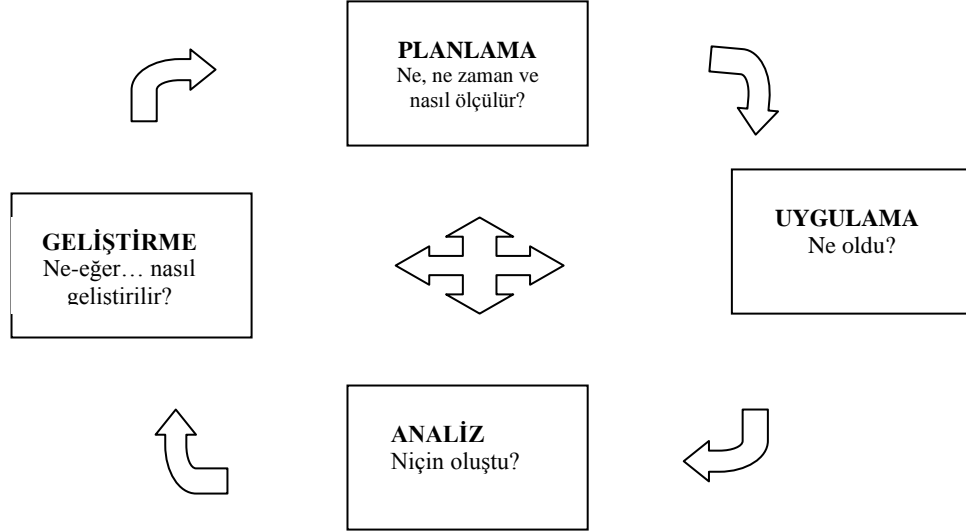
Performans ölçüm sisteminin kullanışlı olabilmesi ve etkili yönetilebilmesi için sonraki üç aşama aşağıda yer almaktadır (Kennerley ve Neely, 2003: 217-218):

- (1) **Yansıma (Reflection):** Performans ölçüm sisteminde, uzun vadede uygun ve artan ihtiyaçların listesinin yansımasıdır.
- (2) **Değişiklik (Modification):** Organizasyonun yeni durumlarında performans ölçüm sistemine göre uyumlaştırma yapılmasını sağlar.
- (3) **Yayıma (Deployment):** Performans ölçüm sistemlerine göre yapılan değişikliklerle beraber, örgütsel performansın yönetimini sağlar.

Özet olarak, yapılan eleştirilerin değerlendirmesi yapılırsa iki ana sonuca ulaşılır. Birincisi, örgütsel performansı etkili bir şekilde ölçmek veya yönetmek karmaşık ve zor bir görevdir. İkincisi ise performans ölçümünün sürekli gelişimi isteniyorsa; performans ölçümü ve yönetimi işlemlerinin değişik aşamalarını (ölçüm sistemi planı, uygulaması, analizi ve kullanımı) başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi gerekir (Santos, Belton ve Howick, 2002: 1251).



Şekil 3. 16. Performans Ölçüm Süreci



Kaynak: Santos, Belton ve Howick, 2002: 1252-1255.

Planlama, ölçüm, analiz ve geliştirme işlemleri birbirini izleyen ve bir sonraki aşamaya etkisi olan işlemlerdir. Planlama aşamasında; ne ölçüleceği, ne zaman ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği konuları tasarlanır. Ölçüm aşamasında; bir önceki aşamada belirlenen göstergelerin ölçüm işlemleri gerçekleştirilir. Analiz aşamasında ise; ölçüm sonucunda ortaya çıkan sonuçlar incelenerek, bu sonuçların yorumlanması ve işletmeye olan katkısı ortaya çıkarılır. Geliştirme aşamasında, performans ölçümündeki mevcut veya sonradan ortaya çıkabilecek durumlara göre, gerekirse yapılması gereken değişiklikler üzerinde çalışılır. Planlama aşamasında ortaya konulan amaçların gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediği incelenir. Gerçekleştirilemediyse bu konunun nedenleri araştırılır. Bu yönde gerekli değişikliklerin uygun yöntemlerle çözülmesi gerekir. Performans ölçümlerinde başarılı olabilmek için bu aşamaların dikkate alınması gerekir.

### 3.3. PERFORMANS PRİZMASI MODELİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Performans Prizmasının teorik olarak incelenmesinden sonra; çok boyutlu modelin uygulamalarda nasıl kullanıldığı incelenmiştir. Aşağıdaki örneklerde bir uluslararası kargo şirketinde, bir gençlik örgütünde ve perakende bir mağazada Performans Prizmasının kullanımı hakkında bilgi verilmiştir (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7-11).

#### 3.3.1. DHL ÖRNEĞİ

Performans Prizmasının ilk uygulayıcılarından biri İngiltere’de faaliyet gösteren uluslararası DHL şirketidir. DHL dünyadaki en başarılı uluslararası kargo şirketlerinden birisidir. 1999 yılında 300 milyon sterlinden fazla cirosu, 4000 çalışanı ve 50 farklı bölgeye hizmeti vardır. Şirketin yapısına bakacak olursak bir genel müdür, bir finans müdürü, bir ticari müdürü, bir operasyon müdürü, bir işlem müdürü, bir insan kaynakları müdürü, bir bilgi teknolojileri müdürü ve üç de bölge müdüründen oluştuğu görülmektedir. Bu kişilerden oluşan yönetim takımı performans ölçümü konusunda uzun çalışmalarından sonra Performans Prizması modelini kullanmaya karar vermişlerdir.

Daha önceleri, DHL şirketi aylık olarak detaylı istatistiklere dayanan performans ölçümleri kullanmakta idi. Fakat bu ölçümlerle oluşan sonuçların “hayali sonuç” olduğu söylenebilirdi. Kârlılık ve operasyonel konularda ölçümler yapılmaktadır. Kargo sektöründe operasyonel performans ölçümü için kullanılan operasyonel işlem sayıları çok fazladır. Operasyonel performans için yollanan paket sayısı, kargoların zamanında teslim edilme oranı, gidilen yerlerin fazlalığı ve servis kalitesi gibi öğeler gösterge olarak kullanılabilir. Bu tarz çok detaylı performans bilgilerinin ölçümleri zaman içinde çalışanlar arasında hayal kırıklığı yaratmakta, bunun en önemli göstergesi de pek çok ölçüm sonucunda her ay aynı sonuca ulaşılması ve sonuçlarda herhangi bir ilerleme olmamasıdır.

DHL şirketi de tüm bu sonuçlara göre karar vererek uyguladıkları performans ölçüm sistemlerinin 21.yüzyılda beklentileri karşılamadığını belirterek yeni bir performans ölçüm sistemi uygulamasına geçtiler. Aylık performans ölçüm

değerlerinden, daha kısa süreli sonuç alınabilecek ve çok fazla detaya girmeyen bir sistem arayışına girdiler. Tam bu aşamada işletmedeki işlem müdürü, Performans Prizması ölçüm modelini yönetim kademesine tanıttı ve bu ölçüm yönteminin tam düşündükleri sistem olduğuna onları ikna etti. Ocak ile Mart 2000 tarihleri arasında Performans Prizması ile ilgili bazı denemeler şirket içinde gerçekleştirildi. İlk denemeler genelde başarılı idi ve sonuçlara göre bir başarı haritası gerçekleştirildi. Haritada umulan başarının yakalanamadığı üç nokta vardı. Birinci nokta giderler, ikincisi gelirler, üçüncüsü ise maliyet etkinliği ve kârın kısa sürede elde edilememesi olarak görülmektedir.

Bu aşamada tespit edilen üç nokta veya üç eksiklik tüm diğer organizasyonlar için de geçerliliğini korumaktadır. Her işletme satışlarını arttırmak, ürün kalitesini yükseltmek ve harcamalarını kontrol etmek amacıyla hareket eder. Ama daha sonraki aşamalarda görüldüğü üzere; sistem detaylara daha fazla vakit ayıracak ve noksanlıklar zamanla ortadan kalkacaktır. Örneğin gider harcamaları; DHL’de harcamalar belirlenirken müşterinin genel olarak istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanırdı. Performans Prizması uygulamasından sonra müşterilerin sınıflandırılmasına karar verildi. DHL ortaklıklarını arttırmak, kendilerini işletmeye daha yakın hissetmek isteyen müşteriler için özel stratejiler belirlendi ve harcamaların önemli bir kısmının bu kategorideki müşterilere ayrılmasına karar verildi.

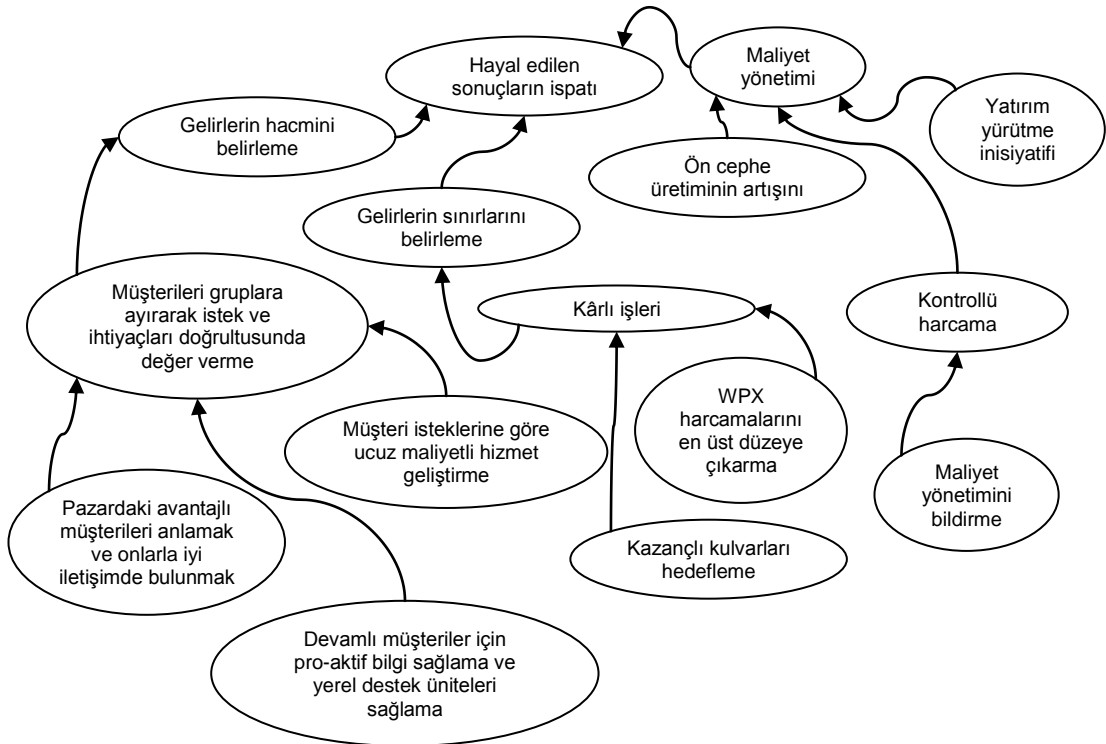
Başarı haritasında eksiklikler tamamlanmaya başlayınca yöneticiler kendilerine şu soruyu sordular. “Şu ana kadarki uygulamalarda hangi sorular ve bu sorulardan hangileri başarı haritasındaki değerlere göre bize gelecek planlarımız için yararlı olacaktır?” Bu sorudan yola çıkarak DHL yöneticileri önemli performans incelemelerini dikkate alarak kritik soruları çok iyi tanımlamaları ve en kısa sürede de bu sorulara cevap vermeleri gerektiğini çok iyi anlamış oldular.

Çünkü bu soruların cevapları organizasyon için hangi ölçümlerin uygun olacağını belirleyecektir. Cevaplar alındıktan sonra sıradaki tartışma konusu: “Örgüt için en can alıcı soruların belirlenebilmesi için ve başarılı olunabilmesi için hangi bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır?” Bütün bunlara paralel olarak DHL analistleri yeni ölçüm metotları ve teknikleri üzerinde çalıştılar. Haziran 2000’e gelindiğinde şirketi başarıya götürecek anahtar sorular hazır ve soruların cevaplanması Eylül 2000’e

kadar sürdü ve analistler cevaplara göre DHL şirketi için uzun vadeli programlar geliştirip hedefleri ortaya koymaya başladılar.

Bu aşamada belirgin bir şekilde, DHL'in performans incelemeleri işletme içinde ciddi bir şekilde tartışılmaya başlandı. Örneğin İnsan Kaynakları Müdürü, Haziran ayında alınan sonuçları şu ana kadarki en iyi sonuç olarak yorumladı. İşlem Müdürü, soruları yetersiz bularak Ne yapıyoruz?, Nasıl yapıyoruz? ve Nereye gidiyoruz? sorularının net olarak cevaplanabilmesi için daha fazla soru olması gerektiğini savundu ve son olarak genel müdür, yapılan çalışmaları "bizleri bireysel çalışmaktan çok beraber, bir takım gibi çalışmaya teşvik etti" şeklinde yorumladı.

Şekil 3. 17. DHL Başarı Haritası



Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 4.

Tablo 3. 9. DHL Anahtar Soru ve Ölçümler – Paydaş Memnuniyeti Boyutu.

Paydaşlar	İşletme	Müşteriler	Çalışanlar	Otoriteler
Paydaş Memnuniyeti	Yıl içinde planlamış olduğumuz hedefler nelerdir? Hedefine ulaşabilecek miyiz?	Müşterilerimiz kendini nasıl hissediyor	Çalışanlarımız kendini nasıl hissediyor?	Gerçekten ihtiyacımız olan harici gereksinimlerimiz karşılayabiliyor muyuz?
Stratejiler	Belirlemiş olduğumuz tüm stratejiler hedefleri başarmamızı sağlayacak mı?	Belirlediğimiz gelir hacmi ve kaliteli stratejiler çalışıyor mu?	Çalışanları idare stratejimiz düzgün bir şekilde çalışıyor mu?	İtaat (razı olma) stratejilerimiz çalışıyor mu?
İşlemler	İşlemlerimiz maliyet yönetimi stratejimizi destekliyor mu?	İşlemler gelir hacmi ve kaliteli stratejileri destekliyor mu?	Çalışanlarımızı destekleyecek işlemlere sahip miyiz?	Gelecekle ilgili gerçek işlemlere sahip miyiz?
Yetkinlikler	Teknolojiye bağlı verimli yetkinliklere sahip miyiz?	Düzenli büyümeyi sağlayacak doğru ürün sunulması kabiliyetine sahip miyiz?	Kısa ve uzun vadede çalışanların verimini arttıracak kabiliyetlere sahip miyiz?	Bizi geleceğe taşıyacak olan kabiliyetlere sahip miyiz?

Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 4.

### 3.3.2. THE LONDON YOUTH ÖRNEĞİ

Hayırseverlik, yardımseverlik örgütleri çok farklı yapıya sahip organizasyonlardır. Bu tür örgütlerin hissedarları yoktur ve kâr etmeyi amaçlamazlar. Ama yine de bağışçıları vardır ve bağışçılar bağışladıkları sermayenin nasıl kullanıldığını görmek isterler. Sermayelerinin gerçekten yararlı işlerde kullanılmasını ve bunun ispatlanmasını isterler. Öyleyse şu rahatlıkla söylenebilir ki kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda diğerlerinden aslında çok farklı değillerdir.

London Youth, Londra Klup Federasyonlarının genç insanlar için tüm gençlik kulüplerini birleştirerek kurduğu bir organizasyondur. Organizasyon 460 gençlik örgütü ve grubun birleşmesi ile oluşmuştur ve 75000 üyesi, 5000 yetişkin lideri ve yöneticisi bulunmaktadır. Misyonu ise çocukların ve gençlerin fiziksel, mental ve ruhsal gelişimine katkıda bulunmaktır. Amacı ise genç insanlara yönelik sosyal aktiviteler ile resmi olmayan eğitim metotlarının kalitesini arttırmak, eğitime destek olmak ve bu hizmetleri Londra'da daha fazla insana ulaştırabilmektir.

London Youth'un stratejisinde başlıca amaçlar:

- Üye sayısını arttırmak
- Sunulan ürün ve hizmet çeşidini geliştirmek
- Uygulanan faaliyetlerin süresinin uzamasını sağlamak
- Profili arttırmak – gençlik çalışmaları için uygun taraftarlar bulmak
- Sermayeyi arttırmak – bağışçı sayısını arttıracak stratejiler belirleme
- Etkili ve başarılı bir yönetim sergileyebilmek

Strateji geliştirilebilmesi, yönetimin performans ölçümleri yapılacak noktaları araştırarak belirlemesi sonucu başarılı olabilir. Performans Prizması da bu işlemi oldukça kolaylaştıracaktır. London Youth'un stratejik gelişimden sorumlu grup müdürü çalışmasını dört farklı workshop ile gerçekleştirmiştir.

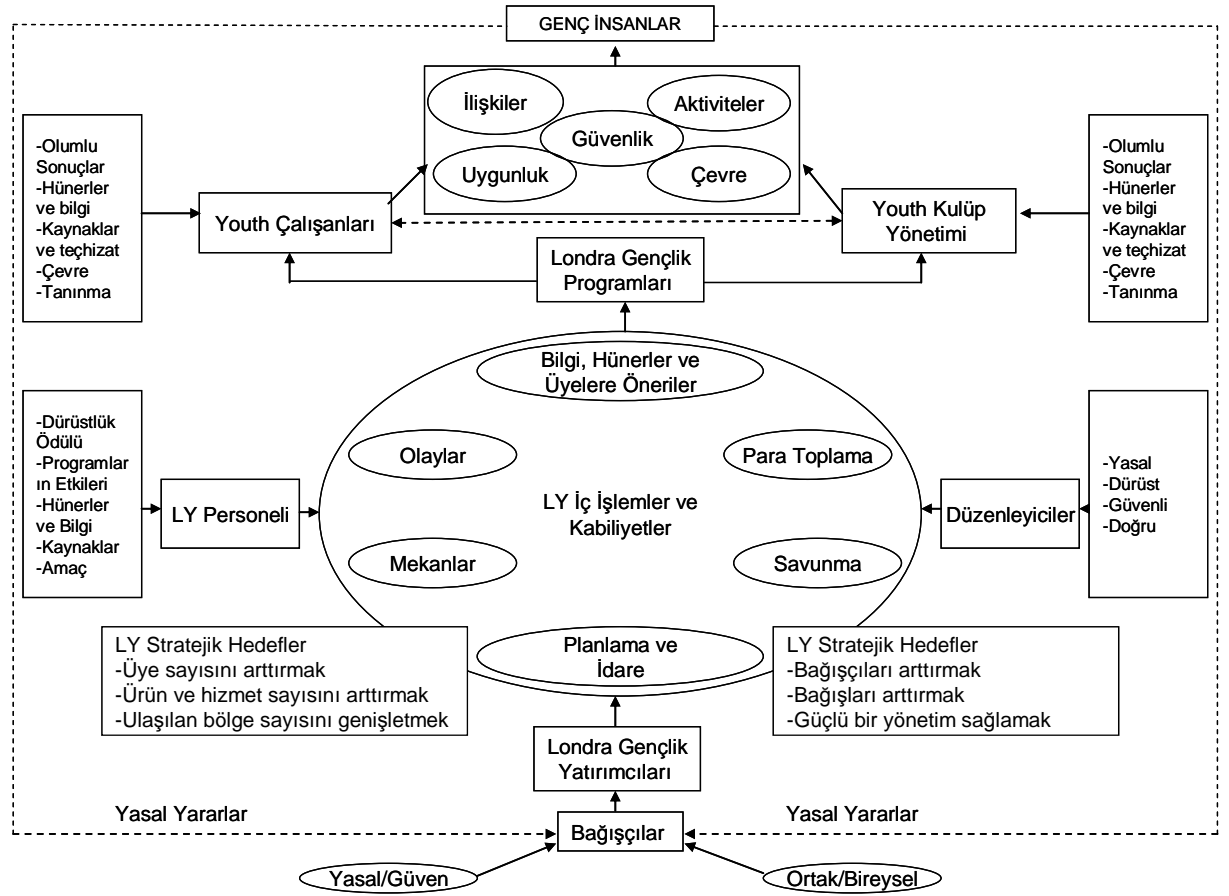
Birinci nokta, bir hayır kurumunun anahtar paydaşları kimlerdir ve ayrı ayrı olarak ihtiyaçları ve istekleri nelerdir, bunun yanı sıra organizasyona nasıl bir katkıları olabilir sorularına yanıt arar. Organizasyonun en önemli paydaşları genç insanlar, genç çalışanlar ve gençlik kulüpleri yöneticileri ile London Youth personeli ve bağışçılardır. Bağışçılar genel olarak iki kategoriye ayrılabilirler. Yasallık isteyenler/güvenenler ve bireysel/ortak çalışanlar çünkü hepsinin farklı istek ve ihtiyaçları vardır.

Bir sonraki nokta ise potansiyel paydaş memnuniyetini tanımlamak ve karşılıklı paydaş ilişkilerinin düzeyinin bağış ölçümlerini nasıl etkilediği çözebilir. Üçüncü noktada organizasyonun başlıca iş ile ilgili işlemlerini ve yetkinlikleri tanımlamalı ve amaca uygun ölçümler teşhis edilmelidir. Bahsedilen iki ve üçüncü noktalar ile London Youth için bir başarı haritası oluşturulmaya başlanmıştır.

Son olarak final çalışmasında elde edilen ölçümler üzerinde elemeler gerçekleştirilerek hayati önem taşıyan ölçümler belirlenmiştir. Bu belirlemeler yapılırken organizasyondaki personelin niteliği ve bilgi teknolojileri etkin olmaktadır. Doğru ölçümleri doğrudan belirleyebilmek yerine bir performans ağacı geliştirilerek Performans Prizması için altyapı oluşturulmuştur.

London Youth için final adımında ölçülmesi gereken her başlık için performans ölçüm tabloları oluşturulmuştur. Bu tablonun amacı, ölçümleri, hedefleri, ölçümün sıklığını, bilginin kaynağını ve ölçümün sahibini en ince ayrıntısına kadar göstermektedir ve görülmektedir ki; uygulanan bu disiplin, ölçümlerin sınıflandırılması işleminde kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca hayati önem taşıyan ama gözden kaçabilecek ölçümlerin de önüne geçerek sistem dışı kalmalarını önlemektedir. Böylelikle seçilen tüm ölçümler gerçek kapasiteleri ile yer almış oldular.

Şekil 3. 18. Londra Youth İşletmesinde Performans Prizmasının Uygulama Şeması



Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 5.

Tablo 3. 10. Basit Bir Ölçüm Örneği

Memnuniyet	Stratejiler	İşlemler	Yetkinlikler	Bağış (Katkı)
Youth çalışanları	Alan geliştirmek	Faaliyetler organize etmek	İnsanlar	Bağışçılar
Youth çalışanları memnuniyeti ve gözden geçirmeye ihtiyaç var	Teklif edilen yeni ürün ve hizmet sayısı	Her faaliyet için katılımcı sayısı	İnsanlar arasında iştirakçi sayısı ve oranı	Bağışçı başına ortalama giren miktarı sermaye

Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 6.



### 3.3.3. THE HOUSE OF FRASER ÖRNEĞİ

İngiltere'deki perakende mağazalar zinciri The House of Fraser Performans Prizması modelin uygulanması açısından incelenmiştir. Bu şirketin özelliği performans prizmasından yardım alması ve birleşik ölçüm katalogları oluşturmasıdır. Bu örnekte bir mağazalar zincirinde, Prizma Kataloğuna dayalı performans ölçümleri için nasıl bir işlemler serisi izlendiği araştırılmıştır.

The House of Fraser Case, mağazalar zincirinin mağaza sayısının hızlı bir şekilde artması ve var olan mağazalarında çok kısa sürelerde yeniden dizaynı ile radikal bir değişime uğradığı söylenebilir. Yeni ama deneyimli personel bu değişime ayak uydurabilirken bu sonuç uygun performans ölçümleri ile gerçekleşmiştir. Bu örnekte, anahtar paydaşlar mağazaların müşterileri, mağaza ile ticari ilişkisi bulunanlar, anlaşmalı dış şirketler ve mağazanın kendi çalışanları olarak kabul edilebilir. Ölçüm yapılacak noktalar, paydaş memnuniyeti ve paydaşların katkılarına göre belirlenmelidir. Örneğin müşterileri örnek alırsak müşterilerin bakış açısından, mağaza kalitesi, hizmet kalitesi ve mağazadaki konforları mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Mağazalar bir ortaklık veya bir ticari ilişkisi olan müşterilerde ise daha fazla iş yapma isteği, aile ve arkadaş olumlu tavsiyeleri ile sürekli mağazaya gelme hevesi gibi davranışlar ipucu olabilir. Uygun ölçümler, kalitenin artırılması, büyümenin sağlanması ve etkili bir maliyet politikaları gibi perakendeci stratejiler dikkate alınarak belirlenmelidir. İşlem ölçümleri ise, müşteri memnuniyeti, vefalı müşterilerin fazlalığı, geri dönen yatırım miktarı, düşük maliyetle yüksek kalite kazanımı gibi nedenlerle oluşturulur.

Potansiyel ölçümler geliştirilirken mağazanın gelişim politikalarına bakarak özel yetkinlikler oluşturulurken altı kriter dikkate alınır. Bunlar:

- Her zaman önce müşteri gelir
- En iyi projeler
- Maliyet kontrolünde mükemmellik
- Program yönetiminde mükemmellik
- En iyi mağaza gelişim metotları
- En iyi çalışanlar

Sonuç olarak, altı anahtar ölçüm ve onların birleşik sonuçları, The House Of Fraser's mağazalarının kendi çalışanlarının gelişim operasyonları ve tavsiyeleri üzerine oluşturulmuştur. Bu oluşum gerçekleşirken organizasyon alt sistemlere ayrılıp departmanların özel ölçümleri gerçekleşse de örgütün hedefleri bir bütün olarak belirlenmektedir.

Tablo 3. 11. House of Fraser – Mağazanın Kısa Gelişim Ölçümleri

Proje teslim zamanı	Başarıda kilometre taşı Proje başına ortalama değişen sayısı
Proje Bütçe Tahmini	Proje başına maliyet Hedeflenen maliyet gerçekleşen maliyet
Takım Sorumluluğu	Çalışma saatine göre takım başarısı (özellikle fazla mesailerde)
Proje Kalite Miktarı	Mağaza açılışlarında aksaklık sayısı Sürekli ortaya çıkan maliyetler Sürekli ortaya çıkan maliyetlerin altyapısının oluşturulması
Müşteri Memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti incelemeleri (teftişler)
Sözleşme Yapanların Memnuniyetleri	Sözleşmelilerin memnuniyet incelemeleri

Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 6.

Performans Prizması örneklerde de incelendiği gibi gerçek hayatta pek çok organizasyonda pek çok durumda uygulanabilir. Ayrıca kazançlarını arttırmak isteyen, başka organizasyonlarla birleşmek isteyen ve mevcut ölçüm sistemlerini geliştirmek isteyen organizasyonlarda Performans Prizmasını kullanabilirler. Ayrıca yapılan çalışmalar Performans Prizmasının ölçümlerinin e-işletmelerde de kullanabileceğini göstermektedir. Performans Prizmasının çok farklı hedeflere sahip değişik organizasyonlar ve ölçümler geliştirme isteği olan işletmeler de rahatlıkla kullanabilirler.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmada; son yıllarda ilgi görmeye başlayan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden Performans Prizması modelinin, hizmet sektörünün önemli bir alt dalı olan turizm sektöründe uygulanabilirliğinin araştırılması amaçlanmıştır.

Günümüzde artan rekabet koşulları, hizmet işletmelerinde de performans ölçümü ve performans değerlendirilmesi gibi hayati konularda doğru kararlar verilmesini zorunlu hale getirmiştir. Üretimle tüketimin eş zamanlı olduğu turizm sektöründe, performans ölçümü ve değerlendirilmesi, bu işletmelerin başarıya ulaşmasında diğer sektörlerdeki işletmelere oranla daha etkili olabilmektedir.

Turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran kendine özgü bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar arasında; ürünün bileşik özellik göstermesi, stoklanamaması, taşınamaması, emek-yoğun olması, turistik talebin fiyat esnekliğinin birden büyük olması gibi özellikler sayılabilir. Tüm bu özelliklerden dolayı performans ölçümü turizm sektöründe mutlaka uygulanması ve kullanılması gerekli bir süreçtir.

Turizm sektörünün önemli bir yapı taşı oluşturulan konaklama işletmeleri, turizm pazarındaki payının büyüklüğüyle araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Performans Prizması uygulamalarının 5 yıldızlı otel işletmelerinde etkin stratejik kararlar alınmasını sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Günümüzde, organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve gelişerek

büyümleri, paydaşlarının istek, beklenti ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaktan geçmektedir. Bu bakış açısıyla; işletmeler paydaş olarak nitelendirilen, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplumu tanımak ve anlamak zorundadır.

Performans Prizması modeli, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması için; paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etme ve paydaşların da organizasyonun istek ve beklentilerini anlamasını sağlayan en uygun modeldir. Diğer bir önemli nokta ise; organizasyonun strateji, işlem ve yetkinliklere göre performans ölçümlerini uyumlaştırabilmesidir.

Yönetim anlayışlarında meydana gelen değişimler, performans ölçümünü tek boyutlu finansal ölçümlerden çıkartarak çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarının kullanılmasını yaygınlaştırmıştır. Bu çalışmanın amacı; son çeyrek yüzyılda geliştirilen, performans ölçümüne daha bütüncül bir yaklaşım getiren, çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarından; Performans Prizması modelinin ülkemiz açısından önemli bir sektör olan turizm sektöründeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda Performans Prizmasını oluşturan temel boyutların ve alt boyutların beş yıldızlı otel işletmeleri açısından ağırlıklarının ortaya konulması hedeflemektedir.

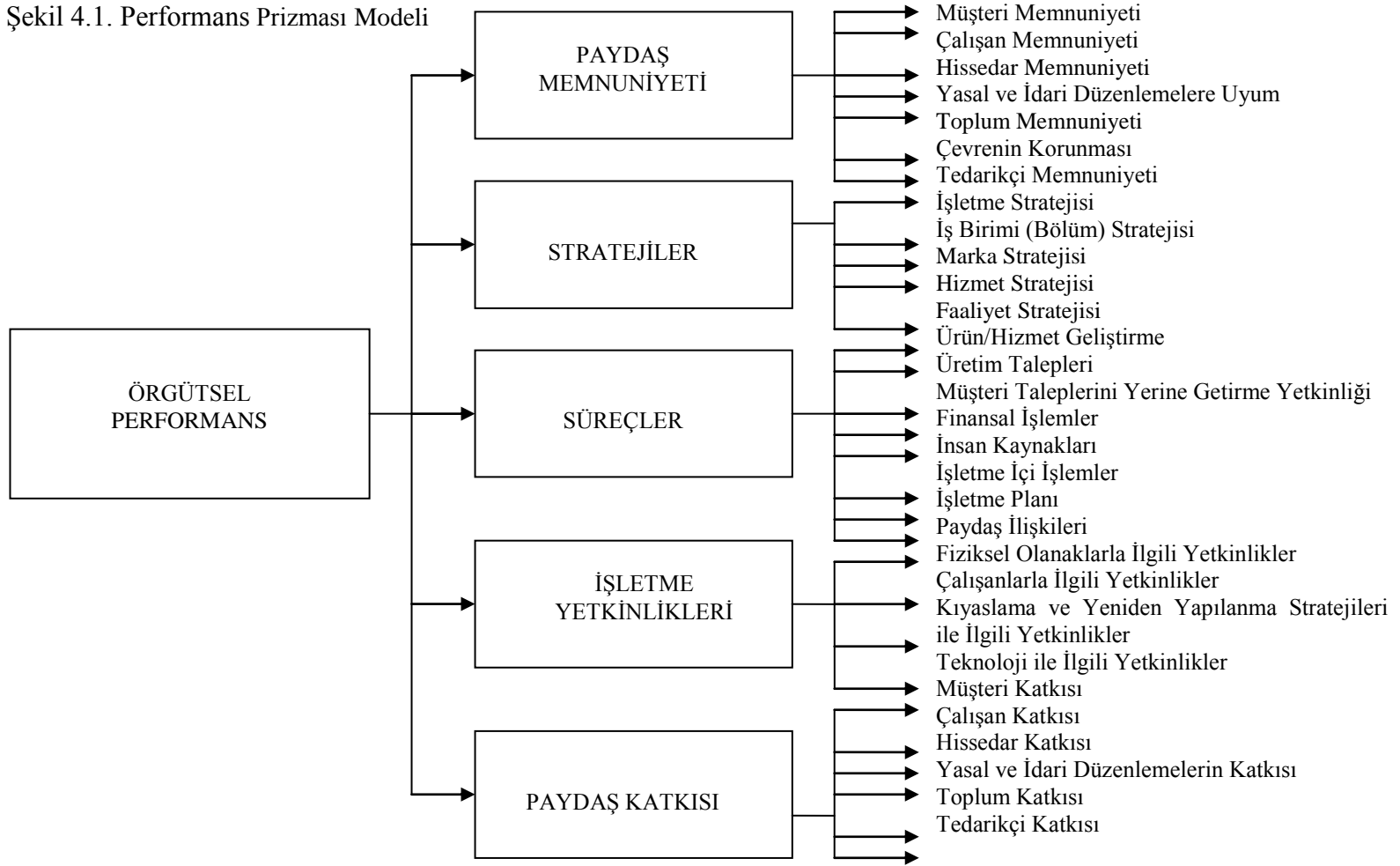
## 2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın teorik modeli, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenmiş olan Neely, Kennerly ve Adams tarafından 2001 yılında ortaya konulan “Performans Prizması” ölçüm modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Şekil 4.1’de görüldüğü gibi model “paydaş memnuniyeti”, “stratejiler”, “süreçler”, “işletme yetkinlikleri” ve “paydaş katkısı” olmak üzere birbiriyle ilişkili beş ana performans boyutundan oluşmaktadır. Her bir boyut kendi içinde o boyutu açıklayıcı performans göstergeleri içermektedir.

Önceki bölümlerde ortaya konulduğu üzere; Performans Prizmasının sınırlarının diğer çok boyutlu ölçüm yöntemlerine göre çok daha geniş olduğu görülmektedir. Performans Prizması Modeli; müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, hissedarları, yasal düzenleyicileri ve toplumu paydaş olarak kabul eder. Çünkü

performans prizmasında tüm farklı paydaşlar ölçüm planının odak noktasını oluştururlar.

Şekil 4.1. Performans Prizması Modeli



Performans Prizması, organizasyonlardaki yöneticilerin, organizasyonun paydaşlarının istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak daha ileriye dönük stratejilerin oluşturulmasını ve işlemler/süreçler ile kapasitede artış oluşumunu sağlar. Performans Prizması, doğru ve önemli ölçümleri bir araya getirmeyi amaçlayan yeni bir ölçüm modelidir. İşletmeleri kârlılığa ulaştıran önemli konuları dikkate alarak organizasyonun bütününe yayılmaya çalışan geniş bir ölçüm sistemidir. Yöneticilere kritik sorular sorulmasını ve bu sorular sonucu ölçümler arası bağlantılar kurularak daha verimli sonuçlar alınmasını sağlar.

Performans Prizması işletme açısından önemli olan strateji, işlem ve yetkinliklerin bir araya getirilip kısa ve uzun vadeli başarı sağlanabilmesi için alt yapı oluşturur. Çünkü performans prizması yöneticiye geniş bir görüş açısı sağlar ve ölçüm sonuçları ile stratejilerin anında işlem ve yetkinliğe dönüştürülmesine imkân tanır. Ayrıca işletmenin her düzeyinde tüm faaliyetleri içeren bir performans ölçüm sistemidir.

### **3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER**

Performans Prizması modelinin teorik mantığı çerçevesinde bu araştırmanın tasarımında ve uygulanmasında dikkate alınan temel araştırma sorunsalları aşağıda yer almaktadır:

1. 5 yıldızlı otel işletmelerinin başlıca paydaşları kimlerdir, istek ve ihtiyaçları nelerdir?
2. 5 yıldızlı otel işletmeleri, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmek için hangi stratejileri izlemelidir?
3. Belirlenen stratejilerde başarılı olunabilmesi için 5 yıldızlı otel işletmeleri hangi işlemleri uygulamalıdır?
4. Bu işlemlerin uygulanabilmesi için hangi yetkinlikler gereklidir?
5. Bu yetkinliklerin sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için paydaşlardan ne istenecektir ve neye ihtiyaç duyulacaktır?

Performans Prizmasında yer alan beş boyutun ve bu boyutlara ilişkin göstergelerin, araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet süresi, türü, büyüklüğü ve faaliyet alanı gibi özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

Otel işletmelerinin faaliyet süresi performans üzerinde belirleyici olabilecek bir değişken olarak görülebilir. Çünkü bir işletmenin işletme içi sistem, metod ve proseslerini oluşturması ve yerleşik bir hale getirerek rakiplerin uygulamaları ile kıyaslayarak geliştirmesi zaman gerektirecektir. Bu nedenle faaliyet süresi daha fazla olan işletmelerin faaliyet süresi az olan işletmelere göre örgütsel performansa verdikleri önemin daha fazla olması beklenmektedir.

### H1: İŞLETMELERİN FAALİYET SÜRELERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARINA VERİLEN ÖNEM ARASINDA ANLAMLI BİR FARKLILIK VARDIR

H1a: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre paydaş memnuniyetine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre stratejilere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre süreçlere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1d: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1e: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre paydaş katkısına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmeleri faaliyet türleri açısından farklı türlere ayrılmaktadır. Faaliyet alanına yani konaklama ihtiyacının türü bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılmasını dörde ayırabiliriz. Bunlar; şehir (merkezi) otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri ve kaplıca tür otelleridir. Şehir otelleri; ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde bulunan ve çoğunlukla iş adamlarının kısa süreler için konakladıkları otellerdir. Bu otel işletmeleri odalarını genel olarak günlük, haftalık veya aylık olarak kiralarlar, konaklama hizmeti yanında kahvaltıdan ibaret basit bir yemek fonksiyonu ve çamaşır yıkama gibi ek hizmetler de sunarlar. Kıyı otelleri; uzun süreli tatil geçirmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir. Dağ ve spor otelleri; dinlenmek, kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir.



Kaplıca k r otelleri ise; kaplıca ve değişik banyo türü olanaklarını sağlayan konaklama tesisleridir (Olalı ve Korzay, 1993: 32; Aktaş, 1989: 23). Otel işletmelerinin faaliyet türüne ilişkin farklılıklara bağlı olarak örgütsel performansını oluşturan paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetkinlikler ve paydaş katkısı boyutlara verilen önemin de farklılık göstereceği beklenmektedir.

## H2: İŞLETMELERİN TÜRLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARINA VERİLEN ÖNEM ARASINDA ANLAMLI BİR FARKLILIK VARDIR

H2a: Otel işletmelerinin türlerine göre paydaş memnuniyetine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Otel işletmelerinin türlerine göre stratejilere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Otel işletmelerinin türlerine göre süreçlere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2d: Otel işletmelerinin türlerine göre yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2e: Otel işletmelerinin türlerine göre paydaş katkısına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## H3: İŞLETMELERİN FAALİYET ALANINA GÖRE ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARINA VERİLEN ÖNEM ARASINDA ANLAMLI BİR FARKLILIK VARDIR

H3a: Otel işletmelerinin faaliyet alanına göre paydaş memnuniyetine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Otel işletmelerinin faaliyet alanına göre stratejilere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Otel işletmelerinin faaliyet alanına göre süreçlere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3d: Otel işletmelerinin faaliyet alanına göre yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e: Otel işletmelerinin faaliyet alanına göre paydaş katkısına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletme büyüklüğü, işletmelerin pazarda rekabet edebilme gücünü ve yetisini gösterir. Büyük işletmeler daha iyi örgütlenme yapabilirler, gelişmiş yöntem ve teknikler kullanabilirler. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Otel işletmelerinin ölçek bakımından sınıflandırılmasında genel olarak aşağıdaki kriterler dikkate alınmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 47; Maviş, 1992: 58):

- Otelcilik işletmesine yatırılan kapitalin miktarı
- İşletmede kullanılan çalışan sayısı (istihdam hacmi) veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin global miktarı (ücret ve maaş toplamı)
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri
- Yatak sayısı
- Oda sayısı
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, merasim, ziyafet, restoran, televizyon salonlarının tüm alanı (kapladığı alan (m2 olarak))
- Otel binasının müştemilatından (eklentilerinden) olup, seyahat acentelerine, döviz mübadele bürolarına, kuaförlere, P.T.T., banka ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin hacmi.
- İşletme ekonomisi anlamında gerçek bir organizasyonun sınırları, başlıca ölçek kriterleridir.

Yukarıdaki kriterlere ek olarak; toplam yatak sayısı, belli bir dönemde elde edilen satış hasılatı, pazar payı, yaratılan katma değer, sabit varlıkların toplam değeri, sosyal ve kültürel etkinliklere ayrılan toplam alan (m2), bağlı kuruluşlara kiralanan alanlar vb. konaklama işletmeleri için göz önüne alınabilir (Timur, 1996: 117). Oda sayısına göre yapılan sınıflandırmada, farklı kaynaklara göre değişmekle birlikte, en fazla kabul gören; 25-99 odalı olanlar küçük, 100-299 odalı olanlar orta büyüklükte,

300 ve daha fazla odalı olanlar büyük oteller şeklinde bir ayırım yapılabilir (Timur, 1996: 117).

Otel işletmelerinin büyüklüğünü ortaya koyan kriterlere bağlı olarak örgütsel performans boyutlarına verilen önemin işletme büyüklüğüne göre farklılaşacağı beklenmektedir.

#### H4: İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARINA VERİLEN ÖNEM ARASINDA ANLAMLI BİR FARKLILIK VARDIR

H4a: Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre paydaş memnuniyetine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre stratejilere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre süreçlere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4d: Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

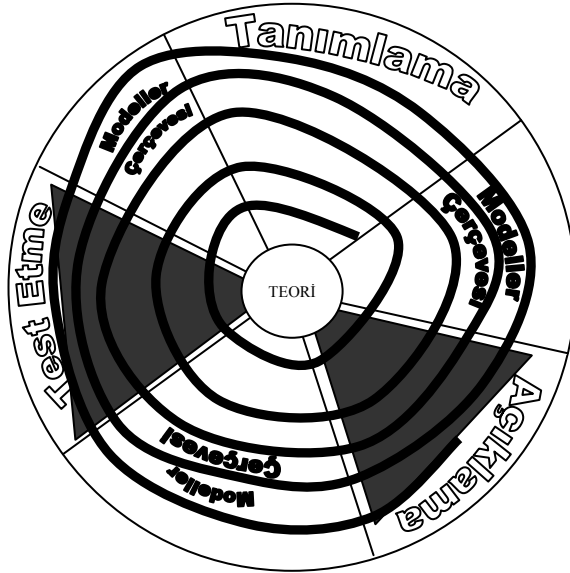
H4e: Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre paydaş katkısına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada örgütsel performans ölçümü ile ilgili çalışmalarda sağlam bir temel oluşturan ve performans ölçümü konusunda önde gelen akademisyenlerden Bititci vd. (2005) tarafından kullanılan araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Metodolojinin geçmişi 1980'lerin ortasında daha bütünleşik bir performans ölçüm sisteminin oluşturulması çalışmalarına dayanmaktadır. O zamandan bu yana çok daha amaca uygun, bütünleşik, dengeli, stratejik ve gelişmiş ölçüm sistemlerine ulaşılmıştır (Bititci ve diğer., 2005: 334-335). Buna göre örgütsel performans ölçümü ile ilgili araştırmalar Şekil 4.2'de görüldüğü gibi öncelikle ilgili teori temel alınarak başlar. Daha sonra teorik modelin çerçevesi ortaya konulur. Bu çerçeve esas

alınarak modele ilişkin tanımlamalar ve açıklamalar yapılır. Son aşamada model test edilir.

Şekil 4.2. Performans Ölçüm Metodolojisi



Kaynak: Bititci ve diğer., 2005: 334-335.

Bu çalışmada, Şekil 4.2.'de görülen araştırma tasarımının tüm aşamaları sırasıyla gerçekleştirilmiştir. İlk olarak; performans ölçümü ile ilgili genel teoriler incelenmiştir. Bu teorilerden Performans Prizması esas alınmıştır. Performans Prizmasına ilişkin teori araştırılmış, modelin çerçevesi ortaya konulmuştur. Son aşamada ise; modelin tanımlanması, test edilmesi için örneklem seçimi ve uygulama yapılması ve elde edilen sonuçların açıklanması aşamaları gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Örneklemi

Konaklama sektörünün kendine has olan özellikleri, örgütsel performans ölçümünü diğer sektörlerle oranla daha önemli ve daha karmaşık hale dönüştürmektedir. Bu sektör, paydaşlar olarak nitelendirdiğimiz; müşterilere, çalışanlara, hissedarlara, tedarikçilere, yasal düzenleyicilere ve topluma olan bakış açılarıyla, yakın ilişkileriyle araştırma konusuna uygun bir örneklemdir. Sirgy (2002)'ye göre, işletmelerin paydaşları içerisinde; üst yöneticiler ve yönetim kurulu

üyeleri, departman yöneticileri çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, alacaklılar, yerel halk, medya, rakipler, denetçiler, siyasi partiler, ticari birlikler, sigorta şirketleri, hukuk büroları, nakliyat firmaları ve işçi sendikalar vd. olarak sınıflandırmıştır (Sirgy, 2002: 146).

Otel örgütlerinin sergiledikleri performans, paydaşları çok yakından etkilemektedir. Müşteriler soyut olan ürünü önceden satın alırlar ancak tüketim daha sonraki bir zaman diliminde gerçekleşir. Beğenilmemiş bir performans bu aşamadan sonra satışın iptalini ya da telafisini mümkün kılmamaktadır. Otel işletmelerinin sahipleri ya da hissedarları yani yatırımcıları, gerek turizm sektörünün başlangıç sabit sermaye yatırımlarına ait tutarın yüksek olması, gerekse işletme maliyet giderlerinin yüksek olması nedeniyle performans kavramını çok yakından takip etmektedirler. Müşterilerin ve yatırımcıların mutluluğu ve memnuniyeti, çalışanların yüksek performansından sağlanabileceği gerçeğiyle paydaşlar kapsamında çalışanlar da önemli bir yer tutmaktadırlar. Müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı bu sektörde mutlu ve yüksek performanslı çalışanlar oluşturabilmenin şartlarından bir tanesi de performansın etkin, doğru ve sağlıklı ölçülebilmesinden geçmektedir.

Kendisinin dışında otuza yakın sektörü uyaran ve sürükleyen konaklama işletmeleri faaliyetlerine devam edebilmek için birçok tedarikçiyle işbirliği yapmak zorundadırlar. İşbirliğinin sürebilmesi ve karşılıklı memnuniyet derecesini yüksek olabilmesi açısından tedarikçiler konaklama işletmelerinin ölçülebilir performanslarıyla yakından ilgilenirler. Konaklama işletmeleri sektördeki yasal düzenleyicilere ve içinde yaşadıkları topluma kendilerini doğru ifade ederek daha rahat bir yaşam alanı elde edebilmektedirler. İşletmeler performans sonuçlarını nicelik olarak ölçebilir ve yaşadıkları çevredeki yasal düzenleyicilerle bu bilgileri sağlıklı bir şekilde aktarabilirler ise daha güvenli ve uygun iş ilişkileri oluşturabilirler.

Rekabet koşullarının her geçen gün artması ve şiddetlenmesi; hem işletme yöneticilerini hem de akademisyenleri, işletmelerin yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen, onları rakipleri karşısında daha avantajlı duruma getirebilecek, performans ölçüm sistemi arayışına itmiştir. Birçok işletmenin sadece kâr tabanlı finansal göstergeleri dikkate alan performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalması, eksik ve tek yanlı ölçümlerin olması,

performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından işletmelerde kullanılan ölçüm yöntemleri eleştiri konusu olmuştur. Bu tür sorunlarla karşılaşılması, özellikle hizmet sektöründeki ürünlerin endüstriyel ürünlerden farklılıklarından dolayı, performans ölçümünün güçlüğünü ve doğru ölçümlerin işletme başarısındaki etkisini daha belirgin olarak ortaya çıkarmıştır. Otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet gösteren, rekabetin çok güçlü olduğu dinamik bir sektördür.

Örgütsel performansın ölçülmesinde somut ürünler üreten üretim sektörünü konu alan ve tek boyutlu finansal ölçümlere dayalı olan birçok araştırma yapılmakla birlikte hizmet sektörüne ve özellikle konaklama işletmelerine ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle performans ölçümünün üretim sektörüne göre daha güç olduğunu düşündüğümüz otel işletmeleri bu araştırmaya konu olarak seçilmiştir. Küreselleşen dünyada turizm sektöründeki artan rekabet otel işletmelerinin performansını iyi değerlendirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bu çalışmada çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarından Performans Prizması modelinin beş yıldızlı otel işletmeleri açısından uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ana kütesini Turizm Bakanlığına bağlı, işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığının verilerine göre; Türkiye’de bu standartları taşıyan, 5 yıldızlı otel işletmesi olarak faaliyet gösteren toplam 216 otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ise; bu ana kütleyle bağlı olarak tesadüfi olarak seçilen 120 otel işletmesinden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığı ile 216 otel işletmesinden oluşan bir ana kütleyle temsil etme gücüne sahip olma yeterliliğindedir. Örneklem seçiminde, örneklemin Türkiye’deki tüm 5 yıldızlı otelleri temsil etmesi açısından illere göre 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırılarak, bu sonuçlar göz önüne alınarak, otel işletmeleri belirlenmiştir. İllere göre 5 yıldızlı otel işletmelerinin dağılımı Tablo 4.1’de görülmektedir. Anket formları, örgütsel performans ölçümü konusunda yeterli bilgiye sahip olacakları varsayılan tepe yönetimi ve üst düzey yöneticilere yüzyüze uygulanmıştır.

Tablo 4. 1. İllere Göre 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Dağılımı

BULUNDUĞU İL	5 YILDIZLI OTEL SAYISI	BULUNDUĞU İL	5 YILDIZLI OTEL SAYISI
ADANA	3	GAZİANTEP	2
AFYONKARAHİSAR	2	MERSİN	3
ANKARA	11	İSTANBUL	28
ANTALYA	113	İZMİR	10
AYDIN	5	KARS	1
BALIKESİR	1	KAYSERİ	1
BOLU	1	KOCAELİ	1
BURSA	2	KONYA	1
ÇANAKKALE	1	MUĞLA	20
DENİZLİ	2	NEVŞEHİR	2
DİYARBAKIR	1	SAKARYA	1
ERZURUM	1	TRABZON	1
ESKİŞEHİR	1	AKSARAY	1
<b>GENEL TOPLAM</b>			<b>216</b>

Kaynak: [www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr) (28.06.2008).

Araştırmanın hedef kitlesi belirlenirken; 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedenleri arasında; yurt içi ve yurt dışındaki rakiplerin sayısı bakımından güçlü bir rekabet ortamında faaliyet göstermesi performans ölçümünü işletme başarısı açısından zorunlu hale getirmektedir. Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısının araştırma evreni açısından yeterli bir büyüklük olduğu düşünülmüştür. Ayrıca; otel işletmelerinin bakanlık tarafından istenilen kriterler incelendiğinde gerek çalışanların sayısı, gerekse otel işletmelerinin büyüklüğü ve performans ölçümüne konu olabilecek paydaşların fazlalığı diğer otel işletmelerine oranla daha yüksektir. Otel işletmelerinde ürün çeşitlendirmesinin sınırlarının olması ve günümüzdeki tüketicilerin bilinçlenmesi seçimde etkili olan diğer koşullardır.

#### 4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmada araştırma verileri olarak birincil veriler kullanılmıştır. Birincil veri, spesifik bir amaç için değişkene ilişkin bilginin orijinal kaynağından ve doğrudan araştırmacı tarafından toplanmasıyla elde edilen veridir (Özdemir, 2008: 118). Bu veriler, çalışma için ihtiyaç duyulan özgün verileri değişik araçlar kullanarak araştırmacının kendisinin toplaması ile oluşan verilerdir. Araştırmanın

türü ne olursa olsun, araştırmacı ister nitel, ister nicel araştırma yapıyor olsun birincil kaynak kullanma gerektiğinde anket, gözlem ve mülakat olmak üzere üç veri toplama yöntemi söz konusudur (Altunışık ve diğer., 2001: 81).

Araştırma verilerine ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu tasarlanırken; örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan Performans Prizması modelinin temel boyutları ve alt boyutları dikkate alınmıştır. Anket soruları hazırlanırken basit, net ve anlamı açık kelimeler kullanılmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca konuya özgü bazı terimlerin daha iyi anlaşılabilmesi için hem ankete açıklayıcı bilgiler konulmuş, hem de cevaplarken herhangi bir yardıma gereksinim duyulduğunda konuyla ilgili örneklemeler ve bilgilendirmeler yapılmıştır. Anket soruları hazırlanırken Neely, Adams ve Kennerley orijinal Performans Prizması için hazırladıkları katalogdan yola çıkılmıştır. Gerek temel boyutların gerekse alt boyutların daha iyi anlaşılabilmesi için 1200'e yakın alt gösterge çevrilerek boyutları tam olarak ifade eden isimlere ulaşılmıştır. Anket formu tasarlandıktan sonra konusundaki uzman akademisyenlerden ve otel yöneticilerinden fikir alınarak ankete son şekli verilmiştir. Alan uygulaması yapılmadan önce 32 işletmede pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamadan sonra anket formuna son şekli verilmiştir.

Ek 1'de yer alan anket formu dört bölümden ve toplam 95 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde otel işletmelerine ait genel bilgiler yer almaktadır. Otelin faaliyet süresi, borsada işlem görüp görmemesi, işletme türü, faaliyet alanı, çalışan sayısı, yönetici sayısı ve oda sayıları bu bölümde yer alan sorulardır. İkinci bölümde ise; örgütsel performansa ait temel boyutların ve alt boyutların 5'li Likert tutum ölçeğine göre önem derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise işletmelerin bir önceki bölümde belirttikleri önem derecesini; her bir performans grubu içinde yer alan göstergeleri kendi içinde en önemlisi 1 olmak üzere sıralamaları istenmiştir. Bu bölümün amacı hem bir önceki bölümde yer alan önem derecesi sorularını denetlemek hem de hangi boyutların diğerlerine göre daha önemli olduğunu ortaya çıkartmak için hazırlanmış bir bölümdür. Son bölümde ise; otel işletmelerinde hangi alanlarda ölçüm yapıldığını bulmaya yönelik ölçüm göstergelerinin bulunduğu sorulardan oluşturulan bir bölüm yer almaktadır.



Veri toplamak için geliştirilen anketlerle ilgili olarak otel işletmelerine gidilmeden önce telefonla görüşülerek anket hakkında genel bilgiler verilmiş ve randevu talebinde bulunulmuştur. Bu uygulama her iki taraf açısından da olumlu bir tutum geliştirilmesine yol açmıştır. Anket için vakit ayıramayacak otel işletmelerinin bulunması halinde aynı özellikleri taşıyan bir başka otel işletmesinden randevu talebinde bulunularak, anketin o bölgede istenilen sayıda yapılabilmesine imkan verilmiştir. Performans ölçümüne ilişkin bilgilerin ancak üst düzey yöneticilerden sağlıklı bir şekilde alınabileceği düşünüldüğünden, otel yöneticilerine ön görüşmelerden sonra bire bir yüz yüze görüşme yöntemiyle anketler eksiksiz ve yanlışsız doldurulması sağlanmıştır.

### 4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtlarından veya engellerinden biri; sosyal bilimlerdeki diğer araştırmalarda olduğu gibi araştırmaya konu olan otel yöneticilerinin veri sağlamada isteksiz davranmalarıdır. Özellikle turizm sektörü gibi dinamik sektörlerde verilerin çabuk değişebilmesi ve yöneticilerin zaman sorunu, araştırmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

Ayrıca veri elde etmek için anket yönteminin kullanılması, her anket çalışmasında olabileceği gibi cevaplayıcılardan kaynaklanan bir takım hatalara yol açabilmektedir. Nitekim anket formunun dördüncü bölümünde yer alan ve otel işletmelerinde performans ölçümü yapılan alanları belirlemeye yönelik soruların tamamına “ölçüm yapılmaktadır” cevabı verilmiştir. Oysa ki uygulamada bu cevaplar gerçekleri yansıtmadığı gözlenmektedir. Bu nedenlerle anket formunun bu kısmı değerlendirmeye alınmamıştır. Ayrıca bu çalışma performans ölçümü ile ilgili sektörel bir çalışma olduğu için bu konu ile ilgili genellemeler yapmayı güçleştirmektedir. Diğer yandan yöneticilere uygulanan anket çalışmasında tutum ölçeklerinin kullanılması yöneticinin kendi düşüncesini yansıtmaması açısından objektif olarak değerlendirilemeyeceği durumlar söz konusu olabilir. Yöneticilerin kendi değerlendirmeleri, yaşadıkları olaylar ve işletmenin sektördeki yeri açısından kaygılanmaları da bazen çalışmayı etkileyebilecek duruma gelebilir.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel ve matematiksel yöntemler aşamalı bir şekilde birlikte kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde SPSS (Statistical Program for Social Sciences, Chicago, IL, USA) paket program yardımıyla istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Performans göstergelerinin ağırlıklarını belirlemede ise; çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi (AHP) uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis (K-W) testi uygulanmıştır.

### 5.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anket çalışması sonucunda 120 geçerli anket formu elde edilmiştir. Anket çalışmasının yapıldığı otel işletmelerine ait bilgiler Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4. 2. Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler

İşletmenin Faaliyet Yılı	Sıklık	%
1-10 yıl	71	59,2
11-20 yıl	38	31,7
21-30 yıl	4	3,3
31-40 yıl	-	-
41-50 yıl	2	1,7
> 51 yıl	4	3,3
<b>Ortak Sayısı</b>		
1-5 kişi	75	62,5
6-10 kişi	12	12
11-15 kişi	-	-
<b>Borsada İşlem Görme Durumu</b>		
Evet	11	9,2
Hayır	109	90,8
<b>İşletme Türü</b>		
Ulusal işletme	54	45,0
Ulusal bir zincir işletmeye bağlı	55	45,8
Yabancı işletme	-	-
Uluslar arası bir zincir işletmeye bağlı	11	9,2
Franchising anlaşması var	-	-
<b>Faaliyet Alanı</b>		
Şehir oteli	38	31,7
Kaplıca, kür otelleri	4	3,3
Dağ, spor otelleri	-	-
Kıyı (sahil) otelleri	78	65,0
<b>Çalışan Sayısı</b>		
1-9 kişi	-	-
10-49 kişi (Küçük ölçekli)	-	-
50-249 kişi (Orta ölçekli)	2	1,7
> 250 kişi (Büyük ölçekli)	59	49,2

<b>Yönetici Sayısı</b>	57	47,5
1-10 kişi		
11-20 kişi	40	33,3
21-30 kişi	63	52,5
31-40 kişi	7	5,8
> 41 kişi	1	0,8
<b>Oda Sayısı</b>	4	3,3
1-100 oda		
101-200 oda	5	4,2
201-300 oda	17	14,2
301-400 oda	30	25,0
401-500 oda	31	25,8
> 500 oda	14	11,7
	23	19,2

Anket çalışmasında yer alan otel işletmelerinin tamamı 5 yıldızlı otel işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırma kapsamında yer alan otellerin faaliyet yıllarına göre dağılımı incelendiğinde; % 59,2 oranında 1-10 yıl arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu durum otel işletmelerinin ülkemizde gelişmekte olan bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. Elli yılın üzerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin % 3,3 oranında olması bu durumu desteklemektedir. % 31,7'si ise 11-20 yıl arasında faaliyet göstermektedir.

Ortak sayıları açısından incelendiğinde; % 62 oranında 1-5 ortaklı olduğunu, %10 oranında da ortak sayısının 6-10 kişiye kadar çıkabildiği görülmektedir. Borsada işlem görme durumu incelendiğinde araştırma örneklerimizde yer alan otel işletmelerinin % 9'unun borsada işlem gördüğü % 90'ının ise işlem görmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında otel işletmelerinin % 31,7 şehir oteli; % 65'i kıyı (sahil) oteli olarak sınıflandırılabilir. Sadece % 3,3'ü ise; kaplıca kür oteli olarak sınıflandırılabilir. Faaliyet alanına göre; otel işletmeleri dörde ayrılmaktadır. Bunlar; şehir (merkezi) oteller, kıyı otelleri, dağ otelleri ve kaplıca kür otelleridir. Şehir otelleri; ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde bulunan ve çoğunlukla iş adamlarının kısa süreler için konakladıkları otellerdir. Bu otel işletmeleri odalarını genel olarak günlük, haftalık veya aylık olarak kiralarlar, konaklama hizmeti yanında kahvaltıdan ibaret basit bir yemek fonksiyonu ve çamaşır yıkama gibi ek hizmetler de sunarlar. Kıyı otelleri; uzun süreli tatil geçirmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir. Dağ ve spor otelleri; dinlenmek, kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir. Kaplıca kür otelleri ise; kaplıca ve

değişik banyo türü olanaklarını sağlayan konaklama tesisleridir (Olalı ve Korzay, 1993: 32; Aktaş, 1989: 23).

Büyüklik olarak oda sayısı ele alınırsa; % 25'i 201-300 odaya, % 25,8'i ise, 301-400 odaya sahip olduğu görülmektedir. Aşağıda yer alan büyük otel işletmelerinin ölçüleri göz önüne alındığında anket uygulanan otel işletmelerinin % 96'sı büyük otel işletmesi olarak değerlendirilebilir.

Otelcilik endüstrisinde orta ve küçük işletmeler arasında özellikleri itibariyle kesin bir ayırma yapılmamakla beraber, 50 ile 100 işçi çalıştıran, 50-100 odayı ihtiva eden otelleri orta işletme, 25-30 işçi çalıştıran, 10-50 odayı ihtiva eden otelleri de küçük işletme olarak kabul etmek mümkündür (Barutçugil, 1989: 92). Çalışan sayısı bakımından incelediğimizde; % 49,2'si 50-249 çalışan, % 47,5'i ise, 250 üzerinde çalışan olan işletmelerdir. Bu durumda anket uyguladığımız işletmelerin çok büyük bir bölümü büyük işletme kapsamında değerlendirilebilir. Yönetici sayıları bakımından değerlendirdiğimizde; % 33,3'lük bölümü 11-20 yöneticiye sahipken; % 52,5'i 21-30 yönetici ile yönetilmektedir.

Oda sayısına göre yapılan sınıflandırmada, farklı kaynaklara göre değişmekle birlikte, en fazla kabul gören; 25-99 odalı olanlar küçük, 100-299 odalı olanlar orta büyüklükte, 300 ve daha fazla odalı olanlar büyük oteller şeklinde bir ayırım yapılabilir (Timur, 1996: 117).

İşletme türü açısından değerlendirdiğimizde; % 45'i ulusal işletme, %45,8'i ulusal bir zincir işletmeye bağlı, % 9,2'si ise uluslar arası bir zincir işletmeye bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

## **5.2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği**

Güvenilirlik bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere Güvenilirlik Analizi ve bu araçta yer alan soruların irdelenmesine ise Soru Analizi (Reliability and item analysis) denir.

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçüğün ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen

ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder (Kalaycı, 2006: 403).

### **Cronbach Alfa Katsayısı:**

Alfa katsayısı ölçekte yer alan *k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması* ile bulunan bir ağırlık standart değişim ortalamasıdır. Cronbach Alfa Katsayısı 0–1 arasında değerler alır (Özdamar, 1999: 522).

### **Alfa katsayısının değerlendirilmesi:**

- 0–0,39 : ölçek güvenilir değil
- 0,40–0,59 : ölçek düşük güvenilirlikte
- 0,60–0,79 : ölçek oldukça güvenilir
- 0,80–1,00 : ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Örgütsel Performansı Ölçmeye yönelik hazırlanan soru formuna ilişkin güvenilirlik analizi (reliability analysis) sonuçları aşağıdaki gibidir. Örgütsel performansa ilişkin 5 boyutta incelenen performans göstergelerine ilişkin soru sayıları ile genel örgütsel performansa ait boyutların sayısı aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 4. 3. Örgütsel Performans Boyutlarının Gösterge Sayıları

<b>ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTU</b>	<b>GÖSTERGE SAYISI</b>
Paydaş memnuniyet boyutu	7
Stratejiler boyutu	5
Süreçler boyutu	8
İşletme yetkinlikleri boyutu	4
Paydaş katkısı boyutu	6
Örgütsel performans boyutu	5
<b>TOPLAM</b>	<b>35</b>

Örgütsel performans boyutlarının önem düzeyini ortaya koymaya yönelik soru formunun güvenilirlik düzeyi  $\alpha=0,905$  olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Katsayısı değerlendirmesinde belirtilen aralıklara bakıldığında elde edilen alfa

katsayısına göre “ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir” sonucuna ulaşılmaktadır.

### 5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Bu analiz ile belli değişkenler bir faktör altında toplanır. Analizin temel amacı çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktörlerle ifade etmek olduğundan istenilen faktör sayısı değişken sayısına eşit ya da daha az olmalıdır (Özdemir, 2008: 284). Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir.

Performans Prizmasından yola çıkılarak oluşturulan ölçeğe “açımlayıcı faktör analizi” uygulanmıştır. Analiz sonucunda orijinal modelde beş ana boyut bulunmasına rağmen; araştırma örneğinde alt boyutlar dört ana faktör altında toplanmıştır. Elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek ve iç tutarlılık testleri yapılarak; bu dört faktörün toplam varyansın % 87.711’ini açıkladığı görülmüştür. Faktör çözümüne ait Tablo 4.4’de, faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyans yüzdesi ve her faktöre ait güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 4. Performans Prizmasındaki Boyutlar İçin Faktör Çözümü

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha
<b>Faktör.1: Süreçler</b>		39,428	
-Müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği	,985		,8874
-Finansal işlemler	,985		,8874
-Ürün/Hizmet geliştirme	,985		,8874
-İşletme planı	,985		,8874
-İşletme içi işlemler	,985		,8874
-İnsan kaynakları	,985		,8874
-Üretim talepleri	,985		,8874
-Hizmet stratejisi	,840		,8878
-İşletme stratejisi	,772		,8850
<b>Faktör.2: Paydaş Katkısı</b>		23,997	
-Çalışan katkısı	,945		,8798
-Yasal ve idari düzenlemelerin katkısı	,906		,8770
-Müşteri katkısı	,894		,8779
-Hissedar katkısı	,810		,8875

-Toplum katkısı	,769		,8804
-İş birimi (bölüm) stratejisi	,672		,8870
<b>Faktör.3: Yetkinlikler</b>		14,998	
-Kıyaslama ve yeniden yapılanma yetkinlikleri	,948		,8779
-Çalışanlarla ilgili yetkinlikler	,908		,8746
-Fiziksel olanaklarla ilgili yetkinlikler	,908		,8746
-Teknoloji ile ilgili yetkinlikler	,878		,8807
<b>Faktör.4: Paydaş Memnuniyeti</b>		9,288	
-Müşteri memnuniyeti	,956		,8896
-Yasal ve idari düzenlemelere uyum	,933		,8896
-Çalışan memnuniyeti	,924		,8902
-Çevrenin korunması	,783		,8908

Faktör analizi sonucunda meydana gelen boyutlar “Süreçler”, “Paydaş Katkısı”, “Yetkinlikler” ve “Paydaş Memnuniyeti” boyutlarıdır. Performans Prizması modelinde bulunan “Stratejiler” boyutu ayrı bir faktör olarak oluşmamakla birlikte; “Stratejiler” boyutunda alt boyut olarak yer alan “Hizmet Stratejisi” ve “İşletme Stratejisi” Süreçler Boyutu içerisinde yer almıştır. “Bölüm Stratejisi” ise; Paydaş Katkısı boyutu içerisinde bulunmaktadır. Analiz edilen otuz alt boyutun yirmi üç tanesi faktör analizi sonucunda değerlendirmeye alınmıştır. Analiz dışında kalan alt boyutlar; Toplum ve Tedarikçi Memnuniyeti, Hissedar Memnuniyeti, Marka ve Faaliyet Stratejileri, Paydaş İlişkileri ve Tedarikçi Katkısıdır.

#### 5.4. Performans Boyutlarının Önem Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmada incelenen otel işletmelerinin örgütsel performansına ait temel ve alt boyutlara ait değişkenlerin önem düzeylerinin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına Tablo 4.5, 4.6,4.7,4.8 ve 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4. 5. Paydaş Memnuniyeti Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PAYDAŞ MEMNUNİYETİ GÖSTERGELERİ	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Müşteri Memnuniyeti	4,6917	0,53130	0	0	3,3	24,2	72,5
Çalışan Memnuniyeti	4,0000	0,81992	4,2	1,7	3,3	71,7	19,2
Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum	2,3667	1,30244	40,0	13,3	19,2	25,0	2,5
Çevrenin Korunması	1,9583	0,41800	10,0	85,0	4,2	0,8	0

1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli

Paydaş memnuniyetini ortaya koyan göstergelerin önem düzeyleri incelendiğinde; 4,69 ortalama ile “müşteri memnuniyeti” göstergesinin ilk sırada yer

aldığı görülmektedir. İkinci sırada önemli görülen “çalışan memnuniyeti” göstergesinin önem ortalaması 4,00 dır. İşletme yöneticilerinin %72,5’i “müşteri memnuniyeti”ni otel işletmelerinin performansı için çok önemli olarak değerlendirirken, %24,2’si önemli olarak değerlendirmiştir. Hiç önemsiz ve önemsiz olarak değerlendiren yönetici olmamıştır. Paydaş Memnuniyeti boyutunda; otel işletmeleri açısından en önemli göstergenin %96,6 oranında ve 4,69 ortalamayla “Müşteri Memnuniyeti” olduğu görülmektedir. İkinci önemli boyut ise; 4,00 ortalamayla ve %90,9 oranında “Çalışan Memnuniyeti”dir. Elde edilen bulgulara göre; beş yıldızlı otel işletmelerinde yasal ve idari düzenlemelere uyum konusuna ve çevrenin korunmasına gereken önemin verilmediği gözlenmektedir. Bu durumda; çevrenin korunması ile ilgili yasal düzenlemelerin çok caydırıcı olmadığı ve yaptırımlarının çok ağır olmadığı sonuçlarına varılabilir.

Tablo 4. 6. Stratejiler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

STRATEJİ GÖSTERGELERİ	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
İşletme Stratejisi	6,7	18,3	14,2	25,8	35,0
İş Birimi (Bölüm) Stratejisi	15,8	12,5	31,7	20,0	20,0
Hizmet Stratejisi	20,8	29,2	26,7	17,5	5,8

1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli

Strateji Boyutunda; %60,8 oranında İşletme Stratejilerinin önemli olduğu görülmektedir. İşletme Stratejilerinin bu kadar önemli olmasına rağmen, İş Birimi (Bölüm) Stratejilerinin, genel stratejiler kadar önemli olmadığı görülmektedir. Bu durum işletmeler açısından; olumsuz bir durum olarak düşünülebilir. Özellikle Performans ölçümünde; İşletme Stratejilerinin bulunması buna rağmen; bölüm stratejilerinin bulunmaması bir takım olumsuzluklara neden olabilir. Çünkü bu durumda; ya işletme stratejileri bölümlere yayılamamaktadır ya da işletme stratejileri ile bölüm stratejileri arasında tutarsızlıklar bulunabilir. Her iki durumda da işletme başarısı olumsuz etkilenebilir. Hizmet stratejilerinin %50 oranında hiç önem taşımadığının ortaya çıkması; otel işletmelerinin hizmet işletmesi olması nedeniyle bir çelişki olarak nitelendirilebilir. Bu durum da işletmeler açısından olumsuz bir tutum olarak değerlendirilebilir.



Tablo 4. 7. Süreçler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SÜREÇ GÖSTERGELERİ	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Ürün/Hizmet Geliştirme	3,3833	1,47348	25,8	0	2,5	53,3	18,3
Üretim Talepleri	3,6250	1,12319	12,5	0	13,3	60,8	13,3
Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği	3,9583	0,97357	4,2	1,7	19,2	44,2	30,8
Finansal İşlemler	3,0417	1,06429	8,3	17,5	47,5	15,0	11,7
İnsan Kaynakları	3,0333	0,89755	1,7	24,2	52,5	12,5	9,2
İşletme İçi İşlemler	2,6000	0,89255	3,3	51,7	32,5	6,7	5,8
İşletme Planı	2,3500	0,91348	6,7	68,3	15,0	3,3	6,7

1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli

Örgütsel performans kapsamında, “Süreçler” boyutuna, yöneticilerin verdiği önem düzeyi incelendiğinde; sırasıyla “3,95” ortalama ile “müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği”, “3,62” ortalama ile “üretim talepleri”, “3,38” ortalama ile “ürün/hizmet geliştirme”, “3,04” ortalama ile “finansal işlemler” ve “3,03” ortalama ile “insan kaynakları” yer almaktadır. Süreçler boyutunun önem düzeyi dağılımına bakıldığında; “müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği” %75, “üretim talepleri” %74, “ürün/hizmet geliştirme” %71,6 oranında çok önemli ve önemli olarak görülmektedir. Bu durum, turizm sektöründe rekabetin çok yoğun olması ve trendlerin çok sık değiştiği ve yeni ürün/hizmet üreterek avantajlı duruma geçmeye çalışmakla açıklanabilir. Üretim taleplerini dikkate alma ve bu yönde üretim yapma, yine rekabet ve turizm sektörünün dinamik olmasıyla açıklanabilir. Bu beraberinde müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliğinin de oranının yüksek olmasını getirir. Finansal işlemler ve insan kaynakları boyutlarında ise oran olarak kıyaslandığında fikrim yok seçeneğinde yoğunluktadır. İşletme içi işlemler ve işletme planı alt boyutlarına ise cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu önemli değil olarak fikir belirtmişlerdir.

Tablo 4. 8. Yetkinlikler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

YETKİNLİK GÖSTERGELERİ	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Fiziksel Olanaklarla İlgili Yetkinlikler	3,4167	1,19932	15,8	0	22,5	50,0	11,7
Çalışanlarla İlgili Yetkinlikler	3,6083	1,18319	10,8	0	31,7	32,5	25,0
Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler	3,7667	1,36421	12,5	0	31,7	10,0	45,8
Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler	2,2083	1,61347	60,8	0	14,2	7,5	17,5

1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli

Tablo 4. 9’da görüldüğü gibi yetkinlik boyutunun göstergeleri önem sırasına göre sıralandığında; ilk sırada “3,76” ortalama ile “Kıyaslama ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinlikler”, ikinci sırada “3,60” “çalışanlar ile ilgili yetkinlikler”, üçüncü sırada “3,41” “fiziksel olanaklarla ilgili yetkinlikler” ve son sırada “2,20” “teknoloji ile ilgili yetkinlikler” yer almaktadır. Otel işletmeleri, fiziksel olanaklara, çalışanlarla ilgili olanlara, kıyaslama ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinliklere önem verirken; teknoloji ile ilgili olan yetkinliklerin önemli görülmemesi ilginç bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin teknoloji ile ilgili yetkinlikleri kendi bünyelerinde geliştirmek yerine dış kaynaklardan temin ettiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. 9. Paydaş Katkısı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PAYDAŞ KATKISI GÖSTERGELERİ	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Müşteri Katkısı	4,3500	0,85651	1,7	0	15,0	28,3	55,0
Çalışan Katkısı	3,8250	0,98444	5,0	1,7	23,3	45,8	24,2
Hissedar Katkısı	2,9250	1,17511	17,5	9,2	47,5	15,0	10,8
Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı	2,4500	1,18002	31,7	10,8	44,2	7,5	5,8
Toplum Katkısı	2,5417	0,81885	11,7	29,2	55,0	1,7	2,5

1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli

Son boyut olan “Paydaş Katkısı” boyutunda; otel işletmelerine en yüksek katkının müşteriler ve çalışanlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Otel işletmelerinin örgütsel performansı için “müşteri katkısı” %83,3 oranında çok önemli ve önemli görülürken; “çalışan katkısı” %70 oranında çok önemli ve önemli olarak görülmektedir. “Hissedar katkısı”, 2,92 ortalama ile orta düzeyde önemli görülürken “yasal ve idari düzenlemeler” ile “toplum katkısı” önemli görülmemektedir.

### 5.5. Performans Boyutlarının Ağırlıklarının (Önem Düzeyinin) Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Analizi

Çok kriterli karar verme yöntemleri, birden fazla kritere dayalı karar verme problemlerinin çözümünde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanı Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) olup, diğerleri Fuzzy

AHS, Topsis, Fuzzy Topsis, Electra, Faktör Puan Yöntemi, Ağırlıklı Kriterler Yöntemi, vb. olarak sıralanabilir.

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), Thomas L. Saaty tarafından 1977 yılında geliştirilmiştir. Teknik, en genel tanımıyla, çoklu kriter ve önem düzeylerinin belirlenmesinde yapısal bir yaklaşım sağlamaktadır.

AHS, karar verme sürecinde gruplara ve bireylere nitel ve nicel faktörleri birleştirerek birlikte kullanma imkanı veren güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntem bilimdir (Saaty, 1989: 24-27).

AHS her problem için amaç, kriterler/alt kriterler ve önem düzeyleri matrislerinden oluşan hiyerarşik bir model kullanır ve üç temel prensip üzerine kurulmuştur:

- Hiyerarşilerin oluşturulması,
- Üstünlüklerin belirlenmesi,
- Mantıksal ve sayısal tutarlılığın sağlanmasıdır.

AHS yönteminin aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ulucan, 2004: 332-333):

- Problemin tanımlanması,
- Kriterlerin Belirlenmesi,
- Alternatiflerin ortaya konulması,
- Hiyerarşik Ağaç Diyagramının çizilmesi,
- Kriter önem düzeylerinin belirlenmesi,
- Alternatiflerin her kritere göre puanlanması,
- Her alternatifin çok kriterli puanının elde edilmesi,
- Genel puanların karşılaştırılması ve sıralama yoluyla en iyi alternatifin seçilmesidir.

AHS 'de kullanılan 9'lu puanlama ölçeği Tablo4.10'da verilmiştir (Saaty, 1980: 54). Ancak 3 ve 5'li de olabilmektedir. Ölçek ne kadar büyürse değerlemede doğruluk ve hassasiyet o kadar artmaktadır.

Tablo 4. 10. Analitik Hiyerarşi Süreci (Saaty Ölçek Tablosu)

ÖNEM DERECESESİ	TANIM	AÇIKLAMA
1	Eşit Önem	İki faaliyet eşit derece etkili
3	Orta Derece Önem	Kanaatler bir faaliyeti diğerine oranla biraz tercih ediyor
5	Kuvvetli Derece Önem	Kanaatler bir faaliyeti diğerine oranla güçlü tercih ediyor
7	Çok Kuvvetli Derece Önem	Bir faaliyet diğerine oranla güçlü tercih ediliyor
9	Aşırı Derece Önem	Delillerin güvenilirliği yüksek
2,4,6,8	Ortalama Değerler	İki ardışık düzey arasında kararsız kalırsa ortalama değer olarak kullanılıyor

Kaynak: Saaty, 1980: 54-55.

Farklı kriterlerin ikili karşılaştırmaları Tablo 4.11’de görüldüğü gibidir. Burada n kriter,  $i=1,2,...,n$ ’e kadar, ve  $j=1,2,...,n$ ’e kadar olmak üzere satır ve sütunlarda sıralanarak karşılaştırma matrisini oluşturmaktadır. Matristeki  $w_i/w_j$  terimi, karşılaştırma matrisinde amaca ulaşmada i. kriterin j. kriterden ne kadar daha önemli olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4. 11. Kriterler Karşılaştırma Matrisi

	Kriter-1	Kriter-2	Kriter ...	Kriter-n
Kriter-1	$w_1/w_1$	$w_1/w_2$	.....	$w_1/w_n$
Kriter-2	$w_2/w_1$	$w_2/w_2$	.....	$w_2/w_n$
Kriter....	.....	.....	.....	.....
Kriter-n	$w_n/w_1$	$w_n/w_2$	.....	$w_n/w_n$

Kaynak : Saaty, 1980: 54-55.

İkili karşılaştırma matrisinin özellikleri (Saaty, 1980: 212);

- Matrisin köşegenleri 1 (bir)’ e eşittir.
- Matris kare matristir ve elemanlarının tümü pozitif sayıdır.
- Matris tam tutarlı ise ( $CR=0$ ),  $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$  eşitliği sağlanır.
- Matris tam tutarlı ise her hangi bir satırdan matrisin diğer tüm faktörlerine ulaşılır.
- Matrisin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör, AHS matrisinde önem düzeyi veya göreceli önem vektörü olarak tanımlanır.
- Değerlendirmede açılım, n sayılı 2’li kombinasyon kadar yapılabilir.

AHS'nin matematiksel modellemesinde, değerlendirmeye tabi tutulan alternatiflerin/kriterlerin göreceli önem düzeyleri bulunarak matris tutarlılığı hesaplanmalıdır. Bir karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için en büyük özdeğerin ( $\lambda_{\max}$ ) matris boyutuna ( $n$ ) eşit olması gerekmektedir (Saaty, 1985: 64).

Kriterlerin göreceli önemlerini hesaplamak için, her bir satırın ortalaması alınarak "sütun vektörü" oluşturulur. Oluşturulan sütun vektörü normalleştirilerek, "göreceli önemler vektörü" elde edilir. Matristeki her bir satır göreceli önem vektörüyle çarpılarak ağırlıklı önem vektörü elde edilir. Daha sonra bu vektörün her bir elemanı, göreceli önem vektöründe karşı gelen elemana bölünerek bir başka vektör hesaplanır. Sonuç olarak bu vektörün aritmetik ortalaması ise en büyük öz değer olan " $\lambda_{\max}$ " 'ı vermektedir. Daha sonra tutarlılık göstergesi ve tutarlılık oranı aşağıdaki gibi hesaplanarak sonucun doğruluğu kontrol edilir.

$$\text{Tutarlılık Göstergesi (CI)} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (1)$$

Rassal Gösterge (RI) olsun,

$$\text{Tutarlılık Oranı (CR)} = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

Tutarlılık oranı karar vericinin her kritere dayalı değerlendirme aşamalarında kullanılabilir ve son kararın kalitesi ve geçerliliği açısından önemli bir kavramdır. Tutarlılığın test edilmesine imkan vermesi yönüyle AHS yöntemi diğer çok kriterli karar verme yöntemlerine göre daha güven vermektedir.

Karar matrisinin tutarlı olabilmesi için  $CR < 0,10$  olması istenir. CR ne kadar sifıra yakınsa karşılaştırma sonuçları daha tutarlı olacaktır.

Tablo 4. 12. Rassal Göstergeler Tablosu

$n$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rassallık Göstergesi	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Kaynak : Saaty, 1980: 212-213.

Tablo 4.12’te n matris boyutuna göre rassal değerler görülmektedir. Burada n kriter sayısıdır ve bu sayı yani boyut büyüdükçe rassal gösterge değerlerinde de bir artış bulunmaktadır.

### **5.5.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi Uygulanarak Değişkenlerinin Ağırlıklarının Belirlenmesi**

AHS yönteminin uygulanması aşamaları genel olarak aşağıdaki gibidir:

- Alternatif ve kriter değişkenlerin belirlenmesi,
- Amaç ve hiyerarşi tablosunun oluşturulması,
- Çok aşamalı süreç üzerinden değerlendirme yapılacaksa başlangıç ve bitiş aşamaları tanımlanmalı,
- Kriter ağırlıkları belirlenmeli,
- Her kritere göre karar verici(lerin) atama tabloları oluşturularak ağırlıklı kriter puanları oluşturulmalı, ayrıca her atama tablosu tutarlılık testine tabi tutularak göreceli atama hataları kontrol altında tutulmalı,
- Kriter puanları toplanarak aşama puanları belirlenmeli,
- Her aşamanın da puanları kümülatif olarak toplanarak ana puan hesaplanmalıdır.

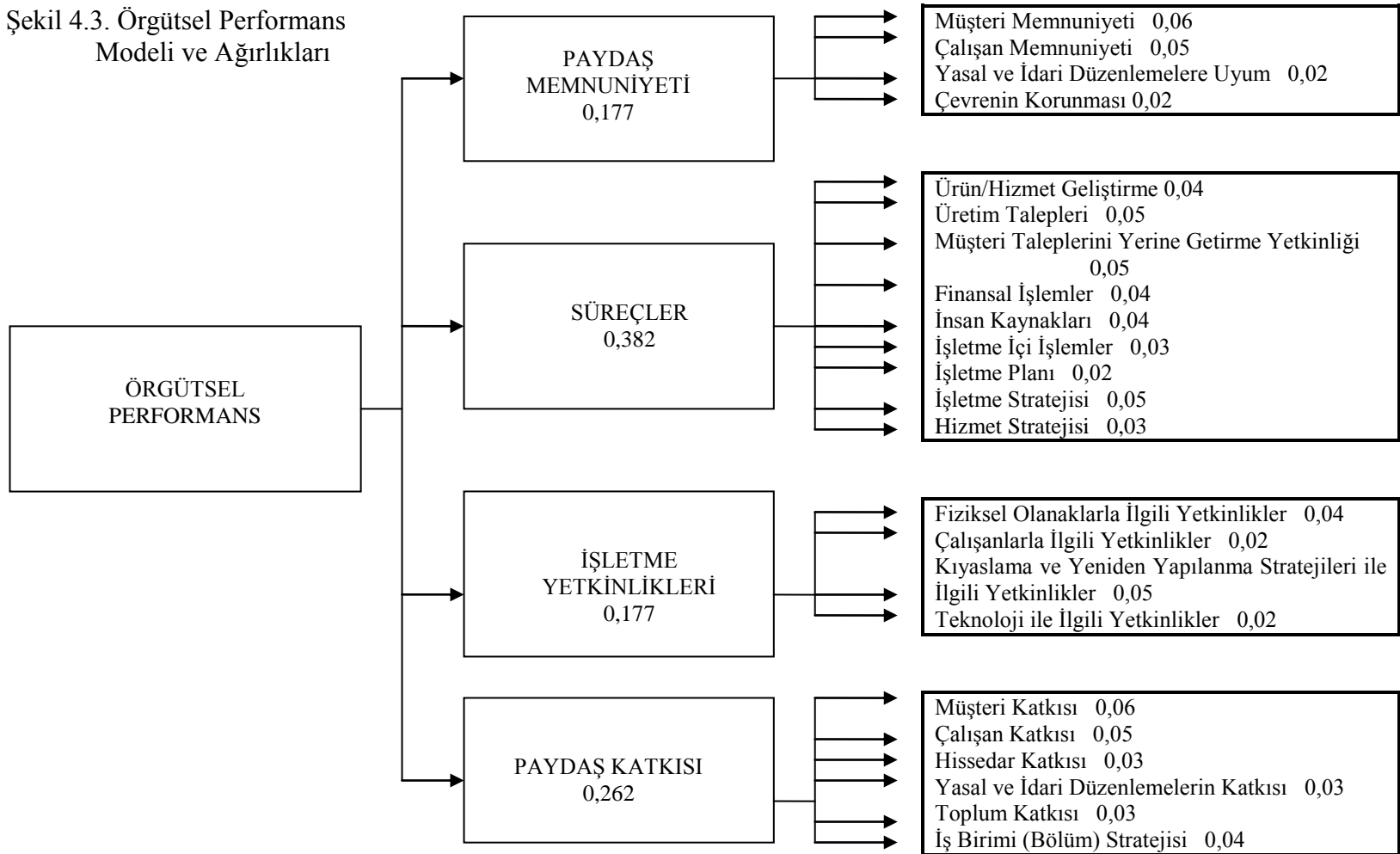
AHS yöntemi bu şekilde uygulanmaktadır. Ancak çalışmamızda AHS yönteminin sadece kriter ağırlıkları aşamalı bir süreç üzerinden belirlenmeye çalışılmış ve yöntemin tamamı uygulanmaktan öte, sadece kriter ağırlıklarının belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Uygulamanın aşamaları aşağıdaki gibidir:

- Amaç ve değişkenler belirlenmiştir: Temel amaç, örgütsel performans ölçeğinin belirlenmesi ve bu bağlamda ana kriter örgütsel performans olmak üzere birinci aşama alt kriterler Paydaş Memnuniyeti, Süreçler, İşletme Yetkinlikleri, Paydaş Katkısı olarak belirlenmiştir. Üçüncü aşama kriterler ise ikinci aşama kriterlerin bir alt kriteri olmak üzere belirlenmiştir (Bkz: Şekil 4.2).
- Üçüncü aşama kriterler 5’li likert ölçeğine dayalı olarak belirlenmiş ve 120 yöneticiye uygulanan anket verileri ile değerlendirilmiştir. Bu veriler üzerinde faktör analizi ile 4 üst kriter (2. Aşama alt kriterler) başlığı altında

toplanmıştır. Bu kriterlerin de bağlandığı üst kriter Örgütsel Performans kriteri (1. Aşama) olacak şekilde tanımlanmıştır. Kriterlerin tanımlanması ve ağırlıklandırılması en alt kriterlerden en üste doğru olmak üzere tümevarım mantığı ile tanımlanmaktadır.

- Üçüncü aşama ve en alt kriterleri oluşturan kriterler bir bütün olarak AHS sürecindeki kriter ağırlıklarının değerlendirme aşaması kullanılmak üzere ağırlıklandırılmıştır. Bu aşamada toplam 23 kritere ait birebir ağırlık matrisi oluşturulmuştur. Ankete her katılımcının değerlendirmeleri için ayrı olmak üzere toplam 120 kez bu tablo oluşturulmuş ve kriterlerin ağırlık ortalamaları alınmıştır. Burada ölçekteki 5'li likert ölçeği 1-3-5-7-9 değerlerine atanarak uygulanmıştır.
- Üçüncü alt değişkenlere ait ağırlıklar (toplamı 1'e eşittir) belirlendikten sonra bu değişkenlerin gruplanmasıyla oluşan ikinci alt grup değişkenlere ait ağırlıklar toplama yoluyla elde edilmiştir. Bunların da toplamı ana kriter olan örgütsel performans kriterinin ağırlığını vermektedir ki bu da 1'e eşittir.

Şekil 4.3. Örgütsel Performans Modeli ve Ağırlıkları





Analitik hiyerarşi yöntemi ile hesaplanan, otel işletmelerinin performansını oluşturan boyutların ağırlıkları incelendiğinde; % 38,2 ile “Süreçler” boyutunun ilk sırada yer aldığı, % 26,2 ile “Paydaş Katkısı” boyutunun ikinci sırada yer aldığı, “Paydaş Memnuniyeti” ile “Yetkinlikler” boyutunun eşit derecede ve üçüncü sırada önemli görüldüğü anlaşılmaktadır. “Paydaş Memnuniyeti” boyutu içerisinde; en fazla ağırlık verilen göstergeler, % 6 ve % 5 oranları ile Müşteri ve Çalışan memnuniyeti olduğu görülmektedir. Yasal ve İdari düzenleyiciler ile Çevre Memnuniyeti ise; % 2 oranında eşit derecede öneme sahiptir. Süreçler boyutunda ise; % 5 oranında üretim talepleri, müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği ve işletme stratejisi eşit öneme sahip göstergelerdir. Ürün/hizmet geliştirme, finansal işlemler, insan kaynakları göstergeleri süreçler boyutu içerisinde % 4 öneme sahip olduğu görülmektedir. İşletme içi işlemler ve hizmet stratejisi % 3 öneme sahipken, işletme planı ise % 2 öneme sahiptir. Yetkinlik boyutu içerisinde; % 5 oran ile, çalışanlar ile ilgili yetkinlikler ve kıyaslama ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinlikler yer almaktadır. Fiziksel olanaklar ile ilgili yetkinlikler %4’ken, teknoloji ile ilgili yetkinliklerin % 2 oranında olduğu ortaya çıkmıştır. Paydaş katkısı boyutunda en fazla ağırlığa % 6 oranında müşteri katkısı göstergesinin olduğu görülmektedir. % 5 oranında çalışanların katkısı, % 4 oranında bölüm stratejisi etkili olmaktadır. % 3 oranında hissedar katkısı, yasal ve idari düzenlemelerin katkısı ve toplum katkısının eşit derecede öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### **5.6. Hipotez Testleri**

Araştırma hipotezlerini test etmek için Kruskal Wallis (K-W) testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi, Parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. K-W testi uygulamak için, verilerin en azından aralıklı bir ölçekle saptanmış olması ve sürekli herhangi bir dağılımdan/dağılımlardan rasgele çekilmiş örnekler olması gerekir (Özdamar, 1999: 373-374).

Kruskal Wallis tekniği, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder. Analizde k tane örneklemin bir bağımlı değişkene ait puanları karşılaştırılır. Bu test, “bağımlı

değişkenin en az aralık ölçeğinde” olmasını gerektirir. Analiz, “puanların grup değişkenine göre oluşturulan her bir alt grupta (örnekleme) normal dağılım ve varyansların eşitliği” varsayımlarını gerektirmediği için tek yönlü varyans analizine alternatif bir tekniktir (Büyüköztürk, 2002: 152).

İşletmelerin faaliyet sürelerine göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik H1 ana hipotezine ilişkin alt hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular tablo 4.13, 4.14, 4.15 ve 4.16’ de görülmektedir.

Tablo 4. 13. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ</b>				
	<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum</b>	<b>Çevrenin Korunması</b>
Chi-Square	13,802	8,781	3,462	2,401
Asymp. Sig.	,008	,067	,484	,662

Müşteri Memnuniyeti	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Sırası
	1-10	71	65,97
	11-20	38	47,96
	21-30	4	76,50
	41-50	2	39,50
	51+	4	62,13
	Toplam	119	

Paydaş memnuniyetinin alt boyutlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir. Buna göre; çalışan memnuniyetine verilen önem, yasal ve idari düzenlemelere uyum ve çevrenin korunmasına verilen önem açısından otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmazken ( $p>0,05$ ); müşteri memnuniyetine verilen önemin ( $p<0,05$ ) işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Müşteri memnuniyeti için faaliyet yılları incelendiğinde, boyutların sıra ortalamaları dikkate alındığında % 76,50 oranında 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren otellerde daha fazla önem verildiği gözlenmektedir.

Tablo 4. 14. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

SÜREÇLER									
	Ürün/Hizmet Geliştirme	Üretim Talepleri	Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği	Finansal İşlemler	İnsan Kaynakları	İşletme İçi İşlemler	İşletme Planı	Hizmet Stratejisi	İşletme Stratejisi
Chi-Square	12,096	6,663	3,889	3,319	2,916	5,637	2,988	7,844	9,270
Asymp. Sig.	,017	,155	,421	,506	,572	,228	,560	,097	,055

Ürün/Hizmet Geliştirme	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Sırası
	1-10	71	61,24
11-20	38	53,82	
21-30	4	45,25	
41-50	2	66,00	
51+	4	108,50	
Toplam	119		

Süreçler boyutunun “Üretim Talepleri”, “Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği”, “Finansal İşlemler”, “İnsan Kaynakları”, “İşletme İçi İşlemler” ve “İşletme Planı” göstergeleriyle otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna karşın; Ürün ve Hizmet Geliştirme göstergesine verilen önem açısından işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ürün ve Hizmet Geliştirme işlemlerinin; 1-10 yıl ve 41-50 yıl arasında faaliyet gösteren otel işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ürün/hizmet geliştirme göstergelerine, yeni kurulan ve uzun yıllardır faaliyet gösteren otel işletmelerinde diğer otel işletmelerine göre daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Çünkü ürün yaşam eğrisinin giriş ve olgunluk dönemlerinde yeni hizmet geliştirme, işletmenin varlığını ve başarısını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Tablo 4. 15. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

<b>YETKİNLİKLER</b>				
	<b>Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler</b>	<b>Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler</b>	<b>Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler</b>	<b>Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler</b>
Chi-Square	2,951	6,510	1,100	8,903
Asymp. Sig.	,566	,164	,894	,064

Otel işletmelerinin faaliyet süreleri ile Yetkinlikler boyutunda yer alan Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler, Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler, Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler ve Teknoloji ile ilgili Yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 4.16. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

<b>PAYDAŞ KATKISI</b>						
	<b>Müşteri Katkısı</b>	<b>Çalışan Katkısı</b>	<b>Hissedar Katkısı</b>	<b>Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı</b>	<b>Toplum Katkısı</b>	<b>İş Birimi (Bölüm) Stratejisi</b>
Chi-Square	4,461	4,809	8,354	5,764	4,772	3,261
Asymp. Sig.	,347	,307	,079	,217	,311	,515

Otel işletmelerinin faaliyet süreleri ile Paydaş Katkısı boyutunda yer alan Müşteri Katkısı, Çalışan Katkısı, Hissedar Katkısı, Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı ve Toplum Katkısı alt boyutlarına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İşletmelerin türlerine göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik H2 ana hipotezine ilişkin alt hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular tablo 4.17, 4.18, 4.19 ve 4.20' de görülmektedir.

Tablo 4. 17. İşletmelerin Türlerine Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

PAYDAŞ MEMNUNİYETİ				
	Müşteri Memnuniyeti	Çalışan Memnuniyeti	Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum	Çevrenin Korunması
Chi-Square	,132	17,837	,068	2,624
Asymp. Sig.	,936	,000	,967	,269

Çalışan Memnuniyeti	İşletme Türü	N	Ortalama Sırası
	Ulusal İşletme	54	66,61
	Ulusal Bir Zincir İşletmeye Bağlı	55	60,95
	Uluslararası Bir Zincir İşletmeye Bağlı	11	28,23
	Toplam	120	

Paydaş memnuniyetinin alt boyutlarından müşteri memnuniyeti, yasal ve idari düzenlemelerde ve çevrenin korunmasına verilen önem açısından otel işletmelerinin türlerine göre anlamlı bir fark bulunmazken; çalışan memnuniyetine verilen önem otel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Çalışan memnuniyeti boyutu için otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Otel işletmelerinin türleri incelendiğinde, ulusal işletmelerde ve ulusal bir zincir işletmeye bağlı otel işletmelerinde diğer işletmelere oranla daha fazla önem verildiği görülmektedir. Ulusal işletmelerde; ortalama olarak % 66,61 oranında; ulusal bir zincir işletmeye bağlı otel işletmelerinde ise % 60,95 oranında önem verildiği görülmektedir.

Tablo 4. 18. İşletmelerin Türlerine Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

SÜREÇLER									
	Ürün/Hizmet Geliştirme	Üretim Talepleri	Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği	Finansal İşlemler	İnsan Kaynakları	İşletme İçi İşlemler	İşletme Planı	Hizmet Stratejisi	İşletme Stratejisi
Chi-Square	,938	3,524	3,132	2,800	1,558	1,214	6,447	2,698	4,954
Asymp. Sig.	,626	,172	,209	,247	,459	,545	,040	,259	,084

İşletme Planı	İşletme Türü	N	Ortalama Sırası
	Ulusal İşletme	54	53,24
	Ulusal Bir Zincir İşletmeye Bağlı	55	67,01
	Uluslararası Bir Zincir İşletmeye Bağlı	11	63,59
	Toplam	120	

Süreçler boyutunun “Ürün/Hizmet Geliştirme”, “Üretim Talepleri”, “Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği”, “Finansal İşlemler”, “İnsan Kaynakları” ve “İşletme İçi İşlemler”, “Hizmet Stratejisi”, “İşletme Stratejisi” göstergelerine verilen önem açısından otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte ( $p>0,05$ ), “İşletme Planı” göstergesine ( $p<0,05$ ) verilen önem açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşletme Planının, Ulusal bir Zincir İşletmeye Bağlı ve Uluslararası bir Zincir İşletmeye Bağlı otel işletmelerinde daha önemli olduğu gözlenmektedir. Ortalama sıralama değerleri Ulusal bir Zincir İşletmeye Bağlı otel işletmelerinde %67,01 ve Uluslararası bir Zincir İşletmeye Bağlı otel işletmelerinde ise; %63,59 olduğu görülmektedir. Bu durum İşletme Planının zincir otel işletmelerinde daha fazla önem taşıdığına işaret etmektedir.

Tablo 4.19. İşletmelerin Türlerine Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

YETKİNLİKLER				
	Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler	Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler	Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler	Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler
Chi-Square	1,872	1,349	2,571	,296
Asymp. Sig.	,392	,509	,276	,862

Otel işletmelerinin türleri ile Yetkinlikler boyutunda yer alan Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler, Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler, Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler ve Teknoloji ile ilgili Yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 4. 20. İşletmelerin Türlerine Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

<b>PAYDAŞ KATKISI</b>						
	<b>Müşteri Katkısı</b>	<b>Çalışan Katkısı</b>	<b>Hissedar Katkısı</b>	<b>Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı</b>	<b>Toplum Katkısı</b>	<b>İş Birimi (Bölüm) Stratejisi</b>
Chi-Square	4,186	2,397	1,032	3,595	,534	,486
Asymp. Sig.	,123	,302	,597	,166	,766	,784

Otel işletmelerinin türleri ile Paydaş Katkısı boyutunda yer alan Müşteri Katkısı, Çalışan Katkısı, Hissedar Katkısı, Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı ve Toplum Katkısı alt boyutlarına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik H3 ana hipotezine ilişkin alt hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular tablo 4.21, 4.22, 4.23 ve 4.24' de görülmektedir.

Tablo 4. 21. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ</b>				
	<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum</b>	<b>Çevrenin Korunması</b>
Chi-Square	3,284	2,669	2,015	,904
Asymp. Sig.	,194	,263	,365	,636

Otel işletmelerinin faaliyet alanları ile Paydaş Memnuniyeti boyutunun altında yer alan; Müşteri ve Çalışan Memnuniyeti, Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum, Çevrenin Korunması boyutlarıyla ilgili önem derecesi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 4. 22. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

SÜREÇLER									
	Ürün/Hizmet Geliştirme	Üretim Talepleri	Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği	Finansal İşlemler	İnsan Kaynakları	İşletme İçi İşlemler	İşletme Planı	Hizmet Stratejisi	İşletme Stratejisi
Chi-Square	1,374	2,845	2,122	,418	2,660	3,009	2,411	,122	7,050
Asymp. Sig.	,503	,241	,346	,811	,264	,222	,299	,941	,029

İşletme Stratejisi	Faaliyet Alanı	N	Ortalama Sırası
	Şehir Oteli	38	59,65
	Kaplıca, Kür Otelleri	4	90,50
	Kıyı (Sahil) Oteli	78	51,57
	Toplam	120	

Otel işletmelerinin faaliyet alanları incelendiğinde; “ürün/hizmet geliştirme”, “üretim talepleri”, “müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği”, “finansal işlemler”, “insan kaynakları”, “işletme içi işlemler”, “hizmet stratejisi” ve “işletme planı” boyutlarına verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). İşletmelerinin faaliyet alanına göre İşletme Stratejisine verilen önem arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ortalamalar göz önüne alındığında %90,50 oranında kaplıca kür otellerinde İşletme Stratejilerine verilen önem arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4. 23. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

YETKİNLİKLER				
	Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler	Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler	Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler	Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler
Chi-Square	12,557	1,211	,327	12,484
Asymp. Sig.	,002	,546	,849	,002

Fiziksel Olanaklarla İlgili Yetkinlikler	Faaliyet Alanı	N	Ortalama Sırası	Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler	Ortalama Sırası
	Şehir Oteli	38	38,67		69,89
	Kaplıca, Kür Otelleri	4	44,25		67,25
	Kıyı (Sahil) Oteli	78	61,21		49,22
	Toplam	120			



Otel işletmelerinin faaliyet alanına göre yetkinlikler boyutu incelendiğinde; “Çalışanlar ile ilgili yetkinliklere”, “kıyaslama, yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinliklere” verilen önem arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). “Fiziksel Olanaklar” ve “Teknoloji ile İlgili Yetkinliklere” verilen önem arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinliklere verilen önem incelendiğinde; Kıyı (Sahil) Otel işletmelerinde Fiziksel Olanaklar ile İlgili yetkinliklere daha fazla önem verildiği gözlenmektedir. Teknoloji ile İlgili Yetkinliklere verilen önem ise; Şehir Otel İşletmelerinde diğer faaliyet alanlarına göre daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Bu durum Şehir Otellerinde, teknolojik gelişmelerin daha önemli, kıyı (sahil) otellerinde ise otel işletmelerinin sahip olduğu fiziksel donanımların tercih edilmeleri bakımından daha önemli olduğunu desteklemektedir.

Tablo 4. 24. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

PAYDAŞ KATKISI						
	Müşteri Katkısı	Çalışan Katkısı	Hissedar Katkısı	Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı	Toplum Katkısı	İş Birimi (Bölüm) Stratejisi
Chi-Square	6,038	1,247	,709	,127	4,309	1,513
Asymp. Sig.	,049	,536	,701	,938	,116	,469

Müşteri Katkısı	Faaliyet Alanı	N	Ortalama Sırası
	Şehir Oteli	38	62,00
	Kaplıca, Kür Otelleri	4	80,00
	Kıyı (Sahil) Oteli	78	51,29
	Toplam	120	

Otel işletmelerinin faaliyet alanları ile Paydaş Katkısı boyutunda yer alan “Çalışan Katkısı”, “Hissedar Katkısı”, “Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı”, “Toplum Katkısı” ve “İş Birimi (Bölüm) Stratejileri” göstergelerine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). İşletmelerin faaliyet alanlarına göre müşteri katkısı göstergesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Müşteri katkısı; kaplıca kür otellerinde diğer otel faaliyet alanlarına göre ortalama sıralama bakımından % 80 oranında daha fazla olarak gerçekleşmektedir.

İşletmelerin büyüklüklerine göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik H4 ana hipotezine ilişkin alt hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular tablo 4.25, 4.26, 4.27 ve 4.28’ de görülmektedir.

Tablo 4.25. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Paydaş Memnuniyeti Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ</b>				
	<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum</b>	<b>Çevrenin Korunması</b>
Chi-Square	12,542	3,829	5,480	9,665
Asymp. Sig.	,028	,574	,360	,085

Müşteri Memnuniyeti	Oda Sayısı	N	Ortalama Sırası
	1-100	5	77,00
	101-200	17	59,94
	201-300	30	52,70
	301-400	31	70,85
	401-500	14	46,82
	500+	23	61,87
	Toplam	120	

Paydaş memnuniyetinin alt boyutlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.25’de görülmektedir. Buna göre; “çalışan memnuniyeti”, “yasal ve idari düzenlemeler” ve “çevre koruması” göstergeleri otel işletmelerinin büyüklüklerine göre anlamlı bir fark bulunmazken ( $p>0,05$ ); müşteri memnuniyetine verilen önem açısından ( $p<0,05$ ), anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti için otel işletmelerinin büyüklükleri incelendiğinde, diğer büyüklükteki otellere göre, % 77,00 oranında, oda sayısı 1-100 olanlar arasında ve %70,85 oranında ise; oda sayısı 301-400 arasında olan işletmelerde daha fazla önem verildiği gözlenmektedir.

Tablo 4. 26. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Süreç Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

SÜREÇLER									
	Ürün/Hizmet Geliştirme	Üretim Talepleri	Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği	Finansal İşlemler	İnsan Kaynakları	İşletme İçi İşlemler	İşletme Planı	Hizmet Stratejisi	İşletme Stratejisi
Chi-Square	7,078	11,229	6,707	8,607	2,861	7,948	14,676	12,098	7,906
Asymp. Sig.	,215	,047	,243	,126	,721	,159	,012	,033	,162

Üretim Talepleri	Oda Sayısı	N	Ortalama Sırası	İşletme Planı	Ortalama Sırası	Hizmet Stratejisi	Ortalama Sırası
	1-100	5	32,00		59,50		76,50
101-200	17	67,09	50,09	73,50			
201-300	30	63,48	51,30	58,17			
301-400	31	68,94	69,95	63,31			
401-500	14	47,68	78,50	34,93			
500+	23	54,37	56,72	62,24			
Toplam	120						

Süreçler boyutunun “Ürün/Hizmet Geliştirme”, “Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Yetkinliği”, “Finansal İşlemler”, “İnsan Kaynakları”, “İşletme İçi İşlemler” ve “İşletme Stratejisi” göstergelerine verilen önem açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Yapılan analiz sonucunda; “Üretim Talepleri”, “İşletme Planı” ve “Hizmet Stratejisi” göstergelerine verilen önemin diğer göstergelerle karşılaştırıldığında, işletme büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Üretim taleplerine en fazla önem; 301-400 oda sayısına sahip otel işletmelerinde, hizmet stratejilerine 1-100 odaya sahip otel işletmelerinde, işletme Planına ise, 401-500 oda sayısına sahip otel işletmelerinde diğerlerine oranla daha fazla önem verilmektedir.

Tablo 4. 27. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Yetkinlik Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

YETKİNLİKLER				
	Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler	Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler	Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler	Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler
Chi-Square	4,659	4,844	3,333	2,920
Asymp. Sig.	,459	,435	,649	,712

Otel işletmelerinin büyüklüğü ile Yetkinlikler boyutunda yer alan Fiziksel Olanaklar ile İlgili Yetkinlikler”, “Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler”, “Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler” ve “Teknoloji ile ilgili Yetkinliklere” verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 4. 28. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Paydaş Katkısı Boyutlarına Verilen Önem Arasındaki Farklılıklar

PAYDAŞ KATKISI						
	Müşteri Katkısı	Çalışan Katkısı	Hissedar Katkısı	Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı	Toplum Katkısı	İş Birimi (Bölüm) Stratejisi
Chi-Square	9,307	,488	3,295	3,543	3,419	5,517
Asymp. Sig.	,097	,993	,655	,617	,636	,356

Otel işletmelerinin büyüklüğü ile “Paydaş Katkısı” boyutunda yer alan “Müşteri Katkısı”, “Çalışan Katkısı”, “Hissedar Katkısı”, “Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı”, “Toplum Katkısı” ve “İş Birimi (Bölüm) Stratejisi” göstergelerine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

### 5.7. Araştırma Sorularına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Performans Prizması modelinin teorik mantığı çerçevesinde; araştırmanın temel sorunsalları olan sorular analiz sonuçlarına göre değerlendirilmiştir.

#### 1. 5 yıldızlı otel işletmelerinin başlıca paydaşları kimlerdir, istek ve ihtiyaçları nelerdir?

İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve uzun yıllar faaliyetlerini sürdürebilmeleri için; paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve başlıca paydaşlarının değerini artırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar. Performans Prizması modelinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Çünkü sürecin bundan sonraki tüm adımları belirlenen paydaşlara göre gerçekleşecektir.

Son dönemlerde; çok yönlü paydaşlar kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmeler artık sadece müşteri ve hissedar memnuniyeti ile ilgilenmemektedir. Bu paydaşların yanı sıra; çalışanlar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum da

önemli paydaşlar olarak kabul edilerek; performans ölçüm sistemlerinde yer almaya başladılar (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003: 16). Paydaşların sayısı arttıkça; taleplerinde de artış görülecektir. İşletmeler bu artan talepleri karşılamak için üstün bir çabayla ellerinden geleni yaparlar (Neely, Adams ve Kennerly, 2002: 8). İşletmeleri doğrudan etkileyen paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler birinci gruba örnek olurken; işletmeler tarafından etkilenen medya kuruluşları ve özel ilgi grupları ikinci grup olarak nitelendirilebilir. Her paydaş grupları kendi içerisinde ve paydaş grupları ile işletme arasında verimli bir iletişim olmalıdır (Cuganesan, 2006: 168-169).

Otel işletmelerinde yapılan incelemeler sonucunda; başlıca paydaş olarak, organizasyonu doğrudan etkileyen, müşteriler, çalışanlar, yasal ve idari düzenleyiciler birinci grup paydaşlar, organizasyon tarafından etkilenen çevre ise ikinci grup paydaşlar olarak görülmektedir.

Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya yönelik ölçüm çalışmaları yapılması gerekir. Otel işletmelerinin en önemli paydaşlarını oluşturan müşteriler için; müşteri memnuniyeti, sadakat, müşterinin elde tutulması, müşteriye yanıt verme süresi, müşteri geri bildirim, önerileri, müşteri şikayeti, şikayet çözümü ve hata tekrarları, şikayetleri çözme süresi, müşterinin ödediği para karşılığında algıladığı ürün değeri, hizmetin tam zamanında sunulması, satış öncesi ve satış sonrası hizmet kalitesi, sunulan hizmetin belirli standartlara sahip olması gibi konularda ölçüm yapılarak müşteri istek ve ihtiyaçları belirlenebilir.

İşletmeyi doğrudan etkileyen çalışanlar için; çalışan memnuniyeti ve işe bağlılığı, çalışan devir hızı, çalışanların işe devamsızlıkları, çalışanların fikir ve önerileri, verilen ücretleri kıyaslama, işletme içi yükselme fırsatları, işe alma ve işten çıkarma, çalışan becerilerinin işe yansımaları ya da uygulanması, boş pozisyonlara başvuranların oranı, güvenlik/kaza olayları, çalışma saatleri, eğitim harcamaları ve eğitim programlarından çalışanların memnuniyeti, yeni eğitim programlarının sıklığı ve uygunluğu, mesleki sağlık ve güvenlik değerlendirmesi konularında ölçüm yapılması gerekir.

Üçüncü paydaş grubu olan, yasal düzenleyicilerin, istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilmek için; yasal düzenleyicilerde memnuniyet ölçümleri, düzenleyicilerin bakış açısıyla işletmenin konumu, yönetmeliklere uygun olmayan

düzenlemeler, yönetmeliklere aykırı davranmanın maliyeti, ceza tekrarları gibi konularda ölçüm çalışmaları yapılarak düzenleyicilerin istek ve ihtiyaçları anlaşılabilir.

İkinci grup paydaşlardan biri olan çevre konusunda; çevrenin işletmeye bakış açısı ve değerlendirmesi, işletmenin çevresel koruma için harcama düzeyi, çevre bağlılığı, çevresel yaşama uyum düzeyi, enerji ve hammadde tüketim oranı, atıkların en aza indirilmesi ve geri dönüşüm oranı, atıkların çevresel yayılım düzeylerinde ölçüm çalışmaları yapılması gerekir.

Performans prizmasının otel işletmelerinde uygulanabilmesi için; modelde yer alan diğer paydaş gruplarından hissedarlar, tedarikçiler ve toplumunda, müşteriler, çalışanlar, yasal düzenleyiciler ve çevre paydaşları gibi dikkate alınarak işletme açısından öneminin ortaya konulması gereklidir.

## **2. 5 yıldızlı otel işletmeleri, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmek için hangi stratejileri izlemelidir?**

Strateji, işletmenin paydaşlarıyla ilişkilerini düzenleyen ve rakipleriyle rekabet gücünü artıracak, işletme faaliyetlerine uygun programlar olarak nitelendirilebilir. İşletmenin paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarının ölçümler sonucunda ortaya konulmasından sonra, uygun stratejilerle paydaş memnuniyeti artırılabilir.

Strateji konusu üzerinde ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren A.D. Chandler (1962) stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Yine konu üzerinde önemli çalışmaları bulunan J. Brian Quinn, stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görür ve belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plân veya model olarak tanımlar (Dinçer, 1998: 16). Yönetime stratejik tarzda yaklaşmanın nedeni; rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek, rekabeti süreklileştirmeyi hedeflemek, gelecek referanslı davranmak ve kuruma bütüncül yaklaşmak olarak sayılabilir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 16).

Paydaşların memnuniyetini sağlamak için, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak stratejilerin ortaya konulmasında; ölçümün rolü 4 boyutludur. Birincisi; yöneticilerin doğru stratejileri seçip seçemediklerini görebilmeleri için ölçümler gereklidir. İkincisi; ölçümler stratejilerin organizasyon içinde bir araya gelmesini

sağlar. Üçüncüsü; ölçümler stratejilerin uygulanması konusunda teşvik edici ve harekete geçiricidir. Dördüncüsü ise; ölçümler, toplanan bilgilerin analiz edilmesini ve stratejilerin planlandıkları şekilde yürütülüp yürütülmediklerini kontrol eder (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 169).

Organizasyon ile müşterilerin karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler arasında; ürün ve hizmetleri yaymak ve yenileme stratejileri, potansiyel yeni müşterileri etkileme stratejileri, kazançlı müşterileri elde tutabilme stratejileri, pazar payını artırma stratejileri sayılabilir. Organizasyon ile çalışanların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler ise; işgücü esnekliğinin artırılma stratejileri, en iyi çalışanları transfer etme stratejileri, anahtar çalışanları elde tutma stratejileri, çalışan isteklerini dikkate alma stratejileridir. Organizasyon ile yasal düzenleyicilerle karşılıklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan stratejiler arasında; yasal düzenleyicilerle uyum stratejileri, sorumlu önlem stratejileri, yer/bölge vizyonu stratejileridir.

Otel işletmelerinde yapılan faktör analizinde stratejilerin ayrı bir faktör olarak yer almadığı görülmektedir. Ayrı bir faktör olarak yer almamasına rağmen, işletme ve hizmet stratejisi süreçler boyutunda, bölüm stratejisi ise, paydaş katkısı boyutunda bulunmaktadır. Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla izlenecek stratejileri ortaya koymak için ölçüm çalışmaları yapılmalıdır.

İşletme stratejisi kapsamında; kâr performansı, nakit akışı performansı, esnek satışlar, kâr büyümesi, teknoloji yayılımı, yeni teknoloji uygulamalarının maliyeti, misyon/vizyon bilinci, farkındalığı ve başarısı, stratejik amaçların başarısı konularında ölçüm yapılabilir. Bölüm stratejisini ortaya çıkarabilmek için, gelir/devir hızı büyümesi, sermaye yatırımının düzeyi, alt yapının kapladığı coğrafi alan, alt yapı sistemi yerleştirmenin maliyeti, hızı, sabit değerlerin satışlara oranı, lisans anlaşmalarının değeri ölçülebilir. Hizmet stratejisi için, pazar ve müşteri hesaplarının kârlılığı, yeni hizmetlerden kâr sağlama, araştırma ve geliştirme harcamaları, yeni hizmetlerin toplam maliyeti ve pazar yaygınlığı konularında ölçümler yapılarak uygun stratejilerin belirlenmesi gerekir.

### **3. Belirlenen stratejilerde başarılı olunabilmesi için hangi işlemler uygulanmalıdır?**

İşlemler kalite artışını hızlandıran unsurlardır. İşletmelerde yürütülen işlemlerin her geçen gün önemi artmaktadır. Alıcılara; hizmet ve ürün ulaştırmanın en önemli adımları bu boyutta gerçekleştirilir. Burada birbirini takip eden bir çok aşama söz konusudur. Kısaca işlemler, işletmelerin çalışmasını sağlayan, hangi işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlayan tasarımlardır.

Süreçleri/işlemleri tanımlayacak olursak yeni ürün ve hizmet geliştirme, talepleri dikkate alma, istekleri yerine getirme, planlama ve girişimleri yönetebilmedir. Tüm bu işlemler için özel ölçüm sonuçları gerekebilir (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7). Pek çok organizasyon işletme içi işlemlerini dört ayrı kategoride düşünmektedir. Bunlar genel olarak; ürün ve hizmet geliştirmek; talepleri oluşturmak; talepleri yerine getirmek; girişimleri planlamak ve yönetmektir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 171).

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için izlenen stratejilerin uygulanabilmesinde gerekli olan işlemler; yeni ürün ve hizmet geliştirmek, istekler oluşturma, istekleri yerine getirme, işletmeyi planlama ve yönetmedir. Çalışan memnuniyeti için insan kaynakları yönetiminin süreçlerinin uygulanması gerekir. Yasal düzenleyiciler ve çevre memnuniyeti için, politikaların uygulanması ve geliştirilmesi, yönetim uyum programları, gelecekteki yasal düzenleyiciler için hazırlık, toplumla ilişkilerin kurulması, yerel altyapı gereksinimlerinin planlanması, yerel kaynak gereksinimlerinin planlanması işlemleri sayılabilir.

İşlemlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ürün ve hizmet geliştirme kapsamında; kalite maliyeti, ürün/hizmet karmaşıklığı, ürün standardizasyonu, hedeflenen maliyete karşılık gerçekleşen maliyet, patentlerin kullanımı, lisans anlaşması kullanımları, ürün/hizmet benzersizliği konularında ölçümler yapılmalıdır. Üretim talepleri işlemlerinde; yeni ürünün/hizmetin satışları, pazar uygunluğu, marka dürüstlüğü, marka değeri, reklamcılık, yatırım dönüşleri, fiyatlandırma maliyeti, fiyatlandırma süresi, satış gücü verimliliği, reklamcılık harcamalarında ölçümler yapılabilir.

Müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliğinde; teslim güvenilirliği, talepler, işgücü kullanımı, beceri dağılımı, beceri kullanılabilirliği, donanım arızalarının maliyeti, işe alma ve işten çıkarma, alternatif tedarikçilerin sayısı, müşteri-tedarikçi ilişkilerinin kararlılığı, envanter düzeyleri, stok dönüşleri, malzeme ve parçaların



elde edilebilirliği, kapasite planı ve kullanılabilirliği, talep tahminlerinin doğruluğu, güvenli stok azaltma ve kritik kaynak kullanımlarında ölçümlerin yapılması gereklidir.

Finansal işlemlerde; sermaye maliyeti, işletim maliyetlerini azaltma, müşteri likiditesi, tedarikçilere zamanında ödeme, yatırımcı riski, senetler, menkul kıymetler, yatırımcı devir hızı, sigorta maliyeti, planlama parametrelerinin doğruluğu gibi konularda ölçümler yapılması zorunludur. İnsan kaynaklarında; beceriler/işgücü kullanılabilirliği, kişi başı personel harcamaları, çalışanların iyileştirmeye yönelik önerileri, eğitim harcamaları, beceri envanteri ve eksiklikleri, emniyet/kaza olayları, çalışanların bağımlılığı, 360 derece geri bildirim, eğitim koşullarının maliyet verimliliği, çok boyutlu beceriler, insan kaynakları departmanının büyüklüğu konularda ölçümler yapılmalıdır.

İşletme içi işlemlerde; malzeme ve parçaların uygunluğu, bakım maliyetleri, donanımı yenisiyle değiştirme süresi, teknoloji uygulamaları, proje performansı, proje maliyet uyumluluğu, işletme maliyetlerinin uyumu, kalite tanımlamalarında proje uyumluluğu konularında ölçümler yapılmalıdır. İşletme planında; kapasite kullanılabilirliği, kapasite planı doğruluğu, talep tahmini doğruluğu, zamanında yatırım projesinde ölçümler yapılmalıdır.

Paydaş ilişkilerinde; düzenleyici gereksinimlerinde uygunluk maliyeti, yatırımcılarla iletişimin sıklığı, yerel topluluklarca desteklenmenin düzeyi, baskı gruplarıyla ortaklık, müşterilerin işlemlerinde tedarikçi katılımının düzeyi, yönetimin yatırımcı anlayışları, finansal olmayan bilginin kullanılabilirliği, satışların fiyat kıyaslamaları, yönetmeliklerin açıklığı, enerji ve hammadde tüketim oranlarında ölçümler yapılması gerekir.

#### **4. Bu işlemlerin uygulanabilmesi için hangi yetkinlikler gereklidir?**

Yetkinlikler, işletmelerin, insanlar, teknoloji, uygulamalar ve alt yapı faktörlerinin birleşiminden oluşan ögedir. İşlemlerin gerçekleştirilebilmesi için yetkinliklere gereksinim duyulur. İşletmelerin, amaçlarını başarmaları yetkinliklerin oluşturulması ve paydaşlar tarafından kabul edilmesi zorunludur.

Yetkinlik konusunda farklı tanımlamalar görülmektedir. Boyatzis (1982) işe yönelik yetkinliği; bir bireyi diğerlerinden ayırt eden ve işte daha etkin ve/veya daha fazla performans sergilemesine olanak sağlayan karakteristikler olarak tanımlamıştır. Abraham vd. (2001)'ne göre ise; yetkinlikler başarılı bir iş performansına sahip olmak için gerekli olan çeşitli özellikleri ve davranışları kapsar (Keçecioğlu, 2006: 472-473). Yetkinlik, bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan ve belirli bir iş ortamında (bir görev, rol, fonksiyon ya da organizasyonun tamamı) mükemmel performansın elde edilmesi için ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranış setidir. Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve belirli bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2006: 567).

Paydaş memnuniyeti ve stratejilerin hayata geçirilebilmesi için işlemlerin yapılabilmesinde yetkinliklere gereksinim duyulur. Müşteri memnuniyeti arttırabilmek için; pazar araştırması, ürün/hizmet gelişimi, ticari ürün oranı, yönetimi değerli kılmak, kampanyalar pazarlamak ve marka yönetimi, satış ve dağıtım yönetimi, ortaklık yönetimi, satış gücü artışı, tüm faaliyetleri yerine getirme, teknik servis, satış sonrası servis, müşteri ilişkileri yönetimi, kalite yönetimi gibi yetkinliklere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışan memnuniyeti için; beceri gelişimi, standartları belirleme, karşılaştırmalı paketler, örgütsel ve kültürel değerler, tanıma mekanizmaları, satış tahmini ve promosyon uygulamaları, dengeli işgücü politikaları, dürüst güven verici politikalar, iş etiğine uygun politikalar, sağlık ve güvenlik politikaları, kolaylık ve fiziki çevre yetkinlikleri bulunmalıdır.

Yasal düzenleyiciler ve çevre için; yönetim eğitimi ve sorumluluğu, çalışan eğitimi ve bağlılığı, uyumlu denetleme ve analiz, teknoloji/altyapı yatırımı, yasal düzenleyici kurul ilişkileri, uygulamalı geliştirme ilişkileri yönetmeliği, baskı grupları görüşmeleri, yerel hükümet ilişkileri, toplum lideri ve etkileyici ilişkileri, sponsorluk ve bağışların seçimi, beceri kaynakları seçimi ve geliştirilmesi, sağlayıcı kaynakların seçimi ve gelişimi konularında yetkinliklere gereksinim duyarlar.

Hangi yetkinliklere gereksinim duyulacağı ölçüm çalışmaları ile gerçekleştirilir. Fiziksel olanaklarla ilgili olan yetkinliklerde; kapasite planı ve kullanılabilirliği, alt yapı sisteminin durumu ve kullanılabilirliği, donanım etkililiği,

sabit varlık envanteri, alt yapı sistemlerinin durumu, donanım ve bakım arızalarının maliyeti konularında ölçüme gereksinim duyulur. Çalışanlar ile ilgili yetkinliklerde ise; becerilerin kapsamı, kullanılabilirliği, çalışan verimliliği ve nitelik düzeyleri beceri dağılımı, personel ve eğitim harcamaları, beceri envanteri, çalışan devir hızı, geri çevrilen iş önerileri ve çoklu becerilerde ölçümler uygulanabilir.

Kıyaslama ve yeniden yapılanma yetkinlikleri kapsamında; en iyi uygulamaları gerçekleştirme ve takip etme, en iyi uygulamaları elde etme ve sürdürme maliyeti ve en iyi uygulamaların transfer edilebilirliği konularında ölçümler yapılabilir. Teknoloji ile ilgili yetkinliklerde; teknolojinin elde edilebilirliği, teknolojik yeniliklerin sıklığı, teknoloji envanteri ve teknoloji eksiklikleri, teknolojinin yaşı, teknoloji yayılımı konularında ölçümlerin yapılması gereklidir.

##### **5. Bu yetkinliklerin sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için paydaşlardan ne istenecektir ve neye ihtiyaç duyulacaktır?**

Paydaş katkısı boyutunda; paydaş memnuniyetinin tam tersine işletmelerin paydaşlardan istekleri ve ihtiyaçları incelenecektir. İşletmeler, müşterilerden makul sınırlarda “kâr”, satış miktarında artış için “büyüme”, üretim ve servis hizmetlerinde performansa geri dönüşler için “düşünce”, etkili ve uzun süreli işbirlikleri sağlayabilmek için “güven” isterler.

Çalışanlardan ise; üretkenlik, esneklik, yeteneklerin korunması kavramlarını içine alan “eller”; sadakat, bağlılık, deneyim, moral duygularını bir araya getiren “kalpler”; bilgili çalışanlar, uyumlu takımlar ve kalifiye bireyleri istihdam eden “kafalar”; öneriler, takım oyunu, çeşitlilik ve kültürü bünyesinde barındıran “sesler” isterler.

Yasal düzenleyicilerden, haksız rekabeti önleyecek “kurallar”; amaçlı ve gelişmeye açık kuralların ortaya koyulması için “nedenler”; yanlış yorumlamaya müsait olmayan tek anlamlı yaptırımlar “açıklık”; yeni ve geliştirilmiş kurallar için “tavsiyeler” beklemektedirler.

İşletmeler; paydaşların kendilerine katkılarını ortaya çıkarabilmek için ölçüm çalışmaları yapabilirler. Bu bağlamda; paydaş memnuniyeti boyutundan sayıca daha fazla paydaş bu boyutta yer almaktadır. İşletmelere katkı sağlayan paydaşlar; çalışanlar, yasal ve idari düzenleyiciler, müşteriler, hissedarlar ve toplumdur.

Müşteri katkısı için; müşteri hesap kârlılığı, müşteri bağlılığı, müşteri tavsiyeleri, müşteri şikayetleri ve çözümü, müşteri ve tedarikçi arasındaki iş düzeyi, hizmet kalitesi ve amaç uygunluğu, var olan ve kayıp müşterilerin değeri konularında ölçüm yapılması gerekir. Çalışan katkısı için; çalışanların bağlılığı, eğitim alınması, beceri envanteri, eksiklikleri, çoklu beceriler ve fikir üretim oranında ölçümler yapılabilir.

Hissedar katkısını ortaya çıkarmak için, sermaye kullanılabilirliği, sermaye maliyeti, hissedar geri bildirim ve önerileri, hissedar devir hızı, menkul kıymetler, yatırımcı tavsiyeleri, sermaye yatırımının düzeyi gibi konularda ölçümler yapılabilir. Yasal düzenleyiciler ve toplum katkısını ortaya çıkarmak için; düzenleyiciler ile yakın çalışma ilişkileri, yönetmeliklerin açıklığı, düzenleyici isteklerinin tutarlılığı ve düzenleyicilerin gönüllüğü konusunda ölçümler oluşturulabilir.

Paydaş katkısı boyutunda; paydaş memnuniyeti boyutunda olduğu gibi tedarikçi katkısının, yapılan analizler sonucunda işletmelerce görülmediği ortaya çıkmıştır. Modelin uygulanabilmesi için tedarikçiler üzerinde de durulması gerekmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişimler, işletmeleri bu doğrultuda kararlar almaya zorlamaktadır. İşletmeler karar alma ve strateji oluşturma süreçlerinde, performans ölçümü konusunda yakından ilgilenmektedirler. Performans ölçümü, sadece işletmede çalışanları ya da yöneticileri ilgilendiren bir konu değildir. Ölçüm, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, işletmenin önceden belirlenen hedeflerine ne derece yaklaştığını değerlendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olabilmeleri stratejilerini gerçekleştirmelerine ve bu konuda sağlıklı ölçüm yapmalarına bağlıdır. Performans yönetiminin başarısı performans ölçüm sisteminin doğru kullanımına dayanmaktadır.

Performans ölçüm yaklaşımları incelendiğinde; 1980'li yıllara kadar, geleneksel performans ölçüm yöntemleri olarak nitelendirilen, finansal ölçümlere dayalı tek boyutlu ölçüm yaklaşımlarının yoğun olarak kullanıldığı gözlenmiştir. Bu yaklaşımda; performans ölçümlerinde çoğunlukla finansal göstergelerin kullanıldığı, yönetim merkezli verilerin dikkate alındığı, geçmiş verilere önem verilirken gelecekteki performansa ilgi gösterilmediği, örgütsel performansın dikkate alınmadığı, özellikle faaliyette bulunulan sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırma yapılmadığı görülmektedir.

1980'lerden sonra ise; hem finansal, hem de finansal olmayan ölçümlerin bir arada kullanıldığı çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarının yaygınlaştığı görülmektedir. Yeni yönetim anlayışlarının yaygınlaşması, yeni örgüt yapıları, yeni teknolojiler çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarını zorunlu hale getirmektedir. Yatırımların coğrafi sınırları aşması, işletmelerin uluslararası strateji geliştirme zorunluluğu, bilgi teknolojilerinin zaman ve uzaklık farkını ortadan kaldırması, müşterilerdeki yaşanan değişimler performans ölçüm yöntemlerini doğrudan etkilemektedir. Ortaya çıkan bu değişimler, finansal ve finansal olmayan ölçümlerin bir arada kullanılmasına neden olmuştur.

Tek boyutlu ve çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları karşılaştırıldığında; tek boyutlu yaklaşımlar, geleneksel muhasebe sistemine dayanmakta, temelde finansal ölçülerden oluşmakta, orta ve üst düzeye yönetime

yönelik, geçmiş ölçülerin kullanıldığı, anlaşılması güç, karmaşık, yanıltıcıdır. Çalışanlarda gerilime yol açmakta, çoğunlukla çalışanların ihmal edildiği, sabit bir formata sahiptir. Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik yoktur. Zamana göre değişmez. Temelde performansı ortaya koymaya yöneliktir. Yeni yönetim tekniklerine uygulanmaz ve sürekli iyileşmeyi engeller.

Çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları ise; işletme stratejisine dayanmakta, temelde finansal olmayan ölçülerden oluşmakta, tüm çalışanlara yönelik, zamana uyum sağlayabilen, basit, geçerli ve kullanımı kolay ölçülerdir. Çalışan tatminine yönelik, çalışanlar düzeyinde kullanılan, sabit bir formatı olmayan gereksinimlere göre ortaya çıkan yöntemlerdir. Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik yapılabilir. Gereksinimlere göre zamanla değişebilir. Performansı iyileştirmeye yönelik, yeni yönetim teknikleriyle uygulanabilen, sürekli iyileşmeye yardımcıdır.

Bu nedenlerden dolayı son dönemlerde, çok boyutlu ölçüm yaklaşımları gittikçe artan bir biçimde önem kazanarak, işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu ölçüm yaklaşımlarından en çok kullanılan yöntemler; Dengeli Puan Kartı, Mükemmellik Modeli, Performans Piramidi, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli ile Performans Prizmasıdır. Bu ölçüm çalışmalarının ortak amacı; işletmelerin amaçlarını yansıtmak, amaçlara uygun stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve işletme açısından doğru performans göstergelerini kullanarak performans ölçümünü sağlamaktır.

Dengeli Puan Kartı Yöntemi, 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Örgütsel performansı dengeli bir şekilde ölçmek için, dört farklı boyuta sahip çok boyutlu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yer alan; finansal, müşteri, içsel süreçler, öğrenme ve büyüme boyutları ölçümler arasında dengeli ve sistematik bir yapı oluşturulmasını sağlamaktadır. Dengeli Puan Kartı yönteminde; bu boyutları ortaya çıkarabilmek için, işletme tarafından, hissedarlara nasıl bakılıyor, müşteriler işletmeyi nasıl görüyor, hangi alanda daha iyi olunabilir, gelişmeye ve değer yaratılmasına nasıl devam edilebilir soruları sorulur.

Mükemmellik Modeli, organizasyonlarda stratejiler oluşturulmasına ve geliştirilmesine imkan sağlayan bir modeldir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, girdi ve sonuç kriterleri olmak

üzere iki temel kriterden oluşur. Girdi kriterlerinde; liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler yer alır. Sonuç kriterleri ise; müşteriler, çalışanlar, toplum ve temel performans sonuçlarından meydana gelir.

Performans Piramidi, 1990'lı yılların başında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Piramidin amacı; en üst kademeden en alt kademe kadar ölçümleri gerçekleştirerek, uygun stratejiler belirlemektir. Örgütsel performansın sonuç ve süreçlerini ele alan iki boyutu vardır, Piramidin bir tarafı müşteri odaklı ölçümleri, diğer tarafı ise işletme ile ilgili içsel ölçümleri ele almaktadır. Performans Piramidinin en önemli özelliklerinden biri, işletmedeki farklı hiyerarşik düzeyleri dikkate alarak ölçüm yapabilmesidir. Yöntemin eksik yönleri arasında anahtar performans göstergelerini ortaya çıkartan bir sistemin olmaması ve yöntemin sürekli geliştirilmeye açık olmaması sayılabilir.

Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli, 1996 yılında Brown tarafından geliştirilmiştir. Modelde her aşamada elde edilen sonuçların, bir sonraki aşamada yol gösterici olduğu noktasından hareket edilmiştir. Bu durum neden-sonuç ilişkilerine göre her aşamada işletmenin kendini geliştireceğini ve bunun da sonuçları olumlu olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Model temel olarak; girdiler, işlemler, çıktılar ve sonuçlar olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. Girdiler kısmında; işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan hammadde, sermaye, çalışanlar ve müşteri ihtiyaçları görülmektedir. Girdiler bölümünde; işlemler basamağında, ürün ve hizmetlerin planlanması, mal veya hizmet üretimi, dağıtım işlemleri görülmektedir. İşlemler sonrasında çıktılar oluşur. Bu çıktılar; ürünler, hizmetler ve finansal sonuçlardır. Sonuçlar bölümünde ise; çıktılarından memnun kalan müşteriler ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması aşamaları yer alır. Tüm bu süreç işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılır.

Çok boyutlu ölçüm yöntemlerine yapılan eleştirilerin, işletmelerde sıklıkla kullanılan Dengeli Performans Kartı yönteminde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Eleştiriler, çalışanların ve tedarikçilerin sisteme fazla dahil edilmemesi, düzenleyiciler ve rakipler üzerinde bir ölçüm çalışması yapılmadığı üzerinedir. Ayrıca çevresel, toplumsal ve sosyal konular incelenmemiştir. Diğer bir eleştiri ise; değişen şartlara uyum sağlamada yöntemin statik oluşudur. Yöntemle ilgili öğrenme perspektifinin yetersiz olması, müşteri memnuniyeti gibi bazı önemli ölçümlere net

olarak odaklanılmaması, uygun olmayan ölçümler seçildiğinde ölçüm sistemlerinin yanlış temellere oturtulabileceği ve başka ölçümlerle nasıl bütünleşik hale geleceği konusunda herhangi bir çözümlene getirmediği tespit edilmiştir.

Performans Prizması bu eleştirilere cevap verme niteliğinde; işletmenin tüm paydaşlarını dikkate alan, ölçümlere bütüncül bir bakış açısı getiren, işletme ve çevresiyle bağlantı kurmayı amaçlayan çok boyutlu bir ölçüm yöntemidir. Neely ve Kennerly 2001 yılında işletmelerde uzun süre kullanılabilir, noksanlıkları anında ortaya çıkaran çok yönlü bir çalışma olarak tanımlamışlardır. Prizma 5 yönü bulunan üç boyutlu bir model olarak tasarlanmıştır. Modelin en üst ve en alt yönleri paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları, diğer üç yönü ise; stratejiler, işlemler ve yetkinlikler boyutlarıdır. Ortaya çıkan bu beş boyut örgütsel performans ile ilgili ayrıntılı ve bütünleşik bir çalışma meydana getirmektedir.

Performans Prizmasının en önemli noktalarından biri organizasyondaki tüm paydaşları dikkate almasıdır. Prizmanın güçlü yönlerinden biri, süreçler aşamasına geçilmeden önce paydaşların istek ve ihtiyaçlarının yanı sıra işletme stratejilerinin belirlenmiş olmasıdır. Paydaş yaklaşımı Performans Prizmasında önemli bir yer tutar. Modelde, paydaşların organizasyondan isteklerine ve organizasyonun paydaşlardan isteklerine odaklanılmaktadır. Paydaş memnuniyeti boyutunda; müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, tedarikçi memnuniyeti, yasal düzenleyiciler ve toplum memnuniyeti göstergeleri yer almaktadır.

Performans Prizması içerdiği beş boyut açısından aşağıdaki sorulara cevap aranmasını öngören bir modeldir. Paydaş memnuniyetini ortaya çıkarabilmek için; paydaşlar kimlerdir, ne isterler ve neye ihtiyaçları vardır? Stratejileri belirleyebilmek için; işletme paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına göre uygulanması gereken stratejiler nelerdir? İşlemler boyutu için; stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulamaya konulan işlemler nelerdir? Yetkinlikleri bulmak amacıyla; işlemleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir? Son boyut olan paydaş katkısını ortaya koyabilmek için; bu yetkinlikleri sürdürebilmek ve geliştirebilmek için ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyulmaktadır? Soruları kullanılır.

Sürekli değişen ve karmaşık hale gelen dünyada işletmelerin hayatta kalabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve gelişebilmeleri için işletmedeki yöneticilerin paydaşların organizasyondan beklentilerini ve organizasyonun



paydaşlarından beklentilerini çok iyi anlamaları ve ortaya çıkarabilmeleri gerekir. Bunun yanı sıra hem paydaşlara, hem de organizasyonun belirlenen ihtiyaç ve beklentilerine uygun stratejilerini, işlemlerini ve yetkinliklerini uyumlu hale getirmek zorundadırlar. Tüm bu boyutları içeren; Performans Prizması organizasyonlara en iyi, en uygun bilgiye ulaşabileceklerini sağlayacak bir yapı sağlamayı hedefleyen bir performans ölçüm çalışmasıdır.

Çalışmanın teorik bölümlerinin tamamlanmasından sonra Performans Prizması modelinin, turizm sektöründe yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanabilirliğinin araştırılması amacıyla bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için paydaşlarının istek ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bakış açısıyla turizm işletmeleri de müşterilerini, çalışanlarını, hissedarlarını, tedarikçilerini, yasal düzenleyicilerini ve toplumu tanımak, anlamak zorundadır. Daha sonraki aşamalarda; paydaşların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, strateji, işlemler ve yetkinlikler bir araya getirilip kısa ve uzun vadeli başarı sağlanabilmesi için bir alt yapı oluşturulur.

Araştırmanın ana kütesini, Turizm Bakanlığına bağlı, işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığının verilerine göre; Türkiye’de bu standartları taşıyan, 5 yıldızlı otel işletmesi olarak faaliyet gösteren toplam 216 otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ise; bu ana kütleyle bağlı olarak tesadüfi olarak seçilen 120 otel işletmesinden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığı ile 216 otel işletmesinden oluşan bir ana kütleyle temsil etme gücüne sahip olma yeterliliğindedir.

Araştırma verileri olarak birincil veriler kullanılmıştır. Verilere ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu tasarlanırken, Performans Prizması Modelinin temel boyutları ve alt göstergeleri dikkate alınmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Her bir bölümde ankette yer alan boyutların önem derecesi ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel ve matematiksel yöntemler aşamalı bir şekilde birlikte kullanılmıştır. Verilerin sınıflandırılması ve değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde SPSS yardımıyla istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Performans göstergelerinin ağırlıklarının

belirlenmesinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Yöntemi uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise; parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırma örnekleminin özellikleri incelendiğinde; % 59,2 oranında 1-10 yıl, % 31,7'si ise 11-20 yıl arasında faaliyet göstermektedir. Ortak sayıları açısından % 62 oranında 1-5 ortaktan oluştuğu, ancak % 9'unun borsada işlem gördüğü ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin % 65'i kıyı (sahil) oteli, % 31,7'si şehir oteli olarak sınıflandırılabilir. Büyük otel işletmelerinin ölçüleri göz önüne alındığında anket uygulanan otel işletmelerinin % 96'sı büyük otel işletmesi olarak değerlendirilebilir.

Çalışan sayısı bakımından incelediğimizde; % 49,2'si 50-249 çalışan, % 47,5'i ise, 250 üzerinde çalışanı olan işletmelerdir. Yönetici sayıları bakımından değerlendiğimizde; % 33,3'lük bölümü 11-20 yöneticiye sahipken; % 52,5'i 21-30 yönetici ile yönetilmektedir. İşletme türü açısından değerlendirdiğimizde; % 45'i ulusal işletme, %45,8'i ulusal bir zincir işletmeye bağlı, % 9,2'si ise uluslar arası bir zincir işletmeye bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Performans Prizmasından yola çıkılarak oluşturulan ölçeğe “açımlayıcı faktör analizi” uygulanmıştır. Analiz sonucunda orijinal modelde beş ana boyut bulunmasına rağmen; araştırma örnekleminde alt boyutlar dört ana faktör altında toplanmıştır. Elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek ve iç tutarlılık testleri yapılarak; bu dört faktörün toplam varyansın % 87.711'ini açıkladığı görülmüştür. Faktör 1. Süreçler, Faktör 2. Paydaş Katkısı, Faktör 3. Yetkinlikler, Faktör 4. Paydaş Memnuniyeti olarak ortaya çıkmıştır. Stratejiler boyutu ayrı bir faktör olarak oluşmamakla birlikte; “Hizmet Stratejisi” ve “İşletme Stratejisi” göstergeleri, “Süreçler” boyutu içerisinde, “Bölüm Stratejisi” ise “Paydaş Katkısı” boyutu içerisinde yer almaktadır.

Performans boyutlarının önem düzeyine ilişkin bulgular incelendiğinde; 4,69 ortalama ve % 72,5 oranında “müşteri memnuniyeti” göstergesinin en önemli paydaş grubu olarak görülmektedir. Daha sonra çalışanlar, yasal ve idari düzenleyiciler; en son olarak da çevre önemli olarak görülmektedir. Strateji boyutunda; % 60,8 oranında “işletme stratejisi”, % 40 oranında “iş birimi (bölüm) stratejisi” önemli görülürken, “hizmet stratejisine” % 50 oranında hiç önem verilmediği görülmektedir.

Bu durum otel işletmelerinin hizmet işletmesi olması nedeniyle olumsuz bir tutum olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel performans kapsamında, “Süreçler” boyutuna, yöneticilerin verdiği önem düzeyi incelendiğinde; sırasıyla “3,95” ortalama ile “müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği”, “3,62” ortalama ile “üretim talepleri”, “3,38” ortalama ile “ürün/hizmet geliştirme”, “3,04” ortalama ile “finansal işlemler” ve “3,03” ortalama ile “insan kaynakları” yer almaktadır. Süreçler boyutunun önem düzeyi dağılımına bakıldığında; “müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği” %75, “üretim talepleri” %74, “ürün/hizmet geliştirme” %71,6 oranında çok önemli ve önemli olarak görülmektedir. Bu durum, turizm sektöründe rekabetin çok yoğun olması ve trendlerin çok sık değiştiği ve yeni ürün/hizmet üreterek avantajlı duruma geçmeye çalışmakla açıklanabilir. Yetkinlik boyutunun göstergeleri önem sırasına göre sıralandığında; ilk sırada “3,76” ortalama ile “Kıyaslama ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinlikler”, ikinci sırada “3,60” “çalışanlar ile ilgili yetkinlikler”, üçüncü sırada “3,41” “fiziksel olanaklarla ilgili yetkinlikler” ve son sırada “2,20” “teknoloji ile ilgili yetkinlikler” yer almaktadır. Otel işletmeleri, fiziksel olanaklara, çalışanlarla ilgili olanlara, kıyaslama ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinliklere önem verirken; teknoloji ile ilgili olan yetkinliklerin önemli görülmemesi ilginç bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin teknoloji ile ilgili yetkinlikleri kendi bünyelerinde geliştirmek yerine dış kaynaklardan temin ettiklerini ortaya koymaktadır.

Son boyut olan “Paydaş Katkısı” boyutunda; otel işletmelerine en yüksek katkının müşteriler ve çalışanlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Otel işletmelerinin örgütsel performansı için “müşteri katkısı” %83,3 oranında çok önemli ve önemli görülürken; “çalışan katkısı” % 70 oranında çok önemli ve önemli olarak görülmektedir. “Hissedar katkısı”, 2,92 ortalama ile orta düzeyde önemli görülürken “yasal ve idari düzenlemeler” ile “toplum katkısı” önemli görülmemektedir.

Performans boyutlarının ağırlıklarının Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile analizi sonucunda; otel işletmelerinin performansını oluşturan boyutların ağırlıkları incelendiğinde; % 38,2 ile “Süreçler” boyutunun ilk sırada yer aldığı, % 26,2 ile “Paydaş Katkısı” boyutunun ikinci sırada yer aldığı, “Paydaş Memnuniyeti” ile “Yetkinlikler” boyutunun eşit derecede ve üçüncü sırada önemli görüldüğü

anlaşılmaktadır. “Paydaş Memnuniyeti” boyutu içerisinde; en fazla ağırlık verilen göstergeler, % 6 ve % 5 oranları ile Müşteri ve Çalışan memnuniyeti olduğu görülmektedir. Yasal ve İdari düzenleyiciler ile Çevre Memnuniyeti ise; % 2 oranında eşit derecede öneme sahiptir. Süreçler boyutunda ise; % 5 oranında üretim talepleri, müşteri taleplerini yerine getirme yetkinliği ve işletme stratejisi eşit öneme sahip göstergelerdir. Ürün/hizmet geliştirme, finansal işlemler, insan kaynakları göstergeleri süreçler boyutu içerisinde % 4 öneme sahip olduğu görülmektedir. İşletme içi işlemler ve hizmet stratejisi % 3 öneme sahipken, işletme planı ise % 2 öneme sahiptir. Yetkinlik boyutu içerisinde; % 5 oran ile, çalışanlar ile ilgili yetkinlikler ve kıyaslama ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili yetkinlikler yer almaktadır. Fiziksel olanaklar ile ilgili yetkinlikler %4’ken, teknoloji ile ilgili yetkinliklerin % 2 oranında olduğu ortaya çıkmıştır. Paydaş katkısı boyutunda en fazla ağırlığa % 6 oranında müşteri katkısı göstergesinin olduğu görülmektedir. % 5 oranında çalışanların katkısı, % 4 oranında bölüm stratejisi etkili olmaktadır. % 3 oranında hissedar katkısı, yasal ve idari düzenlemelerin katkısı ve toplum katkısının eşit derecede öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. İşletmelerin faaliyet sürelerine göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığına yönelik H1 ana hipotezine ilişkin bulgular incelendiğinde; müşteri memnuniyetine verilen önem, ürün ve hizmet geliştirme göstergesine verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşletmelerin türlerine göre örgütsel performans boyutlarına verilen önemi test etmeye yönelik H2 hipotezinin bulguları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ve işletme planı alt göstergeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik H3 ana hipotezine ilişkin bulgular incelendiğinde; işletme stratejisi, fiziksel olanaklarla ilgili yetkinlikler, teknoloji ile ilgili yetkinlikler ve müşteri katkısı arasında anlamlı bir fark bulunduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin büyüklüklerine göre örgütsel performans boyutlarına verilen önem arasında farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik H4 ana hipotezine ilişkin

bulgular incelendiğinde; müşteri memnuniyeti, üretim talepleri, işletme planı ve hizmet stratejisi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Performans Prizması modelinin teorik mantığı çerçevesinde; araştırmanın temel sorunsalları olan sorular analiz sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. İlk soru olan “ 5 yıldızlı otel işletmelerinin başlıca paydaşları kimlerdir, istek ve ihtiyaçları nelerdir?” sorusu Performans Prizması modelinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Çünkü sürecin bundan sonraki tüm adımları belirlenen paydaşlara göre gerçekleşecektir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve uzun yıllar faaliyetlerini sürdürebilmeleri için; paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve başlıca paydaşlarının değerini artırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar.

Son dönemlerde; çok yönlü paydaşlar kavramı ön plana çıkmaktadır. Paydaşların sayısı arttıkça; taleplerinde de artış görülecektir. İşletmeler bu artan talepleri karşılamak için üstün bir çabayla ellerinden geleni yapmak zorundadırlar.

Otel işletmelerinde yapılan incelemeler sonucunda; başlıca paydaş olarak, organizasyonu doğrudan etkileyen, müşteriler, çalışanlar, yasal ve idari düzenleyiciler birinci grup paydaşlar, organizasyon tarafından etkilenen çevre ise ikinci grup paydaşlar olarak görülmektedir. Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya yönelik ölçüm çalışmaları yapılması gerekir.

Modelin ikinci sorusu “5 yıldızlı otel işletmeleri, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmek için hangi stratejileri izlemelidir?” Strateji, işletmenin paydaşlarıyla ilişkilerini düzenleyen ve rakipleriyle rekabet gücünü artıracak, işletme faaliyetlerine uygun programlar olarak nitelendirilebilir. İşletmenin paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarının ölçümler sonucunda ortaya konulmasından sonra, uygun stratejilerle paydaş memnuniyeti artırılabilir.

Paydaşların memnuniyeti için, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için stratejilerin ortaya konulmasında; ölçümün rolü dört boyutludur. Birincisi; yöneticilerin doğru stratejileri seçip seçemediklerini görebilmeleri için ölçümler gereklidir. İkincisi; ölçümler stratejilerin organizasyon içinde bir araya gelmesini sağlar. Üçüncüsü; ölçümler stratejilerin uygulanması konusunda teşvik edici ve harekete geçiricidir. Dördüncüsü ise; ölçümler, toplanan bilgilerin analiz edilmesini ve stratejilerin planlandıkları şekilde yürütülüp yürütülmediklerini kontrol eder.

Üçüncü soru; “Belirlenen stratejilerde başarılı olunabilmesi için hangi işlemler uygulanmalıdır?” İşlemler kalite artışını hızlandıran unsurlardır. İşletmelerde yürütülen işlemlerin her geçen gün önemi artmaktadır. Alıcılara; hizmet ve ürün ulaştırmanın en önemli adımları bu boyutta gerçekleştirilir. Burada birbirini takip eden bir çok aşama söz konusudur. Kısaca işlemler, işletmelerin çalışmasını sağlayan, hangi işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlayan tasarımlardır. Süreçleri/işlemleri model içerisinde tanımlayacak olursak yeni ürün ve hizmet geliştirme, talepleri dikkate alma, istekleri yerine getirme, planlama ve girişimleri yönetebilmedir. Tüm bu işlemler için özel ölçüm sonuçları gerekebilir.

“Bu işlemlerin uygulanabilmesi için hangi yetkinlikler gereklidir?”, sorusu dördüncü boyutu ortaya çıkarmaktadır. Yetkinlikler, işletmelerin, insanlar, teknoloji, uygulamalar ve alt yapı faktörlerinin birleşiminden oluşan ögedir. İşlemlerin gerçekleştirilebilmesi için yetkinliklere gereksinim duyulur. İşletmelerin, amaçlarını başarmaları yetkinliklerin oluşturulması ve paydaşlar tarafından kabul edilmesi zorunludur.

Performans Prizmasının beşinci boyutunu ortaya çıkarabilmek için “Bu yetkinliklerin sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için paydaşlardan ne istenecektir ve neye ihtiyaç duyulacaktır?” sorusu dikkate alınır. Paydaş katkısı boyutunda; paydaş memnuniyetinin tam tersine işletmelerin paydaşlardan istekleri ve ihtiyaçları incelenecektir. İşletmeler, müşterilerden makul sınırlarda “kâr”, satış miktarında artış için “büyüme”, üretim ve servis hizmetlerinde performansa geri dönüşler için “düşünce”, etkili ve uzun süreli işbirlikleri sağlayabilmek için “güven” isterler.

Çalışanlardan ise; üretkenlik, esneklik, yeteneklerin korunması kavramlarını içine alan “eller”; sadakat, bağlılık, deneyim, moral duygularını bir araya getiren “kalpler”; bilgili çalışanlar, uyumlu takımlar ve kalifiye bireyleri istihdam eden “kafalar”; öneriler, takım oyunu, çeşitlilik ve kültürü bünyesinde barındıran “sesler” isterler.

Yasal düzenleyicilerden, haksız rekabeti önleyecek “kurallar”; amaçlı ve gelişmeye açık kuralların ortaya koyulması için “nedenler”; yanlış yorumlamaya müsait olmayan tek anlamlı yaptırımlar “açıklık”; yeni ve geliştirilmiş kurallar için “tavsiyeler” beklemektedirler.

İşletmeler; paydaşların kendilerine katkılarını ortaya çıkarabilmek için ölçüm çalışmaları yapabilirler. Bu bağlamda; paydaş memnuniyeti boyutundan sayıca daha fazla paydaş bu boyutta yer almaktadır. İşletmelere katkı sağlayan paydaşlar; çalışanlar, yasal ve idari düzenleyiciler, müşteriler, hissedarlar ve toplumdur.

Müşteri katkısı için; müşteri hesap kârlılığı, müşteri bağlılığı, müşteri tavsiyeleri, müşteri şikayetleri ve çözümü, müşteri ve tedarikçi arasındaki iş düzeyi, hizmet kalitesi ve amaç uygunluğu, var olan ve kayıp müşterilerin değeri konularında ölçüm yapılması gerekir. Çalışan katkısı için; çalışanların bağlılığı, eğitim alınması, beceri envanteri, eksiklikleri, çoklu beceriler ve fikir üretim oranında ölçümler yapılabilir.

Hissedar katkısını ortaya çıkarmak için, sermaye kullanılabilirliği, sermaye maliyeti, hissedar geri bildirim ve önerileri, hissedar devir hızı, menkul kıymetler, yatırımcı tavsiyeleri, sermaye yatırımının düzeyi gibi konularda ölçümler yapılabilir. Yasal düzenleyiciler ve toplum katkısını ortaya çıkarmak için; düzenleyiciler ile yakın çalışma ilişkileri, yönetmeliklerin açıklığı, düzenleyici isteklerinin tutarlılığı ve düzenleyicilerin gönüllüğü konusunda ölçümler oluşturulabilir.

Performans ölçümünde bütüncül bir yaklaşım getiren Performans Prizması modeli, beş yıldızlı otel işletmelerinin yanı sıra; üretim ve diğer hizmet sektörlerinde de ele alınarak kapsamlı araştırmalar yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Çalışmanın ölçüm yöntemlerinde Performans Prizmasının kullanılması açısından literatüre katkı sağlaması muhtemeldir.

Neely, Adams ve Crowe tarafından yapılan Performans Prizmasının uygulanmasına ilişkin çalışmalar incelendiğinde; modelin bir kargo şirketi, bir perakende mağazalar zinciri ve bir yardım kuruluşu üzerinde uygulandığı görülmektedir. Bu bakımdan modelin ülkemizde değişik sektörlerde de uygulanmasına örnek teşkil edebilir. Ayrıca model e-işletmelerde de uygulanabilir.

Sonuç olarak; otel işletmelerinde Performans Prizması yönteminin kullanılabilmesi için Stratejiler boyutunun ve genel olarak modelde yer alan tüm paydaşların öneminin işletmeler tarafından anlaşılması gerekmektedir. Performans ölçümündeki bu kavramların öneminin ortaya konulmasından sonra model sağlıklı bir şekilde otel işletmelerinde kullanılarak, işletme başarısına olumlu katkı sağlaması söz konusu olabilir.

Performans ölçme yöntemlerinde çok boyutlu bakış açısını destekleyen, işletmeyi her yönüyle değerlendirmeyi sağlayan bu model; uygun şartlarda gerçekleştirilebilirse işletme başarısına önemli katkılarda bulunacaktır. Günümüzde paydaş kavramı, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alınarak oluşturulan stratejiler, stratejileri yerine getirmek için yapılan işlemler, gerekli yetkinlikler ve paydaşların işletmeye katkıları en önemli değerler arasında yer almaktadır. İsteyen her işletme Performans Prizmasını kullanarak yeni ölçümlerle işletme başarısını artırmaya çalışabilir.



### KAYNAKÇA

- Adams, C. & Neely, A. (2000). The Performance Prism to Boost M&A Success. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19-23.
- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ahmed, A.M. (2002). Virtual Integrated Performance Measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (4), 414-441.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Akal Z. (2004). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, 24 Haziran 2007, [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm)
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale.
- Aktaş, A. (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2002). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R. ve Yıldırım, E. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Anderson, K. & McAdam, R. (2004). A Critique of Benchmarking and Performance Measurement: Lead or Lag? *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 465-483.
- Aktan, C. (1999). *2000'li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Sinerjik Yönetim, TÜGIAD Yayını.
- Aktan, C. (2005). *Sinerjik Yönetim ve Kritik Başarı Faktörleri*, 27 Eylül 2007, [http://www.canaktan.com/konular/sinerjik/kritik\\_basari\\_faktorleri.htm](http://www.canaktan.com/konular/sinerjik/kritik_basari_faktorleri.htm)
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-38.

- Atkinson, H. (2006). Strategy Implementation: A Role for The Balanced Scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
- Aydın, A. H. (2007). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Bakıoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 4(15), s.39-43.
- Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- Baş, T. (2003). Toplam Kalite Yönetimin Kritik Başarı Faktörlerinin Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 562-563.
- Baş, İ.M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 435.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K. (2007). *Genel İşletme*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164.
- Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003). Organisational Self-Assessment Options: A Classification and A Conceptual Map for SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 881-900.
- Bilge, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bititci, Ü., Carrie, A.S. & Mc Devitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(5), 522-534.

- Bititci, Ü., Mendibil, K., Martinez, V. & Albores, P. (2005). Measuring and Managing Performance in Extended Enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 333-353.
- Bourne, M., Franco, M. & Wilkes, J. (2003). Corporate Performance Management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. (2002). The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288-1310.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Barış Yayınları.
- Büker, S., Aşkoğlu, R., ve Sevil, G. (1997). *Finansal Yönetim*, Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carton, R.B. & Hofer, C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance. Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Chakravarthy, B. S. (1995). *Measuring Strategic Performance*, J. Holloway, J. Lewis, & G. Mallory, (Eds.), *Performance Measurement and Evaluation*, London: SAGE Publications.
- Cooper, S. (2004). *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach. Corporate Social Responsibility Series*. England: Ashgate Publishing.
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Cuganesan, S. (2006). Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), 164-188.
- Dalay, İ., Coşkun, R., ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edwards, J., Scott, J. & Raju, N. (2007). *Evaluating Human Resources Programs: A 6-Phase Approach for Optimizing Performance*. San Francisco: Pfeiffer, John Wiley & Sons, Inc.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Fitz-enz, J. & Davison, B. (2001). *How to Measure Human Resources Management*. United States of America: McGraw-Hill.
- Frost, B. (2000). *Measuring Performance, Using the New Metrics to Deploy Strategy and Improve Performance*, Dallas: Measurement International.
- Ghalayini, A.M. & Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(8), 63-80.
- Glad, E. & Becker, H. (1994). *Activity-Based Costing and Management*, United Kingdom: JUTA&CO, LTD.
- Gomes, C. F., Yasin, M.M. & Lisboa, J.V. (2006). Key Performance Factors of Manufacturing Effective Performance: The Impact of Customers and Employees. *The TQM Magazine*, 18 (4), 323-340.
- Harbour, J., L. (1997). *The Basic of Performance Measurement*, United States of America: Portland, Oregon, Productivity Pres,
- Holbeche, L., (2004). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 61-75.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınevi.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1999). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (S. Egeli çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, No: 207.
- ..... *El Kitabı*, (2003). İstanbul: Kalite Derneği, EFQM Mükemmellik

Modeli (Kamu ve Sivil Toplum)

Keçecioğlu, T., Çapraz, B., Kesken, J., Kelgökmen, D. ve Ayyıldız, A. (2006).

Madolyanın Diğer Yüzü: İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Uzmanlarının Yetkinlikleri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 471-478.

Kennerley, M. & Neely, A. (2002). A Framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.

Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring Performance In A Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kodal, Ü.E. (1998). *Üretim, Stok Satış Durumuna Göre İşletme Performansı, Eti A.Ş.'de Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri, Ankara.

Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z. & Sharp, J.M. (2001). A Framework for Managing Maintenance Using Performance Measurement Systems, *Performance Management*, 175-187.

Kydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement*, Florida: St. Lucie Pres.

Lau, R.S.M. (2000). Quality of Work Life and Performance, An Ad Hoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model, *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437.

Lawler, E.E., Boudreau, J.W., Mohrman, S.A., Mark, A.Y., Neilson, B. ve Osganian, N. (2006). *Achieving Strategic Excellence. An Assessment of Human Resource Organizations*. California: Stanford Business Books an Imprint of Stanford University Pres.

Lettice, F., Roth, N. & Forstenlechner, I. (2006). Measuring Knowledge In The New Product Development Process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 217-241.

- Lynch, R. ve Cross, K. (1993). *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement*, Oxford:Blackwell Publishing.
- Ma Prieto, I. & Revilla, E. (2006). Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment. *The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- McAdam, R., Hazlet, S.A. & Casey, C. (2005). Performance Management in the UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256-273.
- Meyer, M. W., ve Gupta, V. (1994). The Performance Paradox, *Research in Organizational Behaviour*, 16(3), 309-369.
- Milgate, M. (2004). *Transforming Corporate Performance: Measuring and Managing the Drivers of Business Success*, Westport: CT Praeger .
- Moullin, M. (2004). Evaluating A Health Service Taskforce. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(5), 248-257.
- Moeller, J., Breinlinger-O'Reilly, J. & Esler, J. (2000). Quality Management in German Health Care-the EFQM Excellence Model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(6), 254-258.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.
- Neely, A. Adams, C. ve Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times Prentice Hall.
- Neely, A. & Bourne, M. (2000). Why Measurement Initiatives Fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-6.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. & Powell, S. (2004). The Challenges of Performance Measurement. *Management Decision*, 42(8), 1017-1023.

- Neely, A., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119-1145.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice*, New York: United States of America, Cambridge University Pres.
- O'Donnell, F.J. & Duffy, A.H.B. (2002). Modelling Design Development Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özalp, İ. ve Tonus, H.Z. (2003). Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 161-176.
- Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard- BSC 18.11.2006  
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özkan, M. (2005). Bilgi Yönetimi Web Sayfası, Süreç Yönetimine Giriş, 27.09.2007.[http://www.danismend.com/konular/strajiyon/SUREC YONETIMINE GIRIS.htm](http://www.danismend.com/konular/strajiyon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.htm).
- Özkara, B. ve Kurt, M. (2003). Yenilik Stratejisi ile Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Arçelik Örneği. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 795-796.
- Özmen, T.Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2006). Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 399-413.

- Pantazi, M.A. & Georgopoulos, N.B. (2006). Investigating The Impact of Business-Process-Competent Information Systems (ISs) on Business Performance. *Managing Service Quality*, 16 (4), 421-434.
- Paranjape, B., Rossiter, M. & Pantano, V. (2006). Performance Measurement Systems: Successes, Failures and Future – A Review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4-14.
- Pekdemir, I., Çatalca, H., Berber, A., ve Arslantaş, C.C. (2000). Ürün Geliştirme Sürecinde Proaktif Yaklaşımı Benimseyen İşletmelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 167-171.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., Yayın No: 35.
- Purbey, S., Mukherjee, K. & Bhar, C. (2007). Performance Measurement System for Healthcare Processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3), 241-251.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989-999.
- SAATY, L. T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, USA: Mc, Graw Hill.
- SAATY, L. T. (1985). *Analytical Planning*, USA: RSW Publications,
- SAATY, L. T. ve JOYCE, A. (1989). *Conflict Resolution: The Analytic Hierarchy Approach*, New York: Praeger Pub.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2008). *Genel İşletme*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.
- Santos, S.P., Belton, V. & Howick, S. (2002). Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1246-1272.
- Sarıaltın, H. (2003). *Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde*



*Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Saruhan, C. ve Yıldız, M.L. (2006). Yetkinlik Temelli 360 Derece Performans Değerlendirmenin İşletmenin Ücret Sistemine Yansıtılması ve Metal Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (567-575).
- Shain, A. ve Mahbod, M.A. (2007). Prioritization of Key Performance Indicators, An Integration of Analytical Hierarchy Process and Goal Setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226-240.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitabevi, Selim Kitabevi Yayınları, No:1.
- Sinclair, D. & Zairi, M. (1995). Effective Process Management Through Performance Measurement: Part III- an Integrated Model of Total Quality-Based Performance Measurement. *Business Process Management Journal*, 1(3), 48-65.
- Sinclair, D. & Zairi, M. (2000). Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature With Respect to Total Quality Management. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 143-165.
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring Corporate Performance By Building On The Stakeholders Model Of Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 35, 143-162.
- Smith, H. J. ve Hasnas J. (1999). Ethics and Information Systems: The Corporate Domain. *MIS Quarterly*, Vol. 23(1), 109-127.
- Souso, G. W.L., Carpinetti, L.C.R., Groesbeck, R.L. & Aken, E.V.(2005). Conceptual Design of Performance Measurement and Management Systems Using A Structured Engineering Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 385-399.
- Sureshchandar, G.S. & Leisten, R. (2005). Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in Software Industry. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 12-29.
- Szilagyi, A. D. (1981). *Management and Performance*, Santa Monica, California:

Goodyear Publishing Company Inc.

- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Örnek Uygulamalar*, İstanbul: Hayat yayınları.
- Şimşek, A. (2007). *Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tangen, S., 2004, Performance Measurement from Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), s.726-737.
- Tangen, S. (2005). Analysing the Requirements of Performance Measurement Systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46-54.
- Tekeli, B. (2003). *Performans Ölçüm Aracı Olarak BSC Tekniği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Thakkar, J., Deshmukh, S.g., Gupta, A.D. & Shankar, R. (2007). Development of A Balanced Scorecard: An Integrated Approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 25-59.
- Timur, N. (1996). *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilim Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Troshani, I. & Doolin, B. (2007). Innovation Diffusion: A Stakeholder and Social Network View. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 176-200.
- Turizm İstatistikleri Raporu. (b.t.). 28 Haziran 2008, [www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr).
- Ulucan, A. (2004). *Yöneylem Araştırması – İşletmecilik Uygulamalı Bilgisayar Destekli Uygulama*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Performans Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A. & Molinari, R. (2007). A Two-

Level EFQM Self-Assessment in An Italian Hospital. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 215-231.

- Verweire, K. & Van den Berghe, L. (2003). Integrated Performance Management: Adding A New Dimension. *Management Decision*, 41(8), 782-790.
- Verweire, K. ve Lutgard Van Den B. (2004). *Integrated Performance Management, A Guideto Strategy Implementation*, London: SAGE Publications.
- Wade, D. ve Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management, How To Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment, Improving Human Performance Series*, Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Wisniewski, M. & Stewart, D. (2004). Performance Measurement for Stakeholders: The Case of Scottish Local Authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), 222-233.
- Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L. & Gardiner, P.D. (2003). Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.
- Yeniyurt, Ş. (2003). A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 134-142.
- Yüksel, H. (2003). Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (2), 85-99.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*, London: Chapman&Hall.
- Zimmermann, J.A. & Allen, L.R. (2001). Performance Measurement It's Benefit. *Parks & Recreation*, 36, (6), 70-79.

Sayın Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı,

Beş yıldızlı otel işletmelerinin örgütsel performansını başka bir ifadeyle genel performansını ölçmeye yönelik olarak bir doktora tez çalışması yürütmekteyiz. Bu amaçla teorik model olarak, performans yazınının önemli bir otoritesi olan Andy Nelly tarafından ileri sürülen ve beş performans boyutu içeren (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet politikaları ve toplum) “performans prizması” modeli kullanılacaktır. Bu teorik modeldeki performans boyutlarının ve göstergelerinin 5 yıldızlı otel işletmeleri için geçerli olup olmayacağını saptayabilmek için uygulayıcılar olarak sizin değerli görüşlerinize ihtiyacımız vardır.

Elde edilecek veriler performans ölçüm modeli oluşturmaya yönelik olarak topluca değerlendirilecek ve başka bir yerde kullanılmayacaktır.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU  
Öğr. Grv. Hümeysra TÖRE BAŞAT

[htore@aku.edu.tr](mailto:htore@aku.edu.tr)

## ANKET FORMUNDA YER ALAN KAVRAMLARLA İLGİLİ AÇIKLAMALAR

“Performans Prizması”, günümüzde organizasyonlarda uygulanmakta olan geleneksel ölçüm çalışmalarının eksikliklerine dikkat çekip bu eksikleri tamamlayan çok boyutlu bir performans ölçüm yöntemidir.

Performans Prizması, organizasyonlardaki yöneticilerin organizasyonun paydaşlarının istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak daha ileriye dönük stratejilerin oluşturulmasını ve işlemler ile kapasitede artış oluşumunu sağlar. Ayrıca şirketin her düzeyinde uygulanan üstün bir performans ölçüm sistemidir.

Performans prizmasının birbiri ile ilişkili olan 5 boyutu vardır.

6. Paydaş Memnuniyeti.
7. Stratejiler
8. İşlemler/süreçler
9. İşletme Yetkinlikleri
10. Paydaş Katkısı

Performans prizmasının boyutları ile ilgili olarak cevap aranan temel sorular şunlardır:

6. Anahtar paydaşlar kimlerdir, ne istemektedirler ve neye ihtiyaçları vardır?
7. Bu istek ve ihtiyaçları yerine getirmek için hangi stratejileri izleyeceğiz?
8. Belirlenen stratejilerde başarılı olabilmemiz için hangi işlemleri/süreçleri uygulayacağız?
9. Bu işlemlerin uygulanabilmesi için hangi işletme yetkinlikleri gerekli?
10. Bu yetkinliklerin sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için paydaşlarımızdan ne isteyeceğiz ve neye ihtiyacımız olacak?

Birinci yön PAYDAŞ MEMNUNİYETİ “paydaşlar kimlerdir, neye ihtiyaçları vardır ve ne isterler?” sorusunu sorar.

İkinci yönde “STRATEJİLER” ön plana çıkmaktadır. Bir organizasyonun strateji geliştirmesindeki tek neden paydaşlarının istekleridir. Başlangıç noktamız paydaşlar kimlerdir? neye ihtiyaçları vardır? ve ne isterler? idi. Bu soruların cevabı alındığında paydaşların memnuniyeti için isteklerin ve gereksinimlerin karşılanabilmesi için hangi stratejilerin uygulanması gerektiği konusu karşımıza çıkar. Bu yüzden prizmadaki ikinci yönü şu soruyu sorar: “Paydaşlarımızın memnuniyeti ile isteklerini ve gereksinimlerini sağlayabilmemiz için hangi stratejileri uygulamalıyız?”

Performans Prizmasının üçüncü boyutu “İŞLEMLER/SÜREÇLER” boyutu ise şu soruyu

sorar: “Belirlemiş olduğumuz stratejilerin hayata geçmesi için yapmamız gereken işlemler sırası ile nelerdir? Burada bahsedilen işlemler organizasyonların geniş çoğunluğunu destekleyen genel iş süreçleridir. İşlemleri/süreçleri tanımlayacak olursak yeni ürün ve hizmet geliştirme, talepleri dikkate alma, istekleri yerine

getirme, planlama ve girişimleri yönetebilme. Tüm bu işlemler/süreçler için özel ölçüm sonuçları gerekebilir.

Performans prizmasının dördüncü boyutu olan İŞLETME YETKİNLİKLERİ belki de en az üzerinde durulan boyuttur. YETKİNLİKLER; çalışanlar, uygulamalar, teknoloji ve örgüt yapısını ile ilgili yetkinlikleri içerir. İşletme yetkinlikleri için örgütün başarıya ulaşmasını sağlayan temel yapı taşları denebilir. Doğru çalışanlar, doğru uygulamalar, doğru teknoloji ve yapının kullanılmadığı örgütlerde işlemlerde başarı oranı düşer. Dördüncü boyuttaki anahtar soru: “işlemlerimizi/süreçlerimizi hayata geçirmek için ihtiyacımız olan yetkinlikler nelerdir?” Bu sorunun da cevaplanması ile örgütü başarılı kılacak, planların hayata geçirmesini sağlayacak ölçümlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Performans prizmasının beşinci ve son boyutu ise “PAYDAŞ KATKISI” boyutudur. Bu boyut hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler gibi işletmenin ilişkili olduğu gruplardan işletmeye yönelik olarak beklenen katkılar ile ilgilidir.

## ANKET SORULARI

BİRİNCİ BÖLÜM  
FİRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

1. Anketi Dolduran Yöneticinin Ünvanı : .....
2. Oteliniz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?: .....
3. Otelinizin Ortak Sayısı: .....
4. Oteliniz Borsada İşlem Görüyor mu?: ( ) Evet ( ) Hayır
5. Otelinizin İşletme Türünü Belirtiniz?
  - a) Ulusal İşletme ( )
  - b) Ulusal Bir Zincir İşletmeye Bağlı ( )
  - c) Yabancı İşletme ( )
  - d) Uluslararası Bir Zincir İşletmeye Bağlı ( )
  - e) Franchising Anlaşması Var ( )
6. Otelinizin Kuruluş Amacı Bakımından Faaliyet Alanı;
  - a) Şehir Oteli ( )
  - b) Kaplıca, kür otelleri ( )
  - c) Dağ, spor otelleri ( )
  - d) Kıyı (Sahil) Otelleri ( )
  - e) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)
7. Otelinizdeki Çalışan Sayısı?: .....
8. İşletmenizde Yönetici Olarak Çalışanların Sayısı?: .....
9. Otelinizin Oda Sayısı?: .....

İKİNCİ BÖLÜM  
ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLGİLİ PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Aşağıda genel örgütsel performans göstergeleri yer almaktadır. 5 yıldızlı otel işletmeleri için bu performans göstergelerinin ne düzeyde önemli olduğuna ilişkin görüşlerinizi aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

AŞAĞIDAKİ GÖSTERGELERİN İŞLETMENİZDE KULLANIM DURUMU			ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARI	ÖNEM DERECESESİNE GÖRE İŞARETLEYİNİZ.				
Kullanılmıyor	Kullanılması Planlanıyor	Kullanılıyor		Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Fikrim Yok	Önemli	Çok Önemli
<b>I. PAYDAŞ MEMNUNİYETİ BOYUTU İÇİNDE YER ALAN GÖSTERGELERİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ</b>								
			1. Müşteri Memnuniyeti					
			2. Çalışan Memnuniyeti					
			3. Hissedar Memnuniyeti					
			4. Yasal ve İdari Düzenlemelere Uyum					
			5. Toplum Memnuniyeti					
			6. Çevrenin Korunması					
			7. Tedarikçi Memnuniyeti					
<b>II. STRATEJİLER BOYUTU İÇİNDE YER ALAN GÖSTERGELERİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ</b>								
			1. İşletme Stratejisi					
			2. İş Birimi (Bölüm) Stratejisi					
			3. Marka Stratejisi					
			4. Hizmet Stratejisi					
			5. Faaliyet Stratejisi					
<b>III. SÜREÇLER BOYUTU İÇİNDE YER ALAN GÖSTERGELERİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN</b>								

ÖNEMİ								
			1. Hizmet Geliştirme					
			2. Üretim Talepleri					
			3. Müşteri Taleplerini Yerine Getirme Kabiliyeti					
			4. Finansal İşlemler					
			5. İnsan Kaynakları					
			6. İşletme İçi İşlemler					
			7. İşletme Planı					
			8. Paydaş İlişkileri					
IV. İŞLETME YETKİNLİKLERİ BOYUTU İÇİNDE YER ALAN GÖSTERGELERİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ								
			1. Fiziksel Olanaklarla İlgili Yetkinlikler					
			2. Çalışanlarla İlgili Yetkinlikler					
			3. Kıyaslama ve Yeniden Yapılanma Stratejileri ile İlgili Yetkinlikler					
			4. Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler					
V. PAYDAŞ KATKISI BOYUTU İÇİNDE YER ALAN GÖSTERGELERİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ								
			1. Müşteri Katkısı					
			2. Çalışan Katkısı					
			3. Yatırımcı Katkısı					
			4. Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı					
			5. Toplum Katkısı					
			6. Tedarikçi Katkısı					
ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTU İÇİNDE YER ALAN GÖSTERGELERİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ								
			Paydaş Memnuniyeti					
			Stratejiler					
			Süreçler					
			İşletme Yetkinlikleri					
			Paydaş Katkısı					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN ÖNEM SIRALAMASI

Anketin bu bölümünde ana performans boyutları altında yer alan performans göstergelerinin otel işletmeleri açısından önem derecesine göre sıralanması istenmektedir.

Her bir performans grubu içinde yer alan göstergeleri **KENDİ İÇİNDE en önemli (1) olmak üzere sıralayınız .**



1. Örgütsel Performans Boyutlarını kendi içlerinde önem derecesine göre sıralayınız.

- Paydaş Memnuniyeti
- Stratejiler
- Süreçler
- İşletme Yetkinlikleri
- Paydaş Katkısı

2. Paydaş Memnuniyeti Boyutunun göstergelerini kendi içinde önem derecesine göre sıralayınız.

- Müşteri Memnuniyeti
- Çalışan Memnuniyeti
- Hissedar Memnuniyeti
- İdari ve Yasal Düzenlemelere

Uyum

- Toplum Memnuniyeti
- Çevrenin Korunması
- Tedarikçi Memnuniyeti

3. Stratejiler Boyutunun göstergelerini kendi içinde önem derecesine göre sıralayınız.

- İşletme Stratejisi
- İş Birimi (Bölüm) Stratejisi
- Marka Stratejisi
- Ürün/Hizmet Stratejisi
- Faaliyet Stratejisi

4. Süreçler Boyutunun göstergelerini kendi içinde önem derecesine göre sıralayınız.

- Ürün ve Hizmetler Geliştirme
- Üretim Talepleri
- Talebi Yerine Getirme
- Finansal İşlemler
- İnsan Kaynakları
- İşlemler
- İşletme Planı
- Paydaş İlişkileri

5. İşletme Yetkinlikleri Boyutunun göstergelerini kendi içinde önem derecesine göre sıralayınız.

Fiziksel Olanaklarla İlgili Yetkinlikler

- Çalışanlar ile İlgili Yetkinlikler
- Kıyaslama ve Yeniden

Yapılanma Stratejileri İle İlgili Yetkinlikler

- Teknoloji ile İlgili Yetkinlikler

6. Paydaş Katkısı Boyutunun göstergelerini kendi içinde önem derecesine göre sıralayınız.

- Müşteri Katkısı
- Çalışan Katkısı
- Hissedar Katkısı

- Yasal ve İdari Düzenlemelerin Katkısı
- Toplum Katkısı
- Tedarikçi Katkısı

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMEDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ YAPILAN ALANLAR**

Aşağıda performans ölçümü yapılabilecek bazı alanlar yer almaktadır. Bu alanlarda, otelinizdeki performans ölçüm çalışmalarının durumu ile ilgili olarak uygun seçeneği işaretleyiniz.

ÖLÇÜM YAPILMAKTA MIDIR?	Ölçüm Yapılmaktadır			ÖLÇÜM YAPILMAKTA MIDIR?	Ölçüm Yapılmaktadır		
	Yapılmıyor	Planlanıyor	Yapılmıyor		Yapılmıyor	Planlanıyor	Yapılmıyor
Müşterinin satın alma tekrarı				Eğitim kurslarının sıklığı ve uygunluğu			
Müşteriye yanıt verme süresi				Mesleki sağlık ve güvenlik değerlendirmeleri			
Müşteri önerilerinin değerlendirilmesi				Kârlılık ve hissedar değer artırımı ölçümleri			
Müşteri şikayetlerinin çözümü				Marka değeri/dürüstlüğü			
Şikayetleri çözme süresi				Sabit değerlerin satışlara oranı			
Pazar payı ölçümleri				Finansal olmayan bilginin elde edilebilirliği			
Kalite performans ölçümleri				Hissedarlarla iletişimin sıklığı			
Satış öncesi ve sonrası hizmetlerin kalitesinin ölçümü				Yönetmeliklere aykırı davranmanın maliyeti			
Kazanılan yeni müşterilerin değeri				Toplumla ilişkiler ve sosyal yardımlar			
Var olan müşterilerin değeri				Çevresel koruma harcamaları			
Müşterilerle iletişimin kalitesi				Basında işletme için ayrılan yer ve zaman			
Halkla ilişkiler için yapılan harcamalar				Enerji ve hammadde tüketim oranı			
Çalışan devir hızı				Çevresel yaşama uyum düzeyi			
Çalışanların önerilerinin değerlendirilmesi				Atıkların en aza indirilmesi ve geri dönüşüm oranı			
Çalışanların devamsızlıkları				İşletme tedarikçi ilişkileri			
Çalışan ücretleri				Alternatif tedarikçilerin sayısı			
İşletme içi yükselme fırsatları				Nakit akışı performansı			
Çalışan becerilerinin işe yansımaları				Misyon/vizyon bilinci ve uygunluğu			
Boş pozisyonlara başvuru sayısı				Misyona ve vizyona ulaşma düzeyi			
Güvenlik/kaza olayları				Stratejik amaçların başarıya ulaşma düzeyi			
Çalışma saatleri				Marka ve Hizmet stratejileri			
Eğitim için ayrılan zaman				Araştırma ve geliştirme harcamaları			
Eğitim programları memnuniyeti				Yeni ürün ve hizmet geliştirme			
Eğitim harcamaları				Fiziksel ve Teknolojik imkanlar			

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

**Firmanızın Kaşesi**

## ÖZGEÇMİŞ

HÜMEYRA TÖRE BAŞAT  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
Doktora

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı: Eskişehir, 06 Ekim 1976.

### **Eğitim**

Yüksek Lisans: 2002, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği ABD.

Lisans: 1999, Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü.

### **İş/İstihdam**

2000-Araştırma Görevlisi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### **Yabancı Dil**

İngilizce