

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI: A
GRUBU SEYAHAT ACENTALARINA YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Muammer MESCİ

MAYIS-2008

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI: A
GRUBU SEYAHAT ACENTALARINA YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Muammer MESCİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR

MAYIS-2008

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Muammer MESCI'e ait **“TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI: A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI”** adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Başkan): Yrd. Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR

Üye: Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Yrd. Doç. Dr. Memduh CEYLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMLARI: A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI****Muammer MESCI****Yüksek Lisans Tezi****Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR****Mayıs, 2008, 148, Sayfa**

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmede hangi kriterleri kullandıklarını ve neyi ne ölçüde gerçekleştirdiklerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde Türkiye'de faaliyet göstermekte olan ve yıllık bir milyon dolar üzerinde ciro elde eden A Grubu seyahat acentaları (s=126) araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniğinden yararlanılarak veriler toplanılmıştır. Araştırma verileri, bahsi geçen seyahat acentalarından birer üst düzey yönetici olmak kaydıyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda A Gurubu seyahat acentalarının performans değerlendirme kriterleri olarak; *Çevresel Boyut, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu, Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu, Finansal Boyut, Kontrol Boyutu Rekabet Boyutu ve Verimlilik Boyutunu* önemli ölçüde kullandıkları ve uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte seyahat acentalarında performans değerlendirmenin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için yöneticilerin bu boyutlara gereken önemi vermeleri ile sağlanabileceği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Seyahat Acentaları, Türkiye,

ABSTRACT**THE APPROACH OF PERFORMANCE EVALUATION IN TRAVEL
AGENT IN TURKEY: AN INVESTIGATION IN A GROUP TRAVEL
AGENT****Muammer MESCI****MASTER THESIS****Division of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Asst. Prof. Dr. Said KINGIR****May, 2008, 148, Pages**

This study aims at investigating the performance evaluation what using criteria and a degree realization in Turkey. Within this framework, A Group travel agents (n=126) which obtained one million dollars endorsement and operating in Turkey. In the context of quantity research, the data has been collected by using questionnaire technics. The data of research, interview face to face with upper class manager from each firm. As a result of the study, it has been found out that A Group travel agency give importance and using to performance evaluation criteria in which *environment dimension, work life quality and work dimension, customer satisfactions dimension, financial dimension, control dimension, compete dimension and productivity dimension*. On the other hand, was found out that the performance evaluation criteria could be applied in the travel agency and it would give important contributions to manager to these businesses.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Travel Agents, Turkey,

Öğrenim Hayatım Süresince Emegi Geçenlere...

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi, eleştiri ve önerileriyle beni yönlendiren değerli hocalarımdan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR'a anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım. Araştırma modelinin belirlenmesinde, Seyahat Acentaları bölümünün yazılmasında önemli katkılar sağlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. Lütü ATAY ve araştırma verilerinin analizi aşamalarında yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve verilerin toplanmasında gerekli izni veren Seyahat Acentaları üst yöneticilere gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a ve yüksek lisans eğitimim süresince görüş ve isteklerimizi dikkate alan değerli Anabilim Dalı Başkanımız, Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ'ye de teşekkürlerimi sunarım. Son olarak her zaman için yanımda olan gerekli tüm maddi ve manevi desteği sağlayan annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	<i>iv</i>
ABSTRACT	<i>v</i>
TEŞEKKÜR	<i>vii</i>
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	<i>viii</i>
TABLolar LİSTESİ	<i>x</i>
ŞEKİLLER LİSTESİ	<i>xii</i>
BÖLÜM I	<i>1</i>
GİRİŞ	<i>1</i>
1.1.Çalışmanın Konusu ve Önemi	<i>1</i>
1.2.Çalışmanın Amacı	<i>4</i>
1.3.Çalışmanın Kapsamı	<i>4</i>
1.4. Çalışmanın Yapısı	<i>5</i>
BÖLÜM II	<i>7</i>
SEYAHAT ACENTALARI	<i>7</i>
2.1. Seyahat Acentası Kavramı	<i>7</i>
2.2. Seyahat Acentalarının İşlevleri ve Hizmetleri	<i>9</i>
2.3. Seyahat Acentalarının Yasal Sınıflandırılması	<i>10</i>
2.4. Seyahat Acentalarının Çalışma Sistemleri	<i>13</i>
2.5. Seyahat Acantalarında Performans Değerlendirme	<i>14</i>
BÖLÜM III	<i>17</i>
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ	<i>17</i>
3.1. Performans Kavramı	<i>17</i>
3.1.1. Performans Kriterleri	<i>19</i>
3.2. Performans Değerlendirme Kavramı	<i>23</i>
3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı	<i>33</i>
3.2.2. Performans Değerlendirmenin Faydaları	<i>34</i>
3.3. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	<i>36</i>
3.4. Performans Değerlendirme Çalışmaları	<i>38</i>
3.5. Geleneksel Performans Değerlendirme Yaklaşımı	<i>52</i>
3.6. Performans Yönetimi	<i>56</i>
3.7. İşletme Performansı	<i>58</i>
3.8. Literatür Bölümünden Elde Edilen Bulgular	<i>64</i>
BÖLÜM IV	<i>66</i>
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	<i>66</i>
TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	<i>66</i>
4.1. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi	<i>66</i>
4.2. Araştırmanın Amacı	<i>64</i>

4.3. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi	67
4.4. Değişkenlerin Belirlenmesi	67
4.5. Örneklem Belirlenmesi	68
4.6. Veri Toplama Tekniği	69
4.6.1. Veri Toplama Tekniği Olarak Anket Tekniğinin Oluşturulması	70
4.6.1.1. Anketin İfade Şeklinin Belirlenmesi	70
4.6.1.2. Ankette Kullanılacak Ölçeklerin Belirlenmesi	71
4.6.1.3. Anket Amacının ve Görünümünün Belirlenmesi	72
4.6.2. Anket İçeriğinin Geliştirilmesi	73
4.6.2.1. Ön Uygulama	74
4.6.2.2. Ön Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Kullanılabilirliği	75
4.6.2.2.1. Verilerin Geçerliliği	75
4.6.2.2.2. Verilerin Güvenirliliği	76
4.6.3. Anketin Uygulanma Süreci	76
4.7. İstatistiksel Süreç	77
BÖLÜM V	79
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	79
5.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi	79
5.2. Demografik Bulgular	79
5.3. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı	82
5.4. Demografik Verilere Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri	86
5.4.1. Cinsiyet	87
5.4.2. Eğitim	88
5.4.3. Yaş	89
5.4.4. Yöneticilerin Pozisyonları	90
5.4.5. İşletmenin Sektörde Faaliyet Gösterdiği Çalışma Süresi	91
5.4.6. İşletme “Performans Değerlendirme” Faaliyetlerini Uygulama Süresi (Sıklığı)	93
5.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi Sonucunda Ulaşılan Bulgular	98
5.6. Bulgulara İlişkin Sonuçlar	103
BÖLÜM VI	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	115
EKLER	131
EK 1: Anket Formu	131
Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerine İlişkin Anket Formu	131
EK 2: Araştırma Kapsamına Alınan Seyahat Acentalarının Listesi	134
EK 3: Özgeçmiş	136

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Türkiye’deki Seyahat Acentaların Gruplara Göre Merkez/Şube Dağılımı	12
Tablo 2.2: Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Sayısının Yıllara Göre Dağılımı.	12
Tablo 3.1: Performans Tanımları.....	17
Tablo 3.2: Performans ve Performansın Tanımlarla İlişkisi	21
Tablo 3.3: Performans Değerlendirmenin Başarısı Etkileyen Faktörler.....	26
Tablo 3.4: Yıllara Göre İncelenen Performans Ölçütleri.....	29
Tablo 3.5: Performans Ölçümünde Bulunması Gereken Özellikler	31
Tablo 3.6: Performans Değerlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	35
Tablo 3.7: Performansın Anahtar (Kritik) Boyutları.....	39
Tablo 3.8: Performans Değerlendirme İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar	42
Tablo 3.9: Performans Değerlendirmeye İlişkin Geliştirilmiş Modeller	49
Tablo 3.10: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması	55
Tablo 4.1: Gönderilen Anket Formlarının İllere Göre Dağılımı	77
Tablo 5.1: Anket Formlarının Dağıtım Şekline Göre Geri Dönüş Oranları	79
Tablo 5.2: Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar	80
Tablo 5.3: Normal Dağılıma Uygunluk Testi	82
Tablo 5.4: KMO ve Bartlett Testleri (KMO and Bartlett's Test).....	83
Tablo 5.5: Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi	84
Tablo 5.6: Cinsiyet ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Mann Whitney U Testi..	87
Tablo 5.7: Eğitim ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.	88
Tablo 5.8: Yaş ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	89

Tablo 5.9: Yöneticinin İşletmedeki Pozisyonları ile Bağımsız	
Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları	90
Tablo 5.10: İşletmenin Sektörde Çalışma Süreleri ile Bağımsız Değişkenlere	
Kruskal-Wallis İlişkin Sonuçları	91
Tablo 5.11: İşletmenin Sektörde Çalışma Süreleri-Kontrol Boyutu Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)	92
Tablo 5.12: İşletmenin Performans Değerlendirme Sıklığı İle Bağımsız	
Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları	94
Tablo 5.13: İşletmenin Performans Değerlendirme Sıklığı-Çevresel Boyutu	
Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)	95
Tablo 5.14: Performans Değerlendirme Sıklığı- Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş...	
Gücü Boyutu Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)	95
Tablo 5.15: Performans Değerlendirme Sıklığı- Kalite ve Müşteri Memnuniyeti..	
Boyutu Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)	96
Tablo 5.16: Performans Değerlendirme Sıklığı- Finansal Boyut Değişkeninin	
İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)	97
Tablo 5.17: Performans Değerlendirme Sıklığı- Verimlilik Boyutu Değişkeninin	
İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)	97
Tablo 5.18: Değişkenler (faktörler)	99
Tablo 5. 19: Değişkenler (Faktörler) Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon	
Analiz Sonuçları	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Performansın Değişim Süreci.....	18
Şekil 3.2: Kontrol Süreci.....	44
Şekil 3.3: Otel Performansının Çeşitli Boyuttaki Bir Olasılık Modeli.....	46
Şekil 3.4: Hizmet Endüstrileri İçin Performans Ölçüm Sistemi.....	47

BÖLÜM I

GİRİŞ

Giriş bölümü, çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın konusu ve önemi tanıtılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bu bölümde çalışmanın amaçları, kapsamı ve yapısı ile ilgili bilgilerde yer almaktadır.

1.1.Çalışmanın Konusu ve Önemi

Bu çalışmanın konusu, Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerine yönelik yapılan çalışmaların incelenmesidir. Kısaca performans değerlendirme, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar, hedefler ve faaliyetlerini ölçmek ve bu unsurların ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesini sağlayan bir sistemdir.

Küreselleşen pazarlar, kısalan ürün yaşam evreleri, giderek artan teknolojik değişim hızı, sürekli artan bir rekabet ortamı, işletmeleri ve çalışanları zor durumda bırakmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin pazarda kalabilmeleri için her gün daha hızlı olmalı, daha kaliteli, daha ucuz ürün ve hizmetleri sunmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2002:10). Seyahat işletmelerinde yukarıda sayılan bu unsurlardan en fazla etkilenen işletmelerdir. Bu nedenle bu işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve pazarda rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için gerekli olan tüm performans değerlendirme çalışmalarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

Seyahat işletmeleri içerisinde, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdüren işletmelerin başında seyahat acentaları gelmektedir. Seyahat acentaları; turizm ürünü üretenler ile nihai tüketiciler arasındaki iletişimi sağlayan ve hizmet üreten ticari işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2002). Seyahat acentaları, işletmeden ve çalışanlardan beklenen en uygun standartlara ulaşırma çabası içerisinde bulunan işletmelerdir. Bununla birlikte, seyahat acentalarının, yoğun ve değişen rekabetçi

yapıları nedeniyle, işletme yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarına gereksinimi her geçen gün artmaktadır. Bu çerçevede bu çalışma, seyahat acentalarının performans değerlendirme çalışmalarını konu edinmiştir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, seyahat acentalarının performans değerlendirmelerine yönelik yapılan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buna rağmen işletmelerde performans değerlendirme çalışmalarının, özellikle turizm ve imalat endüstrisinde yoğunlaştığı ve bu alanlara önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Marr ve Schiuma, 2003). Örneğin; Gavcar ve diğerleri (2006), konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının ne derece etkin olduğunu incelemiştir. İnceleme sonucuna göre; modern performans değerlendirme sisteminin kurulduğu ve uygulandığı işletmelerde, hizmet kalitesinin ve işgören memnuniyetinin arttığı belirlenmiştir. Buna rağmen aynı yazarlar; konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının önemini yeterince anlayamadığı ve performans değerlendirme çalışmalarının bir yük olarak görüldüğünü vurgulamaktadırlar.

O'Mara, Hyland ve Chapman (1998) çalışmalarında, performans değerlendirme de stratejinin önemi ve etkisinin ne seviyede olduğunu incelemiştir. Çalışma bulgularına göre yazarlar, işletmelerin stratejik kararlar almasında performans değerlendirme unsurunun önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Saad (2001) ise O'Mara, Hyland ve Chapman (1998)'in çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu bulgulara ek olarak, işletme performansını geliştirmede performans değerlendirmenin, etkili bir stratejik yönetim aracı olabileceğini de belirtmektedir. Elg (2007) yukarıda konuya ilişkin görüşlerini belirten yazarlardan farklı olarak çalışmasında, performans değerlendirme sistemi içerisinde oluşturulan bilgi kaynağının nasıl kullanıldığını incelemiştir. Çalışma sonucuna göre yazar, performans değerlendirme sistemi içerisinde oluşturulan bilgilerin ortaya konulması ve bu bilgileri kullanılması için etkili bir yöneticinin bulunması gerektiği vurgulamaktadır.

1980'li yılların sonları ve 1990'lı yılların başlarında performans değerlendirme sisteminin kolayca uygulanabilmesi için bazı modellerin ortaya konulduğu görülmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, yazarların performans

değerlendirme alanında ortaya koydukları performans değerlendirme modellerinin tamamına yer verilmiştir. Bu bölümde önemli olduğu düşünülen modellere yer verilmiştir. Bu modellerden biri; Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) “Sonuçlar ve Belirtiler Matrisi” dir. Bu model, hizmet sektöründe uygulanan performans değerlendirme çalışmalarını kapsamaktadır. Ayrıca bu model iki önemli unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurların biri **sonuçlar** (rekabet, finansal performans) diğeri ise **belirlilik** (kalite, uygunluk, kaynak kullanımı ve yeniliktir)dir. Modelin işlevini yerine getirilebilmesi için, işletmelerin performans değerlendirme çalışmalarını sürekli hale getirmesinin gerekliliği belirtilmektedir.

Kaplan ve Norton (1992)’in ortaya koyduğu model ise “Balanced Scorecard”(Dengeli Ölçüm Kartı) tır. Bu modelde yazarlar, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini birlikte kullanmanın, işletmeye önemli bir avantaj sağlayacağını vurgulanmaktadır. Phillips (1999) “Otel İşletmelerine Yönelik Bir Performans Değerlendirme Modeli” geliştirmiştir. Yazara göre, bu modelin kullanılmasıyla işletmelere, önemli katkıların sağlanacağı ve pazarda bulunan diğer işletmelere karşı rekabet avantajı kazandırabileceğini belirtmektedir. Ayrıca yazar performans değerlendirmede, stratejik planlamayı, çevresel ve örgütsel faktörleri geniş bir alanda değerlendirmeleri gerektiği ifade etmektedir. Öte yandan Parida ve Kumar (2006) ise “Sürdürülebilir Performans Ölçüm Modeli”ni geliştirmişlerdir. Yazarlar bu modelde, işletmelerin dışsal ve içsel etkinliğin üzerine odaklandıklarında, performans değerlendirmenin sürdürülebilir bir etkinliğin sağlanmasında önemli faydalar sağlayacağını belirtmişlerdir. Literatürde seyahat acentalarının performans değerlendirmelerine yönelik yapılan bir çalışmaya ulaşamadığı daha önce ifade edilmişti. Bu ifadeye paralel olarak, seyahat acentalarında kullanılan performans değerlendirme modellerine yönelik bir çalışmanın da bulunmadığı görülmüştür.

Sonuç itibarıyla performans değerlendirmenin, hem geçmişte hem de gelecekte işletmeler için büyük önem taşıdığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte seyahat acentalarında performans değerlendirme konusu ile ilgili olarak literatürde bir çalışmanın olmaması, yapılan bu çalışmanın konusuna ilk olma niteliğini taşımasını sağlamakta ve çalışmanın önemini arttırmaktadır.

1.2.Çalışmanın Amacı

Türkiye’de A grubu seyahat acentalarının performans değerlendirmesine yönelik uygulamalarını konu alan bu çalışmanın temel amaçları şu şekilde sıralanabilir;

1. Türkiye’de seyahat acentalarının performans değerlendirmesine yönelik uygulamalarını tespit etmek,
2. Seyahat acentaların da performans değerlendirme çalışmalarının uygulanabilirliğini tartışmak,
3. Türkiye’de seyahat acentalarının uygulamış olduğu performans değerlendirmeye yönelik (eğer varsa) uygulamalarını tartışmak,
4. Türkiye’de seyahat acentalarının performans değerlendirme çalışmalarının sektörece önemsenip önemsenmediğini irdelemektir.

Yukarıda sıralanan amaçlarının yanı sıra bu çalışmada, bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak da hedeflenmektedir.

1.3.Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma, Türkiye’deki A grubu seyahat acentalarının performans değerlendirmelerine yönelik uygulamalarının yapılıp yapılmadığının incelenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu nedenle bu çalışma seyahat acentalarında faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Seyahat Acentaları Kanunu, verdikleri hizmetlere göre seyahat işletmelerini üç grupta ele almaktadır. Bunlar;

- A Grubu seyahat acentaları,
- B Gurubu seyahat acentaları,
- C Gurubu seyahat acentalarıdır.

Bu çalışma, A Grubu seyahat acentalarında, performans değerlendirme çalışmalarını kapsamaktadır. B Gurubu seyahat acentaları ve C Gurubu seyahat acentaları çalışmaya dâhil edilmemiştir. Fakat bu iki grup hakkında ki gerekli olan bilgiler çalışma içerisinde sunulmuştur. Seyahat acentaları, rekabetin yoğun, çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdürmelerinden dolayı performans değerlendirme çalışmaları bu işletmeler için önem taşımaktadır. Bu çerçevede bu çalışmada A Grubu seyahat acentalarında performans değerlendirme çalışmaları değerlendirilip yorumlanmıştır.

1.4. Çalışmanın Yapısı

Bu çalışma teorik ve uygulama bölümleri dâhil toplam altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın konusu, önemi, kapsamı, amacı ve yapısı açısından tanıtılmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan seyahat acentaları bölümünde seyahat acentası kavramı, seyahat acentalarının hizmetleri, seyahat acentalarının yasal olarak sınıflandırılması ve seyahat acentalarının çalışma sistemleri ele alınmıştır. Son olarak Türkiyede'ki seyahat acentaları ile performans değerlendirme sürecinin birbirleriye ilişkileri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise performans yönetimi ve performans değerlendirme konularını kapsamaktadır. Bu bölümde, performans kavramı, performans değerlendirme kavramı ve performans değerlendirmenin amacı ve faydaları gibi konular ele alınmıştır. Bunun yanı sıra geleneksel performans değerlendirme yaklaşımı ile performans yönetimi arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Burada ele alınan diğer bir konuda performans değerlendirmenin, işletme performansını ne ölçüde etkilediğidir. Öte yandan performans değerlendirme konusu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların bulguları ortaya konulmuştur. Ayrıca performans değerlendirme konusu ile ilgili olarak, ortaya konulan performans değerlendirme modellerinin güçlü ve güçsüz yanları da sunulmuş ve irdelenmiştir. Son olarakta literatür bölümünden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma yönteminin belirlenmesi başlığı altında araştırmanın amacı, yöntemi ve örnekleme açıklanmıştır. Bununla birlikte çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilerek ve bu tekniğin üstünlük ve zayıflıklarına değinilmiştir. Ayrıca araştırma verilerinin çözümlenmesinde ne tür analizlere ihtiyaç duyulduğu ve bu araştırma içinde kullanılması gereken istatistik testlere bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümü araştırma bulguları başlığı altında araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu bölümde analizler, istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın bulguları maddeler halinde özetlenmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde de çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bu sonuçlar literatürle ilişkilendirilerek tartışılmıştır. Son olarak bu bölümde çalışmanın sonuçlarına dayanılarak bu konuyla ilgili sektöre ve akademik çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM II

SEYAHAT ACENTALARI

Çalışmanın kavramsal boyutunun ilk kısmını oluşturan bu bölümde seyahat acentaları konusunda genel bilgiler yer almaktadır. Bölümde seyahat acentası kavramı, seyahat acentalarının hizmetleri ve seyahat acentalarının yasal sınıflandırılması yer almaktadır. Çalışmada bu kavramlar ayrı ayrı incelenmiş ve kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir.

2.1. Seyahat Acentası Kavramı

Seyahat işletmeleri turizmin gelişmesi için lokomotif işlevi görür durumdadır. Turist deposu diye ifade edilebilen ve turist üretme kabiliyetine sahip pazarlardan destinasyonlara turist akışının sağlanmasında seyahat işletmeleri önemli işlevlere sahiptirler. Ulaştırma işletmeleri, tur düzenleyen seyahat işletmeleri ve kuruvaziyer yolcu gemisi işletmeleri şeklinde üç ana başlık altında toplanabilecek olan seyahat işletmeleri içerisinde seyahat acentaları, tur operatörleri ile birlikte tur düzenleyen seyahat işletmeleri olarak ifade edilebilmektedir (Atay, 2000). Kavram kargaşasını önlemek açısından bu kavramsal çerçevenin çizilmesine gereksinim duyulmuştur.

Ekonomik, sosyal, kültürel ve demografik yapıda meydana gelen değişimler seyahat acentalarının da farklılaşmasına neden olmaktadır. Daha çok ulaşım araçlarının ve konaklama işletmelerinin rezervasyonlarını yapmakla faaliyete başlayan seyahat acentalarının, zaman içerisinde çok geniş bir ürün yelpazesi içerisinde hizmet verdikleri de gözlenmektedir (İçöz, 1998). Brownell (1975)'e göre seyahat acentaları uzman danışmanlık ofisleridir. Bu danışmanlık ofislerinde, müşterilerin istekleri doğrultusunda bilgiler sunma ve müşterilere yardımcı olma faaliyetleri yürütülmektedir. Tüketicilerle doğrudan temas kurma, kişilerle bire bir ilişki kurarak belirli müşteri portföyüne sahip olma ve tüketicinin karar verme

sürecinde belirleyici güce sahip olması gibi faktörler, seyahat acentalarının seyahat işletmeleri içerisindeki öneminin daha da artmasını sağlamıştır (Gee, Makens ve Choy, 1989: 68).

Literatürde çeşitli şekillerde tanımlanan (Yarcan ve Peköz, 2007: 6; Mısırlı, 2006: 35; İçöz, 2003: 67; Renshaw, 1992: 1) seyahat acentası kavramını kısaca, turistik talebi oluşturan kişileri, bir komisyon karşılığı talep edilen ürünlerle buluşturmaya yönelik faaliyet gösteren bir turizm işletmesi olarak da tanımlamak mümkündür. Türkiye’de tur operatörü ve seyahat acentası ayırımı yasal olarak yapılmasa da, turizmin geliştiği ve özellikle turist gönderen ülkelerde tur operatörü ve seyahat acentası, yani toptancı ve perakendeci ayırımının yapıldığını görülmektedir. Bu yapılanma içerisinde turist karşılayan ve turist gönderen perakendeci seyahat acentaları olmak üzere iki ana başlık altında seyahat acentaları ele alınmaktadır.

Perakendeci seyahat acentaları, turist üreten ülkelerde paket turlar başta olmak üzere turistik ürünlerin potansiyel turistlere satışını yapan seyahat işletmeleri olarak ifade edilmektedir. Karşılıklı seyahat acentaları ise, turistik ürün satın alarak destinasyona gelmiş olan turistlere başka işletmelerin temsilcileri gibi karşılama hizmeti veren işletmelerdir ki, ülkemizdeki turizm destinasyonlarında çok yoğun görülebilmektedir. Uluslar arası boyutta seyahat işletmelerinin farklı kriterlere göre gruplandırıldıkları da bilinmektedir (Renshaw,1992:19).

1618 Sayılı Yasa ile birlikte bir yasal düzenleme içerisine sokulan seyahat acentalarının Türkiye’de farklı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Toptancı ve perakendeci ayırımı yapılmaksızın her tür turu düzenleyen işletme seyahat acentası olarak tanımlanmıştır (Madde 1). 5 Ekim 2007 Tarih ve 26664 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Seyahat Acentaları Yönetmeliği’nin son halinin 4. Maddesinde seyahat acentası, “*Kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence sağlayan hizmetleri görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluş*” olarak ifade edilmektedir. Seyahat acentalarının yükümlülükleri de yine 1618 Sayılı Yasa’nın 17-21 Maddelerin’de haber verme, bilgi verme, reklam ve

tanıtma, yazışma ve mesleki sır şeklinde sıralanmaktadır. Yükümlülükler bakımında, acentaların yasal sorumluluklarının ana hatları ile ortaya konulduğu görülür. Yine ilgili düzenlemelerle seyahat acentalarının işlevi ve hizmetleri de genel hatları ile ortaya konmaktadır.

2.2. Seyahat Acentalarının İşlevleri ve Hizmetleri

Seyahat acentaları, özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan, bölgeler için çok önemlidir. İçöz (2003:71), seyahat acentalarının işlevlerini; turizmi geliştirmek, turizmin tanıtım ve reklamını yapmak, yeni turizm merkezleri bulmak ve turizm pazarı sunmak, turistik ürün fiyatlarında seçenekler yaratmak, turistik ürün fiyatlarında indirim sağlamak, danışma ve bilgi vermek ile güven sağlamak üzere yedi ana başlık altında toplamaktadır. Seyahat Acentaları Yönetmeliğinin 5. Maddesi de (5 Ekim, 2007), seyahat acentalarının bu işlevleri yerine getirirken vereceği hizmetleri, ilk altı maddesi ana hizmetler olmak üzere toplam 10 başlık altında sıralanmaktadır;

1) Münferit veya gruplar için bir programa bağlı ya da programsız geceleme veya geceleme yurttan dışı tur veya paket turları tanıtır, oluşturur, pazarlar veya satar,

2) Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarının ve bu araçlara sahip işletmelerin rezervasyonunu yapar, biletlerini satar,

3) Seyahat acentalarının ürettiği hizmetlerin tamamını ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentası tarafından yetki verilme suretiyle satar,

4) Transfer yapar,

5) Kâr amacıyla konaklama, ulaşım, gezi, yeme-içme, eğlence sağlayan, sportif faaliyetler, kongre-konferans, dinî, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel ve meslekî inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize etmeyi, sağlamayı, pazarlamayı, gerçekleştirmeyi içeren paket tur veya turları düzenler, satar,

6) Kâr amacıyla ikram, teşvik veya destek amaçlı olarak bedelsiz sunulmak üzere bedelini bizzat ödeyen kişi ya da kuruluşun yapacakları hizmetleri oluşturur, pazarlar veya satar,

7) Ulusal ve uluslararası kuruluşlarca da kabul edilen turizm faaliyetlerinin oluşturduğu ürünleri satabilir,

8) Turizmle ilgili ve turizm hareketinin gerektirdiği konular hakkında turistin tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin bilgi verebilir, vize işlemlerini yapabilir,

9) Seyahat acentaları işyerinde veya araçlarında turistik nitelikte kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, turistin ihtiyaç duyacağı enformasyon malzemelerini satabilir,

10) Ticarî amaçla sürücülü veya sürücüsüz olarak 15+1 veya daha az koltuk kapasitesine sahip, yolcu ve eşyalarını taşımaya mahsus taşıtları yurt içinde veya yurt dışında olmak üzere, yazılı bir sözleşmeyle belirli süreli kiralanmasını yapabilir.

Yukarıda sıralanan hizmetler seyahat acentalarına ait hizmetlerdir. Söz konusu bu hizmetlerin ancak seyahat acentası belgesi olan işletmelerde verilebileceği belirlenmiş ve seyahat acentası belgesi olmayan kişi ve kuruluşlar tarafından yapılması yasaklanmış ve yapanlara da maddi para ve hapis cezası verilmesi 1618 Sayılı Yasa ile belirlenmiştir.

2.3. Seyahat Acentalarının Yasal Sınıflandırılması

“Seyahat Acentacılığı ile ilgili hukuki düzenleme, 14.9.1972 tarih ve 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile başlamış ve Seyahat Acentaları Birliği, kamu kurumu niteliğinde bir meslek teşekkülü haline gelmiştir. Bu kanunun kabulünden sonra seyahat acentacılığı ile ilgili temel mevzuatlar tamamlanmıştır”(Hacıoğlu, 2006).

Türkiye’de seyahat işletmelerinin kuruluş, işleyiş ve örgütlenmesini biçimlendiren Seyahat Acentaları Yönetmeliğine göre (5 Ekim, 2007), seyahat

acentaları A grubu, B grubu ve C grubu olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (Madde 7).

A Grubu Seyahat Acentası; Tüm seyahat acentalığı hizmetlerini yapar.

B Grubu Seyahat Acentası: Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar.

C Grubu Seyahat Acentası: Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar.

A grubu seyahat acentaları aslında birer tur operatörü gibi de davranabilmektedirler. B ve C grubu seyahat acentaları, kendilerine A grubu seyahat acentalarınınca verilen hizmeti yerine getirebilir ve bu acentaların ürünlerini tanıtır, pazarlar veya satabilirler. Ancak, bu işlevin gerçekleşebilmesi için taraflar arasında bir yazı ya da sözleşme ile belgelenmesi gerekir. B ve C grubu seyahat acentaları, A grubu seyahat acentası hizmetine giren bir paket turun tamamını düzenleyemezler ve gerçekleştiremezler.

5 Ekim 2007 tarihinde değişen Seyahat Acentaları Yönetmeliğe kadar, A grubu seyahat acentalarına geçici A grubu belgesi verilmekteydi. Ayrıca iki yıl içerisinde 80.000 Amerikan doları kazancı elde etmeleri durumunda, geçici A grubu belgeleri A grubu seyahat acentası belgesine çevrilmekteydi. Öte yandan, acenta grubuna göre farklı TÜRSAB giriş Aidatı ödenmekteydi ve Bakanlığa ödenen teminat miktarı 50 YTL tutarında küçük bir miktardı (Gavcar ve diğerleri, 2001, Mısırlı, 2002, Hacıoğlu, 2006). Yeni yasayla birlikte;

- Sadece turist rehberliği belgesi veya enformasyon memuru belgesi olanlar değil, lise veya üniversite düzeyinde turizm eğitimi veren bir okuldan mezun olan kişiler de, seyahat acentalarında enformasyon memuru olarak istihdam edilebilecekler,
- Bakanlığa verilecek teminat miktarı gerekli görüldüğü durumlarda artırılmak şartıyla; A grubu seyahat acentası için 7000 YTL, B grubu seyahat acentası

için 6000 YTL ve C grubu seyahat acentası için 5000 YTL'dir. Açılacak her bir şube için de bu miktarların % 25'i kadar teminat alınmaktadır,

- TURSAB'a giriş aidatı gruplara göre farklılıklar gösterirken, 2007 Kasım ayındaki Genel Kurul toplantısında bütün gruplar için tek bir giriş aidatı alınması kararlaştırılmış ve miktar bir sonraki Genel Kurula kadar 21.440 YTL olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tablo 2.1'de Türkiye'deki seyahat acentalarının gruplara göre merkez/şube dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Gruplara Göre Merkez/Şube Dağılımı (11.04.2007 İtibariyle)

GRUP	MERKEZ	%	ŞUBE	%	ADET	%
A	3413	87%	1189	90%	4602	88%
A-G	0	0%	0	0%	0	0%
B	191	5%	21	2%	212	4%
C	324	8%	46	3%	370	7%
TOPLAM	3928	100	1256	100	5184	100

Kaynak: www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp,

Erişim Tarihi: 25.02.2008

Tablo 2.2. Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı

YIL	ACENTA SAYISI
1985-1987	874
1987-1989	1094
1989-1991	1370
1991-1993	1834
1993-1995	2428
1995	2320
1996	2658
1997	3481
1998	4308
1999	4328
2000	4354
2001	4376

Tablo 2.2.'in Devamı	
2002	4465
2003	4495
2004	4493
2005	4878
2006	5165
2007(Ocak-Nisan)	5184

Kaynak: www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp
(1995 öncesi diğer kaynaklardan derleme), Erişim Tarihi: 25.02.2008

Tablo 2.2'de Türkiye'deki seyahat acentalarının sayılarının yıllara göre dağılımı görülmektedir. Tablo'ya göre; Türkiye'de 1987 yılında 874 seyahat acentası faaliyette iken, bu sayı 11 Nisan 2007 yılı itibari ile toplam 5184 seyahat acentasına ulaştığını göstermektedir. Acenta sayısındaki artış, tüm artış oranının % 600 civarında gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

2.4. Seyahat Acentalarının Çalışma Sistemleri

Yurtdışında seyahat acentaları karşılayıcı veya perakendeci olmak üzere iki temel işlev üzerinde faaliyetlerine devam etmektedirler. Karşılayıcı seyahat acentaları destinasyonlara gelen turistlere, tur operatörünün veya başka bir acentanın yerel temsilcisi gibi hizmet verirken, perakendeci seyahat acentaları ise tur operatörlerinin veya seyahat ile ilgili diğer ürün sağlayıcılarının ürünlerinin tüketiciye pazarlanmasında ve satışında aracılık etmektedirler. Türkiye'de turizme katılan ve turistik ürünleri kullanarak tatil yapan kişilerin yeterli düzeyde olmamasının, seyahat acentalarımızın incoming (yurt içinden gelen) talebe bağımlı olarak gelişmesine ve çalışma sistemlerini buna göre oluşturmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'deki seyahat acentalarımızın farklı şekillerde çalıştıkları gözlenmektedir. Büyük çoğunluğu oluşturan acentaların yabancı acentaların turlarına, ülkemizdeki destinasyonlarda karşılayıcı acentacılık hizmeti verdikleri, rezervasyonların ve ödemelerin neredeyse tamamının yurtdışındaki tur operatörleri tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu acentalar, yurt dışında Türkiye'yi pazarlayan

tur operatörleri ile iletişim içerisinde ülkemize turist getirmektedirler. Karşılıklı seyahat acentaları, anlaşlıkları operatörlerin Türkiye temsilcisi olarak hareket etmektedirler. Adresleri üzerinden yapılan inceleme sonucunda, İstanbul ilinin Taksim bölgesinde ve kıyı şeridindeki destinasyonlarda yoğunlaştıkları belirlenmiştir.

Tur operatörü gibi Türkiye içerisinde ve yurtdışında tur paketleri satan, toptancı ve üretici gibi çalışan seyahat acentaları ise diğer bir grup acentadır. Bu şekilde çalışan acentalar gerek yurt içerisinde gerekse yurt dışında doğrudan talep toplayan acentalardır. Ets, Jolly ve Öger bu tip acentalara en güzel örneklerdir. Ayrıca, Sultanahmet bölgesi başta olmak üzere, Kapadokya, Pamukkale, Kuşadası, Selçuk, Antalya ve Muğla bölgelerinde örneklerine sıkça rastlanan seyahat acentaları da, bir şekilde Türkiye'ye gelen yabancı uyruklu ziyaretçilere acenta hizmetlerini satan perakendeci seyahat acentalarıdır.

Seyahat acentaları pazarlama odaklı faaliyet gösteren bir işletme olarak öne çıkmakta ve başkaları tarafından üretilen ürünlerin, bir komisyon karşılığında tüketiciye aktarılmasına aracılık etmektedirler. Bu açıdan maliyet artı kar odaklı bir fiyatlandırma anlayışının daha çok tercih edildiği gözlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında seyahat acentası çalışanlarının performansının, acentanın başarısında ve hedeflere ulaşmasında çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

2.5. Seyahat Acentalarında Performans Değerlendirme

Seyahat acentalarında performans değerlendirme konusu ile ilgili olarak literatürde bir çalışmaya ulaşılamadığı, bu çalışmanın birinci bölümünde belirtilmişti. Buna rağmen seyahat acentaları genellikle performans değerlendirme çalışmalarında işletme performansının değerlendirilmesinin yerine, daha çok işletme çalışanlarının performanslarının değerlendirdikleri gözlenmektedir. Bu nedenle bu başlık altında seyahat acentalarında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi hakkında bilgiler sunulmuştur.

Seyahat acentaları, diğer işletmeler gibi işletmenin ve çalışanların performansını değerlendirme ve en yüksek düzeye çıkarma çabası içerisinde bulunan işletmelerdir. Seyahat acentaları, öncelikle mevcut durumunu korumak, sonrasında güçlenmek, büyümek ve daha etkin hale gelmek için; çalışanları, işin niteliğini ve gereğini çeşitli şekillerde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu değerlendirmeyi yaparken de çeşitli ölçütlerde göz önüne alınmalıdır (Atay, 2000). Örneğin, işletmede çalışan her çalışanın özelliği, becerisi ve çalışma şekli aynı olamayacağından, acenta çalışanlarının performanslarını bireysel düzeyde ve özelden ölçmek daha kolay olabilmektedir. Bu bakımdan performans değerlendirme hangi kurumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini olanak sağlayabilmelidir.

Performans değerlendirme de amaç başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmek şeklinde olmalıdır (Barutçugil, 2002). Böylece, acenta çalışanlarının bireysel başarısının artması ve motive edilmesi ile birlikte acenta çıktısının artmasına da yardımcı olabilecektir. Türkiye’de turizmin mevsimlik özelliğinin ağır basması, seyahat acentalarında da sezonluk istihdamın daha yoğun olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, seyahat acentalarında daimi statüde ve geçici statüde olmak üzere iki tür istihdamdan söz etmek mümkündür (Tütüncü ve diğ., 2003). Bu farklılık seyahat acentalarında farklı performans değerlendirme sonuçlarının da çıkmasına neden olmaktadır.

Genç nüfusun yoğun olduğu ülkemizde özellikle üniversite öğrencileri, eğitim düzeyleri ve sezonluk iş aramaları nedeniyle, seyahat acentalarının sezonluk insan kaynaklarının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadırlar. Performans değerlendirmelerinde acenta çalışanlarının eğitimi ve iş motivasyonunun sağlanması açısından çok önemlidir. Sektörde Ets ve Jolly gibi büyük yerel operatörler, okullarda ve düzenledikleri kamplarda düzenli olarak eğitim vermektedirler. Bu eğitimler özellikle işe yeni başlayacak ve deneyimi olmayan kişiler başta olmak üzere tüm işe alınacakların ortak değerler, uygulamalar, ödüller ve cezalar hakkında bilgilendirilmesini sağlayarak, acentanın performansını artırma çabası içerisinde bulunmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca küçük ölçekli seyahat acentalarının ise,

tecrübeli çalışanların yanında yenilerin deneyim kazanması ve işbaşında eğitilmesi eğiliminde olduğu gözlenmektedir.

Seyahat acentaları, çalışanlarının kişisel üretkenliğini artırmak için çoğunlukla satışı artırıcı prim ve benzeri ücret araçları ile performansı artırma yolunu tercih etmektedirler. Bu bakımdan acentalarda, yüksek maaş yerine düşük maaş ile birlikte gerçekleştirilecek satış veya hizmet miktarına göre prim verme(maaş+prim) sistemi daha yaygındır. Tur veya diğer acentalarca sağlanan ürünlerin satışı yapan acenta çalışanlarının daha fazla satış yapması, acenta gelirini artırması için satılan her bir üründen çalışana komisyon verilmesi ve belirli kotaların aşılması durumunda da ek teşvik primleri ile kişinin motive edilmesi çok sık görülen bir uygulamadır.

Acentalar, turlarında belgeli profesyonel turist rehberi bulundurmak zorundadırlar. Bu bakımdan rehberler de acentalar için önemli bir işgücü kaynağıdır. Acentalar da rehberleri istihdam ederken maaşlı ya da günlük yevmiye üzerindeki turlarında istihdam ederler. Acentalar açısından, rehberin konusuna hakim, işini seven ve müşteriye memnun eden bir rehber olması tek gerekli kriter olarak dikkate alınmamaktadır. Acentalar açısından önemli bir gelir kalemi olan turlardaki alışverişlerden elde edilecek komisyon gelirleri de rehberin tercih edilmesinde önemli bir kriterdir. Daha önceki turlarında satış düzeyi yüksek rehberler öncelikli tercih edilen rehberler olarak dikkat çekmektedir. Rehberin, rehberliğini yaptığı turistlerin alışverişini artırması için, yapılan satıştan acentayla birlikte nemalandırılması, rehberin performansını artıran bir durumdur. Tur gruplarının alışverişlerini yaptığı işletmelerden alınan komisyon ve tur sonrası bırakılan bahşişler rehber için önemli bir gelir kaynağı olduğundan, rehberin turistin memnuniyet düzeyini artırıcı bir performans göstermesi de kaçınılmaz olacaktır. Son yıllarda uzak doğu ülkelerindeki rehberlerin, rehberlik hizmet bedeli almadan, sadece turistlerce bırakılan bahşişler ve yapılan ekstra harcamalardan elde edilen primlerle rehberlik hizmeti vermeleri de, kazanç odaklı performansın yaygınlığına örnek olarak gösterebilmektedir.

BÖLÜM III

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmında, performans, performans değerlendirme, işletme performansı, performans yönetimi ve performans değerlendirmenin amaç ve faydaları ele alınacaktır. Performans ve performans değerlendirme kavramlarının tanımlanmasından sonra performans yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili görüşler sunulacaktır.

3.1. Performans Kavramı

Performans kavramının, iş çevresinde, artan teknolojik değişimlerle birlikte son 20 yılda endüstri alanında önemli bir oranda kullanıldığı görülmektedir (Pariada ve Cattopadhyay, 2006:119). Performans kavramının oldukça geniş bir içeriğe sahip olması, ayrıntılı bir şekilde düşünülmesini sağlamıştır (Benligiray, 1999:3). Performans kelimesi İngilizce “performance” kökünden gelmektedir. “Performans” kelimesi Türkçe’de iş yapma becerisi, başarı, kapasite, yetenek, gibi anlamlar için kullanılmaktadır (Kocabaş ve Turhan, 2002: 51).

Performans kavramına ilişkin literatür incelendiğinde bu kavramın farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Yapılan tanımlardan, performansın, belirli amaçlara yönelik yapılan, planlı etkinliklerin sonuçlarını nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesinden ibaret olduğu anlaşılmaktadır. Performans kavramına ilişkin farklı yazarların yaptıkları tanımlar Tablo 3.1’de görülmektedir.

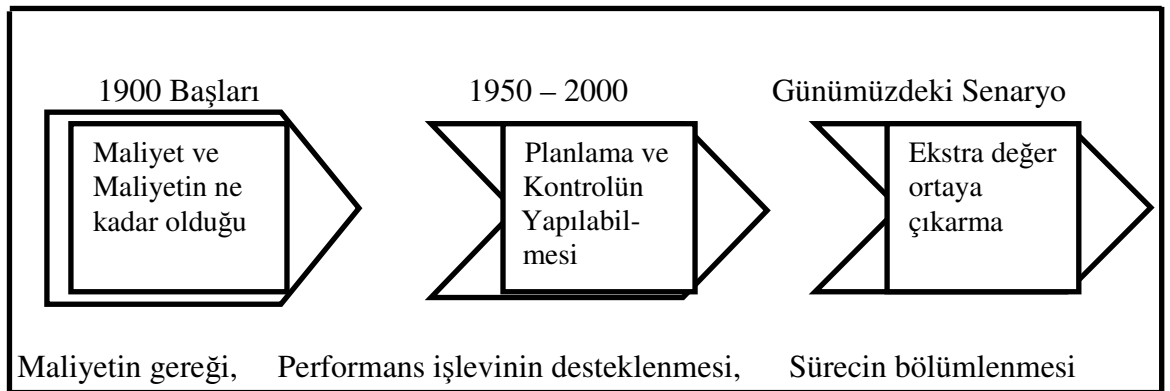
Tablo 3.1. Performans Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Landy ve Farr	1983	Performans, işletme hedeflerini ölçmedeki yakınlık, ölçüm ve ölçümün özgünlüğü kapsayan uzun dönemli faaliyetlerdir. Performans, ölçümün güvenli, geçerli ve doğru bir şekilde yapılabilmesinin yanında uygulanabilirliğine de yardımcı olmaktadır.

Tablo 3.1.'in Devamı		
Roberts	1994	İşletme performansı, planlama birliğini oluşturmadaki davranışlar için, yöneticileri motive etme, organizasyonların faaliyetlerini ve kontrolünü izleyebilme içerisindeki çalışmalardır. Farklı bir tanımda ise performans, sürekli değişen koşullarda işletme planlarını başarıya ulaştırmak için yapılması gereken düzenlemelerdir.
Nelly	1995	Performans kavramı, verimlilik, kaynakların kullanımı olarak görünen etkinliğe ve hedeflere ya da amaçlara ulaşma içerisindeki işlevlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir.
Benligiray	1999	Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır.
Dwight	1999	Performans işletmenin değer dönemi içerisinde yeniden şekillenmesi ve gelecekte nasıl gelişebileceği ile ilgili faaliyetlerdir.
Şimşek ve Nursoy	2002	Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin nicel/nitel olarak ortaya konulmasıdır.
Eraslan ve Algün	2005	Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlar bütünüdür
Ağca ve Tunçer	2006	Performans, hedeflere ulaşmada çıktıların ve bu çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaçlara ulaşma düzeyi; amaçlı faaliyetlerin verimliliği ve etkililiği olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 3.1'de yazarların performans tanımlarına ilişkin görüşleri sunulmuştur. Literatürde performans kavramının tanımlanmasının oldukça zor olmasına (Keats ve Hitt, 1988) rağmen, genel olarak tablo 3.1'deki tanımlara göre yazarlar, performans kavramının işletmenin önceden belirlemiş olduğu standartların, hedeflerinin ve amaçlarının ölçülmesi ile ilgili faaliyetlerin kapsamı olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca yazarlar kavramın içine nicel değerlendirmeler ile birlikte nitel değerlendirmelerin de alınması gerektiğini ifade etmektedirler.

Şekil 3.1. Performansın Değişim Süreci



Kaynak: Parida ve Kumar. "Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues And Challenges", **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, cilt, 12, sayı.3, 2006, ss:239–251.

Şekil 3.1’de performans kavramının gelişim evresinin, yıllara göre nasıl değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Performans kavramının gelişimi özellikle 1900’li yılların başlarında görülmeye başlamıştır. Bu yılların başlarında, insanların alım gücünün zayıf olması ve kaynakların kıtlığı gibi sebeplerden dolayı işletmelerde maliyet en önemli unsur haline gelmiştir. 1950’li yıllarda başlayan teknolojik gelişmeler 2000’li yıllarda daha da önem kazanmıştır. Özellikle sürekli değişen çevre şartlarında, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için planlama, kontrol, denetleme gibi unsurların yoğunluk kazandığı görülmüştür (Drucker, 2002). Günümüze gelindiğinde ise ikame malların çok hızlı bir şekilde taklit edilmesinden dolayı, işletmeler müşteri ve işletme için değer oluşturabilme zorunluluğu içerisinde girmişlerdir.

3.1.1. Performans Kriterleri

Performans kavramı içerisinde sıkça kullanılan, verimlilik, kalite, etkililik ve etkenlik, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk faktörlerine bu başlık altında yer verilecektir.

Etkenlik ve Etkililik: Bu iki kavramın çoğu zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Etkenlik; doğru işlerin doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması; etkililik ise, işlerin doğru yapılması anlamında kullanılmaktadır (Avcı, 2005:8).

Kalite: Kalitenin bir çok tanımı olmasına rağmen genel olarak, değerlendirme, araştırma ve beklentileri tespit etme, müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak karşılıklı ilişkileri oluşturma ve sürekliliği sağlama şeklinde ifade edilmektedir (Tavmergen, 2002:22).

Verimlilik: Kaynaklardan yararlanma düzeyinin ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığının ölçülmesidir. Verimlilik, amaçlarla ilgili değil araçlarla/süreçlerle

ilgilidir. İşletmede bir işin ne kadar iyi yapıldığını, yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapılıp yapılmadığının göstergesidir (Akal, 2003).

Çalışma Hayatının Kalitesi: İşletme çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanıma-takdir görme, kariyer planlama, sorun çözme, karar almaya katılma gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimleri ve düşüncelerini açıklayan kavramlar bütünüdür (Benligiray, 1999:13).

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri gereksinimlerin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetlerin sunulması için amaçlanan süreci ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti kapsamında müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmetlere yönelik değerler göz önüne alınmalıdır (Oral, 2005: 331).

Esneklik: İşletmenin değişen koşullar içerisinde bilgilerini beklenmeyen durumlara karşı kullanılabilmesi için yeni çalışma ve davranışlara uyum gösterebilme derecesi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 22).

Yenilik: Yenilik, işletmenin gerek çalışmasında, gerekse organizasyonda etkinliğin sağlanmasında rol oynayan bir değişkendir. O halde yenilik de performansı etkileyen bir performans bileşeni olarak nitelendirilebilir (Kocabaş ve Turhan, 2002:56; Rolstadas, 1998:991).

Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk: Karlılık, performans anlayışının gelişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutudur. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri ise performansı ölçme, geliştirme, düzeltici önlemler alma ve gelecek dönemler için performans planlamalarının oluşturulması sürecidir (Benligiray, 1999: 15).

Bu boyutların birbirleriyle ilişkili ve çelişen yönleri bulunmaktadır. Örneğin, etkililiğin sağlanması için kalite çok önemliyken, kalite ile karlılık birbirleriyle çelişmektedir. Çünkü kalite için bir süre karlılıktan vazgeçmek gerekebilir. Bu nedenlerle hangi boyutun performans göstergesi olarak seçileceği işletmeden işletmeye, işletme ihtiyaçlarına ve işletme sahiplerinin ya da üst yönetimin tercihlerine göre farklılık gösterebilir (Benligiray, 1999:16).

O'Donnell ve Duffy (2002: 1200)'in çalışmalarında performans kavramının yazardan yazara farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Tablo 3.2'de bu yazarların performans kavramı ile performans tanımlayan unsurlar arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Performans ve Performansın Tanımlarla İlişkisi

Yazar(yazarlar)	Tanımlama Unsuru	Tanım	Genel Çıktı
Andreasen ve Hein (1987)	Etkenlik	Oranların azalması (sınıflandırma + riski azaltma+ detay + dökümantasyon)TO (maliyetleri azaltma)	Ürün gelişimi
Cordero (1989)	Performans	Etkenlik, Etkililik	Araştırma ve geliştirme, Organizasyon
Clark ve Fujimoto (1991)	Performans boyutları	Toplam ürün kalitesi, Zamanı yönetmek ve Verimlilik	Ürün gelişimi
Emmanuelides (1993)	Performans boyutları	Gelişimin zamanı, Gelişimin verimliliği ve Toplam tasarım kalitesi	Ürün gelişimi
Moseng ve Bredrup (1993)	Performans boyutları	Etkenlik, Etkililik, Uyum	Üretim
Griffin ve Page (1993)	Verimlilik	Kaynakları nasıl daha iyi bir şekilde kullanılabilir, sonuçların arzu edilebilir ve belirli amaçları başarmak için kullanabilme	Genel
Goldschmidt(1995)	Verimlilik tasarımı	Etkenlik ve Etkililik	
Sinclair ve Zairi (1995)	Performans ölçümü	Bireylerin yada organizasyonların başarısını nasıl tanımlanabileceği.	Organizasyonlar, Bireysel
Doz (1996)	Performans boyutları	R&D etkililiği, hızı geliştirmeye ve gelişime odaklanmak	Ürün gelişimi
Neely ve diğ. (1996)	Performans boyutları	Zaman, Maliyet, Kalite ve Esneklik	Üretim
Neely ve diğ. (1996)	Performans	Amaçlı faaliyetlerin etkenliği ve etkililiği	İşletme
Van Drongelen end Cook (1997)	Performans ölçümü	İşletme amaçları ve planlarının gerçekten ulaşabilme hakkında bilgilerin analiz edilebilmesi	Genel

Tablo 3.2.'nin Devamı			
Duffy (1998)	Verimlilik tasarımı	Etkenlik ve Etkililik	Mühendislik tasarımı
Rolstadas (1998)	Performans	Etkenlik, Etkililik, Kalite, Verimlilik, Çalışma hayatının kalitesi, Yenilik, Karlılık/Bütçeleme	Organizasyonel Sistem
Dwight (1999)	Performans	Bir hedefin seviyesine ulaşmak	Genel

Kaynak: O'Donnell, F.J. ve Duffy, A.H.B. "Modelling Design Development Performance", **International Journal Of Operations&Production Management**, cilt:22, sayı:11, 2002, ss:1198-1221.

Tablo 3.2.'de yazarların performans tanımlamaları arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Örneğin; Griffin ve Page (1993)'e göre performans tanımı "verimlilik" iken, Andreasen ve Hein (1987) göre ise performans tanımı "etkenlik" şeklindedir. Literatürde performans kavramının bazı kavramlarla ilişkili olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların başında işletmelerin stratejik hedefleri gelmektedir. Stratejik hedefler çeşitli yollarla ifade edilmektedir. Bu yollar; pazarı bölüştürme, geliri yükseltme, her bir bölüşümü kazanma, yükseliş ve bütün operasyonel dönüşümlerin yaygınlaştırılması şeklindedir. Yukarıda sayılan bu yolların bazı avantaj ve dezavantajları olabilir (McGahan, 1999:98). Örneğin;

- Yeni ürüne yatırım çok riskli yada çok zor görünebilir.
- Gelirin artması, performansın sürekliliğinden çok yüksek performansı elde etmeye yakın görünebilir.
- Yöneticiler, kritik mücadele için operasyonel stratejileri geliştirebilir.
- Artan rekabet çevresi içerisinde, işletmelerin rekabeti doğru tahmin edebilme anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

Yazar, bu avantajlar ve dezavantajların işletmenin stratejik kararların alınmasında, işletmeye önemli katkılar sağlayacağını ifade etmektedir. Ayrıca yazar işletme içerisinde performans faaliyetlerinin yerine getirilmesinin de işletmeler için büyük faydalar kazandıracağını vurgulamaktadır.

Smith (1976) performans kavramını stratejik hedeflere paralel olarak, bu kavramı farklı formlardaki sınıflandırma içerisinde yer alan üç boyutta incelemeye

çalışmıştır. Bu üç boyut, organizasyonun hedefleri, bu hedefleri ölçmeye yarayan ölçümlerin özgünlüğü ve ölçümlerin aralığıdır. Bu boyutlar üç seviyeye sahiptir. Bunlar; davranışlar, sonuçlar ve organizasyonun etkisidir (Landy ve Farr,1983:4). Davranışlar ve sonuçlar, işletme içerisinde belirlenen tüm faaliyetlerin belirli bir düzene göre ortaya konulması işlevidir (O'Donnell ve Duffy, 2002:1200). Organizasyon etkisi ise, müşteri memnuniyetinin göz önüne alınarak, firma kaynaklarının nasıl ekonomik bir ölçüde kullanılacağı ve müşteri gereksinimlerinin nasıl karşılanacağı ile ilgilidir. Etkinlikte, ürün güvenliliğini yüksek bir seviyede tutmak için müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekir. Ayrıca bir işte başarıya ulaşmak için etkinlik unsurunu tüm yapılacak faaliyetlerde göz önüne alınması gerekmektedir. Etkinliğin yapılabilmesi için de gerekli olan şartlar şunlardır (Neely ve diğ, 2005:1229);

- Performans ölçümü, faaliyetlerin etkinliği yada etkinliğinin nicelik süreci olarak tanımlanmalı,
- Bir performans ölçümü, faaliyetlerin etkinliği ve etkinliğin niceliğini kullandığı bir ölçüm olarak tanımlanmalı,
- Bir performans ölçüm sistemi faaliyetlerin etkinliği ve etkinlikle birlikte, nicelik için kullanılan ölçümü oluşturmak için tanımlanmalıdır.

3.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme kavramına ilişkin literatür incelendiğinde bu kavramın farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların ortak noktası, performans değerlendirmenin, işletme de çalışanların mevcut durumunu tespit ederek gelecekteki gelişimlere temel oluşturan önemli bir araç olduğudur. Değerlendirme kavramının tanımlanması, performans değerlendirme kavramının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Değerlendirme, kısa tanımıyla, ölçme sonuçlarının belirli bir ölçüt sistemine dayandırılmasıyla bir değere varma sürecidir (Eraslan ve Algün, 2005:95). "Performans değerlendirme kavramı yerine Türkçe'de "Sicil Verme ", "Tezkiye

Sistemi ", "Başarı Değerlendirmesi ", "Liyakat Değerlendirmesi ", "İş Gören Boylandırması", "Liyakat Değerleme", "Memur Değerlendirme Sistemi ", "Edim Değerleme ", "İşgören Değerleme" gibi kavramlar kullanılmaktadır. Uluslararası literatürde de performans değerlendirme için, "Performance Appraisal", "Merit Rating", "Employee Rating", "Performance Analysis", "Performance Review" gibi deyimler kullanılmaktadır" (Battal, 1996).

Bu terimlerle birlikte performans değerlendirmenin bazı tanımları şu şekildedir. Örneğin Uyargil (2000:206) göre, performans değerlendirme, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Diğer bir tanımda ise performans değerlendirme, "işletmede çalışan kişilerin işteki etkinliğine ve verimliliğine ilişkin bilgiyi, çalışanların katılımlarıyla, mevcut ve potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya odaklı faaliyetlerin ölçülmesini içeren bir süreç" olarak tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 2006:7).

Bu görüşlere paralel olarak Özsoy (2005:5)'da performans değerlendirmenin, dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayarak ve konuya daha geniş bir açıdan bakmayı sağlayan örgütsel bir sistem olduğunu ifade etmektedir. Yazar bu tanımla performans değerlendirmeyi çalışanlar için oluşturulan bir süreç olarak ele aldığı anlaşılmaktadır.

Öte yandan Çağatay (2004:9) performans değerlendirmenin, işletme faaliyetlerinin, amaçlar ve hedefler aracılığıyla izlenmesi, bu faaliyetlerin ölçülmesi, işletme faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesini kapsayan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Yazarın bakış açısına göre, performans değerlendirmenin genel anlamda bir örgütsel kontrolden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Diğer bir bakış açısına göre performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlemiş olduğu standartları karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansını değerlendirme ya da bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özellikleri, kısaca bireyin işletmeye olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Eraslan ve Algün, 2005:95). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme işletme yöneticilerine dar kapsamlı

bir değerlendirme yerine daha geniş açıdan değerlendirme imkanı sağlayan bir sistem sunmaktadır.

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğu paylaşabilmeyi ve eğitim faaliyetlerini geliştirmeye olanak sağlayan dinamik bir sistem bütünüdür (Barutçugil, 2002:178). Yazarın bakış açısına göre performans değerlendirmenin, eğitim faaliyetlerinin artırılmasına temel oluşturan bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim faaliyetlerini artırma işlevinin yanı sıra Yıldız ve diğ. (2007:562)'de performans değerlendirmenin, işletme verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Performans değerlendirmenin yukarıdaki şekillerde tanımlanmasıyla birlikte Parida ve Kumar (2006) ise, farklı bir bakış açısı ile, performans değerlendirmeyi, geçerlilik, güvenilirlik, zaman ve yoğunluk kavramlarını ile ilişkilendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Literatürde performans değerlendirmenin bazı kavramlarla ilişkili olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların başında strateji, ölçüm, işletme vizyonu, rekabet ve performans değerlendirme modelleri yer almaktadır (Kocabaş ve Turhan, 2002; Nelly, 1999; Phillips, 1999). Örneğin, performans değerlendirmenin işletme vizyonu ile ilişkisi şu şekilde açıklanabilir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmek için iyi bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu da işletme faaliyetlerinde kullanmalarına bağlıdır. Bir işletmede vizyon misyona, misyon amaçlara, amaçlar hedeflere, hedefler faaliyetlere, faaliyetlerde görevlere dönüştürülerek belirsizlik ortadan kaldırılabılır. Fakat yönetimde zorluk, vizyonun göreve dönüştürülmesinden ziyade bu görevlerin ne derece iyi yapıldığının göstergesi olmalıdır. Bu işlevlerin yerine getirilmesi, işletmenin iyi bir performans değerlendirme sistemine sahip olmasıyla gerçekleşebilir (Kocabaş ve Turhan, 2002).

İşletmelerde performans değerlendirmeye ilişkin bir sistemin bulunması, başarılı bir performans değerlendirme faaliyeti için yeterli olmayabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmenin başarısı için bazı faktörlere ihtiyaç vardır. Bu faktörler, tablo 3.3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Faktörler

Yazar(yazarlar)	Yıl	Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Faktörler
Timpe	1988	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Değerlendirme sistemi işletme faaliyetlerinde kapsayıcı olmalı, ➤ Sistemde çalışanlar, genelde yönetimin kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceği, ileriye yönelik nasıl bir ilerlemenin olacağı göstermeli, ➤ Değerlendirme sistemi, işletmede çalışanların kişisel özelliklerine göre değil, performans ölçüm temeline dayandırılmalı,
Bonmıcı ve Sarkıs	2001	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratejik amaçlar ve işlevsel ölçümler arasında bağlantı ve bütünleşmenin olması, ➤ Ölçümler için işletme içerisinde departmanlar arasında düzenli bir iletişimin olması, ➤ İzleme sistemi için içsel iş süreçlerine ve müşteri bilgilerine ulaşılmalı, ➤ İşletmenin performans değerlendirme tasarım sürecinde, stratejik işbirliği, performans ölçümleri arasındaki muhtemel farklılıklar, içsel ve dışsal faktörler arasındaki dengeler göz önüne alınmalı, ➤ Ölçüm sistemi ile iyi sonuçlar ortaya koyabilmek için çalışanların memnuniyetini sürdürmek ve yeteneklerini yükseltebilme yönünde davranışlar sergilemeli, ➤ İşletmede hizmet ve ürünlerin müşteri-memnuniyeti sağlayıp sağlamadığı araştırılmalı, teknolojiye adapte olabilmek ve yapılan faaliyetlerin tekrar edebilme imkanına de sahip olunmalı, ➤ Sınırlı sayıdaki bilgilere hızlı ve kolay ulaşabilme imkanını araştırmak, kontrol sonucuna göre faaliyet kararlarını almak için gerekli uygulamalar yerine getirmek,
Çağatay	2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratejik amaçlar ve işlevsel ölçümler arasında bağlantı ve bütünleşmenin olması, ➤ Değerlendirme raporlarının yazılması ve görüşülmesi, ➤ Çalışanlar için doğru rehberlik edecek kılavuzların bulunması, ➤ Çalışanların iş üzerindeki ölçüm faaliyetlerinin sağlanması, ➤ İşletme performansını ölçmek için organizasyonda bir hiyerarşik parametrenin olması, ➤ Değerlendirme sisteminde, örgütsel etkinliğin yükseltilmesi amaçlanmalı, ➤ Değerlendirme sistemi, işletmenin her düzeyinde aynı biçimde ve adaletli bir şekilde uygulanmalı, ➤ Değerlendirme sistemi, işletme amaçlarını tüm personele doğru bilgilendirilmeli ve ayrıntılı bir şekilde anlaşılabilmesini sağlamalı, ➤ Değerlendirme sistemi, işletmedeki ast ve üst arasında açık, yapıcı ve programlı düzenlemelerle birlikte etkili bir işbirliğin yapılmasıyla sağlanmalı, ➤ Değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için gerekli olan yönetim ile çalışanların ilişkileri, bilgi sistemi, çalışanların beceri ve tutumlara ilişkin eğitim yaptırımları içermeli,

Tablo 3.3.'ün Devamı		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Değerlendirme sisteminde yönetim, iyi bir geri besleme faaliyetleri yürütmeli, ➤ Performans değerlendirme sistemi yılda bir-iki kez değil, devamlı uygulanan bir süreç haline getirilmeli, ➤ Değerlendirme sistemi mevcut performansla, potansiyel performansı iyi bir şekilde analiz edecek faaliyetleri içermelidir.
Benjamin	2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kültür: Değerlendirmeden emin olmak için organizasyon içerisindeki sürdürülebilir kültürün varlığına uygun ölçüler geliştirilmelidir. ➤ Süreç: İşletme faaliyetlerini gözden geçirmek için değişim temelli bir sürecin varlığı açıklanmalıdır ➤ İnsan: Gerekli insan kaynakları, kişilerin yeteneklerine göre kullanılmalı, yansıtılmalı, gerektiğinde değiştirilmelidir. ➤ Sistemler: Uygun bilgi teknolojisini kullanarak, veriler toplanmalı, analizler yapılmalı ve sonuçlar raporlanmalıdır.

Tablo 3.3.'de işletmelerde performans değerlendirme çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için önemli olan faktörlere yer verilmiştir. Tablo 3.3.'e göre yazarların sıralamış oldukları faktörler performans değerlendirme çalışmalarının başarıyla yürütülebilmesi için önemli olan unsurlardır. Bu nedenle işletme yöneticilerin bu faktörleri önem vermeleri gerekmektedir. Tablo 3.3.'de Benjamin (2004)'nin performans değerlendirmeyi başarıyla yürütebilmek ve potansiyel engellerin üstesinden gelebilmek için kültür, süreç, insan ve sistemler olmak üzere dört önemli unsurun dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Yazarın belirttiği bu dört unsur, işletmenin pazarda bulunduğu konum ve şartlara göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle işletme yöneticileri bu unsurlara önem vermenin yanında farklı unsurları da göz önünde bulundurmalarında yararlar vardır.

Performans değerlendirmenin bazı kavramlarla ilişkide kullanıldığı daha önce ifade edilmiştir. Bu kavramlarda öncelikle performans değerlendirmenin işletme vizyonuna olan katkısı açıklanmıştır. Bununla birlikte bu kavramın dışında önemli olan başka bir kavram ise stratejinin performans değerlendirmeyle ilişkisidir. Stratejiyi oluşturmada, performans değerlendirme çalışmalarından elde edilen veriler oldukça önem taşımaktadır. Stratejik kararların alınmasında son derece önemli olan bu veriler, en uygun stratejiyi belirleme konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, performans değerlendirme, işletme stratejisini uygulama aşamasında işletmenin ihtiyaç duyduğu verileri sağlamaya çalışır. Elde edilen bu verilerde işletmenin, stratejik kararlarını etkileyecek olan bilgiyi elde etmeye yardımcı

olabilmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme, işletmenin uzun dönemli stratejik planlar yapmaya olanak sağlayarak, işletmenin etkinliğini artırılabilir. İşletmede stratejiyle uyumlu olan bir performans değerlendirme sisteminin tasarlanması, doğal olarak çalışanları destekleme görevini de yerine getirmeye yardımcı olmaktadır. İşletme stratejisiyle performans değerlendirme arasındaki yakın ilişki sayesinde, güçlü bir işletme stratejisi ve işletme kültürünün oluşmasına fırsat sağlanabilir (Durna, 2002: 85-90).

İşletmede performans değerlendirme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için güçlü bir işletme kültürünün, işletme stratejisiyle eşgüdümlü olarak geliştirilmesi gereklidir. Ayrıca performans değerlendirme faaliyetlerini izlemek, geliştirmek ve kurumsal stratejiler de oluşturmak gerekmektedir (Dilsiz, 2006:25). Fakat kurumsal stratejileri her zaman performans değerlendirmeye beraber oluşturmak kolay olmayabilir. Çünkü işletmelerin çevresel şartları devamlı değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca işletmelerde performans değerlendirme çalışmaları genellikle (performans ölçümü geliştirmenin yanında) en az iki yada üç yıl sürdürebilmektedirler (The Urban Insitute, 1980:25).

Performans geliştirme, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, sürekli iyileştirme faaliyetleri için kıyaslanmanın yapılması ve toplam kalite yönetimi gibi unsurları içeren bir süreçtir (Benligiray, 1999:11). Performans değerlendirmenin temelinde karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki farklılıkların veya benzerliklerin ortaya konulması şeklinde ifade edilebilir. Bu çerçevede, işletmenin yapmış olduğu faaliyetleri aynı pazarda bulunan daha iyi işletmelerle karşılaştırma yaparak işletmenin başarı düzeyini görebilmesi sağlanmalıdır (Çağatay, 2004:9).

Performans değerlendirmenin diğer bir kavramla ilişkisi ise performans ölçütleri içerisinde bulunmaktadır. Performans ölçütleri, işletmenin ne durumda olduğu hakkında gerekli bilgileri saptama, yöneticilerin doğru kararlar almasını sağlama, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularının yürütülmesinde işletmelere yardımcı olmaktadır. Ayrıca işletmelerin iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında bilgi vererek, gerekli düzenlemeler yapmalarını da sağlamaktadır. Yapılan düzenlemeler ve sürekli kontrol işlemleri, işletmenin başarısında önemli bir paya

sahiptir. Performans ölçütleri, stratejiyle uyumlu, doğru zamanın anlaşılabilmesi için güncel ve güvenilir veriler sağlarken, sürekli iyileştirmenin yürütülmesinde, işletmenin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynayabilmektedir (Kabadayı, 2002).

Performans ölçütlerinin stratejiyle uyumlu olması için, operasyonel ölçümler, performans çevresindeki teknolojik etkilerin ölçümü, yeni ürün takdimi ve pazar paylaşımı gibi unsurların göz önüne alınması gereklidir (Pehrsson, 2001:443). Performans ölçütleri doğru ve ayrıntılı bir şekilde oluşturulabilirse, performans değerlendirme için, önemli bilgiler sağlanabilir. Bilgiden yoksun değerlendirmeler yüksek derecedeki subjektif gerçeklerdir.

İşletmelerin sürekli değişen koşullara daha kolay adapte olabilmesi için performans ölçütlerini kullanarak işletmeyi periyodik olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri için işletmenin periyodik olarak performans değerlendirme çalışmalarını yapmaları ve gerekli düzenlemeleri sağlamaları gerekir. Tablo 3.3'de çeşitli yazarlarca ele alınan performans ölçütleri görülmektedir (Kabadayı, 2002).

Tablo 3.4. Yıllara Göre İncelenen Performans Ölçütleri

Yazarlar	Yıl	Performans ölçütleri
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella ve Corcoran	1983	Kalite seviyesi(hata yüzdesi),kalite maliyetleri(koruma mal.+değerleme mal.+hata mal.)
Richardson, Taylor ve Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro ve Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlik, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı) maliyet=değerleme mal+koruma mal.+hata mal.
Miller ve Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows ve De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller ve Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite

Yazar	Yıl	Ölçütler
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 ve Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verilebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Scwejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Kabadayı Ebru, Tümer. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt: 6, 2002, ss: 61–75.

Tablo 3.4'e göre yazarların belirlemiş oldukları performans ölçütleri görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, yazarların performans ölçütlerini farklı şekillerde ortaya koyduğu görülmektedir. Ölçüt ve standart kavramları bazen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Fakat bu iki terim birbirlerinden çok farklı anlamlar içermektedir. Ölçüt; işletmede yapılan işin miktarı, süre, kalite, maliyet gibi unsurlara ilişkin faaliyetleri belirlemede kullanılmaktadır. Performans standardı ise ölçütten farklı olarak bir değer-ölçüm faaliyetini içermektedir (Uyargil, 1994:30). İşletmenin ölçütleri belirlendikten sonra, bunların nasıl ölçüleceğine karar vermede performans standartlarının tanımlanması gerekmektedir. Performans standartları, ölçütlerle bir araya geldiğinde değer kazanmaktadır. Standart ve ölçüt arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir. Örneğin; bir işletme değerlendirildiğinde, satılan ürünün birim miktarı bir ölçüt olarak kabul edildiğinde, işletmenin ayda 50 birim satması belirlenen standartlara göre, mükemmel, 40 birim satması ise vasat bir performans düzeyini gösterir (Dilsiz, 2006). Performans ölçütleri, işletme kararlarının alınmasıyla ve işlerin doğru bir şekilde yapılabilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede işletmenin performans ölçümüyle ilgili alınan kararlarının doğru, açık ve anlaşılır olması gerekir. Ayrıca performans ölçümüne ilişkin gerekli düzenlemeler de yapılmalıdır. İyi bir performans ölçütünde olması gereken özellikler tablo 3.5. sunulmuştur.

Tablo 3.5. Performans Ölçümünde Bulunması Gereken Özellikler

Yazar(yazarlar)	Yıl	
Feurer ve Chaharbaghi	1995	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geri beslemesi, harekete geçirici olmalı, geleceği tahmin için veri üretebilmeli, sınırları olmalı, ➤ Değişimlere uygunluk içinde dönüştürülebilir ve çalışanların motivasyonları izlenerek ve yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmeli, ➤ Gelecekle ilgili doğru tahminler yapabilmek için gerekli unsurların düzenlenmiş olmalı,
Hudson ve diğerleri	2001	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amaçları ve hedefleri olmalı, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli, ➤ İşletmedeki tüm yönetim düzeylerince istenilmeli, ➤ İşletmenin tüm birimleri üzerinde bir değere sahip olmalı, ➤ Sürekli gelişime ve ilerlemeye teşvik edilmeli, işletmenin amacına, çalışanına, kültürüne ve anahtar başarı faktörlerine uyumlu olmalı,
Kabadayı	2002	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratejik planlarla ilgili olmalı, uygulaması kolay olmalı ve karmaşık olmamalı, ➤ Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmiş ve bütünleştirilmiş olmalı, ➤ İşletme maliyetlerinin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanılmalı, ➤ Dış çevreye uygun olmalı, işletme birimleri arasında iyi bir haberleşmeyi sağlamalı,
Akal	2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yöneticilere ve çalışanlara ölçüm sistemlerine ilişkin sürekli bilinçlendirme ve uygulama eğitimi verilmeli, ➤ Yönetim bilgi sistemi ve planlama yeteneğini arttırmalı, performans geliştirmeyi desteklemeli ve düzeltici önlemler alınmalı, ➤ Denetim ve değerlendirme faaliyetlerini düzenlemeli, ➤ Ortaya çıkan ilişkilerin, amaçların, hedeflere ilişkin gerekli program faaliyetlerini düzenlenmeli, ➤ Neden ve sonuçlar arasında ilişki kurabilmeye olanak sağlamalı,
Elg	2007	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çalışanların gereksinimleri ve beklentileri göz önüne alınarak hazırlanmalı, ➤ İşletmenin bütününe ilişkin olarak, işletme politika ve uygulamalarına uyumlu olmalı, ➤ Fikir birliği sağlanmalı ve gerçekçi olmalı,

Tablo 3.5.'de yazarlar, iyi bir performans ölçütünde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlardan Feurer ve Chaharbaghi (1995) performans ölçütünde bulunması gereken unsurların özellikle, işletmenin gelecekle ilgili tahminlerde bulunması gerektiğini ifade etmektedirler. Hudson ve diğerleri (2001) performans ölçütlerinin, işletme içi faaliyetleri kapsamı gerektiğini

belirtirken, Kabadayı (2002) ise performans ölçütlerinin, işletmenin dış çevresiyle uyumlu, stratejik planlar ve işletme maliyetleri ile ilgili olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Akal (2003) ve Elg (2007), diğer yazarlardan farklı olarak, performans ölçütünün, çalışanların ihtiyaçlarını ve işletme faaliyetlerinin tamamının yapılmasına olanak sağlayan bir sistem olduğunu belirtmektedirler.

Yukarıda ifade edildiği üzere, iyi bir performans ölçütünde olması gereken özellikler içerisinde, “müşteriler ve çalışanlar” iki önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu iki faktör, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan temel faktörlerdir. Müşterilerin performans ölçümünde, özellikle hizmetin satın alma sürecinde değerlendirilmelidir. Müşteri beklentileri açık bir şekilde ortaya konulmadığında, müşteriye anlama ve değerlendirme faaliyetleri zorlaşabilir (Maddux, 1987:21). Bu nedenle müşteriye verilen hizmeti geliştirebilmek için iyi bir iletişim süreci, değişim göstergeleri ve müşteriler tarafından kabul edilen değişimin etkisi göz önüne alınmalıdır (Maskell, 1991:116).

Performans ölçütü içerisinde çalışanları değerlendirebilmek için işletme misyonuna uygun şekilde, iyi bir performans değerlendirme programını oluşturmaya gereksinim vardır (Globerson, 1985:73). Performans değerlendirme programını geliştirebilmek için de işletmenin işlevleri çok iyi bir şekilde tanımlanmalıdır. Performans değerlendirme, çalışanların mesleği ile ilgili faaliyetleri objektif bir şekilde görebilmesine ve işletme etkinliğinin sağlanabilmesine yardımcı olabilmektedir (Berk, 1986:302). Bu nedenle performans ölçüm sisteminin tasarımından çalışanlara kadar gereken değerin verilmesi gereklidir (Neely, 1999).

Yukarıda ifade edilen bilgilere ek olarak, bazen performans değerlendirme ölçütünü oluşturmada bazı problemlerle karşılaşılabilir. Örneğin, iş çevresindeki rekabet ve değişim dinamikleri arasında sürekli farklılıklar görüldüğünde, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerde sapmalar meydana gelebilir. Bu da işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin amacı, işletme değerini arzu edilen bir seviyeye çıkarmak ve uygulanabilir stratejiler meydana getirmek şeklinde olmalıdır (Merchant ve Steda, 2003:356). İşletmelerin, işletme değerini yükseltebilmek ve işletme stratejilerini oluşturabilmek için performans değerlendirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirmenin bu ihtiyaçlara aşağıda belirtilen unsurlarla katkılar sağlamaktadır (Turgut, 2001);

- İşletme içerisinde gerçekleştirmek istenilen amaçlara ulaşma derecesini görebilmek,
- İşletme kaynakların kullanma etkinliğini ortaya çıkarabilmek,
- Beklenmeyen durumlara karşı daha dayanıklı kararlar verebilmek,
- İşletmeye bir bütün olarak bakabilmek,
- İşletmedeki misyon ve vizyon paylaşım seviyesini görebilmek,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmeyi sağlamak,
- İşletmenin gelişme indeksini sürekli olarak canlı tutabilmek,
- Aynı yapı içerisinde bireysel ve örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmeye yardımcı olmak.

Performans değerlendirmenin diğer bir amacı da, işletme hedeflerini çalışanların katkılarıyla belirlemek ve çalışanların katılımlarının adil, sistemli, ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesini sağlamaktır. Ayrıca çalışanları, motive eden bir çalışma ortamı sağlayarak, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi de amaçlanmalıdır (Seyidoğlu, 2006:11). Kısaca performans değerlendirmenin amacı; işletmedeki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; bunun yerine işletme amaçlarının tüm çalışanlar tarafından asgari seviyede yerine getirilip getirilmediğinin kontrolü olmalıdır (Uğurlu, Erişim Tarihi:2007).

Performans değerlendirme sistemi, işletme amaçlarının geliştirilmesinde, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekildedir (Özsoy, 2005: 6; Akal, 2003);

- Organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen ölçümlere göre çalışanların adil, doğru ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin sağlanması,
- Performansın geliştirilmesi için işletmede, üstlerin ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Başarılı çalışanları ödüllendirilmesi, işletmenin güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri – besleme (feedback) yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Örgütsel amaçlara uygun örgütsel/bireysel performans hedeflerinin belirlenmesidir.

3.2.2. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Dilsiz (2006)'e göre, performans değerlendirmenin faydası, işletmeye gerekli olan ürünleri sağlama, bu ürünleri seçme ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim görevi üstlenmesidir. Yazar, performans değerlendirmenin başarısını, işletme faaliyetlerini kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır. Performans değerlendirmenin işletmeye ya da kullanıcılara belli başlı faydaları söz konusudur. Bu faydaların bazıları aşağıda tablo 3.6.'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Performans Değerlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydalar

Yazarlar	Yıl	
Bingöl	1990	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletme stratejilerine uygun ölçütlerin kişilere aktarılması yerine, işletme varlığının sürdürülebilmesine katkıda bulunur. ➤ Stratejileri geliştirmek ve kolaylıkla uygulanmasını sağlayabilmek için performans değerlendirme kararlarının etkin bir şekilde göz önüne alınmasını sağlar. ➤ Performans değerlendirme, insan kaynağına ilişkin stratejik verileri elde edebilmek için işletmeye yardımcı olur. ➤ Performans değerlendirme, yeni stratejileri oluşturmada önemli bir potansiyele sahiptir.
Akal	2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yöneticilerin ve çalışanların birbirleri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerindeki anlaşmalarının, bu amaçların tüm örgüte yayılabilmesini sağlar. <p>Tablo 3.6.'nın Devamı</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletmedeki herkesin belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma ve sorumluluğunu almasını sağlar. ➤ İşletme içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir. ➤ İşletmede gerçekleşen performansı ölçmeye çalışır. ➤ Yönetim kararlarının doğru performans göstergelerine dayandırması nedeniyle işletmeye duyulan güveni artırır. ➤ Performans ölçüm ve denetim sistemleri içerisinde "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur. ➤ İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziki kaynakların ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. ➤ Sürekli değişen pazar koşullarında, operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme olanağı oluşturur.
Williams	2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletme faaliyet yanlılıklarını azaltır. ➤ Görev etkinliğinin gelişmesini yükseltir ➤ İşletme bilgisini kullanmada eğitimin tüm çalışanlara öğretilmesini sağlar. ➤ Bir görevin güvenliği arttığı zaman, tehlikeli durumları gidermeye çalışır. ➤ Performansı kullanarak, performans görevinin doğru bir şekilde yapılabilmesini sağlar. ➤ İş memnuniyetinin yükselmesini sağlar.
Özsoy	2005	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletme stratejilerine uygun ölçütlerin kişilere aktarılması yerine, işletme varlığının sürdürülebilmesine katkıda bulunur. ➤ İşletmenin etkinliği ve karlılığı artar, ➤ Hizmet ve üretim kalitesi artar ve gelişir, ➤ Eğitim ihtiyacı ve bütçesi için doğru tahminler de bulunabilir, ➤ İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler elde edilebilir, ➤ Çalışanlar doğru bir biçimde değerlendirilebilir, ➤ Devamsızlık, işgücü devri vb. gibi ortaya çıkabilecek nedenlerin giderilmesine yardımcı olur, ➤ Çalışanların performanslarının iyileştirilmesi sağlar, ➤ Birimler arasında performansların iyileştirilmesi sağlar, ➤ Verimlilik artışını sağlar, ➤ Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi ve yeteneklerin artışını sağlar.

Tablo 3.6.'da yazarlar, performans değerlendirmenin işletmeye sağlayacağı faydaları belirtmişlerdir. Yazarlarca belirtilen bu unsurların işletmeye faydalar sağlayabilmesi için, yönetimin, uygulama programlarının nasıl olması gerektiği, süreç katılımı ve uygulama çekiciliğinin önceden belirlenmiş olması gereklidir (Hudson ve diğ., 2001). Bununla birlikte yönetimin, değişen şartlara göre işletme programlarının değişmesi durumunda, alınacak stratejik kararlar için üst yönetimle birlikte bu konuda deneyimli yöneticilerin fikirlerinden de yararlanılmalıdır (O'Mara ve diğ., 1998:179). Örneğin endüstriyel yönetim muhasebesi tarafından 1996 yılında yapılmış olan bir çalışmaya göre, deneyimli yöneticilerin sadece %15'nin stratejik amaçları, % 43'nün ise verileri iyi bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. İlgi çeken diğer bir sonuç ise performans ölçüm sistemi yerine daha çok performansı planlama ile ilgili faaliyetlerin göz önüne alındığıdır (Phillips, 1999:359).

3.3. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan veya yeterince bilgi sağlanamamasından kaynaklanır (Özsoy, 2005:41). İyi bir şekilde tanımlanmamış bir performans ölçütü, zaman, kaynak ve çaba israfına neden olabilir. Ayrıca yeterince iyi düzenlenmemiş bir performans ölçütünün doğru sonuçları yansıtmayacağı da açıktır. Doğru olmayan sonuçların işletme kararlarına kaynak oluşturması beklenmemelidir. Çünkü işletme kararları, doğru olmayan bilgilerden sağlandığında, işletme varlığının sürdürülebilmesi tehlikeye düşebilir (Dilsiz, 2006:40).

İşletme performans ölçütünü doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu ölçütlere gereken değerlerin verilmesi gerekir (Loren, 2002). İşletmenin performans değerlendirme çalışmalarına gereken değerlerin verilmemesi durumunda, işletmede bazı problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu doğrultuda; günümüzde performans ölçüm araştırmaları ve uygulamalarındaki noksanlıkları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Neely ve diğ., 2005:1253; Elg, 2007:224);

- Kısa dönemli faaliyetlerle ilgilenme,
- Stratejik odaklanmadaki noksanlıklar,
- Üretim ve insan kaynaklarını elde tutmadaki noksanlıklar,
- Çeşitli standartların geliştirilmemesi,
- Rekabetçilerin neler yaptığı ve müşterilerin ne istedikleri ile ilgili bilgilerdeki noksanlıklar,
- Yanlış hesaplamalar, ölçüm sistemiyle teknik düzeyde ilgilenme,
- Belirsiz eskimiş veriler, raporlamalardaki yanlışlıklar, iletişim noksanlıkları, insan kaynakları seçimindeki yanlışlıklar.

Performans ölçümünün uygulamalarında ortaya çıkan eksikliklerin tespit edilmesi, bu ölçümün başarıyı yakalayabilmesine imkân sağlayabilmektedir. Ölçümün başarısı, işletme verimliliğinin artmasına da yardımcı olabilmektedir.

Battal (1996:28)'a göre son yıllarda işletmelerde azalan verimlilik ve bunun yanında ortaya çıkan enflasyon performans ölçümünün önemini daha da arttırmıştır. Yazar, işletmelerde azalan verimliliğin sonucunda enflasyonun ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerde performans ölçümünün önemini kavranması gereklidir. Bir işletmede verimliliği arttırmak için çalışanların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve ödüllendirme esaslarının belirlenmesi performans değerlendirme için büyük önem taşımaktadır (Özsoy, 2005:3). Bununla birlikte performans ölçümünü yapabilmek için sadece bir sürecin verimliliği yeterli olmamaktadır. Bunun yanında bu verimliliği ölçmekte gereklidir. İşletmedeki verimlilik değişimini ölçmek kolay değildir. Bunun sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Kabadayı, 2002; Elg, 2007);

- Ölçüm kavramı yeteri kadar iyi belirlenmemiş olabilir,
- Bu kavram kişiden kişiye farklılık gösterebilir,
- Birçok işletme farklı çıktı çeşitliliğine sahiptir, bundan dolayı bu kavramı tek bir değer çıktısı olarak değerlendirmeyebilir,
- Direkt olarak, çıktıların üretimi için harcanan girdileri belirlemek

oldukça zordur,

- Farklı girdileri tek bir ortak ölçüm birimine çevirmek kolay olmamaktadır,
- Girdilerdeki niteliksel değişimler fark edilmelidir,
- Girdi ve çıktı ölçütlerindeki önyargıyı atmak zor olabilir,
- Finansal kontrol ölçütlerinin etkinliğini azaltmak kolay olmamaktadır.

3.4. Performans Değerlendirme Çalışmaları

Performans ölçütlerine ilişkin olarak yukarıdaki bilgilere ek olarak literatürde performans ölçümlerinin iki safhada geliştiği görülmektedir. İlk safha 1880’li yılların sonlarına doğru başlamış, işletme maliyetlerini hesaplama olarak bilinen maliyetlerin değerlendirilmesi şeklindedir. Bu safhanın başarılı olabilmesi için, işletmenin finansal odaklanmayı benimsenmesi gerekmiştir. İkinci safha ise 1980’li yılların içerisinde değerlendirme bütünlüğü ve denge sağlamak için oluşturulmuştur. Bu dönemde performans değerlendirme çalışmalarında, işletme maliyetleri izlenmiş, güvenilirliğe önem verilmiş ve denge oluşturulmaya çalışılmıştır. Yine bu dönemde “verimlilik”, işletme sahiplerini memnun etmede önemli bir kriter olmuştur. Ayrıca bu yıllarda çoğunlukla finansal ölçümler ile performans değerlendirme çalışmalarının eksikliği vurgulanmıştır (Tankersley, 1997; Pariada ve Hattopadhyay, 2006).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, performans değerlendirmelerde işletmelerin hedefleri, uzun-dönemli rekabet avantajı sağlamak ve varlığını sürdürmek olmalıdır. Bu nedenle işletmelerin varlığını uzun dönemde sürdürebilmeleri ve etkili bir rekabet işlevlerini kazanabilmeleri için bir denge oluşturmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Performans değerlendirme için denge oluşturmak isteniyorsa şu noktalara dikkat edilmelidir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995);

- Performans değerlendirmenin daha iyi ölçülebileceğinin belirlenmesi,
- Seçilen ölçümler benimsenerek verimlilik değerlendirilmeli,
- Rekabet çevresindeki değişimlere karşı direnç oluşturarak ve değişim yeteneği belirlenmeli,
- Müşteri değeri için etkili ölçüm sistemi oluşturulmalıdır.

Bu denge içerisinde, performans değerlendirme için en uygun performans boyutunun seçiminde, önceliğin örgütün türüne, amaçlarına, hedeflerine, çevresel koşullarına ve yönetimin yapısına önem verilmesi gereklidir. Bu unsurların yanı sıra performans geliştirme süreci için belirlenen anahtar performans faktörlerinin belirlenmesi, değerlendirme için önem taşımaktadır (Benligiray, 1999:16). Tablo 3.7’de performansın anahtar faktörleri görülmektedir.

Tablo 3.7. Performansın Anahtar (Kritik) Boyutları

Kalite	Zaman	Esneklik	Finans	Müşteri memnuniyeti	İnsan kaynakları
Ürün performansı, sunum güvenirliği, gereksiz harcama, bağlılık, yenilik	Zamanın sunumu, sunum güvenirliği, zaman içerisindeki süreci oluşturma, zaman süreci, verimlilik, zaman devri, sunum hızı, çalışma etkinliği, kaynakları kullanma	Üretim etkenliği, kaynak kullanımı, esnekliğin hacmi, yeni ürün sunma, bilgisayar sistemi, gelecekte büyüme, ürün yeniliği	Nakit akışı, pazar bölüşümü, taban maliyeti azaltma, envanter performansı, maliyet kontrolü, satışlar, verimlilik, etkinlik, ürün maliyeti azaltma	Pazar bölüşümü, hizmet, imaj, müşterileri bütünleştirme, rekabet, yenilik, sunum güvenirliği	Çalışanların ilişkileri, çalışanların çevresi, iş gücü, çalışanların yetenekleri, öğrenme, çalışma etkinliği, çalışma hayatının kalitesi, kaynak kullanımı, verimlilik

Kaynak: Hudson, Mel, Smart, Andi ve Bourne Mike. “Theory and Practice In SME Performance Measurement Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, cilt:21, sayı:8, 2001, ss:1096-1115.

Tablo 3.7.'da sunulan bu altı boyutun, işletmenin bütün iş faaliyetleri kapsadığını göstermektedir. Performans ölçüm karakteristiği oluşturmak için bu performans boyutlarını stratejik bir bakış açısıyla ele alınması işletmelere önemli katkılar sağlayabilecektir.

Performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde yapılabilmesi için üç önemli değişken göz önüne alınmalıdır. Bu değişkenler, niçin, nasıl ve neden olarak tanımlanan organizasyonun dışsal çevresi, içsel çevresi ve rekabet stratejisidir (Brignall ve Ballantine, 1996:18). Performans değerlendirmenin işletmenin iç çevresiyle ilişkisi ele alındığında, performans değerlendirmenin işletme stratejisi ve organizasyon kültürünü bir araya getirerek eş zamanlı yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca yapılan ölçümlerin hangi noktada işletmeye katkı sağladığı da sorgulanmalıdır (Neely ve diğ., 2005:1249).

Performans değerlendirmenin işletmenin, dış çevresiyle ilişkisi ele alındığında ise iki önemli faktör ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, müşteriler ikincisi ise rekabettir. İşletmenin rekabet değerlendirmelerinde kullanmış olduğu bazı teknikler vardır. Bu tekniklerden birisi de kıyaslamadır. Kıyaslama, işletmenin bulunduğu sektörde veya farklı sektörlerde olan en iyi işletmeyle kendi işletmesinin faaliyetlerini karşılaştırmasıdır. Kıyaslama dört temel şekilde yapılmaktadır (Neely ve diğ., 2005:1251). Bunlar; içsel kıyaslama, rekabet kıyaslama, işlevsel kıyaslama, genel kıyaslamadır.

Rekabet stratejisi ise, işletmenin endüstrideki nispi konumu ile ilgilidir. Porter (1985:11)'e göre bir işletmenin konumu, onun karlılığının endüstri ortalamasının altında veya üstünde olup olmadığını göstermektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise işletmenin ortalama veya üst düzey performans elde etmek için sürdürdüğü faaliyetlerle ilgilidir. Performans ölçümünün çeşitli safhaları işletmeye rekabet avantajı sağlamada önemli katkılar sağlayabilir, fakat performans ölçümü işletmelerde ne bütün problemler için bir çözüm yolu olabilir, ne de işletmelerin problemlerden bütünüyle kurtulmasına olanak sağlayabilir (Phillips, 1999:364).

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan bazı uygulamalı çalışmalar vardır. Bu çalışmalardan; performans değerlendirme ve strateji ilişkileri (Bourne ve

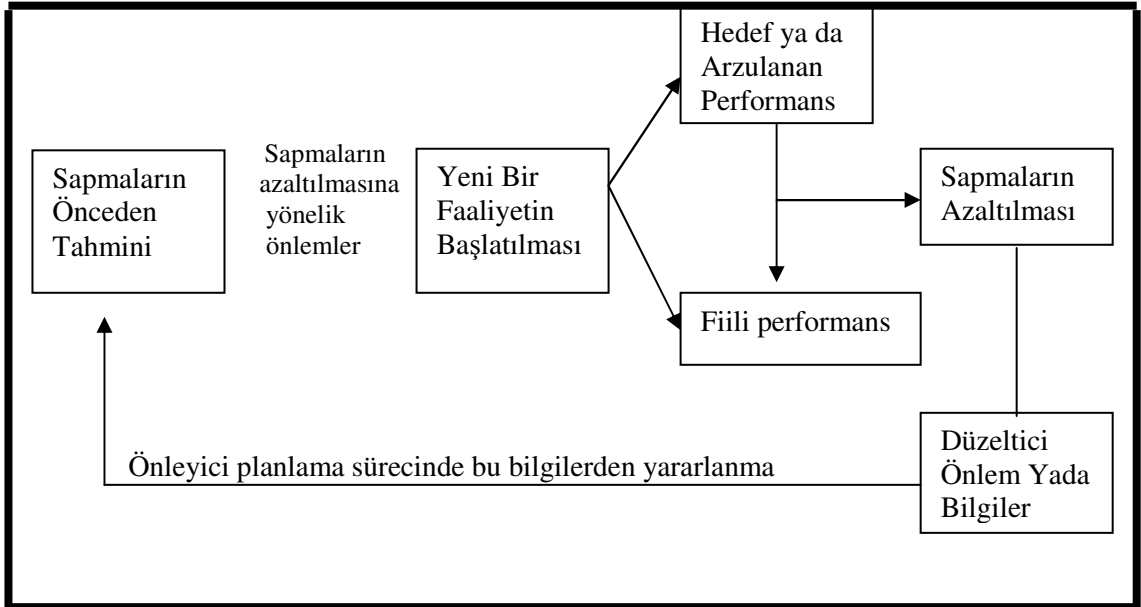
diğ., 2002) istatistiksel tahmin oluşturma (Scissons, 2002), bilgiyi kullanarak sonuç çıkarma (Sen, 2001; Larsen, 2001) işletme kaynaklarını düzenleme (Lied, 2001; Bourne ve diğ., 2002) lmlerin nasıl yönetileceği (Neely ve diğ., 2005) gibi son yıllarda yapılmış olan çalışmalardan bazılarıdır. Bu çalışmaların haricinde, performans değerlendirmeye ilgili yapılan başka çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin tablo 3.8.'de yazarların performans değerlendirmeye ilişkin yazarların yapmış oldukları çalışmalar görülmektedir.

Tablo 3.8. Performans Değerlendirme İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar			
Araştırmacı(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Temel Bulgular
Hayes ve Abernathy	1980	Performans değerlendirme ile ilgili geleneksel ölçümlerin önemine değinmek.	Performans ölçümünün farklı boyutları üzerine odaklanarak birçok geleneksel ölçüm olgularını, kısa dönemde finansal kontrol ile kullanmaları işletme faaliyetlerini azalttığı yönünde görüşleri mevcuttur.
Feild ve Holley	1982	İşletme çalışanlarının fark gözetmesi gereken durumların belirlenmesine yönelik analizler yapmak.	Araştırma sonucunda performans değerlendirmede fayda sağlayan dokuz holistik bulgu ortaya çıkmıştır.
Goold ve Campbell	1987	Performans değerlendirme göstergeleriyle birlikte stratejik iş birimi(SBU) arasındaki işbirliği seviyesini ortaya koymak.	İşbirliği seviyesini göstermek için stratejik planlama, kontrol işletmeleri, finansal kontrol ve merkezileşme işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır.
Blenkinsop ve Davis	1991	İşletmeler performans değerlendirme faaliyetlerini tasarlamak için ele alınması gereken unsurların neler olduğunu incelemek.	Departmanlar arasında iyileştirici politikalar oluşturma, kültür işbirliği, uzun, kısa, orta vadeli hedefler, çalışanların sorumlulukları ve gruplar arasında performans göstergelerin sürekli göz önünde alınması gereken unsurların olduğu belirlenmiştir.
Wisner ve Fawcett	1991	Performans ölçüm sistemini geliştirmek için gerekli adımların neler olması gerektiği incelemek.	Günümüzdeki rekabet çevresi göz önüne alındığında performans ölçüm sistemi periyodik olarak tekrarlanmalıdır. İşletmenin misyonunun açık bir şekilde belirtilmeli, stratejik amaçlar kullanılmalı, çeşitli stratejik avantajları başarmak için her bir işlevsel alanda rekabet avantajını geliştirilmelidir.
Platts	1994	Etkili bir performans değerlendirme için kullanılan anahtar faktörlerin neler olduğunu incelemektir.	Etkili bir performansın yönetilmesi için, üst yönetimin desteği, işletme amaçlarını açık bir şekilde belirlemek ve yönetimin yapısal zamanını ortaya koymak gereklidir.
Feurer ve Chaharbaghi	1995	Performans değerlendirme sistemi için yapı oluşturmak ve performans ölçümü ile stratejik değişim süreci arasındaki bağlantıyı incelemek.	Performans değerlendirme stratejik değişim süreci içinde geri-bildirim, iyi bir iletişim ve değer sistemini düzenli olarak ortaya konulmalıdır.

Tablo 3.8.'nin Devamı			
Brander Brown ve McDonnell	1995	Otellerde uygulanmış olan performans ölçüm sistemlerinde karşılaşılabilecek sorunları irdelemek.	Otel performans ölçüm sisteminde üç önemli alanda eksikliğin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi; otel bilgi sistemindeki performansın çeşitli ölçüm boyutlarını izleme ve ölçme yeteneğindeki yetersizlikler. İkincisi; performans ölçüm sistemine ilişkin pazarlama amaçları ve insan kaynaklarına yeteri kadar destek verilmemesi. Üçüncüsü; etkili bir performans ölçüm süreci için oteldeki her bir birimin belirli ihtiyaçlara göre uygulanmadığıdır
Brignall ve Ballantine	1996	Performans değerlendirme modelleri arasındaki ilişkiler ve bu modellerin işletmeye olan katkısının nasıl olduğunu incelemektir.	Etkili bir performans değerlendirme için rekabet analizini önemlidir. Performans değerlendirme modelleri arasında önemli farklılıkların olduğu görülmüştür.
O'Mara, Hyland ve Chapman,	1998	Performans değerlendirme üzerindeki stratejinin önemini ve ilişkisini incelemek.	Performans değerlendirme ile stratejik kararların ilişkisinin yeteri kadar iyi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.
Neely	1999	Performans değerlendirme ile ilgili önemli eksiklerden biri olan "uzun dönemde yönetimin" işletmeler tarafından nasıl değerlendirdiğini araştırmaktır.	Çalışma sonucunda işletmeler performans değerlendirme çalışmalarını oluşturmak için dört temel soruya cevap aramaya çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sorular; iş performansın belirtileri nelerdir?, iş performansını nasıl ölçebiliriz?, performans ölçüm sisteminin benimsemek için nasıl karar verilir? Performans ölçüm sistemi nasıl yönetebiliriz.
Gavcar ve diğerleri	2006	Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının ne derecede etkin olduğunu tespit etmektir.	Konaklama işletmelerinde insan kaynakları departmanının bulunması halinde daha çağdaş yönetim uygulamalarının yapılabileceği düşünülmektedir.
Elg	2007	Performans değerlendirme sistemi içerisinde oluşturulan bilginin nasıl açıklanacağı ve kullanılacağı incelemektir.	Performans değerlendirme yapısal bilgiler, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu etki değerlendirmede doğrudan veya dolaylı bir yönde olabilir. Örneğin çalışanları motive eden davranışlar kişilerin özelliklerine göre farklılık gösterebilir.

Tablo 3.8.'de performans değerlendirme ilgili yapılan çalışmaların hangi amaçlarla yapıldığı ve yapılan bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan temel bulguların neler olduğuna ilişkin bilgiler sunulmuştur. Performans değerlendirmede ölçüm sürecinin açıklılığı, mümkün olduğu kadar, yararlı, uzun-kısa dönemli uygun prosedürlerin ve kaynakların etkili bir şekilde kullanımı ve sürekliliğinin sağlanması ile gerçekleşebilir. Sürecin, performans ölçümünde strateji ile ilişkisinin sürdürülebilmesi için, işletmelerin stratejilerini düzenli olarak tekrarlamaları ve kontrol etmeleri gerekmektedir (Hudson ve diğ., 2001).

Şekil 3.2. Kontrol Süreci



Kaynak: Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Dağıtım, 2008.

Şekil 3.2.'de işletmelerin uyguladığı bir kontrol süreci görülmektedir. Bu kontrol süreci, işletmelerin kullandıkları performans değerlendirme çalışmalarında meydana gelebilecek sapmaların veya sorunların önceden tahmin edilebilmesinde ve gerekli önlemlerin alınabilmesinde işletmelere önemli katkılar sağlayabilmektedir (Uyargil, 2008).

İşletme stratejilerini düzenli olarak tekrarlamak, stratejik kontrol süreciyle ilgilidir. Bu süreç stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli olan davranışların neler olduğunu belirlemek ve stratejileri doğru bir yönde yönlendirmeyi

sağlayacak bir performans değerlendirme faaliyetini sağlamakla meydana gelebilir (Benligiray, 1999:31). Performans ölçümünün işletmenin başarısını belirleyebilme, geliştirebilme, iş alanlarını ortaya koyabilme ve var olabilecek verimsizliklerin nedenlerini ortaya koyarak çözüm önerileri sunabilme gibi klasik anlamdaki kontrol fonksiyonunun ötesinde birçok yararları vardır (Coşkun, 2006:128).

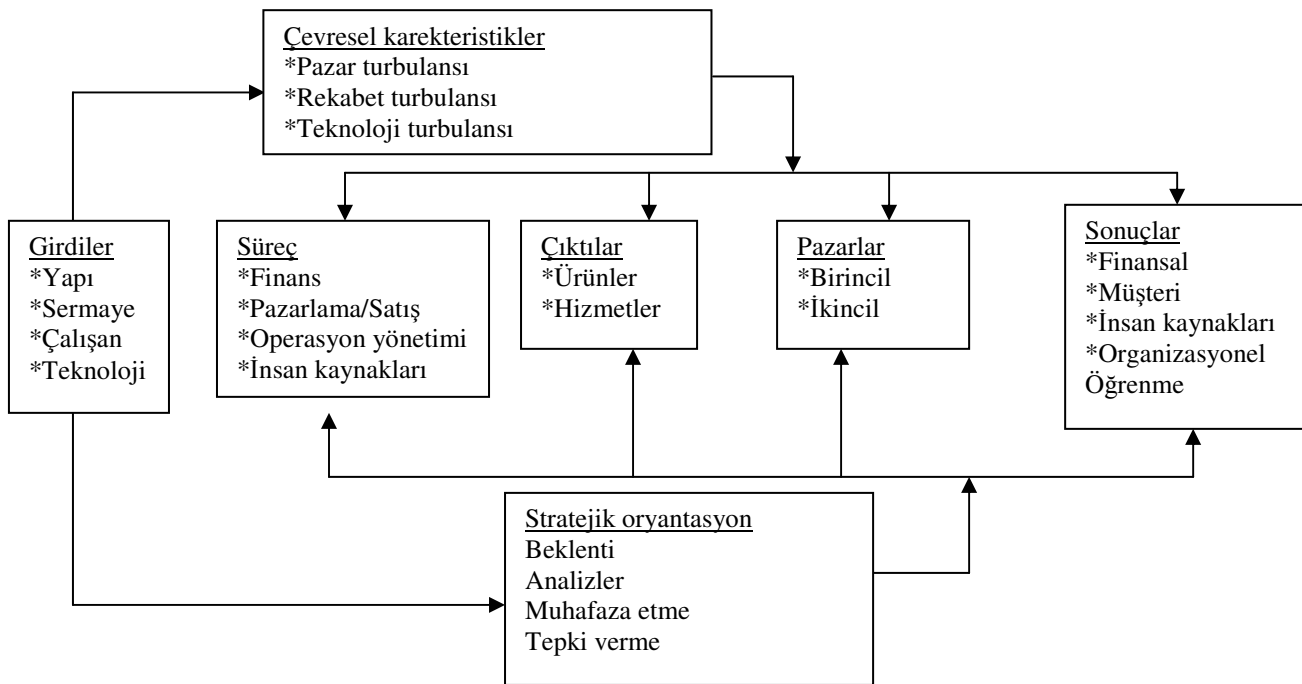
Performans ölçümünde yöneticilerin henüz ileriye dönük ölçümleri tahmin edememelerinin altında yatan nedenlerin başında, tahminler için gerekli olan bilgilere nasıl ulaşılacağını ve bu bilgilere ulaşılsa bile doğruluk payının ne seviyede olacağıdır. Bu nedenle bu bilgilere doğru bir şekilde ulaşabilmek için yapılan ölçümlerin düzenli olmalı ve kontrol faaliyetlerin de gereken önemin verilmiş olması gerekir (Neely ve diğ., 2005:1249). Yazarların genel bakış açılarına göre, performans ölçümünün etkili olabilmesi için işletmeler de kontrol sürecinin olması gerekmektedir.

İşletmeler (hizmet, üretim, v.b) kendine has bazı özelliklere sahip olmalarından dolayı farklı değerlendirme özelliklerine sahip olabilmektedirler. Örneğin bazı işletmeler kısa dönemli faaliyetlere önem verirken bazı işletmeler uzun dönemli faaliyetlere önem vermektedirler. Ayrıca bazı işletmeler için uygunluk, güvenlik, hız, kalite ve teknolojik yatırımlar önemli olmasına rağmen, diğer işletmeler için bu öncelikler ikinci plandadır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:77).

Performans değerlendirme modellerinin son beş yılda önemli bir şekilde arttığı görülmektedir. İşletmeler farklı değerlendirme özellikleri sahip olmalarından dolayı bir takım modeller geliştirmeye başlamışlardır. Bu modeller genellikle geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksikliğine cevap vermek için oluşturulmuştur. Bu performans değerlendirme modellerinden bazıları; balanced scorecard, performans piramidi, performans ölçüm göstergesi şeklinde sıralanabilir.

Phillips (1996) stratejik planlama sistemi olarak otel işletmelerinde performans ölçüm modelini geliştirmiştir. Bu model stratejik pazar planlaması ve stratejik planlamanın ilişkisini incelemek üzere geliştirilmiştir.

Şekil 3.3. Otel Performansının Çeşitli Boyuttaki Bir Olasılık Modeli



Kaynak: Phillips, A. Paul. "Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", **International Journal of Hospitality Management**, cilt:18, 1999, ss:171-182.

Şekil 3.3.'de görüldüğü üzere Phillips (1999) otel işletmeleri için bir performans değerlendirme modeli ortaya koymuştur. Bu model, otellerin bulunduğu pazarda diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilmeleri için oluşturulmuştur. Ayrıca performans değerlendirme çalışmalarını etkin bir şekilde sürdürebilmelerine de olanak sağlamaktadır. Çünkü bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin, uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmeleri oldukça zordur. Bunun sebebi otel işletmelerinin kendine has bir takım özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede Phillips (1999)'in geliştirmiş olduğu bu model, otel işletmelerin de gerekli olan performans değerlendirme çalışmalarına katkılar sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmenin önemi hizmet endüstrilerinde daha belirgin olarak hissedilmektedir (Ford ve diğ., 1999). Phillips (1999)'in geliştirmiş olduğu modele paralel olarak, Fitzgerald ve diğ., (1991) de "hizmet işletmelerinde performans değerlendirme modeli" geliştirmişlerdir. Fitzgerald ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu bu model, üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, performans

değerlendirme içerisinde kontrol, değerlendirme için işlevsel analiz ve ölçüm boyutları şeklindedir (Brignall ve Ballantine, 1996:7).

Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) geliştirdiği “hizmet endüstrisi için performans ölçüm sistemi” altı temel performans boyutundan oluşmaktadır. Şekil 3.4.’de görüldüğü üzere bu performans boyutları şu şekilde sıralanmaktadır; rekabet performansı, finansal performans, hizmet kalitesi, esneklik, kaynaklardan yararlanma ve yeniliktir. Bu altı boyutun yanında iki farklı kategori vardır. Bunlar, sonuçlar ve belirliliktir. İlk iki boyut olan rekabet performansı ve finansal performans “sonuçlar” kategorisinde değerlendirilmektedir. Diğer dört boyut ise, hizmet kalitesi, esneklik, kaynaklardan yararlanma ve yenilik “belirlilik” kategorisi içerisinde yer almaktadır. Laitinen (2002)’e göre, hizmet endüstrisinde iş stratejilerini geliştirebilmek ve izleyebilmek için bu altı boyutun bir sistem içerisinde birbirleriyle bütünleşmesi gereklidir. Ayrıca işletmeler “belirlilik”ten daha çok “sonuçlar” üzerine odaklanmaya ağırlık vermelidirler.

Şekil 3.4. Hizmet Endüstrileri İçin Performans Ölçüm Sistemi

	Performans Boyutları	Ölçüm Unsurları
<i>Sonuçlar</i>	Rekabet	Pazar paylaşma ve pozisyonun ilişkisi
		Satışın yükselmesi
		Müşteri temelli ölçümler
	Finansal Performans	Karlılık
		Akıcılık
		Sermaye yapısı
<i>Belirlilikler</i>	Hizmet Kalitesi	Güvenirlilik
		Yanıt verme
		Estetik/görünüş
		Temizlik/düzenli
		Konfor
		Arkadaşça
		İletişim
		Nezaket
		Yetenek
		Giriş
		Mevcut
		Güvenlik
	Esneklik	Miktar esnekliği
		Dağıtım hızının esnekliği
		Tarifnamenin esnekliği
	Kaynak Kullanımı	Verimlilik

Şekil 3.4.'ün Devamı		Etkililik
	Yenilik	Bireysel yeniliğin performansı
		Yenilik sürecinin performansı

Kaynak: Erki K. Laitinen, "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies", **Scandinavian Journal of Management**, cilt:18, 2002, ss:65-99.

İşletmelerin, son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelere ve yeni yönetim tekniklerine bağlı olarak, kullandıkları performans ölçüm teknikleri ve yönetim sistemlerinde, yeni düzenlemeler yapma ihtiyacı duydukları görülmektedir (Coşkun, 2006:128). Buna paralel olarak birçok yazar, performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli performans değerlendirme modelleri geliştirmişlerdir. Tablo 3.9.'da yazarlarca geliştirilen çeşitli performans değerlendirme modelleri ile bu modellerin güçlü ve zayıf yönleri sunulmuştur.

Tablo 3.9. Performans Değerlendirmeye İlişkin Geliştirilmiş Modeller

Yazar(lar)	Geliştirilen Model	Modelin Güçlü Tarafı	Modelin Zayıf Tarafı
Grizzle, 1984	Liner programlama modeli	Performans izleme aracı olarak işletmelerin gerçek performansını değerlendirmek için bir standart geliştirmeye çalışır.	Bazı işletmelerin performans değerlendirmede belirlenen standartla, sahip olunan amaçlar arasında uygunluğunun olmadığı görülmüştür.
Keegan ve diğerleri 1989	Performans ölçüm matrisi	İçsel ve dışsal, finansal ve finansal olmayan iş performansının farklılığı araştırmaya yardımcı olmaktadır.	Bu matris balanced scorecard kadar iyi bir paket olmamakla birlikte, iş performansının farklı boyutlar arasındaki bağlantıları açık olmadığı görülmektedir.
Fitzgerald ve diğerleri, 1991	Sonuçlar ve belirtiler matrisi	Hizmet sektöründeki performans değerlendirmeye ilişkin iki temel unsur üzerine temellenmiştir. Bu unsurlar sonuçlar (rekabet, finansal performans) ve belirliliktir (kalite, uygunluk, kaynak kullanımı ve yeniliktir).	Performans değerlendirme sisteminin işleyebilmesi için bazı faktörlere ihtiyaç vardır. Bu faktörler performans değerlendirme, geliştirme ve insan kaynakları gibi sıralanabilir. Bu unsurlar bu model içerisinde yeteri kadar varlığını hissetmektedir.
Lynch and Cross, 1991	Performans Pramidi	İşletme faaliyetleri ve strateji arasında açık bir bağlantı sağlamaktadır. Ölçüm, sunum, kalite ve dışsal müşteri memnuniyeti ilgili ölçümler arasında farklılığı açık bir şekilde ortaya koymaktadır	Ölçümlerin geliştirilmesinde ve yöneticilerin ileriye dönük olarak yapacağı faaliyetlere ilişkin eksikliğin olduğu görülmektedir.
Azzone ve diğerleri 1991	Değerlendirme yapıları	Zaman- tabanlı- rekabet stratejisi izleyerek işletmeler için bir benimsenme modelini ortaya koymaya çalışmaktadır.	

Tablo 3.9.'un Devamı Kaplan ve Norton, 1992	Balanced Scorecard	Finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini birlikte kullanmaktadır.	Neely ve arkadaşları (2000)'na göre ölçümlerin nasıl benimseneceği üzerinde rehberliğin az olması, ayrıca işletmeye katkısının genellikle yönetimle ilgili olduğunu belirtmektedirler Hudson ve arkadaşları (2001) ise performans boyutlarının kapsamının çok iyi olduğunu fakat ölçümlerin tanımlanmasındaki ilişkilerin sürekliliği için bir mekanizma sağlayamadığını ifade etmektedirler
Bitici, 1994	Performans değerlendirme sistemlerinin bütünlüğü	Stratejik performans değerlendirme için bütün ölçüm kriterlerini bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır.	Modeli uygulamada ve geliştirmede zamanı ölçerek belirlenen amaçların yansıtılmasında noksanlıklar görülmektedir.
Nelly ve diğerleri 1996	Cambridge performans süreci	Performans değerlendirme sürecini geliştirmek için işlevsel ve stratejik ölçümleri göz önüne almaktadır.	Performans değerlendirme sürecinde etkili bir şekilde stratejik uygulamaların ve gelişimin nasıl olacağı ile ilgili bilgilerinde noksanlık görülmektedir.
Flapper ve diğerleri, 1996	Performans değerlendirme sistemlerinin oluşumu	Değerlendirme için gerekli olan, çalışanları destekleme, üst yönetim, sürdürülebilir bir yapı oluşturma ve stratejik amaçlar v.b önemli unsurları birleştirmektedir.	Stratejik amaçlara sahip olma, performans ölçümünü geliştirme, kalite, esneklik, zaman finans gibi kaynakları yeteri kadar oluşturamamaktadır.
Laitinen, 1996	Küçük çaptaki işletmelerin performans değerlendirmeleri için yapı oluşturma	Tanımlamalardaki açıklık, sürekli gelişim sağlanması ve sürdürülebilir yapı sağlama açısından işletmelere avantajlar sağlamaktadır.	Stratejik hedefleri ortaya koyma, sürdürülebilir bir yapı oluşturma, sürekliliğinin kolay olması ve amaçların açıkça belirtilmesinde bazı eksiklikler vardır.
Brown (1996)	İş süreci	Değerlendirmede sonuç, çıktı süreç ve girdi arasındaki farklılığın belirgin bir şekilde ortaya konulması açısından önemlidir.	Bu modelin yapı süreci çok uzun olmasından dolayı eleştirilmektedir.

Tablo 3.9.'unDevamı Ghalayini ve diğerleri, 1997	Dinamik performans değerlendirme sistemlerini bütünleme	Stratejik ve işlevsel faaliyetler ölçülürken bütünleyici sisteme ihtiyaç vardır. Bu sistem iyi bir ölçüm tasarımı sağlamakta ve performans boyutlarını bütüncül bir yaklaşımla birleştirmektedir.	Modelin gelişimi için gerekli olan yapısal süreçten yoksun olması önemli bir güçsüzlüğünü ortaya koymaktadır.
Medori, 1998	Performans değerlendirmede yapısal bütünleme	Performans değerlendirmeyi oluşturmada yapısal düzenlemeleri göz önüne almaktadır.	Uygulamalarda yeteri kadar fayda ve performans boyutları içerisinde denge sağlayamamaktadır.
Oliver ve Palmer, 1998	Ölçüm model bütünlüğü	Ölçüm modellerini bir araya getirerek değerlendirmeye çalışmıştır.	Açık ve belirgin bir şekilde modelin amacı belirtilmemiş ve zaman ölçümlerini oluşturamamıştır.
Phillips, 1999	Otel performansının çeşitli boyuttaki bir olasılık modeli	Otellerin, pazarda bulunan diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilmesinde performans değerlendirmenin ne gibi katkısı olduğunu vurgulamaktadır.	Hizmet işletmelerinin kendine has özelliklerinden dolayı performans ölçüm faaliyetleri kolay olmamaktadır. Otel sektöründe performans ölçüm sistemi kullanılması, verileri toplamak ve analiz etmek oldukça zor olmaktadır.
Eraslan ve Algün, 2005	Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)	Objektif ve subjektif değerlendirme ölçütlerini kullanması, değerlendirme tutarlılığının test edilmesi, çok sayıdaki ölçüte göre değerlendirilmesi gereken alternatifler içerisinde hangisine öncelik verilmesi gerektiği bilinmesi gibi kararların karar vericiler tarafından uygulanması nedeniyle önemlidir.	Mevcut performans değerlendirme yöntemleri incelenerek birbirlerine göre eksik yönleri belirlenmiştir. Ancak bu sistemlerin bir karmasıyla ideal performans ölçümü ortaya konulmamıştır.
Parida ve Kumar, 2006	Sürdürülebilir performans ölçüm modeli	İşletmenin dışsal ve içsel etkinliğin üzerine odaklanılarak, sürdürülebilir etkinliğin kavramsal ve hiyerarşik seviyesinde, bütünlük ve çeşitli ölçütlerle birlikte sürdürülebilir performans sistemi ortaya koymaktadır.	Sürekli ölçümde stratejik iş birliğinin seviyesi, operasyonel seviyedeki sonuçlar(çıktı) ve amaçların birleşmesi zor olmaktadır. Dışsal etkinliğinin ölçümü de karışık ve çok zaman alan bir faaliyettir.
Yılmaz ve Bitici, 2006	SCOR modeli	Performans ölçümünün yönetilmesinde değer zincirinin nasıl olduğunu belirlemekte ve turizm endüstrisi için değer zincirinin potansiyel yararlarını ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.	Performans ölçümü üzerinde var olan düşüncenin değer zinciri, desteklenen sürecinde öncelikli-dağılım, kazanım-sunum, baştan sona kadar doğru performans ölçülmesi gibi ilişkilerinin bir bütün olarak ele alınmasında noksanlıklar vardır.

Kaynak: Hudson ve diğerleri (2001) ve Neely ve diğerleri (2000)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Tablo 3.9.'da mevcut performans değerlendirme modelleri incelenmiştir. Bu modellerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek tabloda sunulmaya çalışılmıştır. Yazarlar tarafından geliştirilen modellerin ortak noktası, bir modelin geliştirilmesinde diğer modellerin zayıf yönlerinin ortaya konulması ve bu zayıflıkları taşımayan yeni bir modelin oluşturulmak istenmesidir. Yazarlar bu şekilde, modellerde bulunan eksiklikleri belirleyerek etkili ve kullanılabilir modeller geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca oluşturulan bu yeni modeller, işletmeyi başarıya ulaştırabilecek faaliyetleri kapsamı bakımından ilgi çekicidir.

Performans değerlendirme kavramını son olarak yöneticiler açısından değerlendirdiğinde, performans değerlendirme işletmeye veri sağlama, iş kontrol faaliyetleri, işletme kararları konularında yöneticilere faydalar sağlamaktadır (O'Mara ve diğerleri, 1998:178). Performans değerlendirme, iş kontrol faaliyetlerini ve işlerin izlenebilmesine olanak sağlayan güçlü bir yöntemdir. Performans değerlendirme, işletme amaçlarının oluşturulması sürecinde işlerin etkili bir şekilde yürütülmesinde ve bilginin toplanması aşamasında işletmelere önemli faydalar kazandırmaktadır. Bilgilerin toplanması sayesinde değerlendirme sürecini geliştirilebilir ve sürdürülebilir performans göstergeleri oluşturabilmektedir (Aditya ve Kumar, 2006). Bununla birlikte performansı değerlendirmede kararlarının alınmasında "katılımcılık" fikrini temel alan bir anlayışın benimsenmesi, işletmenin başarısını izleyebilme ve pazardaki durumu görebilmesi açısından katkılar sağlamaktadır (Haris ve Mongiello, 2001:121).

3.5. Geleneksel Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Rekabetin doğasının, son 20 yıl içinde dramatik olarak değişmeye başladığı görülmektedir. Kalite, hız, esneklik, buna ek olarak maliyet, çok önemli üç rekabet çekiciliği olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde pek çok işletme, finansal ölçümler ve finansal olmayan ölçümler arasında bir denge kurmaya çalışarak, yeni performans ölçüm sistemlerini geliştirmeye ve uygulamalar yapmaya başlamışlardır. İşletmelerin

bu denge faaliyetlerini oluşturmasının altında yatan nedenlerden biri geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yukarıda ifade edilen gereksinimlere yeteri kadar cevap verememesindedir (Bititci ve diğ., 1999; Merchant ve Steda, 2003).

Geleneksel performans ölçüm sistemi, gelecekteki performansın sürekliliğini önemsemeyen, kısa dönemli ve daha çok geçmişteki başarılar üzerinde yoğunlaşan sistemler bütünüdür (Atkinson ve Brander-Brown, 2001:128). Geleneksel performans ölçümleri işletme faaliyetlerinde yenilik yapılmasına engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte dışsal odaklanma yerine daha fazla içsel odaklanma ve gelecekteki performans değerlendirme ile ilgili en az bilgi alma eğilimindedir. Geleneksel ölçüm sisteminde işletmelerin rekabet pozisyonları genellikle kısa dönemlidir. Bu sistemi kullanan işletmelerin amaçları; işletme maliyetine uygun planlar yapma ve uygulamalardaki ölçümlerin nasıl ve neleri kapsaması gerektiği ile ilgilidir (Pariada ve Chattopadhyay, 2006:119).

Düşük fiyat ve maliyet üzerindeki önemin artması, işletmeler için performans ölçümünün, önemini de arttırmıştır. İşletme hissedarları finansal performans üzerine yoğunlaşırken, aynı zamanda işletme içerisindeki işlevsel performansın sonuçlarına da odaklanmaktadırlar. Bu nedenle işlevsel seviyedeki kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması işletmeyi başarıya ulaştırmada önem kazandıracaktır (Southern, 1999:366). Finansal performans, işletme faaliyetlerinin ekonomik sonuçlarıdır. Finansal performansın ölçümü işletmenin strateji uygulamaları ve yönetimden beklenen ekonomik sonuçlara ulaşma düzeyini belirlemeye ilişkin yapılan faaliyetler bütünüdür (Yazıcıoğlu, 2002:37). Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan finansal performans ölçütlerinde bazı problemlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu problemlerden bazıları şunlardır (Neely, 1999);

- İşletme faaliyetleri kısa-dönemlidir (örneğin sermaye yatırımlarının ertelenmesi gibi),
- Stratejik odaklanma, uygunluğu, sorumluluğu ve kalite üzerindeki verilerin sağlanmasındaki noksanlık,
- Sürekliliği geliştirmek için araştırmalardan daha çok standart çeşitliliği minimize etmek ve bu yönde yöneticileri cesaretlendirmek,

- Müşterilerin ne istediklerini ve işletme performansının nasıl olacağı üzerindeki bilgiyi sağlama konusundaki eksiklikler.

Geleneksel performans ölçüm sistemi için uygun hiyerarşik bir yapının ve sonuç odaklı bilgi anlayışının geliştirilmesi uygun olabilmektedir. Performans ölçüm sisteminde, işletmelerin hedefleri uzun-dönemli rekabet anlayışını benimseme şeklinde ise, işletmeler rekabet faktörünü yeteri kadar benimsemesi gereklidir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:72-71). Geleneksel performans ölçütleri genellikle doğrudan işçilik maliyetlerini azaltma ve kontrol etmeye odaklanmışlardır. Bu nedenle geleneksel performans ölçümleri bazı sebeplerden dolayı sınırlı özelliklere sahiptirler. Bunlardan bazıları (Kabadayı, 2002:66);

- Finansal raporlar aylık olarak düzenlendiğinden, bir veya iki ay öncesinin kararlarının sonucuna odaklandıklarından dolayı, ölçütler geçerliliğini yitirmektedir. Raporlarda kullanılmak için yeteri kadar uygun olmamaktadır,

- Ölçütler finansal açıdan iyileştirme çabalarını ve performansı sayısallaştırmaya çalışmaktadır. Birçok iyileştirme çabasını sayısallaştırmak oldukça zordur. Örneğin, üretim programına sadık kalma gibi,

- Esneklikleri çok azdır. İşletmedeki her birimin kendine has özelliğini, önceliğini ve katılımını göz ardı ederler,

- Sürekli iyileştirme kavramı ile tutarlı değildir,

- Kalite, üretim, koruyucu bakım ve program alanlarında daha fazla sorumluluk ve otonomiye vereni yeni yönetim tekniklerini uygulamazlar.

Günümüzde performans ölçüm sistemi yeniden yapılandırılmaktadır. Bu yeniden yapılandırma içerisinde rekabet çevresindeki mücadeleler ve müşteri isteklerindeki değişimler girmektedir. Atkinson ve Brander-Brown (2000) müşteri isteklerinin değişmesi ve mücadeleler için ürün farklılığı, hızlilik, yönetim uygulamalarının değişmesi ve müşterileri elde tutma gibi faaliyetlerin yapılmasını önermektedir. Buna paralel olarak, işletmeler, geleneksel performans ölçümleri ile finansal olmayan ölçümleri uygun bir şekilde bütünleştirerek, yeni bir işletme kontrol modeli geliştirmeli ve yönetimin sürdürmüş olduğu faaliyetleri yeniden gözden

geçirmeleri gerekmektedir. Bu modellerde ödül ve kontrol sistemleri çeşitli planlarla bütünleşmeli ve başarı faktörleri de göz önüne alınmalıdır (Roberts, 1994:14). Bu çerçevede işletmenin uygun bir model oluşturabilmesi için geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütlerini değerlendirerek yeni dinamik bir model oluşturması beklenmelidir. Tablo 3.10.'da geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırılması sunulmuştur.

Tablo 3.10. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel performans ölçütleri	Geleneksel olmayan performans ölçütleri
Sistem yapısı	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipleri	Finansal	Operasyonel ve finansal
Denetleme	Orta ve tepe yöneticileri	Bütün herkes
Sıklık	Haftalık veya aylık	Saatlik veya günlük
Gerçekle olan bağ	Endirekt	Basit, uygun, direkt
Atölyeye uyum	Göz ardı edilmiş	Kullanılmış
Şekil	Sabit	Esnek, değişken
Yerel-genel uyumu	Sabit, değişmeyen	Dinamik, duruma bağlı
Sabitlik	Sabit, değişmeyen	Dinamik, duruma bağlı
Amaç	İnceleme	İyileştirme
Yeni yaklaşımları destekleme	Uygulanması zor	Uygulanabilir
Sürekli iyileştirmedeki etki	Engelleyici	Destekleyici

Kaynak: Kabadayı Ebru Tümer. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikler ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt:2002, sayı:6, 2002, ss:61–75.

Tablo 3.10.'da “özellikler” başlığı altında, işletmenin sistem yapısı, kullandığı ölçüt tipi ve denetleme gibi sıralanan özelliklerin, geleneksel performans ölçütünü kullanan işletmeler için, hangi işlemleri yaptığını göstermektedir. Buna paralel olarak aynı şekilde geleneksel olmayan performans ölçütlerini kullanan işletmeler için ise, hangi faaliyetlerin kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca işletmeler yeni kontrol modelleri oluşturmak istediklerinde geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütlerini kıyaslayarak, işletmenin hedef ve amacına uygun yeni model veya modeller geliştirmelidirler. Geliştirilecek bu modeller, işletmenin yapmış

olduğu işlemleri değerlendirebilmeleri açısından önemlidir. Öte yandan yatırımın geri dönüşümü (ROI) geleneksel finansal performans ölçümleri için çok önemlidir. Örneğin geleneksel finansal performans ölçümleri ROI'nün firma değeri için kazandığı fayda üzerine temellendiği görülmektedir. Çünkü ROI'nün uzun bir dönemde kullanılması işletmede kısa dönemli sermayeye odaklanılması açısından yöneticileri cesaretlendirmektedir (Phillips, 1999: 359).

3.6. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; gerçekleştirilmesi istenen işletme amaçlarına ve buna bağlı olarak çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın işletmede yerleştirilmesidir. Personelin, bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıyı arttırıcı şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Benligiray, 1999). Performans yönetiminin, çalışanların kendilerinden ne beklediğini, hedeflere ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini, mevcut durumlarının, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve iyi bir iletişim sisteminin sağlanmasında önemli katkıları vardır (Seyidoğlu, 2006:5).

Akal (2003)'a göre performans yönetimi, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve işletmeye bağlılığın sağlanması için amaçları belirleme ve bunlara ne oranda ulaşıldığına ilişkin ölçümlerin yapılmasıdır. Seyidoğlu (2005) bu kavramın, yöneticiler açısından, çalışanlara daha yapıcı ve daha yansız geri bildirim sağlanması, daha etkin rehberlik, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlama ve işletme hedefleri ile çalışanların hedeflerinin bütünleşmesini sağlama gibi önemli işlemlere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Performans yönetim sistemi, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi için hangi ölçütlerin, kimler tarafından ve hangi yöntemler kullanılarak planlanacağı, değerlendirileceği ve geliştirileceği belirlenmelidir (Dilsiz, 2006:46). Performans yönetiminde aşağıda belirtilen sorulara verilecek

cevaplar dahilinde işletmelerde nelerin ölçülmesi gerektiği belirlenebilir (Akal, 2003);

- Müşterinin ürün ya da hizmet talebini ne etkiliyor?
- İşletmenin rakiplerinden daha başarılı olmasının nedenleri nelerdir?
- Başarı için en iyi biçimde yapılması gereken etkinlikler neler olabilir?
- Üst yönetimin önemli kararlar almasında hangi etmenler öncelik taşıması gerekir?
- İşletmenin en önemli gelir kaynakları hangileridir?

Performans yönetiminde sadece işletme faaliyetleri değerlendirilmemekte ayrıca işletme faaliyetlerinin eksik yanlarının bulunması ve eksik yanlarının giderilmesi için kullanılacak yönetsel araçların seçiminde de kullanılmaktadır. Daha da önemlisi işletme performansını sürekli geliştirmeyi amaç edinerek yönetime katkılar sağlamaktadır (Kocabaş ve Turhan, 2002).

Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığı, ölçüme kullanılan performans ölçüm yönetimiyle anlaşılabilir. Bu ölçüm yönteminde değerlendirilen faaliyetler, her ölçümünde aynı sonuca yakın sonuçlara ulaşılması, ölçüm sonucunun “güvenilir” olduğu yargısına varılabilir (Palmer, 1993:33). Yazara göre performans değerlendirme faaliyetlerinin geçerliliğinin göstergesi, ölçümün her tekrarlanmasında ortaya çıkan sonuçların aynı veya birbirine yakın olması şeklindedir.

Performans yönetimi için çok sayıda teorik model bulunmaktadır. Bu modellerin performans yönetim sisteminde etkili olabilmesi için işletme gerçeklerini yansıtması gerekir. Böylece belli yaklaşımların ya da modellerin işletme koşullarına uyup uymayacağı belirlenebilir. Bu nedenle öncelikle var olan sistem iyi bir şekilde analiz edilmeli daha sonra sistem kullanıcıları olan personelin sisteme ilişkin istek, ihtiyaç ve beklentileri açıkça belirlenmelidir. Son olarak, sistemin amaçlar saptanmalı ve sistemdeki görev ve sorumluluklar ortaya konulmalıdır (Benligiray, 1999:42). Bununla birlikte performans yönetimi içerisinde önemli olan kavramlardan biri de performans yönetim sürecidir. Performans yönetim süreci, işletmelerin uzun

dönemli amaçlarına ulaşabilmek için ortaya çıkan performans sorunlarını belirlemeyi ve bunları gidermek için olası çözüm yollarını üretmeyi amaç edinmiş bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Kocabaş ve Turhan, 2002). İşletme faaliyetlerinin performansını değerlendirme süreci belki de en önemli yönetim araçları içerisinde sayılabilir. Çünkü ölçülme yen hiçbir şeyi yönetmek mümkün olmayabilir. İyi bir performans değerlendirme sürecinde bulunması gereken nitelikler şunlardır (Dilsiz, 2006:24);

- Yüksek kaliteli ölçüm sistemleri tasarlanabilir ve muhafaza edilebilir olmalı,
- Sürekli performans iyileştirmenin bir parçası olarak, gelişmiş, anlaşılır ölçüm sistemleri iş stratejileri ile bütünleşmiş ve kabul edilebilir olmalı,
- Ölçme ve değerlendirmenin, yönetim süreci içinde değişmez ve vazgeçilmez bir parça olduğu benimsenmiş olmalıdır.

Performans yönetiminde etkili kararların neler olduğu tartışıldığında, zaman zaman sıradan bir unsur olarak görülebilir. Fakat performans yönetiminde çalışanların motivasyonu, iş gücü ve eğitimlik işlevlerinin değerlendirilmesi işletmelere önemli katkılar sağlayabilmektedir (Latham ve diğ., 2005:39).

3.7. İşletme Performansı

Globalleşme, artan rekabet, hizmetlerde ürün çeşitliliği, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim sırasında oluşan yüksek maliyetler, yenilik, ürün ve hizmetlerin pazara sunulma hızının artması gibi alanlarda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaları gereklidir (Benligiray, 1999:27-28). İşletmelerde performans kavramının tanımı üzerinde halen görüş birliğine varılamamıştır (Şimşek ve Nursoy, 2002:43). Buna rağmen işletme performansı, işletmenin sahip olduğu temel kaynakların oluşturduğu fayda ve bu kaynaklardan en fazla elde etmeyi düşündüğü değerlerdir (Yazıcıoğlu, 2002:24; Southern, 1999:376). Searcy ve diğ. (2008) ise işletme performansını,

işletmenin arzu ettiği seviyeye ulaşabilmesin de önemli derece de katkı sağlayan bir sistem olduğunu belirtmektedirler.

Farklı bir tanımla işletme performansı, işletme girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların değerlendirilebilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. İşletmeler ürettikleri ürünlerin çıktıları ya da sonuçlarını performansın çeşitli boyutlarıyla değerlendirilebilir (Benligiray, 1999; Akal, 2003). Bu boyutlar genellikle yenilik ve ekonomik göstergelerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Ekonomik göstergeler, karın dönüşümü, satışların yükselmesi ve pazar payının etkinliğidir. Yenilik göstergesi ise, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda ürünlere veya hizmetlere yaptığı yeni düzenlemeler şeklinde belirtilebilir. Bu göstergeler işletmenin rekabet durumlarını değerlendirebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Andersen, 2000:189).

Performans göstergelerinde temel dört değişime ihtiyaç vardır. Bu değişimlerin birincisi; pazarda güçlü olmak için birleşme, ikincisi; bu birleşme ile yükselişe geçmek. Diğer iki değişim göstergesi için ise, işletmenin gerekli gördüğü sermaye yatırımı dengeli bir şekilde düzenleme faaliyetlerine geçilmesi sürecidir (Venkatman ve Prescott, 1990:18).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, işletme faaliyetlerinin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumları ile geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalardır (Uyargil, 2000:206). Bir işletmenin performansının değerlendirilmesi; işletmenin stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerine uygun olarak gösterdiği tüm çabaların toplamıdır (Eraslan ve Algün, 2005). İşletmelerde yapılacak düzenli analizler, performans değerlendirme sisteminden neler bekleneceğinin ortaya çıkmasına yardımcı olabilecektir (Kıngır ve Taşkırın, 2006:201). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları genel olarak üç ile beş yıl arasında yapılabileceği de ifade edilmektedir (Miller ve Cardinal, 1994: 1656).

İşletme performansının son zamanlarda çok güncel bir konu olmasının altında yatan nedenler şu şekilde sıralanabilir. İşin doğasındaki değişimler, rekabetin

artması, girişimler, doğal ve uluslararası kalite ödülleri, organizasyon değişim rolleri, dışsal isteklerin değişimi ve bilgi teknolojisinin gücüdür. Yukarıdaki sıraladığımız nedenlerden; “*işin doğasındaki değişimler*”, 1980’li yılların sonları ve 1990’lı yılların başlarında ortaya çıkan birçok danışman şirketlerin, farklı hizmetler sunmaya çalışmış olmaları, işin yapısındaki değişimleri beraberinde getirmiştir. Diğer bir neden olan, “*rekabetin artması*”, pazarda rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin varlığını sürdürmemesi tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle işletmelerin, yapmış olduğu faaliyetlerde, rekabet unsurunu göz önüne almaları gerekmiştir. “*Organizasyondaki rolün değişmesi*”, eski muhasebe sistemleri yerine güçlü bir şekilde profesyonel muhasebe sistemleri kabul edilmeye başlanmıştır. Çalışan personel ve yöneticilerin seçiminde daha çok profesyonel kişilerden tercih edilme önem kazanmıştır. “*Dışsal isteklerin değişmesi*”; sürekli değişen ve gelişen çevre şartları da işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, dışsal isteklere cevap verme durumundadırlar. İşletmelerin dışsal isteklere cevap verebilmesi, müşterilerin beklentilerine uygun hizmetlerin sunulması örnek olarak gösterilebilir (Nelly, 1999:210-213).

İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemleri, sürekli bir değişim ve gelişme süreci içerisinde olmalıdır. Bu çerçevede işletmenin yöntem ve amaçları sürekli olarak gözden geçirilmeli ve nihai hedeflerin işletme gelişimi için çok değerli olduğu unutulmamalıdır (Battal, 1996:131). Performans değerlendirmenin ele alınmasında temel yaklaşım, planlanan performansla gerçekleşen performansın karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşımda belirli bir dönemde işletmenin belirlediği performans düzeyine ne ölçüde ulaşmış olduğunu incelemektedir (Benligiray, 1999:228).

Performans değerlendirmede, işletme içindeki tüm faaliyetler değerlendirilmelidir. Ancak performans değerlendirme de faaliyetlerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan problemlere karşı her zaman çözüm üretilmede bir ilaç görevi üstlenmesi de beklenmemelidir (Battal, 1996:58). İşletme performansının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken bazı faktörler vardır. Bu faktörlerden birincisi; küresel pazarda birçok işletmenin, ürünlerine indirimler uygulayarak rekabet etmeleridir. İkincisi; işletmeler genellikle

finansal raporlara önem vererek ve işletme raporları genellikle altı aylık yada yıllık olarak değerlendirmeye tabi tutmalıdırlar. Üçüncüsü; müşteri isteklerine cevap veren, yenilik yapan, pazarı ele geçirme düşüncesiyle hareket eden işletmelere karşı nasıl rekabet edileceğine ilişkin bilgilere ulaşmalıdırlar (Morgan ve Strong, 2003:166).

İşletmelerin, yeni rakiplerinin hızlı ve kolay bir şekilde yönelebildiği pazarlarda rekabet faaliyetlerini sürdürebilmeleri için stratejik düşüncelere hâkim olmaları gereklidir (Hopkins ve Hopkins,1997). Çünkü işletmelerin uzun süre varlığını sürdürebilmesi ve gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilmesi için stratejik düşünce çok önem taşımaktadır. Öte yandan ilgi çeken bir nokta ise, performans ve strateji arasında var olan ilişki incelendiğinde; stratejileri uygulamalarında işletme değerinin göz önüne alınmadığıdır. Strateji oluşturmada öncelikle planlama sistemi kendi içerisinde tutarlı olmalı ve işletme performansını geliştirmeye uygun olmalıdır (Veliyath ve Shortell, 1993:364).

İşletme kararlarını oluşturmada stratejik kararlar oldukça önem taşımaktadır. Stratejik kararlar işletmenin gelecekteki gelişimi ile ilgili bilgileri sağlayabilmek, diğer işletmelere karşı rekabet edebilmek ve pazar pozisyonu kurabilmek açısından işletmelere yararlar sağlamaktadır (Feaser ve Willard, 1990). İşletme stratejilerinin desteklemesinde bazı unsurlar göze çarpmaktadır. Bu unsurlardan bazıları; operasyonel etki (iş sürecinin etkinliğini geliştirmek) müşteri yönetimi (müşteri ilişkilerin gücü ve anlayışı) ve ürün yeniliğidir (gelecekte büyümeyi desteklemek, pazarı ele geçirmek ve yeni ürünlerin gelişimine fırsat vermek) (Loren, 2002:3).

İşletmeler, uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için stratejiler gerçekleştirmelidirler. Bunun için işletme amaçları hedeflere dönüştürülmeli ve bu dönüşümleri de ölçmeleridir. Bu çerçevede işletme performansının sistemli olarak ölçülmesi ve ölçüm sonucuna göre ortaya çıkabilecek eksikliklere karşı stratejik senaryoların geliştirebilmesi gerekir (Ağca ve Tunçer, 2006:175). Stratejik senaryo geleceğe dair muhtemel karmaşıklığa ve bilinmezliğe karşı yaratıcı düşüncelerin ortaya konulduğu sistematik faaliyetler bütünüdür (Kılınç, 2007:218).

İşletme performans değerlendirme sisteminde, işletmenin uzun ve kısa dönemli amaçlarına ve hedeflerine öncelik verilmelidir. Örneğin, işletmenin temel hedefi kısa ve uzun dönemde kar elde etmekse, karlılık boyutuna önem verilmelidir. Öte yandan eldeki kaynaklarla en yüksek düzeyde mal ve hizmet üretimi hedefleniyorsa, verimlilik boyutu ve son olarak çıktının faydası ve müşteri tatmini hedefleniyorsa kalite ve yenilik boyutuna önem verilmesi gerekecektir (Benligiray, 1999:17).

Performansın kalitesi, strateji içerisinde bir temelin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. İyi derecede hazırlanmamış performans değerlendirme çabaları, geri bildirim sağlama ve gelecekte yapılacak düzenlemeler için rehberlik edebilmede yetersiz kalabilmektedir. Öte yandan üst yönetimin, gerçekleştirdiği işletme faaliyetlerinden de emin olması gerekmektedir (Ketchen ve Palmer, 1999:683).

İyi bir işletme performans değerlendirme sisteminde, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir haberleşme sistemi ve performans değerinin olması gerekir (Benligiray, 1999:48). İşletmenin performans değerini yükseltebilmek için, işletme faaliyetlerini diğer işletmelerin faaliyetleri ile karşılaştırılarak performansın sürekliliğini sağlayabilmek adına gerekli önlemlerin neler olduğu araştırılmalıdır (Andersen, 2000:185).

Performans, bütünü kapsayan bir olay değildir. İşletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerinin pazarda etkinlik sağlaması, üst yönetimin performans değerlendirme faaliyetlerine destek vermesi ile mümkündür. Bu açıdan, üst yönetimin yapmış olduğu performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarını, önceden belirlemiş olduğu standartlarla karşılaştırması gerekir. Performans değerlendirme içerisindeki ölçümlerin başarısı genellikle iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; finansal ve finansal olmayan ölçütlerdir. Finansal ölçümler, karlılık, devir hızı, yatırımın geri dönüşümü, çalışanların devir hızı ve stoklarıdır. Finansal olmayan ölçümler ise genel olarak yenilik ve pazar durumu olarak sıralanabilir (Phillips ve diğ., 1999:281). Performans standardının, daha önceden belirlenmiş birtakım ölçümlere göre genel olarak, işletmelerin faaliyetlerini değerlendirme işlemidir. Performans standardı mevcut olan genel sistem tasarımının %90'ı uygun görüldüğünde kullanılabilmesi kabul edilmektedir (Timpe, 1988: 211).

İşletmeler finansal olmayan unsurların ne derecede önemli olduğunu bilmemekte ya da finansal ve finansal olmayan unsurlar arasındaki kavramların ilişkilerini tam olarak kavrayamamaktadırlar (Loren, 2002:2). İşletmeler genellikle finansal performans göstergeleriyle başarıyı değerlendirmektedirler. Fakat finansal başarı, işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerde verimlilik ve kar unsurunun doğrudan ilişkisiyle ilgilidir (Davis ve diğerleri, 2000: 565). Bu nedenle işletmelerin sadece finansal başarıya değil, aynı zamanda finansal olmayan unsurlara da önem vermesi gereklidir.

İşletmeler için çok önemli bir konu olan performans değerlendirme içerisinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler genellikle işletmelerin amaçları doğrultusunda hazırlanmaktadır. İşletmeler sürekli yeni yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Geliştirilen bu yöntemlerle mevcut olan yöntemleri karşılaştırmaya gitmektedirler. Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan eksikliklerden en önemlisi üst yönetimin kendi başına aldığı değerlendirmelerdir. Ayrıca işletmeler, eksikliklerini tamamladıktan sonra yeni düzenlemeler yaparak yeni bir yöntem ortaya koyar ve uygularlar (Turgut, 2001:59).

İşletmenin temel amacı, işletmeyi oluşturan en üstten en alt sisteme kadar, işletme amaçlarını belirlemek ve bu amaçları yaymak ve benimsetmektir (Benligiray, 1999:47). İşletmedeki karmaşık yapı, yeni ham maddelere ihtiyaç ve üretim yöntemleri, teknolojik gelişmeler, hizmet sektöründeki yeni eğilimler, pazar paylarındaki azalma, insanların kalite anlayışındaki değişimler, işletmeleri hızla artan bir rekabet içerisine sokmuştur (Battal, 1996). Bu nedenlerden dolayı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri sadece verimlilik, maliyet, kar gibi sonuçlara değil, etkenlik, kalite, yenilik, yaratıcılık, risk alma, müşteri doyumu, esneklik, katılımcılık, sosyal sorumluluk gibi vb. konularda sağlanan sonuçlara göre de belirlenmelidir (Akal, 2003).

İşletme performansını değerlendirmede uygun ölçümler ve değerlendirmeler ortaya konulmalıdır. Bu şekilde işletme faaliyetleri arasındaki ilişkiler açıkça ortaya konulabilir (Nelly, 1999:222). Performans içerisindeki ölçüm değişkenleri, satışlar, stok fiyatları, karlılık paylaşımı ve yatırımların geri dönüşümü işletmelerin kuruluş aşaması için çok önem taşımaktadır (Greenley, 1986). Performans ölçütleri işletme

sonuçlarına odaklanmalı ve stratejiyi açık seçik belirtecek şekilde uygulanmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmeye yönelik bütünleşme, planlama, stratejiyi geliştirme ve başarı faktörlerinin belirlenmesi için de gerekli faaliyetler ortaya konulmalıdır (Kabadayı, 2002:65-66).

3.8. Literatür Bölümünden Elde Edilen Bulgular

Elde edilen literatür taraması kapsamında yapılacak olan bu değerlendirme tezin önemli bir bölümünü oluşturacaktır. Yapılan literatür taraması sonucunda performans, performans değerlendirme ve seyahat acentalarında performans değerlendirme konularına ilişkin genel bulgular özet olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, seyahat acentalarında performans değerlendirmesine yönelik yapılan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buna rağmen işletmelerde performans değerlendirme çalışmalarının, özellikle turizm ve imalat endüstrisinde yoğunlaştığı ve bu alanlara önemli katkılar sağladığı görülmektedir.
- Performans değerlendirme çalışmaları, rekabetin yoğun ve çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdüren seyahat acentaları açısından çok önem taşımaktadır.
- Performans değerlendirme kavramının tanımlanmasının oldukça zor olmasına rağmen, genel olarak, bu kavram, işletmenin önceden belirlemiş olduğu standartların, hedeflerinin ve amaçlarının ölçülmesine yönelik yapılan tüm faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilmektedir.
- Performans değerlendirmenin, bazı kavramlarla ilişkili olarak sıkça kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların başında strateji, ölçüm, işletme vizyonu ve rekabet gelmektedir.
- İşletmede performans değerlendirme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için güçlü bir işletme kültürünün varlığı ile işletme stratejisinin eşgüdümlü olarak yürütülmesini gerekir.

- Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan veya sistem hakkında yeterince bilgi sağlanamamasından kaynaklanmaktadır.
- İşletmelerin performans değerlendirme çalışmalarında kullandıkları kontrol süreci, işletmelerin belirlemiş olduğu standartlarda meydana gelebilecek sapmaları belirlemek ve bu sapmalar için gerekli önlemlerin alınabilmesinde işletmelere yardımcı olmaktır.
- Performans değerlendirme modellerinin son beş yilda önemli bir şekilde arttığı görölmektedir. İşletmeler farklı değerlendirme özellikleri sahip olmalarından dolayı bir takım modeller geliştirmeye başlamışlardır. Bu çalışmada yazarlar tarafından ortaya konulmuş 18 tane performans değerlendirme modeline yer verilmiştir.
- Günümüzde pek çok işletme, finansal ölçümler ve finansal olmayan ölçümler arasında bir denge kurmaya çalışarak, yeni performans ölçüm sistemlerini geliştirmeye ve uygulamalar yapmaya başlamışlardır.
- İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri genellikle, işletme faaliyetlerinin belirli bir dönemdeki başarı durumları ile geleceğe ilişkin yapılabilecek çalışmaların bütünü olarak kullanılmaktadır.
- İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemleri, sürekli bir değişim ve gelişme süreci içerisinde olmalıdır. Bu çerçevede işletmenin yönetimi ve amaçları sürekli olarak gözden geçirilmeli ve işletme hedeflerinin çok önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirmede, işletme içindeki tüm faaliyetleri kapsamalıdır. İşletmeler, uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için stratejiler gerçekleştirmelidirler. Ayrıca işletmelerin, yeni rakiplerin hızlı ve kolay bir şekilde yönelebildiği pazarlarda rekabet faaliyetlerini sürdürebilmeleri için stratejik düşüncelere hâkim olmaları gereklidir.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İkinci ve üçüncü bölümlerde, tezin kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür incelenmiş ve tartışılmıştır. Böylece araştırmanın uygulamasını gerçekleştirecek temel yapı sağlanmıştır. Bu bölümde ise öncelikle uygulamaya ilişkin araştırma yöntemi belirlenecek daha sonra araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

4.1. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi

İkinci ve üçüncü bölümlerde ulaşılan bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacını gerçekleştirmek için gerekli olan birincil verilerin bilimsel araştırma yöntemleri doğrultusunda sağlanması gereklidir. Bu doğrultuda ilk olarak araştırma yaklaşımının çerçevesi belirlenmelidir. Daha sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda araştırma değişkenleri açıklanmalıdır. Bu aşamayı veri toplamak için kullanılacak olan yöntemin süreci, örneklemin belirlenmesi, veri toplama tekniğinin ön (pilot) uygulamasının yapılması ve toplanan verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesi aşamaları takip etmelidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı;

‘Türkiye’deki seyahat acentalarında performans değerlendirme çalışmalarının yapılıp yapılmadığının belirlenmesidir’.

Belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için aşağıda belirtilen konular hedeflenmiştir;

- Performans değerlendirme çalışmaları yapılıyor ise yapılan değerlendirmelerin işletmelere katkılarının belirlenmesi.
- Katkı var ise, performans değerlendirmenin seyahat acentaları üzerindeki etkilerinin neler olduğunun incelenmesi.
- Performans değerlendirme genel olarak Türkiye'deki seyahat acentalarında yapılmıyor ise bu durumun nedenlerinin araştırılması ve analiz edilmesi.

4.3. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemlerinin ilkeleri izlenerek bilgilerin üretilmesidir (Güven, 1996). Bu çerçevede araştırmada kullanılması uygun olabilecek araştırma yöntemlerinden biride nicel araştırma yöntemidir. Nicel araştırma yönteminde en yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu çalışmada, veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çünkü anket, belli bir alanla sınırlandırılmayarak yalnızca belli özellikler taşıyan kişiler üzerinde gerçekleştirilebilen bir araştırmadır (Usal ve Kuşluvan, 1998).

4.4. Değişkenlerin Belirlenmesi

Değişken, bir dizi olay ve olgu içinde rol oynayan birim olay ya da olgu olarak açıklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Değişkenler genel olarak bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak iki grupta incelenmektedir (Miller, 1998). Bu çalışmanın değişkenleri literatür tartışmasının yer aldığı bölümde, çerçevesi çizilen faktörler göz önüne alınarak bağımsız ve bağımlı değişkenler olmak üzere iki grupta incelenmiştir (Ehtiyar, 2002).

Çalışmanın bağımsız değişkenleri; işletmede kullanılan performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirmede kontrol, performans değerlendirmede gelişim, çalışanlar ve müşteri memnuniyeti, işletme politikaları, işletmenin kullandığı finansal değerler ve performans değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlere koşul olarak, işletmelerde performans değerlendirme sıklığı ve işletmenin faaliyet gösterdiği yıllar da araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenmiştir.

Bir değişkenin bağımlı ya da bağımsız olduğunu anlamak için değişkenler arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır. Bu açıklamalar doğrultusunda başka bir değişkenden etkilenen ya da farklı değerler alabilen değişkenler bağımlı değişken olarak ifade edilirken, etkileyen ya da başka değişkene bağımlı olarak farklı değerler almayan değişkenler ise bağımsız değişken olarak ifade edilmektedir (İkiz ve diğerleri, 1996).

4.5. Örneklem Belirlenmesi

Evren kısaca, araştırma konusuna dahil olan bireylerin tamamıdır. Örneklem ise, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş ve evreni temsil yeteneğine sahip daha küçük bir gruptur (Nation, 1997). Bu çalışmada evren, örnekleme oluşturmuştur. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan seyahat acentaları listelenmiştir. Bu acentalar, ülkemizde faaliyet gösteren 2007 yılında bir milyon dolar üzerinde ciro elde etmiş A grubu seyahat acentalarıdır. Sözü geçen seyahat acentaları, dolayısıyla örnekleme oluşturacak sayı Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB)'nin yayınlamış olduğu istatistiklere göre 220'dir. Bu nedenle araştırmanın örnekleme bu seyahat acentalarında halihazırda çalışan 220 adet üst düzey yönetici olarak ön görülmektedir.

4.6. Veri Toplama Tekniği

Veri toplama işlemi kaynaklarına ve yapılarına göre farklı tekniklerle yapılmaktadır. Veri toplanacak kaynaklar birincil ve ikincil kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Birincil kaynaklara araştırmacının ihtiyacı olan veriyi bizzat toplaması örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan ikincil kaynaklara ise, işletmelerin kayıtları, bilançoları, daha önce yapılmış araştırma sonuçları, web sayfaları vb. örnek olarak verilebilir (Veal, 1994).

Bu çalışmada birincil kaynaklardan veri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket yönteminin tercih edilme nedenleri arasında örneklem sayısının büyüklüğü ve araştırma örnekleminin çok geniş bir coğrafi konum içerisinde yer almasındandır. Başka bir ifadeyle anket yönteminin seçilmesinin nedenleri olarak (İslamoğlu, 2002);

- Çalışmanın örnekleminin Türkiye genelindeki seyahat acentaları olması ve bunların geniş bir coğrafya içerisinde yer alması,
- Anketi cevaplayacak olan kişilerin yoğun iş yükleri dikkate alınarak bu kişilerin zaman kısıtlaması ile karşı karşıya bırakılmadan kendi ortamlarında daha geniş bir zaman diliminde rahat bir şekilde anketi doldurmalarının istenmesi,
- Çalışma bütçesinin azlığı göz önünde bulundurularak bu yöntemin diğer yöntemlere göre maliyetin daha az olması sıralanabilir.

Bunula birlikte, tutum ölçümü için en kullanışlı ölçütün anket olması, sayısal veriler sunması, her türden ölçeğe kolaylıkla uygulanabilmesi, anket formunu dolduracak kişinin işini kolaylaştırdığı kadar araştırmacının da işini kolaylaştırması gibi nedenlerle veri toplama tekniği olarak bu çalışmada anket yöntemi tercih edilmiştir (Usal ve Kuşluvan, 1998; Kılınç, 2003).

4.6.1. Veri Toplama Tekniği Olarak Anket Tekniğinin Oluşturulması

Bu çalışmada anket oluşturulurken önem verilen noktalardan biride anketin Őekilsel içeriğidir. Anketin Őekilsel içeriği oluşturulurken  önemli nokta göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan birincisi, ankette yer alan soruların ifade Őeklidir. İkincisi, değişkenlerin sınıflandırılması, ölçeklerin belirlenmesi ve veriler toplandıktan sonra kodlanmasına ilişkin planlamanın yapılması. Üçüncüsü ise, anket formunun genel görünüşüdür.

4.6.1.1. Anketin İfade Şeklinin Belirlenmesi

Anket oluşturulurken öncelikle anket formunun ifade Şekli belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla sırasıyla aşağıdaki süreç izlenmiştir.

Soruların amaçlarına göre belirlenmesi: Çalışma konusu dikkate alınarak ankette yer alacak sorular araştırma amacına uygun olarak belirlenmiştir.

Sorularda kullanılan dil: Genel bir anket formu için soruların ve önermelerin hazırlanmasında açık ve anlaşılabilir bir dilin kullanılmasına önem verilmiştir (Veal, 1994). Bu çalışmada anket formu hazırlanırken, yalın bir Türkçe kullanılmaya çalışılmıştır.

Soruların formları ve türleri: Anket kapalı uçlu sorular ile oluşturulmuştur. Kapalı uçlu sorularda, soruların cevapları araştırmacı tarafından verilerek anketi dolduran kişilerin bu cevaplardan birini tercih etmeleri istenmektedir. Anket formu hazırlanırken soruların kapalı uçlu olarak hazırlanmasının iki nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki anketi yanıtlayacak olan bireylerin anketi kolay Şekilde daha kısa sürede doldurmalarının sağlanmaya çalışılmasıdır. Diğer neden ise araştırmacının verileri daha hızlı ve kolay Şekilde değerlendirmesine olanak sağlamasıdır.

Soruların sıralanışı: Çalışmanın anket formu hazırlanırken, anket formunda yer alan sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Bununla ulaşılmak

istenen amaç ankete cevap veren bireylerin ilk sorularda daha genel sorulara cevap verme yoluyla konuyla ilgilerini sağlamak ve formun ilerleyen kısımlarında daha dikkatli düşünerek cevap vermeleri gereken özel sorularda anketi cevaplamaktan vazgeçmelerinin önüne geçebilmektir.

Kişisel Bilgiler: Bu bölümde anketi dolduran kişilerin cinsiyetleri, yaşları eğitim düzeyleri vb. soruları içeren demografik konular yer almaktadır. Demografik sorular bu çalışmanın anket formu içerisinde son kısma yerleştirilmiştir (Kılınç, 2003). Demografik soruların formun son kısmında yer almasının nedeni anketi cevaplayan kişinin önceki bölümlerde yer alan soruların ciddiyetini görebilmek için araştırmacıya karşı güven duymasını sağlamaya çalışmak ve demografik sorulara gerçekçi cevaplar verilmesinin zeminini hazırlamaktır.

4.6.1.2. Ankette Kullanılacak Ölçeklerin Belirlenmesi

Araştırmalarda elde edilen verileri ölçebilmek için araştırmanın amacı doğrultusunda ve değişkenin cinsine göre bir ölçek kullanılmalıdır. Ölçek, verilerin toplanması açısından büyüklüğüne ya da değerine göre sıralanan herhangi bir birimler dizisi olarak açıklanabilir (Zikmund, 1994). Bu çalışmada istatistiksel analizler yapabilmek için yaygın şekilde kullanılan; sınıflama ölçeği, aralık ölçeği ve tutum ölçeğine yer verilmiştir (Clark ve diğerleri, 1999);

Sınıflama Ölçeği (Nominal Scala): Bu ölçekte; veriler sadece farklı gruplara veya sınıflara ayırmada kullanılır (Tütüncü, 2001). Ölçülen veriler ile matematiksel işlemler yapılamadığı için çoğunlukla cinsiyet, medeni durum, meslek gibi verilerin ölçümünde kullanılır (Tütek ve Gümüšoğlu, 2000). Sınıflama ölçeği bu çalışmada ankete katılanların cinsiyetleri, eğitim durumları, işletmenin faaliyete bulunduğu yıllar ile ilgili verileri toplamak için kullanılacaktır. Ayrıca, bu ölçekte hiçbir aritmetik işlem yapılamaz. Sadece, belli bir sınıfa giren üyelerin sayısı tesbit edilebilir.

Aralık Ölçeği (Interval Scala): Aralık ölçeği nesnelere büyüklüklerine göre kendi içinde sıralamanın yanında bu sıralama işlemini nesnelere eşit aralıklarla olacak şekilde düzenlenmesidir (Zikmund, 1994).

Tutum Ölçeği; bir bireye mal edilen ve onun bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlanabilir (Usal ve Kuşluvan, 1998:125). Tutum ölçmek için aralık ölçeği içerisinde geliştirilen ölçüm sistemlerinden biri de Likert Ölçeğidir. Bu çalışmada ağırlıklı olarak; verileri bir isme göre gruplayabilen sınıflama ölçeği ile verileri eşit aralıklarla sıralayabilen likert ölçeği kullanılmış, sınıflama ölçeği ve aralık ölçeğinde yer verilmiştir.

Bu çalışmanın anketi hazırlanırken aralıklı bir ölçek olan likert ölçeğinin kullanılmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki araştırmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için araştırma örneğine dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmenin gerekliliğidir. Diğer neden ise Likert ölçeğinin tutum ölçümleme çalışmalarında gerek betimleyici gerekse keşfe yönelik istatistik tekniklerini kullanma açısından sağladığı kolaylıklar nedeniyle tercih edilmiştir (Kılınç, 2003). Ayrıca çalışmada verilerin analizi için bilgisayar programı kullanılması planlandığı ve ölçek olarak da Likert'in beşli ölçeği tercih edildiği için kodlama aşağıdaki gibi yapılmıştır;

Tam Katılım	5
Çok Katılım	4
Orta Derecede Katılım	3
Az Katılım	2
Hiç Katılmam	1

4.6.1.3. Anket Amacının ve Görünümünün Belirlenmesi

Bu çalışmada kullanılan anketin, ifade şekli ve ölçek sisteminin belirlenmesinin ardından ankete ön uygulamaya geçmeden önceki son şekli aşağıda açıklanan aşamalar tamamlandıktan sonra verilmiştir.

Anket formuna “Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerine İlişkin Anket Formu” şeklinde başlık konulmuştur. Böyle bir başlığın konulmasındaki amaç, anketi dolduracak olacak kişinin açıklama kısmına ve sorulara geçmeden önce anket konusu ile ilgili fikir edinmesi sağlanarak konu üzerinde yoğunlaşabilmesine olanak sağlamaktır. Takip eden aşamada anketi dolduracak olan kişilerin seyahat acentaları işletmelerinin üst düzey yöneticileri olması nedeniyle “sayın yönetici” şeklinde bir giriş ile tanıtım metnine yer verilmiştir. Tanıtım metninde çalışmanın amacı, araştırmacıların kimlikleri, anketi dolduracak olan kişilerin güvenini kazanmaya yönelik açıklamaların gerekliliği (Sekaran, 2000) dikkate alınarak bu bilgiler herhangi bir şüpheye meydan vermeyecek şekilde belirtilmiştir. İşletmelerinden sağlanacak olan verilerin gizli tutulacağına ve bu verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağına dair ayrıca güvence verilmiştir. Ayrıca anket formunu dolduracak kişilerin çalışmaya sağlayacakları katkılardan dolayı kendilerine teşekkür edilmiştir.

Tanıtım metni dışında anket formunda yer alan iki bölüm için de ayrı ayrı açıklama metinleri konulmuştur. Bu metinler bölümlerdeki sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiğini ve ilgili bölüme cevap verilmesine gerek olup olmadığına ilişkin bilgileri içermektedir. Ayrıca anket formunun en son kısmına katılımcıdan bu çalışmanın sonuç raporunu istemesi durumunda kendisine ulaşılabilir bir elektronik posta adresini yazması istenmiştir.

Anket formunda demografik sorularla birlikte toplam 43 tane soru ve ifadeler yer almaktadır. Bu sorular ve ifadeler aşağıdaki bölümde daha geniş şekilde açıklanacağı üzere iki bölüme ayrılmıştır. Anket toplam iki sayfadan oluşmaktadır. Anket formu B4 kağıtlarına basılarak daha kolay doldurulabilecek bir şekil almıştır.

4.6.2. Anket İçeriğinin Geliştirilmesi

Anket formu geliştirilirken öne çıkarılan temel unsur anket formunun konu içeriğidir. İçeriği oluşturan konular iki bölüm altında toplanmıştır. İlk bölümde performans değerlendirme içeriğini oluşturan aşamalar birer ifade şeklinde yazılarak

seyahat acentalarının performans değerlendirme yapıp yapmadığı, eğer yapıyorlarsa standart bir performans değerlendirme aşamalarını ne düzeyde planlarına dahil ettiklerini belirlenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölüm anketi dolduran yöneticiler ile ilgili demografik soruların yanı sıra yöneticilik yaptıkları işletmenin yasal statüsü ve performans değerlendirmeyi ne sıklıkla yapıldığına ilişkin soruları da içermektedir. Bununla birlikte, bu çalışmanın, anketini oluşturmak için Avcı (2005) ve Benligiray (1999) çalışmalarında yararlanılmıştır.

4.6.2.1. Ön Uygulama

Anketin ön uygulaması 01 Aralık 2007 ve 15 Aralık 2007 tarihleri arasında İstanbul il merkezi ve Ankara olmak üzere iki merkezde toplam 20 tane A Grubu seyahat acentası yöneticisine anket formları ulaştırılmıştır. Görüşülen seyahat acentası yöneticilerinde, bir milyon dolar üzerinde ciro elde etmiş işletmeler dışında herhangi bir kriter dikkate alınmamıştır. İstanbul (merkez) ve Ankara ilinde faaliyet gösteren bütün seyahat acentaları işletmelerine konu ile ilgili olarak başvurulmuş ve yalnızca anket formlarını kabul eden işletmelerin yöneticileri ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu iki merkezin seçilme nedenleri olarak; İstanbul ve Ankara'nın araştırmanın yapıldığı yere coğrafi açıdan yakın ve ulaşım olanaklarının yeterli düzeyde olması gösterilebilir.

Anket formlarının doldurtulmasında iki farklı yol izlenmiştir. İlkinde yöneticilere (on kişiye) sorular anketör tarafından okunarak yöneticilerin soruları cevaplaması istenmiştir. Kullanılan ikinci yolda ise yöneticilerden (on kişi) anket formlarını anketörün yanında kendi kendilerine doldurmaları istenmiştir. Anket formlarının doldurtulması sırasında yöneticiler ile ortalama 20 dakika görüşülmüştür. Anket formlarını kendileri okuyarak dolduran yöneticilerin bu işlem için ortalama 10-15 dakika harcadıkları tespit edilmiştir.

4.6.2.2. Ön Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Kullanılabilirliği

Çalışmanın amacına uygun olarak değerlendirme yapabilmek için toplanan veriler kullanılabilir olup olmadıkları açısından incelenmelidir. Verilerin kullanılabilirliğini ortaya çıkarmak için öncelikle anket formunun geçerliliği tartışılmalı daha sonra da güvenilirliği test edilmelidir (Herzog, 1996).

4.6.2.2.1. Verilerin Geçerliliği

Geçerlilik bir test veya ölçeğin ölçmek istenen şeyin ölçme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Altunışık ve diğ., 2005). Geçerlilik araştırma için toplanan verilerin araştırma konusunu ne kadar doğru derecede yansıttığı ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu çalışmada kullanılan anketin geçerliliğini araştırmak için içerik geçerliliği kullanılacaktır. İçerik geçerliliği yöntemi, anketin yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların (Altunışık ve diğ., 2005) sorulması şeklinde ifade edilebilir.

Yukarıda ifade edilen bilgiler doğrultusunda anket formu hazırlanmış ve daha sonra, çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyelerinin ve konu hakkında bilgi sahibi olan bir kaç öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formları doldurtulurken seyahat acentaları yöneticilerinin soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurtulduktan sonra her yöneticiye; ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik geçerliliği sınanmaya çalışılmış ve sonuçta anket formu ile toplanacak olan verilerin geçerli olacağı kanısına ulaşılmıştır.

4.6.2.2. Verilerin Güvenirligi

Güvenilirlik, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçlara, aynı araştırmanın tekrarlandığı zamanda ulaşılabilmesidir (Malhotra, 1999). Anketin güvenilirliğini ölçmek için test yeniden test, paralel formlar, iç ölçümler ya da iç uyum testi gibi kullanılacak bazı istatistiksel yöntemler vardır. Anketin güvenilirliğini ölçmek için bu yöntemlerden herhangi birisi kullanılabilir (Salkind, 2000).

Anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda alpha değerinin 0,9280 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı anket formundaki veriler için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach alpha katsayısının oldukça yüksek olduğunu göstermekte ve ifadelerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Ön uygulama sonucunda yapılan değerlendirmede, ankette yer alan önermelerin aynı şekilde kalmasına karar verilmiştir.

4.6.3. Anketin Uygulanma Süreci

Ön uygulamanın ardından anket formuna son şekli verilerek anketlerin dağıtılmasına başlanmıştır. Bu süreç 17 Aralık 2007 ile 30 Ocak 2008 tarihleri arasında kapsayan yaklaşık iki aylık bir süreyi içermektedir. Anketlerin dağıtılması sürecinde iki farklı yöntem izlenmiştir. Bunlardan ilki anket formları İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya'da elden dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemle 204 anket formu yöneticilere ulaştırılmıştır. Geriye kalan 16 anket formu ise seyahat acentaları yöneticilerine e-posta yoluyla gönderilmiştir.

Tablo 4.1. Gönderilen Anket Formlarının İllere Göre Dağılımı

İL	Gönderilen Anket Sayısı
İstanbul	178
Ankara	14
Antalya	10
Konya	5
Kayseri	4
İzmir	2
Diğer (4 il)	7
TOPLAM	220

Tablo 4.1.'de gönderilen anket formlarının illere göre dağılımı gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere örnekleme oluşturan otel işletmeleri İstanbul, Ankara ve Antalya da yoğunlaşmaktadır. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, buna benzer örgütlerin ilgili yayınlarının ve internet sayfalarının incelenmesi sonucu bahsi geçen seyahat acentalarının 220 tane olmasına rağmen, bu acentalar arasında açık adları ve adreslerine ulaşılabilen 200 işletmeye veri toplamak için anket formları ulaştırılmıştır.

4.7. İstatistiksel Süreç

Çalışmada betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılacağı için seçilecek olan istatistik testleri de bu yaklaşımlara uygun olarak betimleyici ve keşfe yönelik testler olacaktır. Betimleyici istatistik testlerine; yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), mod, medyan, varyans ve standart sapma, çapraz tablolar örnek olarak verilebilir (Cryer ve Miller, 1991). Bu analizler, elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verme açısından önemlidir. Bu çalışmada da yukarıda adı geçen istatistik testlerden özellikle yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), medyan, standart sapma ve çapraz tablolar kullanılacaklardır. Bununla birlikte çalışmada faktör analizine de yer verilecektir.

Faktör analizinde amaç; verileri analizden çıkarma değil, bu verileri temsil eden yeni değişkenleri ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada faktör analizinin

kullanılacak olmasının nedeni olarak, verilerin birbirleri ile yüksek ilişkili olan değişkenleri bir araya getirmektir. Yani, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmektir.

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkilerin derecesini tespit etmek için kullanılan bir analizdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:224). Bu çalışmada korelasyon analizi; olaylar arasındaki ilişkilerin derecesini(şiddetini) belirlemek için kullanılacaktır. Ayrıca bu çalışmada bağımsız örnek testi, birbirinden farklı ikiden fazla gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Öte yandan iki gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak için ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır (Anderson ve diğ., 1993).

BÖLÜM V

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümün amacı, araştırma süreci doğrultusunda elde edilen verilerin analiz edilmesini kapsamaktadır. Analizler, araştırma süreci bölümünde seçimi yapılan istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilecektir.

5.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi

Geri dönüşümü olan anket sayısı 126 dır. Elden dağıtılan 184 anketten geri dönen anket sayısı 120 tanedir. E-posta ile gönderilen 16 anketten geri dönen anket sayısı ise 6 tanedir. Geri dönüş oranları dikkate alındığında elden dağıtılıp toplanan anketlerin dönüş oranı % 65, 21 iken e-posta ile dönen anketlerin geri dönüş oranı % 37,52' dir. Son şekilde gönderilen 200 anket formundan 126 tanesinin geri dönüşümü olmuştur ki anket formlarının geri dönüş oranı % 63,00 olarak gerçekleşmiştir. Anket formlarının dağıtım şekillerine göre geri dönüş oranları Tablo 5.1.'de yer almaktadır.

Tablo 5.1. Anket Formlarının Dağıtım Şekline Göre Geri Dönüş Oranları

Dağıtım Şekli	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anketlerin Geri Dönüş Oranları
Elden	184	120	% 65, 21
E-Posta	16	6	% 37,52
Toplam	200	126	% 63,00

Tablo 5.1'de görüldüğü üzere dağıtılan toplam 200 anketten dönen anket sayısı 126 dır. Bu sayı araştırma evreninin % 63,00'üne karşılık gelmektedir.

5.2. Demografik Bulgular

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin sonuçlar aşağıda tablo halinde yer almaktadır. Verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılan deneklerin demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 5.2. Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (s=126)

Demografik Fakt.		F	%
Cinsiyet	Bayan	81	64,3
	Bay	45	35,7
	Toplam	126	100,0
Yaş	18-24	13	10,3
	25-34	60	47,6
	35-44	33	26,2
	45-54	13	10,3
	55-64	5	4,0
	65 ve üstü	2	1,6
	Toplam	126	100,0
Öğrenim Durumu	İlk Okul	0	0
	Orta Okul	1	,8
	Lise	42	33,3
	Ön Lisans	24	19,0
	Lisans	53	42,1
	Lisansüstü	6	4,8
	Toplam	126	100,0
Yöneticilerin işletmedeki konumları	Genel Müdür	25	19,8
	Genel Müdür Yrd.	24	19,0
	Diğer	77	61,1
	Toplam	126	100,0
Seyahat acentelerin kaç yıldır faaliyete bulunmaktadır	0-3 Yıl	18	14,3
	4-7	26	20,6
	8-11	33	26,2
	12-15	17	13,5
	16 Yıl ve Üzeri	32	25,4
	Toplam	126	100,0
Performans değerlendirmeyi ne sıklıkla yapılmaktadır	Yapmıyoruz	6	4,8
	Aylık	33	26,2
	Üç ayda bir	26	20,6
	Altı ayda bir	31	24,6
	Yıllık	30	23,8
	Toplam	126	100,0

Tablo 5.2.'de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan yöneticilerin 81 tanesi bay; 45 tanesi bayandır. Bu durumda bayların oranı % 64,3 iken bayanların oranı % 35,7 şeklindedir.

Bu konu ile ilgili olarak yöneticilerin yaş gurupları analiz edildiğinde; 13 acenta yöneticisi (%10,3) 18-24; 60 acenta yöneticisi (%47,6) 25-34; 33 acenta yöneticisi (%26,2) 35-44; 13 acenta yöneticisi (%10,3) 45-54; 5 acenta yöneticisi (%4,0) 55-64 ve son olarak 2 acenta yöneticisi (%1,6) 65 ve üstü yaş aralığındadır.

Anket formunu dolduran acenta yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, 1 yöneticinin (%0,8) ortaokul mezunu; 42 yöneticinin (%33,3) lise mezunu; 24 yöneticinin (%19,0) ön lisans mezunu; 53 yöneticinin (%42,1) üniversite mezunu; 6 yöneticinin ise (%4,8) lisansüstü eğitim gördüğü tablodan anlaşılmaktadır.

Anketi dolduran yöneticilerin işletmedeki konumlarına yer verilmektedir. Anket formunun üst düzey yöneticilerce doldurulması istenmiştir. Anket formunda yer almayan ancak ankete cevap verenlerin diğer kısmını işaretleyip işletmedeki konumlarını belirtmeleriyle bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre, yöneticilerin 25'inin genel müdür (%19,8); 24'ünün genel müdür yardımcısı (%19,0); 77'sinin (%61,1) ise diğer üst düzey yöneticilik görevlerinde (genel koordinatör, satış müdürü, operasyon müdürü, bölge müdürü/müd. yard., tur koordinatörü, pazarlama müdürü/müd yard., halkla ilişkiler müdürü, muhasebe müdürü) buldukları görülmektedir.

İşletmelerin faaliyete bulunduğu çalışma sürelerinin ne kadar süredir yürüttüklerine yönelik soru analiz edildiğinde; 18 işletmenin (%14,3) 0-3 yıl; 26 işletmenin (%20,6) 4-7 yıl; 33 işletmenin (%26,2) 8-11 yıl; 17 işletmenin (%13,5) 12-15 yıl; 32 işletmenin (%23,8) ise 16 yıl ve daha uzun süredir mevcut faaliyetlerini sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, demografik sorular içerisinde seyahat acentalarının performans değerlendirme işlemini ne sıklıkla yapıldığına ilişkin bir soru da yer almaktadır. Buna göre anket formunu dolduran işletmelerden performans değerlendirmeyi kullanma sıklığına göre; 33 işletmenin (%26,2) aylık; 26 işletmenin (%20,6) üç ayda bir; 31 işletmenin (%24,6) altı ayda bir; 30 işletmenin (%23,8) yıllık olarak

performans değerlendirmeyi kullanırken 6 işletmenin ise (%4,8) performans değerlendirmeyi kullanmadığı görülmektedir.

5.3. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azatlımı

Yöntem bölümünde ön uygulama sonucunda ulaşılan 20 anket formu için güvenilirlik testi yapılmış ve alfa değerinin kabul edilen bir düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bölümde değerlendirmeye alınan 126 anket formuna güvenilirlik testi uygulanarak deneklerin vermiş oldukları cevaplara göre verilerin kullanılabilir olup olmadığı anlaşılmaya çalışılacaktır.

Tablo 5.3.'de verilerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov Testi ile bakılmıştır.

Tablo 5.3. Normal Dağılıma Uygunluk Testi

<i>Değişkenler</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Statistic	Df	Sig.
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	,104	126	,002
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	,111	126	,001
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	,158	126	,000
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	,144	126	,000
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	,172	126	,000
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>	,158	126	,000
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>	,156	126	,000

Sign değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple, analiz, non-parametrik tekniklerle yapılmıştır. Non-parametrik teknik olarak, ikiden fazla olan gruplar için Kruskal-Wallis, ikili gruplar için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Analizler, SPSS ve MİNİTAB paket programlarıyla yapılmıştır. Öte yandan güvenilirliğin belirlenmesi faktörlerin oluşturulabilmesi ve araştırma değişkenlerinin verilen cevaplara göre oluşturabilmek için faktör analizi kullanılmıştır.

Tablo 5.4. KMO ve Bartlett Testleri (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3226,045
	Sig.	,001

Tablo 5.4.'de faktör analizi kapsamında Bartlett testi sonucu 3226,045 ve p 0,001 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem değeri 0,901 olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır. $p = 0,001 < 0,05$ olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Dolayısıyla sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotezi kabul edilir. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO testinden elde edilen değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl, 2007). KMO katsayısı 0,901 olduğundan sonuç mükemmeldir. Bu sebeple, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir.

Verilere uygulanan principal component analizinde, varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre öz değerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öz değerleri birin üzerinde yedi tane faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 5.5.'de bu faktörler dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak yer verilmiştir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 36 değişkenin yedi faktör altında toplandığı görülmektedir. Tablo 5.5.'de ki sonuçlar korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin değerlerinin 1'e yakın olması değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunun göstergesidir. Diğer bir ifade ile tablo 5.5.'de faktörler altında toplanan değişkenlerin birbirleri ile ilişkili oldukları ve bu şekilde yedi faktörün oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

<i>Değişkenler</i>	1	2	3	4	5	6	7
Performans değerlendirmemizde rakip analizini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	,739						
Performans değerlendirmemizde tedarikçilerin tepkilerini önemsemekteyiz.	,716						
Performans değerlendirmemizde işletme çevresinin tepkilerini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	,698						
Performans değerlendirmemizde çalışan sirkülasyonunu belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	,683						
Performans değerlendirmemizde toplumun beklentilerini (halk, kamu kurumları, ortaklar vb.) belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	,606						
Performans değerlendirmemizde yeni bir ürün tasarımını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	,582						
Performans değerlendirmemizde yeni pazarların performansını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	,580						
Performans değerlendirmemizde örgütsel yeniliklerin performansını önemsemekteyiz.	,541						
Performans değerlendirmemizde yeni karar verme tekniklerini önemsemekteyiz.	,491						
Performans değerlendirmemizde çalışanların kararlara katılımını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.		,793					
Performans değerlendirmemizde çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.		,778					
Performans değerlendirmemizde çalışanların fiziksel çalışma koşullarını önemsemekteyiz.		,722					
Performans değerlendirmemizde çalışanların hataları tekrarını önemsemekteyiz.		,674					
Performans değerlendirmemizde çalışanların motivasyonunu belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.		,553					
Performans değerlendirmemizde işgücü verimliliğini önemsemekteyiz.		,442					
Performans değerlendirmemizde müşteri memnuniyetini önemsemekteyiz.			,824				
Performans değerlendirmemizde müşteri tatmin düzeyini önemsemekteyiz.			,755				
Performans ölçümünde asıl amacımız gelişimdir.			,619				

Tablo 5.5.'in Devamı						
Performans değerlendirmemizde hizmet kalitesini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.			,530			
Performans değerlendirmemizde müşteri sadakatini önemsemekteyiz.			,503			
Performans değerlendirmemizde sürekli gelişimi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.			,424			
İşletme politikaları performans ölçüm sonuçlarına göre yeniden şekillendirilmektedir.			,694			
Performans ölçüm sonuçları birimlere bildirilmektedir.			,641			
Performans değerlendirmemizde yatırımın geri dönüşünü önemsemekteyiz.			,606			
Performans değerlendirmemizde pazar payını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.			,496			
Performans değerlendirmemizde yeni sistemlerin kullanılmasını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.			,452			
İşletmemizde belli bir performans ölçüm sistemi (model vb.) düzenli olarak kullanılmaktadır.				,767		
İşletmemizde kullandığımız belli bir performans ölçüm sistemi (model vb.) vardır.				,766		
Performans değerlendirmemizde satış hacmini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					,675	
Performans değerlendirmemizde karlılığı önemsemekteyiz.					,635	
Performans değerlendirmemizde maliyeti belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					,580	
Performans değerlendirmemizde rekabet üstünlüğünü önemsemekteyiz.					,567	
Performans değerlendirmemizde yeni pazarlama tekniklerini önemsemekteyiz.						,754
Performans değerlendirmemizde toplam verimliliği (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma v.b.) belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.						,539
Performans değerlendirmemizde yeni yönetim yaklaşımlarını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.						,480
Performans ölçümünde asıl amacımız kontroldür.						,475

Tablo 5.5.'de görüldüğü üzere ankette yer alan ve bağımsız değişkenleri oluşturan 37 önerme faktör analizi sonucunda 36 önermeye indirgenmiştir. Diğer bir ifade ile ankette yer alan değişkenlerden sadece bir önerme analiz dışında kalmıştır.

Bunun nedeni, bu önermenin kabul görülen faktör yükünün (0,40) altında olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2004).

Faktör analizi sonucunda oluşan bu yedi faktörün adlandırılması aşağıda belirtilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve bağımsız değişkenleri oluşturan bu faktörler sırası ile;

- *Çevresel Boyut* (işletme çevresi ile dış çevreyle ilgili olan ilişkiler),
- *Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu* (çalışanların işletme politikalarına karşı tutum ve davranışları),
- *Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu* (müşteri memnuniyeti ve kalite arasındaki ilişki),
- *Finansal Boyut* (işletmenin faaliyette bulunduğu durumun göstergesi),
- *Kontrol Boyutu* (ankete katılan yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri),
- *Rekabet Boyutu* (rekabet ve karlılık arasındaki ilişki)
- *Verimlilik Boyutu* (verimliliğin işletmeye sağlamış olduğu etki) dur.

5.4. Demografik Verilere Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticilerin; demografik özellikleri, işletmenin faaliyette bulunduğu çalışma süreleri ve işletmenin performans değerlendirme uygulamalarını ne sıklıkla yaptığına ilişkin olarak bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklar olup olmadığı incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle farklılık varsayımları (hipotezler) oluşturulacak daha sonra bu varsayımlar (hipotezler) test edilecektir.

5.4.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetlerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için varsayımlar oluşturulmuştur. Bunlar;

Ho: Cinsiyete göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Cinsiyete göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 5.6.'da cinsiyetlerine göre yöneticilerin grup istatistikleri yer almaktadır. Hipotez, kadın ve erkek olarak iki grubun bulunmasından dolayı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 5.6. Cinsiyet ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Mann Whitney U Testi

<i>Değişkenler(faktörler)</i>	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	1694,500	,514
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	1811,500	,955
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	1788,500	,862
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	1682,000	,472
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	1648,000	,363
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>	1720,000	,599
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>	1653,500	,386

Tablo 5.6.'da, anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “çevresel boyut” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,514 çıkmıştır. 0,514 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Sonuç olarak; diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05'den büyük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin cinsiyetleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu nedenle H_0 kabul edilecektir.

5.4.2. Eğitim

Anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim durumları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olup olmadığına ilişkin varsayımlar oluşturulmuştur. Bunlar;

- Ho: Eğitim durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.
- H1: Eğitim durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Hipotez, eğitim durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

Tablo 5.7. Eğitim ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

<i>Değişkenler(faktörler)</i>	Kruskal-Wallis	Ortalama	Sig. (2-tailed)
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	7,400	4	,116
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	7,400	4	,222
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	1,626	4	,804
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	3,469	4	,483
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	5,748	4	,219
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>	4,974	4	,290
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>	2,931	4	,569

Tablo 5.7.'de, anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “kalite ve müşteri memnuniyeti boyutu” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,804 çıkmıştır. 0,804 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini(aynı düşündüklerini) göstermektedir. Sonuç olarak; diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05'den büyük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu kapsamda “Ho: Eğitim durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca, verilen cevapların ortalamasının 4 olması da, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir.

5.4.3. Yaş

Ankete cevap veren yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını analiz etmek için varsayımlar oluşturulmuştur. Bunlar;

- H_0 : Yöneticilerin yaşlarına göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.
- H_1 : Yöneticilerin yaşlarına göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Hipotez, eğitim durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

Tablo 5.8. Yaş ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

<i>Değişkenler(faktörler)</i>	Kruskal-Wallis	Ortalama	Sig. (2-tailed)
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	1,827	5	,873
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	7,258	5	,202
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	3,852	5	,571
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	,176	5	,999
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	7,608	5	,179
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>	4,324	5	,504
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>	4,375	5	,497

Tablo 5.8. incelendiğinde, anketi cevaplayan yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “finansal boyutu” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,999 çıkmıştır. 0,999 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini(aynı düşündüklerini) göstermektedir. Sonuç olarak; diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05’den büyük olması, ankete

yanıt veren yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Buna göre, “ H_0 : Yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” hipotezi kabul edilecektir. Öte yandan, verilen cevapların ortalamasının 5 olması da, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “tam katıldıklarını” göstermektedir.

5.4.4. Yöneticilerin Pozisyonları

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar oluşturulmuştur. Bunlar;

- H_0 : Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.
- H_1 : Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 5.9. Yöneticinin İşletmedeki Pozisyonları ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

<i>Değişkenler(faktörler)</i>	Kruskal-Wallis	Ortalama	Sig. (2-tailed)
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	,545	2	,762
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	2,349	2	,309
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	,164	2	,921
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	2,730	2	,255
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	3,770	2	,152
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>	1,142	2	,565
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>	,349	2	,840

Tablo 5.9.’da, anketi cevaplayan yöneticilerin pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme

yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “verimlilik boyutu” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,840 çıkmıştır. 0,840 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Sonuç olarak; diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05’den büyük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu sebeple; “H₀ Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” hipotezi kabul edilecektir. Ayrıca, verilen cevapların ortalamasının 2 olması da, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “az katıldıklarını” göstermektedir.

5.4.5. İşletmenin Sektörde Faaliyet Gösterdiği Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan yöneticilerin, işletmenin sektördeki çalışma süreleri ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Bunlar;

- H₀: İşletmenin sektörde çalışma sürelerine göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur.
- H₁: İşletmenin sektörde çalışma sürelerine göre bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 5.10. İşletmenin Sektörde Çalışma Süreleri ile Bağımsız Değişkenlere Kruskal-Wallis İlişkin Sonuçları

<i>Değişkenler(faktörler)</i>	Kruskal-Wallis	Ortalama	Sig. (2-tailed)
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	4,431	4	,351
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	,417	4	,981
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	1,789	4	,775
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	7,074	4	,132
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	12,066	4	,017
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>	7,883	4	,096
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>	1,969	4	,741

Tablo 5.10.'da, anketi cevaplayan yöneticilerin çalışma süreleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “verimlilik boyutu” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,741 çıkmıştır. 0,741 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Sonuç olarak; faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05'den büyük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Buna rağmen, faktörlere verilen cevaplardan sadece “kontrol boyutunun” sign değeri 0,017<0,05 olması, yöneticilerin, bu faktör için farklı cevap verdiğini(farklı düşündüklerini) göstermektedir. Bu sebeple kontrol boyutu dışında kalan diğer boyutlar için; “H₀ Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark yoktur” hipotezi kabul edilecektir. Verilen cevapların ortalamasının 4 olması da, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir.

Tablo 5.11. İşletmenin Sektörde Çalışma Süreleri-Kontrol Boyutu Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	Katılım	Ortalama
0-3 Yıl	18	3
4-7	26	4
8-11	33	5
12-15	17	4
16 Yıl ve Üzeri	32	4
Toplam	126	

Yukarıda ifade edilen, kontrol boyutuna yöneticilerin farklı cevap verdiği (farklı düşündüklerini) ortaya çıkmıştı. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edebilmek için bu boyuta Kruskal-Wallis(Minitab programı ile) testi uygulanmıştır (Nakip, 2003). Tablo 5.11.'de anketi cevaplayan yöneticilerin, işletmenin sektörde çalışma süreleri ile kontrol boyutuna bakış açıları arasında

farklılığın nerden kaynaklandığı araştırılmıştır. Analize göre; yöneticilerin işletmenin çalışma süreleri ile kontrol boyutu değişkeni içerisinde, 0-3 yıl arasında 18 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 3 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “orta derecede katıldıklarını” göstermektedir. 4-7 yıl arasında 26 yönetici; 12-15 yıl arasında 17 yönetici ve 16 yıl ve üzeri 32 yöneticinin katıldığını ve ortalamalarının 4 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir. Son olarak, 8-11 yıl arasında ise 33 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 5 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “tam katıldıklarını” göstermektedir.

5.4.6. İşletme “Performans Değerlendirme” Faaliyetlerini Uygulama Süresi (Sıklığı)

Ankete katılan yöneticilerin işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerini uygulama süresi ile bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği araştırılmış ve buna ilişkin varsayımlar oluşturulmuştur. Bunlar;

- H_0 : İşletmenin performans değerlendirme süresine göre bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark göstermemektedir.
- H_1 : İşletmenin performans değerlendirme süresine göre bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 5.12. İşletmenin Performans Değerlendirme Sıklığı İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

<i>Değişkenler(faktörler)</i>	Kruskal-Wallis	Ortalama	Sig. (2-tailed)
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>	22,465	4	,000
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	14,559	4	,006
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	12,676	4	,013
<i>Finansal Boyut(F4)</i>	10,882	4	,028
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>	9,093	4	,059

Tablo 5.12.'nin Devamı			
Rekabet Boyutu(F6)	9,094	4	,059
Verimlilik Boyutu(F7)	11,174	4	,025

Tablo 5.12.'de, anketi cevaplayan yöneticilerin çalışma süreleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “çevresel boyut” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,000 çıkmıştır. 0,000 <0,05 olması, yöneticilerin farklı cevabı verdiğini(farklı düşündüklerini) göstermektedir. Faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05'den küçük olan, çevresel boyut, çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü boyutu, kalite ve müşteri boyutu, finansal boyut ve verimlilik boyutuna yanıt veren yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olduğunu göstermektedir. Buna rağmen, kontrol boyutu ve rekabet boyutuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, bu boyutların sign değerlerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle, işletme performans değerlendirme sıklığı ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak; kontrol boyutu ve rekabet boyutu için, H_0 (fark göstermemekte) hipotezi kabul edilirken, diğer boyutlar için H_1 (fark göstermekte) hipotezi kabul edilecektir. Ayrıca verilen cevapların ortalamasınının 4 olması da, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir.

Bir üst paragrafta belirtilen, çevresel boyut, çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü boyutu, kalite ve müşteri boyutu, finansal boyut ve verimlilik boyutuna, yöneticilerin farklı cevabı verdiğini(farklı düşündüklerini) anlaşılmıştır. Bu sebeple bu boyutlara, farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edebilmek için Kruskal-Wallis(Minitab programı ile) testi uygulanacaktır. Aşağıda bu boyutlar için Kruskal-Wallis(Minitab programı ile) testine ilişkin tablolar sunulmuştur.

Tablo 5.13. İşletmenin Performans Değerlendirme Sıklığı-Çevresel Boyutu Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

<i>Çevresel Boyutu(F5)</i>	Katılım	Ortalama
Yapmıyoruz	6	2
Aylık	33	4
Üç ayda bir	26	5
Altı ayda bir	31	4
Yıllık	30	4
Toplam	126	

Tablo 5.13.'de anketi cevaplayan yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile çevresel boyutuna bakış açıları arasında farklılığın nereden kaynaklandığı araştırılmıştır. Buna göre; yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile çevresel boyut değişkeni içerisinde, yapmıyoruz sorusuna 6 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 2 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “az katıldıklarını” göstermektedir. Aylık sorusuna 33 yönetici; altı ayda bir sorusuna 31 yönetici; yıllık sorusuna ise 30 yöneticinin katıldığı ve ortalamalarında 4 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir. Son olarak, üç ayda bir sorusuna ise 26 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 5 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “tam katıldıklarını” ortaya koymaktadır.

Tablo 5.14. Performans Değerlendirme Sıklığı- Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu Değişkeninin İlişkisi(Kruskal-Wallis Testi)

<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>	Katılım	Ortalama
Yapmıyoruz	6	2
Aylık	33	4
Üç ayda bir	26	4
Altı ayda bir	31	4
Yıllık	30	4
Toplam	126	

Tablo 5.14.'de anketi cevaplayan yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü boyutuna bakış açıları arasında farklılığın nereden kaynaklandığı araştırılmıştır. Buna göre; yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü

boyutu değişkeni içerisinde, yapmıyoruz sorusuna 6 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 2 olmasında, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “az katıldıklarını” göstermektedir. Aylık sorusuna 33 yönetici; üç ayda bir sorusuna 26 yönetici; altı ayda bir sorusuna 31 yönetici; yıllık sorusuna ise 30 yöneticinin katıldığı ve ortalamalarının 4 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir.

Tablo 5.15. Performans Değerlendirme Sıklığı- Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu Değişkeninin İlişkisi(Kruskal-Wallis Testi)

<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>	Katılım	Ortalama
Yapmıyoruz	6	3
Aylık	33	5
Üç ayda bir	26	5
Altı ayda bir	31	4
Yıllık	30	4
Toplam	126	

Tablo 5.15.'de anketi cevaplayan yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile kalite ve müşteri memnuniyeti boyutuna bakış açıları arasında farklılığın nerden kaynaklandığı araştırılmıştır. Buna göre; yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile kalite ve müşteri memnuniyeti boyutu değişkeni içerisinde, yapmıyoruz sorusuna 6 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 3 olmasında, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “orta derecede katıldıklarını” göstermektedir. Altı ayda bir sorusuna 31 yönetici ve yıllık sorusuna ise 30 yöneticinin katıldığı ve ortalamalarının 4 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir. Son olarak, üç ayda bir sorusuna 26 yönetici ve aylık sorusuna ise 33 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 5 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “tam katıldıklarını” ortaya koymaktadır.

Tablo 5.16. Performans Değerlendirme Sıklığı- Finansal Boyut Değişkeninin İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

<i>Finansal Boyut(F4)</i>	Katılım	Ortalama
Yapmıyoruz	6	2
Aylık	33	4
Üç ayda bir	26	4

Tablo 5.16.'nın Devamı		
Altı ayda bir	31	4
Yıllık	30	4
Toplam	126	

Tablo 5.16.'da anketi cevaplayan yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile finansal boyutuna bakış açıları arasında farklılığın nerden kaynaklandığı araştırılmıştır. Buna göre; yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile finansal boyut değişkeni içerisinde, yapmıyoruz sorusuna 6 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 2 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “az katıldıklarını” göstermektedir. Aylık sorusuna 33 yönetici; üç ayda bir sorusuna 26 yönetici; altı ayda bir sorusuna 31 yönetici; yıllık sorusuna ise 30 yöneticinin katıldığı ve ortalamalarının 4 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir.

Tablo 5.17. Performans Değerlendirme Sıklığı- Verimlilik Boyutu Değişkeninin İlişkisi(Kruskal-Wallis Testi)

Verimlilik Boyutu(F4)	Katılım	Ortalama
Yapmıyoruz	6	2
Aylık	33	4
Üç ayda bir	26	4
Altı ayda bir	31	4
Yıllık	30	4
Toplam	126	

Tablo 5.17.'de anketi cevaplayan yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile verimlilik boyutuna bakış açıları arasında farklılığın nerden kaynaklandığı araştırılmıştır. Buna göre; yöneticilerin işletme performans değerlendirme sıklığı ile verimlilik boyutu değişkeni içerisinde, yapmıyoruz sorusuna 6 yöneticinin katıldığı ve ortalamasının 2 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “az katıldıklarını” göstermektedir. Aylık sorusuna 33 yönetici; üç ayda bir sorusuna 26 yönetici; altı ayda bir sorusuna 31 yönetici; yıllık sorusuna ise 30 yöneticinin katıldığı ve ortalamalarının 4 olması, yöneticilerin değerlendirdikleri değişkenlere “çok katıldıklarını” göstermektedir.

5.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Bu kısımda, faktör analizi yapılarak bağımsız değişkenleri boyutlar şeklinde belirlenmesinin ardından korelasyon analizi uygulamaları ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri daha önce belirtildiği gibi yedi boyut içerisine alınmıştır. Bu boyutlar; *Çevresel Boyut, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu, Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu, Finansal Boyut Kontrol Boyutu Rekabet Boyutu ve Verimlilik Boyutu* şeklindedir.

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi(şiddeti) korelasyon ile belirlenir. Korelasyon katsayısı r sembolü ile gösterilir. Korelasyon katsayısının hesaplanması aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003).

$r = 0$ ise, X ve Y arasında korelasyon yok,

$0,00 < r \leq 0,25$ ise çok zayıf pozitif korelasyon,

$0,26 \leq r \leq 0,49$ ise zayıf pozitif korelasyon,

$0,50 \leq r \leq 0,69$ ise orta dereceli pozitif korelasyon,

$0,70 \leq r \leq 0,89$ ise kuvvetli(yüksek) pozitif korelasyon,

$0,90 \leq r < 1$ ise çok kuvvetli(çok yüksek) pozitif korelasyon,

$r = 1$ ise tam pozitif korelasyon var demektir.

Öte yandan, Analiz sonucundaki sig değeri çıkan sonucun önemli olup olmadığını söyler. Örneğin;

Sig değeri 0,05'ten büyükse sonuç önemli değildir.

Sig değeri 0,05'ten küçükse sonuç önemlidir

Değişkenleri (tablo 5.18.) gruplara(boyutlar) ayırarak yaptığımız korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlık düzeyi ($p=0,01$ veya $0,01$) olarak ele alınmıştır. Analiz sonrası tablo 5.19.'da görüldüğü üzere araştırmada

bağımsız değişkenler (boyutlar) arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 5.18. *Değişkenler (faktörler)*

<i>Değişkenler(faktörler)</i>
<i>Çevresel Boyut(F1)</i>
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)</i>
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)</i>
<i>Finansal Boyut(F4)</i>
<i>Kontrol Boyutu(F5)</i>
<i>Rekabet Boyutu(F6)</i>
<i>Verimlilik Boyutu(F7)</i>

Pearson Correlation değeri $r = 0,559$ olduğundan, *Çevresel boyut(F1)* ile *Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu(F2)* arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,559 > 0,05$ olduğundan F1 ile F2 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,492$ olduğundan, F1 ile *Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu(F3)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,492 > 0,05$ olduğundan F1 ile F3 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,647$ olduğundan, F1 ile *Finansal Boyut(F4)* arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,647 > 0,05$ olduğundan F1 ile F4 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,473$ olduğundan, F1 ile *Kontrol Boyutu(F5)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,473 > 0,05$ olduğundan F1 ile F5 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,503$ olduğundan, F1 ile *Rekabet Boyutu(F6)* arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,503 > 0,05$ olduğundan F1 ile F6 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,533$ olduğundan, F1 ile *Verimlilik Boyutu(F7)* arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,533 > 0,05$ olduğundan F1 ile F7 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,501$ olduğundan, F2 ile F3 arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,501 > 0,05$ olduğundan F2 ile F3 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,530$ olduğundan, F2 ile F4 arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,530 > 0,05$ olduğundan F2 ile F4 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,297$ olduğundan, F2 ile F5 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,297 > 0,05$ olduğundan F2 ile F5 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,360$ olduğundan, F2 ile F6 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,360 > 0,05$ olduğundan F2 ile F6 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,424$ olduğundan, F2 ile F7 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,424 > 0,05$ olduğundan F2 ile F7 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,521$ olduğundan, F3 ile F4 arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,521 > 0,05$ olduğundan F3 ile F4 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,463$ olduğundan, F3 ile F5 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,463 > 0,05$ olduğundan F3 ile F5 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,325$ olduğundan, F3 ile F6 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,325 > 0,05$ olduğundan F3 ile F6 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,452$ olduğundan, F3 ile F7 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,452 > 0,05$ olduğundan F3 ile F7 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,485$ olduğundan, F4 ile F5 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,485 > 0,05$ olduğundan F4 ile F5 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,450$ olduğundan, F4 ile F6 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,450 > 0,05$ olduğundan F4 ile F6 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,599$ olduğundan, F4 ile F7 arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,599 > 0,05$ olduğundan F4 ile F7 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,339$ olduğundan, F5 ile F6 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,339 > 0,05$ olduğundan F5 ile F6 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,398$ olduğundan, F5 ile F7 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,398 > 0,05$ olduğundan F5 ile F7 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Pearson Correlation değeri $r = 0,385$ olduğundan, F6 ile F7 arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca, $Sig = 0,385 > 0,05$ olduğundan F6 ile F7 arasındaki korelasyon önemli değildir.

Tablo 5. 19. Değişkenler(Boyutlar) Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>Çevresel Boyut</i>	<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu</i>	<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu</i>	<i>Finansal Boyut</i>	<i>Kontrol Boyutu</i>	<i>Rekabet Boyutu</i>	<i>Verimlilik Boyutu</i>
<i>Çevresel Boyut</i>	1	,559(**)	,492(**)	,647(**)	,473(**)	,503(**)	,533(**)
<i>Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu</i>	,559(**)	1	,501(**)	,530(**)	,297(**)	,360(**)	,424(**)
<i>Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu</i>	,492(**)	,501(**)	1	,521(**)	,463(**)	,325(**)	,452(**)
<i>Finansal Boyut</i>	,647(**)	,530(**)	,521(**)	1	,485(**)	,450(**)	,599(**)
<i>Kontrol Boyutu</i>	,473(**)	,297(**)	,463(**)	,485(**)	1	,339(**)	,395(**)
<i>Rekabet Boyutu</i>	,503(**)	,360(**)	,325(**)	,450(**)	,339(**)	1	,385(**)
<i>Verimlilik Boyutu</i>	,533(**)	,424(**)	,452(**)	,398(**)	,398(**)	,385(**)	1

** 0,01 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

5.6. Bulgulara İlişkin Sonuçlar

Elde edilen bulgular kapsamında yapılacak olan bu değerlendirme tezin önemli bir bölümünü oluşturacaktır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, seyahat acentaları yöneticilerinin ve acentalarının özellikleri açısından aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Araştırma kapsamında 126 anket formundaki veriler analize tabi tutulmuştur. Bu sayı araştırmanın ana kütesinin % 63'üne karşılık gelmektedir.
- Değerlendirme kapsamında seyahat acentalarının %14,3'nün 0-3 yıl, % 20,6'sının 4-7 yıl, % 26,2'sinin 8-11 yıl, %13,5'nin 12-15 yıl ve % 25,4'nün 16 yıl ve daha uzun süredir faaliyetlerini sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Analiz kapsamında seyahat acentalarının performans değerlendirme işlemini; % 26,2'sinin aylık, % 20,6'sının üç ayda bir, % 24,6'sının altı ayda bir, % 23,8'nin yıllık olarak performans değerlendirmeyi kullanırken, % 4,8'nin performans değerlendirmeyi hiç kullanmadığı belirlenmiştir.
- Anketin soru formunda yer alan değişkenleri temsil eden ifadeler için yapılan güvenilirlik testi sonucunda verilerin kullanılabilir olduğu görülmüştür.
- Faktör analizinin uygulanması sonucunda; *çevresel boyut, çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü boyutu, kalite ve müşteri memnuniyeti boyutu, finansal boyut, kontrol boyutu, rekabet boyutu ve verimlilik boyutu* olmak üzere yedi bağımsız değişken tespit edilmiştir. Bu yedi değişken otuz altı adet ifadeyi kapsadığı belirlenmiştir.
- Faktörlerin oluşumu için uygulanan faktör analizi sonucunda; ankette bulunan toplam otuz yedi ifadeden sadece bir tanesi faktör analizi dışında tutulmuştur. Faktör analizi dışında tutulan ifade ise “performans değerlendirmemizde sermaye verimliliğini belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktayız” şeklindedir.

- Faktör analizi dışında tutulan “performans değerlendirmemizde sermaye verimliliğini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine cevap veren yöneticilerin katılım dercesine göre frekans ve yüzde dağılımı; % 27,0 (34 yönetici) tam katılım; % 36,5 (46 yönetici) çok katılım; % 25,4 (32 yönetici) orta derecede katılım; % 7,1 (9 yönetici) az katılım ve % 4,0 (5 yönetici) hiç katılmam şeklindedir.
- “Çevresel boyut” değişkeni bağlamında seyahat acentaları yöneticilerinin performans değerlendirme ile ilgili olarak; rakiplerin analizi, tedarikçilerin tepkileri, işletme çevresinin tepkileri, çalışanların sirkülasyonu, toplumun beklentilerini(halk, kamu kurumları, ortaklar vb.), yeni ürünlerin tasarımı, yeni pazarların performansı, örgütsel yeniliklerin performansı ve yeni karar verme tekniklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Yöneticilerin genel olarak çevresel boyutu içeren ifadelere katıldıkları görülmektedir.
- “Çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü boyutu” değişkeni kapsamında; çalışanların kararlara katılımı, çalışanların düşüncelerine değer vermeyi, çalışanların fiziksel çalışma koşulları, çalışanların hatalarının tekrarlama oranı, çalışanların motivasyonu ve işgücü verimliliğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerle birlikte yöneticilerin çalışanlarına değer verdiğini ve çalışanların motivasyonunu arttırmak için gerekli ortamların hazırlandığı anlaşılmıştır.
- “Kalite ve müşteri memnuniyeti boyutu” değişkeni çerçevesinde yöneticiler; müşteri memnuniyetini, müşteri tatmin düzeyini, ölçümün amacını, hizmet kalitesini, müşteri sadakatini ve sürekli gelişimi belirleyici birer unsur olarak görmekte-dirler.
- “Finansal boyut” değişkeni bağlamında yöneticilerin, işletme politikaları performans ölçüm sonuçlarına göre oluşturulmasının, yeni sistemleri göz önüne alınılmasının, ölçüm sonuçlarının birimlere bildirilmesinin, yatırımın geri dönüşümünü önemsenmesinin ve pazar payının belirleyici bir unsur olarak kullanılmasının belirleyici birer unsur olacağı yönünde düşündükleri belirlenmiştir.

- “Kontrol boyutu” değişkeni kapsamında yöneticilerin belli bir performans ölçüm sistemine (model) sahip oldukları ve bu sistemi kullandıkları görüşündedirler.
- “Rekabet boyutu” değişkeni çerçevesinde yöneticiler genel olarak; satış hacmini, karlılığı, maliyeti ve rekabet üstünlüğünü önemsediklerini belirtmektedirler. Ayrıca yöneticiler rekabet boyutunun önemli bir unsur olduğu yönünde birleşmektedirler.
- “Verimlilik boyutu” değişkeni içerisinde yöneticiler; yeni pazarlama tekniklerini, toplam verimliliği(değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma v.b.), yeni yönetim yaklaşımlarını ve performans ölçümünde kontrolün amacını belirleyici birer unsur olarak düşünmektedirler.
- Farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda; yöneticilerin cinsiyet, eğitim, yaş, işletme içerisindeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farkın olmadığı görülmüştür.
- Farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda yöneticilerin, işletme faaliyetlerini sürdürdüğü yıllar ile “kontrol boyutu” değişkeni arasında farkın olduğu görülmüştür.
- Farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda; yöneticilerin acentanın performans değerlendirme uygulamalarını kullanma sıklığı (bağımlı değişken) ile “çevresel boyut, çalışma yaşamı kalitesi ve iş gücü boyutu, kalite ve müşteri memnuniyeti boyutu, finansal boyut ve verimlilik boyutu” değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmıştır.
- Farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler kapsamında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını görebilmek için değişkenlere Kruskal-Wallis(Minitab programı ile) testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda, değişkenler içerisindeki gruplar arasında anlamlı farkın, yapmıyoruz, aylık, üç ayda bir, altı ayda bir ve yıllık cevapları ile işletmede yapılan performans değerlendirme faaliyetlerinin sıklığı arasında farklı düşündükleri belirlenmiştir.

- Korelasyon analizi sonucunda ise, değişkenler arasında zayıf pozitif ve orta dereceli pozitif bir korelasyon ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bütün değişkenlerin Sig değeri 0,05'ten büyük olduğu için korelasyon sonuçlarının önemli olmadığı anlaşılmıştır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm, araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin yorum, tartışma ve araştırmanın sonuçlarını içermektedir. Araştırma sonuçları, performans değerlendirme literatüründeki uygulamalarla ilişkilendirilerek sunulmuştur. Bunun yanı sıra araştırma bulguları sayısal analizlerle değerlendirilmiştir. Sonuç bölümü, aynı zamanda araştırmanın amaçları da dikkate alınarak yazılmıştır.

Bu çalışmanın veri toplama süreci sonucunda yeteri kadar örneklem sayısına ulaşılmış, verilere faktör ve korelasyon analizi ile Kruskal-Wallis, Mann Whitney gibi testler uygulanmıştır. Geri dönüşümü sağlanan anket formlarının çoğunluğu, ülkemizde turizm açısından büyük öneme sahip, İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya gibi şehirlerden sağlanmıştır. Bu durum araştırma bulgularının seyahat acentalarına ilişkin genelleme yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin, yöneticilerin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşıp ya da ulaşamadığının değerlendirilmesi konularında işletmelere önemli katkılar sağladığı belirlenmiştir (Jusoh, 2008). Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 42,1 yüksek öğrenim gördüğü anlaşılmıştır. Ayrıca bu yöneticilerin yaş gurupları dikkate alındığında, 35 yaş altı guruplarının performans değerlendirme uygulamalarına daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Örneğin ankete cevap veren yöneticilerden “İşletmemizde kullandığımız belli bir performans ölçüm sistemi (model vb.) vardır” ifadesine % 46,8 (59 yönetici) tam katılım; % 17,5 (22 yönetici) çok katılım şeklinde cevaplamaları bu yöneticilerin performans değerlendirme çalışmalarına önem verdikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamındaki, seyahat acentalarının performans değerlendirme uygulamalarını kullanma sıklığına göre; 33 işletmenin (%26,2) aylık; 26 işletmenin

(%20,6) üç ayda bir; 31 işletmenin (%24,6) altı ayda bir; 30 işletmenin (%23,8) yıllık olarak performans değerlendirmeyi kullandıklarını 6 işletmenin ise (%4,8) performans değerlendirmeyi hiç kullanmadıkları belirlenmiştir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, performans değerlendirme faaliyetlerini sadece 6 işletmenin kullanmamasına rağmen, diğer 120 işletmenin performans değerlendirmeyi kullanıyor olması, ülkemizde seyahat acentalarının performans değerlendirme çalışmalarını yaptıklarına ilişkin genelleme yapmamıza engel teşkil etmeyecektir.

Araştırma kapsamında seyahat acentaları işletmelerin “ne kadar süredir faaliyette bulunduğu çalışma süreleri” analiz edildiğinde; 18 işletmenin (%14,3) 0-3 yıl; 26 işletmenin (%20,6) 4-7 yıl; 33 işletmenin (%26,2) 8-11 yıl; 17 işletmenin (%13,5) 12-15 yıl; 32 işletmenin (%23,8) ise 16 yıl ve daha uzun süredir mevcut faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Yukarıda ifade edildiği üzere seyahat acentalarının performans değerlendirme çalışmalarını yapma oranları ile işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri yıllar arasında doğru bir orantının olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan farklılık analizleri sonucunda yöneticilerin cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim durumlarının, işletmedeki pozisyonlarının ve işletmenin faaliyette bulunduğu yıllar itibarıyla bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturmadığı da anlaşılmıştır. Bu durum yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarına önem verdiklerini göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre performans değerlendirmeyi belirleyen ve faktör gruplarını oluşturan; *Çevresel Boyut, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu, Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu, Finansal Boyut Kontrol Boyutu Rekabet Boyutu ve Verimlilik Boyutunu* oluşturan değişkenlerin her biri için ayrı ayrı analizler yapılmıştır.

Sink ve Tuttle (1989)'in performans değerlendirme çalışmaları içerisinde Sink ve Tuttle modeli olarak ifade ettikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu model içerisinde önemli yedi boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılıktır (Tangen, 2004). Bu çalışma kapsamında ortaya konulan *Çevresel Boyut, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş*

Güçü Boyutu, Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu, Finansal Boyut, Kontrol Boyutu, Rekabet Boyutu ve Verimlilik Boyutu, Sink ve Tuttle (1989)'in geliştirmiş oldukları modelin boyutları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Sink ve Tuttle (1989) modeli içerisindeki boyutlara ek olarak bu çalışmada; kontrol boyutu, rekabet boyutu ve çevresel boyut olmak üzere üç farklı boyut ortaya konulmuştur.

Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu; kalite, dar anlamda müşterilerin beklentilerine cevap verme şekli olarak ifade edilebilir. İşletmeler, müşteri beklentilerini devamlı göz önünde bulundurmalı ve müşteriler tarafından belirlenen kaliteyi tüm faaliyetlerde uygulamaya özen göstermelidirler. Bununla birlikte kalitenin hizmet sektöründe uygulanması kolay değildir. Çünkü hizmet sektörünün kendine has birtakım özelliklere sahiptir. Bu kapsamda seyahat acentaları da bir hizmet işletmesi olduğu için yöneticilerin bu boyuta çok önem vermesi gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde kalite uygulamalarında başarı sağlayabilmeleri için, satış öncesinde, sürecinde ve sonrasında müşteri beklentileri ortaya konulmalı ve müşteri beklentileri doğrultusunda değişen talepleri değerlendirmelidirler. Bu beklentilerin ve isteklerin belirlenebilmesi için yöneticilerin sürekli pazar araştırmaları yapmaları ve çalışan ile müşteri arasındaki koordinasyonu sağlamak içinde gerekli faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir (Pınar, 2002). Araştırma kapsamında **Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu** değerlendirildiğinde, seyahat acentaları yöneticilerinin bu boyuta çok önem verdikleri ve bu boyutun işletme performans değerlendirme faaliyetlerinde göz önüne aldıkları belirlenmiştir. Örneğin, “Performans değerlendirmemizde müşteri memnuniyetini önemsemekteyiz” ifadesine 112 yönetici tam ve çok katılırken (% 88,9) sadece 3 yönetici hiç katılmadığını (% 2,4) belirtmişlerdir. Bu doğrultuda seyahat acentaları yöneticilerinin, performans değerlendirmede kalite ve müşteri memnuniyeti boyutunu başarıyla gerçekleştirdiği ifade edilebilir.

Çevresel Boyut, işletmelerin yeni pazarlara girmek, yeni örgütlenme biçimlerine oluşturmak, yeni hizmet dağıtım yöntemlerini sunmak, hizmeti daha hızlı gerçekleştirmek, yeni ürün ve hizmetleri çok çabuk kabul ettirmek amacıyla sürekli değerlendirme faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir (Besler, 2004). Ayrıca

yöneticiler işletmelerin başarısı için geniş kapsamlı değerlendirme faaliyetlerinde de bulunmalıdırlar. Yöneticiler, işletmenin varlığını sürdürebilmek ve işletmeyi geleceğe taşıyabilmek istiyorlarsa çevresel boyuta gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmaya konu olan seyahat acentaları yöneticilerinin **Çevresel Boyut**'a gereken değeri verdiği ve bu boyutu önemsedikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirme çalışmalarında bu boyuta ilişkin öne sürülen görüşlere olumlu bakıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin, "Performans değerlendirmemizde toplumun beklentilerini (halk, kamu kurumları, ortaklar vb.) belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız" ifadesine 81 yönetici tam ve çok katılırken, sadece 7 yönetici hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Her ne kadar bazı yöneticilerin toplumun beklentilerini belirleyici bir faktör olarak görmediklerini ifade etmiş olsalar bile genel olarak çoğunluğunun önemsedikleri görülmektedir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu; bir işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerde başarılı olabilmesi için işletmedeki çalışanlarının iş tatminlerinin sürekli olarak uygun bir seviyede tutmalarına özen göstermelidirler. Buna ek olarak, çalışanlar ile üst yönetim arasında etkili bir iletişimin sağlanmasına da fırsat verilmelidirler. Bu çerçevede yöneticiler işletme başarısına etki edebilmek için, çalışanların tatmini ile işletme amaçlarını bütünleştirmeli, işletme performansını beklenen seviyeye ulaştırmalıdırlar. Bu araştırma kapsamında, **Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu** içerisindeki ifadelerle seyahat acentaları yöneticilerinin katılım oranının yüksek olması, bu boyuta önem ve değer verdikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Finansal Performans Boyutu; işletmeler mevcut bilgi kaynağının çoğunu finansal bilgilerden sağlamaktadırlar (Brown ve Laverick, 1994). Finansal performans, işletmenin etkinlikleri sonucunda mali ve parasal durumlarda meydana gelen gelişmeler hakkındaki bilgileri içeren düzenli bir sistem bütünüdür. İşletmenin finansal performansı hakkındaki bilgiler, bugün ve geleceğe ilişkin işletme kararlarının alınmasında işletmeye faydalar sağlamaktadır (Avcı, 2005). Çalışma kapsamında **Finansal Performans Boyutuyla** ilgili olarak yöneticilerin işletme

politikalarını oluşturma, ölçüm sonuçlarının birimlere bildirme, yatırımın geri dönüş oranını belirleme, pazar payını ortaya koyma ve yeni sistemlerin kullanılmasına ilişkin ifadelere katılmaları, bu boyuta önem verdiklerini göstermektedir. Nitekim bu ifadelere cevap veren yöneticilerin katılım oranı yüksek olduğu belirlenmiştir.

Rekabet Boyutu; bir işletme sahip olduğu rekabet avantajı o işletmeye ait bir performans göstergesi olarak nitelendirilebilir. Rekabet avantajı, genel olarak işletmenin diğer işletmeye olan üstünlükleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda, bir işletme ne kadar iyi bir rekabet avantajına sahip ise, o işletmenin performans derecesi o kadar yüksektir. Öte yandan, işletmeler bir işletmeyle nasıl rekabet edeceğini, hedeflerinin neler olması gerektiğini ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında da genel bir formül geliştirmelidirler (Porter, 2000). Bu formül genel olarak işletmelerin kullanabileceği performans değerlendirme işlevleri şeklinde olabilir. Bu formül ile işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmış olup olmadığını kontrol edilebilir. Araştırma çerçevesinde **Rekabet Boyutu** ile ilgili olarak bir değerlendirme yapıldığında; seyahat acentaları yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarında rekabet boyutuna önem verdikleri anlaşılmıştır. Örneğin, “Performans değerlendirmemizde rekabet üstünlüğünü önemsemekteyiz” ifadesine yöneticiler den 96’sı tam ve çok katılırken sadece 6 yönetici hiç katılmadığını ifade etmişlerdir.

Kontrol Boyutu; kontrol genel olarak olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasının süreci olarak ifade edilmektedir (Mucuk, 2001). Daha açık bir ifade ile kontrol işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve ortaya çıkan sapmaların nereden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan faaliyetlerdir (Koçel, 2003). İşletmelerin sürdürdüğü faaliyetlerde göstermiş olduğu performans göstergeleri çok önem taşımaktadır. Bu performans göstergelerinin ne seviyede olduğunu da işletmeler kontrol faktörüyle elde edebilirler. Araştırma kapsamında **Kontrol Boyutu** ile ilgili olarak bir değerlendirme yapıldığında; seyahat acentaları yöneticilerinin performans değerlendirme uygulamalarında kontrol boyutuna önem verdikleri anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin; “İşletmemizde

kullandığımız belli bir performans ölçüm sistemi (model vb.) vardır” ifadesine 81 yönetici tam ve çok katılım şeklinde cevap verirken sadece 10 yöneticinin hiç katılmadığı görülmektedir.

Verimlilik Boyutu; işletmelerin üretim ya da hizmet sistemi için ürettiği çıktı ile bu çıktıyı ortaya koymak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Daha açık bir ifade ile, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimini (emek, sermaye, malzeme, bilgi v.b) etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Oral, 2005). Öte yandan verimlilik, sadece işletmenin üretim unsurları içerisinde düşünülmemelidir. Çünkü verimlilik, çalışanlarla, yeni yönetim anlayışı ve çevresel duyarlılık gibi bir çok konuyla yakından ilişki içerisindedir (Avcı, 2005). Araştırma kapsamında, seyahat acentaları yöneticilerin **Verimlilik Boyutu**'na karşı görüşleri dikkate alındığında, genel olarak yöneticilerin bu boyutu önemsedikleri belirlenmiştir. Örneğin, “Performans değerlendirmemizde yeni yönetim yaklaşımlarını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine 87 yönetici tam ve çok katılırken sadece 6 yönetici hiç katılmam şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca verimlilik boyutu içerisindeki diğer ifadeler de katılımın yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen bu boyutların performans değerlendirme çalışmalarında başarıya ulaşabilmesi için (Saad, 2001);

- Bu boyutlar performans değerlendirme sürecinde kullanılmalıdır.
- Değerlendirme sürecinde her bir boyut için değerlendirme ağırlığını belirlemek gereklidir.

İşletmelerin performans değerlendirme uygulamalarında sadece bu boyutları kullanmakla yetinmeyip aynı zamanda her bir boyutunun ağırlığına (değerine) da önem vermesinde yarar vardır.

Bu araştırmanın amaçları dikkate alındığında ulaşılan temel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Türkiye'deki seyahat acentalarında (A grubu) performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

- Performans değerlendirme çalışmalarında *Çevresel Boyut, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu, Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu, Finansal Boyut, Kontrol Boyutu, Rekabet Boyutu ve Verimlilik Boyutlarını* kullandıkları ortaya çıkmıştır.
- Performans değerlendirme çalışmalarının ve bu çalışmaları uygulayan işletmelere önemli derecede katkıların sağlandığı anlaşılmıştır.
- Bu katkıların genel olarak yukarıda ifade edilen her bir boyutun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi durumunda olacaktır.
- Sonuç olarak bu çalışma, seyahat acentaları yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarını büyük ölçüde başarıyla gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Bu çalışma ülkemizdeki A gurubu seyahat acentalarında performans değerlendirme konusunda yapılan ilk çalışmadır. Dolayısıyla bu çalışma performans değerlendirme ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından çok önem taşımaktadır. Genel bir değerlendirme yapıldığında, performans değerlendirme, işletmelerin başarısını ölçme, rekabet analizini geliştirme ve işletmenin varlığının sürdürülebilmede önemli katkılar sağlayan bir sistemdir. Bununla birlikte yüksek rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren seyahat acentalarında performans değerlendirme çalışmalarını sürekli olarak uygulamaları gerekmektedir.

Çalışmanın sonucunda ulaşılan sonuçlar kapsamında bazı önerilerde bulunabiliriz. Çalışmanın önerileri sektöre yönelik öneriler ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

Sektöre Yönelik Öneriler: Bu çalışmanın sektöre yönelik önerileri şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışma sonucunda *Çevresel Boyut, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Gücü Boyutu, Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Boyutu, Finansal Boyut, Kontrol Boyutu, Rekabet Boyutu ve Verimlilik Boyutlarının* işletmelerin performans değerlendirme çalışmaları önemli birer faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, seyahat acentaları yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarında bu

boyutlara önem vermeleri ve bu boyutların geliştirilebilmelerine olanak sağlamalıdır.

- Seyahat acentalarının ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmede ve gerekli olan tüm faaliyetlere ulaşmalarında diğer hizmet işletmeleri ile karşılıklı ilişkilerde bulunmaları etkili olabilecektir. Fakat bu ilişkiler her iki taraf arasında objektif, doğru ve farklı amaçlar taşımamalıdır.

- Seyahat acentaları yöneticileri, performans değerlendirme çalışmaları benimsenmeli ve işletmeler için uygun değerlendirme modellerini kullanmalıdırlar. Örneğin işletme stratejilerini kontrol sürecinde Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) gibi stratejik kontrol araçlarını kullanabilirler. Bu araçlarla işletme faaliyetlerini düzenli olarak değerlendirebilirler.

- Yöneticilerin işletmelerine ait bilgilerini gizlilik gerekçesi ile araştırmacılara vermek istememektedirler. Dolayısıyla bu durum araştırmacıların veri toplamakta güçlük çekmesine ve araştırmaların belirli kısıtlar dahilinde olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticiler bu konularda daha duyarlı davranmalıdırlar.

Performans Değerlendirme Konusunda Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler: Performans değerlendirme uygulamalarını konu alan araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Performans değerlendirmede kullanılan boyutların işletmeye sağlamış olduğu katkıların belirlenmesi,
- Seyahat acentalarında kullanılan performans değerlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar,
- Seyahat acentalarında performans değerlendirme uygulamalarını kullanan işletmelerle kullanmayan işletmelerin karşılaştırılması,
- Seyahat acentalarının performans değerlendirme uygulamaları için ne kadar kaynak ve zaman ayırdıklarının belirlenmesi ve bunun işletme performansına etkileri.

KAYNAKÇA

Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2006, ss:173-193.

Akal, Zühal. “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Ankara, **Milli Prodüktivite Merkezi**, 2003.

Akgül, Aziz ve Çevik, Osman. **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Ankara, Emek Ofset, 2003.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. **Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2005.

Andersen, Torben Juul. “Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance”, **Long Range Planning**, Cilt:33, Sayı:2, 2000, ss:184-200.

Anderson, David Ray, Sweeney, Dennis, J. ve Williams, Thomas Arthur. **Statistics For Business and Economics**, 5. Baskı, West Publishing Company, Minneapolis, 1993.

Atay, Lütfi. “Seyahat Acentacılığı Faaliyetlerinin Hukuksal Açından İncelenmesi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000, ss:28-41.

Atkinson, Helen ve Brander-Brown, Jackle. “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress In Uk Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:13, Sayı:3, 2001, ss:128-135.

Avcı, Umut. “Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2005, ss:5-11.

Azzone, Giovanni, Masella, Cristina Bertele, Umberto, "Design of Performance Measures For Time-Based Companies", **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt:11 Sayı:3, 1991, ss:77-85.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Battal, Turgay. "Performans Değerlendirmesi ve TSK İçin Yeni Bir Sistem Modeli Önerisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1996.

Bayram, Nuran. **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**. 1. Baskı, Bursa, Ezgi Yayıncılık, 2004.

Benjamin, Tim. "A Study To Determine Performance Measures In High performance Service Organizations", **Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Master of Science Degree In Training and Development**, The Graduate School University of Wisconsin-Stout Menomonie, 2004.

Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Sayı:164, 1999.

Berk, A. Ronald. **Performance Assessment**, London, The Johns Hopkins University Press, 1986.

Besler, Senem. **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.

Bititci, Umit. "Measuring Your Way To Profit", **Management Decision**, Cilt:32, Sayı:6, 1994, ss:16-24.

Bititci, Umit.S., Suwignjo, P. ve Carrie, A.S. "Strategy Management Through Quantitative Modelling of Performance Measurement Systems", **International Journal of Production Economics**, Cilt:69, Sayı:1, 1999, ss:15-22.

Blenkinsop, Sarah Davis, Le, "The road to continuous improvement", **OR Insight**, Cilt: 4, Sayı:3, 1991, ss:23-36.

Bonnici, Sammut Tanya ve Sarkis, Joseph. "Performance Measurement Systems Development In A Telecommunications Company", **Production and Inventory Management Journal**, Cilt:42, Sayı:1, 2001, ss:19-24.

Bourne, Mike, Neely, Andy, Platts, Ken and Mills, John. "The Success And Failure Of Performance Measurement Initiatives", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:22, Sayı:2, 2002, ss:1288-1310.

Brander Brown, Jackie and McDonnell, Brenda. "The balanced scorecard: short-term guest or longterm resident?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:7, Sayı:2/3, 1995, ss:7-11.

Brignall, Stan ve Ballantine, Joan. "Performance Measurement In Service Businesses Revisited", **International Journal of Service Industry Management**, Cilt:7, Sayı:1, 1996, ss:6-31.

Brotherton, B. "Critical Success Factors In UK Budget Hotel Operations", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:24, Sayı:9, 2004, ss:944-969.

Brotherton, B. And Shaw J. "Towards An Indertification and Classification of Critical Success Factors In UK Hotels Plc", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:7, Sayı:2/3, 1996, ss:7-11.

Brown, Mark Graham. **Keeping Score: Using The Right Metrics To Drive World-Class Performance**, New York, Quality Resources, 1996.

Brownell, G. George. **Travel Agency Management**, Landon, Southern University Pres, 1975.

Cizmar, S. And Weber, S. "Marketing Effectiveness of The Hotel Industry In Croatia", **Hospitality Management**, Cilt:19, 2000, ss:227-240.

Clark, Mona A., Riley, Michael J, Wilke, Ella ve Wood Ray. **Researching and Writing Dissertaitions in Hospitality and Tourism**, London, International Thomson Business Pres, 1999.

Coşkun, Ali. "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", www.alicoskun.net/publications/MBD_2006_stratejik_performans.pdf, 2006, ss:127-153, Erişim Tarihi:24.05.2007.

Crowther, David E.A., “Corporate Performance Operates In Three Dimensions”, **Managerial Auditing Journal**, Cilt:11, Sayı:8, 1996, ss:35-47.

Cryer, D. Jonathen ve Miller, B. Robert. **Statistics for Business: Data Analysis and Modelling**, Boston, Pws-Kent Publishing Company, 1991.

Çağatay, Tolga, Hüseyin. “İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004.

Davis, H. James, Shoorman, David, F., Mayer, C. Roger ve Tan, Hoon Hwee. “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence Of A Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**, Cilt:21, Sayı:5, 2000, ss:563-576.

Dilsiz, Yıldırım Filiz. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Drucker, Peter. F. **Geleceğin Toplumunda Yönetim**. (çev: Mehmet Zaman), İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.

Durna, Ufuk. “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, **Standart Dergisi**, Sayı:482, 2002, ss:85-90.

Dwight, Richard. “Searching For Real Maintenance Performance Measures”, **Journal of Quality In Maintenance Engineering**, Cilt:5, Sayı:3, 1999, ss: 258-275.

Ehtiyar, Rüya. “Uluslararası Konaklamam İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi”, **First Tourism Congress Of Mediterranean Countries 17-21 April 2002-Bildiri Kitabı**, Antalya, Azim Matbaa.

Elg, Mattias. “The Process Of Constructing Performance Measurement, **The TQM Magazine**, Cilt:19, Sayı:3, 2007, ss:217-228.

Eraslan, Ergün ve Algün, Onur. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi. Mühendislik Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:1, 2005, ss:95-106.

Feeser, R. Henry ve Willard, E. Gary. “Founding Strategy and Performance:A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms”, **Strategic Management Journal**, Cilt:11, Sayı:2, 1990, ss: 87-98.

Feild, Hubert, and Holley, William. 1982 “The Relationship Of Performance Appraisal System Characteristics To Verdicts In Selected Employment Discrimination Cases”, **Academy of Management Journal**, Cilt:25, Sayı:2, 1982, ss:392-406.

Feurer, Rainer ve Chaharbaghi, Kazem. “Performance Measurement In Strategic Change”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Cilt:2 Sayı:2, 1995, ss:64-83.

Fitzgerald, Lin, Johnston, Robert, Brignall, Stan, Silvestro, Rhian. and Voss, Christopher. **Performance Measurement In Service Business**, London, CIMA, 1991.

Flapper, Simme, Fortuin, Leonard and Stoop, Paul. “Towards Consistent Performance Management Systems”, **International Journal Of Operations & Production Management**, Cilt:16, Sayı:7, 1996, ss:27-37.

Ford, B. John, Joseph, Mathew ve Joseph, Beatriz. “Importance-Performance Analysis As A Strategic Tool For Service Marketers: The Case of Service Quality Perceptions of Business Student In New Zealand and The USA”, **The Journal Of Service Marketing**, Cilt:13, Sayı:2, 1999, ss:171-186.

Gavcar, Erdoğan, Avcı, Umut ve Boylu, Yasin. “Seyahat Acentalarının Reklâm Etkinlikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2001, Sayı:4, 2001, ss: 137-154.

Gavcar, Erdoğan, Bulut, Atıl, Zeki, ve Engin, Kemal. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, ss:31-45.

Gee, Y. Chuck, Makens, C. James ve Choy, J.L. Dexter. **The Travel Industry**, Second Edition, Van Nostrand Reinhold, 1989.

Ghalayini, Alaa M., Noble, James. and Crowe, T. "An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness", **International Journal of Production Economics**, Cilt:48, 1997, ss:207-225.

Globerson, Shlomo. **Performance Criteria and Incentive Systems**, Amsterdam, Elsevier Science publishing Company, INC, 1985.

Goold, Michael and Campbell, Andrew. **Strategies and Styles: The Role Of The Centre In Managing Diversified Corporations**, Oxford, Basil Blackwell, 1987.

Greenley, E.Gordon. "Does Strategic Planning Improve Company Performance?", **Long Range Planning**, Cilt:19, Sayı:2, 1986, ss:101-109.

Grizzle, A. Gloria. "Developing Standards for Interpreting Agency Performance: An Exploration of Three Models", **Public Administration Review**, Cilt:44, Sayı:2, 1984, ss:128-133.

Güven, Sami. **Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1996.

Hacıoğlu, Necdet. **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, 6. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.

Hair, F. Joseph, Anderson, E. Rolph, Tahtam, L. Ronald ve Black C. Wesley. **Multivariate Data Analysis With Reading**, 4. Baskı, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc, 1995.

Harris, Peter J. and Mongiello, Marco. "Key Performance Indicators In European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:13, Sayı:3, 2001, ss:120-127.

Hayes, Robert. H. ve Abernathy, William J. Managing Our Way To Economic Decline, **Harvard Business Review**, 1980.

Herzog, Thomas. **Research Methods In Social Sciences**, New York, Harper Collins College Publishers, 1996.

Hopkins, E. Willie and Hopkins, A. Shirley. "Strategic Planning Financial Performance Relationships In Bank: A Causal Examination", **Strategic Management Journal**, Cilt:18, Sayı:8, 1997, ss:635-652.

Hudson, Mel, Smart, Andi ve Bourne Mike. "Theory and Practice In SME Performance Measurement Systems", **International Journal Of Operations & Production Management**, Cilt:21, Sayı:8, 2001, ss:1096-1115.

İçöz Orhan. **Seyahat Acentaları ve Tur operatörlüğü Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara, Turhan Yayıncılık, 2003.

İçöz Orhan. **Seyahat Acentaları ve Tur operatörlüğü Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara, Turhan Yayıncılık, 1998.

İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama:İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1996.

İkiz, Fikret, Püsküllü, Halis ve Eren, Şaban. **İstatistiğe Giriş**, 4. Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1996.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Jeffrey, D. and Barden, R.D. "An Analysis of Daily Occupancy Performance: A Basis For Effective Hotel Marketing?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**", Cilt: 12, Sayı: 3, 2000, ss:1179-1189.

Jusoh, Ruzita. "The Performance Consequence of Multiple Performance Measures Usage", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:57, Sayı: 2, 2008, ss:119-136.

Kabadayı, Ebru Tümer. "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2002, ss:61-75.

Kaplan, S. Robert and Norton, P.David. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**, Boston, Harvard Business Review, 1992.

Keats, W. Barbara ve Hitt, A. Michael. “A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance”, **Academy of management Journal**, Cilt:31, Sayı:3, 1988, ss:570-598.

Keegan, Daniel P., Eiler, Robert G. ve Jones, Charles R. “Are Your Performance Measures Obsolete?”, **Management Accounting**, 1989, ss:45-50.

Ketchen, J. David ve Palmer, B. Timothy. “Strategic Responses To Poor Organizational Performance: A Test Of Competing Perspectives”, **Journal of Management**, Cilt:25, Sayı:5, 1999, ss:683-706.

Kılınç, İzzet. “Bir Strateji Yönetim Aracı Olarak Senaryo Planlaması”, (Edit:Said Kınır) **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Ankara, Gazi Yayın Dağıtım, 2007.

Kılınç, İzzet. “Stratejik Planlama-Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.

Kınır, Said ve Taşkiran, Erkan. “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2006, ss:195-216.

Kocabaş, İbrahim ve Turhan, Muhammed. “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi”, **Standart Dergisi**, Ekim Sayısı, 2002, ss:51-58.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Kozak, Sabah. **Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme**, Eskişehir, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, Sayı:7, ss:199.

Kumar, M., Aaker, K. ve Day, M. **Essentials of Marketing Research**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1999.

Laitinen, K. Erki. "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies", **Scandinavian Journal of Management**, Cilt:18, 2002, ss:65-99.

Landy, Frank J. ve Farr, L. James. **The Measurement Of Work Performance**, Florida, Academic Press, INC, 1983.

Larsen, Boje. "One Measurement Is Better Than 1,000 Opinions: Is It?", **Managerial Auditing Journal**, Cilt:16, Sayı:2, 2001, ss:63-78.

Latham, P. Gary, Almost Joan, Mann Sara ve Moore, Celia. "New Development In Performance Management", **Organizational Dynamics**, Cilt:34, Sayı:1, 2005, ss:77-87.

Lied, Terry. "Small Hospitals and Performance Measurement: Implications And Strategies", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Cilt:14, Sayı:4, 2001, ss:168-173.

Loren Gary. "How To Think About Performance Measures Now", **Harvard Management Update**, Cilt: 7, Sayı:2, 2002, ss:1-6.

Lynch, Richard L. and Cross, Kelvin F. **Measure Up- The Essential Guide To Measuring Business Performance**, London, Mandarin, 1991.

Maddux, B. Robert. **Effective Performance Appraisals**, USA, Crisp Publications INC, 1987.

Malhotra, K. Naresh. **Marketing Research An Applied Orientation**, 3. Baskı, New Jersey, Prentice Hall, 1999.

Marr, Bernard ve Schiuma, Gianni. "Business Performance Measurement- Past, Present and Future", **Management Decision**, Cilt:41, Sayı:8, 2003, ss:680-687.

Maskell, H. Brian. **Performance Measurement For World Class Manufacturing**, A Model For American Companies, Productivity Pres, INC, 1991.

McGahan, M. Anita. Competition, **Strategy and Business Performance**, **California Management Review**, Cilt:41, Sayı:3, 1999, ss:74-101.

Medori, David. "The development and implementation of an integrated performance measurement framework", **Performance Measurement Theory and Practice (Conference Proceedings)**, Cilt:2, Cambridge University, Cambridge, 1998, ss:639-646.

Merchant, A. Kenneth ve Steda, A. Wim. **Management Control Systems**, Pearson Education Limited, USA, First Published, 2003.

Miller, C. Chet ve Cardinal, B. Laura. "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis Of Nore Than Two Decades Of Research", **Academy of Management Journal**, Cilt:37, Sayı:6, 1994, ss:1649-1665.

Mısırlı İrfan. **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.

Mia, L. And Patiar, A. "The Use of Management Accounting Systems In Hotels; An Eploratory Study", **Hospitality Managemet**, Cilt:20, 2001, ss:111-128.

Michael D. Brown and Stuart Laverick. "Measuring Corporate Performance", **Long Range Planning**, Cilt:27, Sayı:4, 1994, ss:89-98.

Miller, A. Scott. **Development Reserach Methods**, 2. Baskı, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

Morgan, E. Robert ve Strong, A. Carolyn. "Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation", **Journal of Business Research**, Cilt:56, 2003, ss: 163-176.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik** 13. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003.

Nation, R. Jack. **Research Methods**, New Jersey, Prentice Hall, 1997.

Neely Andy, Gregory Mike ve Platts Ken. "Performance Measurement System Design", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:25, Sayı:12, 2005, ss:1228-1263.

Neely, Andy, Mills, John, Gregory, Mike, Richards, Huw., Platts, Ken and Bourne, Mike. **Getting The Measure of Your Business**, University of Cambridge, Cambridge, Manufacturing Engineering Group, 1996.

Neely, Andy, Mills, John, Platts, Ken, Richard, Huw, Gregory, Mike, Bourne, Mike ve Kennerley, Mike. "Performance Measurement System Design:Developing And Testing A Process-Based Approach", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:20, Sayı:10, 2000, ss:1119-1145.

Neely, Andy. "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:19, Sayı:2, 1999, ss: 205-228.

Nelly, Andy, Gregory, Mike ve Platts, Ken. "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:15, Sayı:4, 1995, ss:80-116.

Nunnally, C. Jum. **Psychometric Theory**, New York, MacGraw-Hill, 1957

O'Donnell, F.J. ve Duffy, A.H.B. "Modelling Design Development Performance", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:22, Sayı:11, 2002, ss:1198-1221.

O'Mara, Charles, Hyland, Paul ve Chapman, L.Ross. "Performance Measurement And Strategic Change", **Managing Service Quality**, Cilt:8, Sayı:3, 1998, ss:178-182.

Oliver, Lars. and Palmer, Elaine. "An Integrated Model For Infrastructural Implementation of Performance Measurement", **Performance Measurement-Theory and Practice (Conference Proceedings)**, Cilt:2, 1998, ss: 695-702.

Olsen Michael D. and Roper Angela. "Research In Strategic Management In The Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:17, Sayı:2, 1998, ss:111-124.

Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, 5. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005.

Özsoy, Orkun. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

Palmer, J. Margaret. **Performans Değerlendirmeleri**, (çev: Doğan Şahiner), 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Pariada, Aditya ve Cattopadhyay, Gopi. “Development of A Multi-criteria Hierarchical Framework For Maintenance Performance Measurement (MPM)”, **Journal of Quality In Maintenance Engineering**, Cilt:13, Sayı:3, 2007, ss:241-258.

Parida, Aditya ve Kumar, Uday. “Maintenance Performance Measurement (Mpm): Issues and Challenges”, **Journal of Quality In Maintenance Engineering**, Cilt:12, Sayı:3, 2006, ss:239-251.

Pehrsson, Anders. “The Strategic States Model: Optimum Strategies To Reach High Performance”, **Management Decision**, Cilt:39, Sayı:6, 2001, ss:441-447.

Phillips, A. Paul. “Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:18, 1999, ss:171-182.

Phillips, P., Davies, F. ve Moutinho, Luiz. “The Interactive Effects of Strategic Planning On Hotel Performance: A Neural Network Analysis”, **Management Decision**, Cilt:37, Sayı:3, 1999, ss:279-288.

Phillips, P.A. and Moutinho, L. “Measuring Strategic Planning Effectiveness In Hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:11, Sayı:7, 1999, ss:349-358.

Phillips, Paul, Davies, Fiona ve Moutinho, Luiz. “The Interactive Effects Of Strategic Planning On Hotel Performance: A Neural Network Analysis”, **Management Decision**, Cilt:37, Sayı:3, 1999, ss:279-288.

Platts, Ken. “Characteristics of Methodologies For Manufacturing Strategy Formulation”, **Computer Integrated Manufacturing Systems**, Cilt: 7, Sayı:2, 1994, ss:93-99.

Porter, Micheal E. **Rekabet Stratejisi-Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.

Porter, Micheal. **Competitive Strategy**, New York, The free pres, 1980.

Renshaw, Micheal Bottomley. **The Travel Agent**, Printed In Great Britain by Athenaeum Pres Limited, 1992.

Roberts, Alexander. “Integrating Strategy With Performance Measures”, **Management Development Review**, Cilt:7, Sayı:6, 1994, ss:13-15.

Rolstadas, Asbjorn. “Enterprise Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt:18, Sayı:9/10, 1998, ss:989-999.

Saad H. Germaine. “Strategic Performance Evaluation: Descriptive and Perscriptive Analysis”, **Industrial Management & Data Systems**, Cilt:101, Sayı:8, 2001, ss:390-399.

Salkind, J. Neil. **Exploring Research**, 4. Baskı, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Scissons, Eddie H. “All Numbers Are Not Created Equal: Measurement Issues In Assessing Board Governance”, **Corporate Governance**, Cilt:2, Sayı:2, 2002, ss:22-36.

Searcy, Cory, Karapetrovic, Stanislav ve Daryl, Mccartney. “Application of A systems Approach To Sustainable Development Performance Measurement” **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:57, Sayı:2, 2008, ss:182-197.

Sekaran, Uma. **Research Methods For Business**, 3. Baskı, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Sen, Kaustav. “Does The Measure of Information Quality Influence Survival Bias?”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Cilt:18, Sayı:9, 2001, ss:967-81.

Seyahat Acentaları Yönetmeliği, 5 Ekim 2007 Tarih ve 26664 Sayılı Resmi Gazete.

Seyidoğlu, Ali Oktay. “360 Derece Performans Değerlendirme Yönetiminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Smith, Alan J. **A Queueing Network Model for the Effect of Data Compression on System Efficiency**, New York, Proc. NCC, 1976.

Southern, Geoff. “A Systems Approach To Performance Measurement In Hospitality”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:11, Sayı:7, 1999, ss:366-376.

Şimşek, Muhittin ve Nursoy, Mustafa. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, 1. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.

Tangen, Stefan. “Performance Measurement: From Philosophy To Practice”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt: 53, Sayı: 8, 2004, ss:726-737.

Tankersley, B. William. “Performance Measurement Organizational Performance and Measurement In the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplishment Reporting by Arie Halachmi; Geert Bouckaert”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Cilt:7, Sayı:1, 1997, ss:163-170.

Tavmergen, Pınar, İge. **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**. 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2002.

Tavşancıl, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, 3. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2007.

The Urban Insitute. **Performance Measuremant A Guide For Local Elected Officials**, Washington, D.C., The Urban Institute, 1980.

Ticehurst, W. George ve Veal, J. Antho. **Business Research Methods: A Managerial Approach**, Malayisa, Longman, 2000.

Timpe, A. Dale. **Performance**, England, Fact On File Publications, 1988.

Turgut, Hakan. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 42, 2001, ss:56-68.

Tütek, Hülya ve Gümüsoğlu, Şevkinaz. **İşletme İstatistiği**, İzmir, Barış Yayınları, 2000.

Tütüncü, Özkan. **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2001.

Tütüncü, Özkan, Tarlan, Deniz ve Nurlan Mamyrculav. “Seyahat Acentalarında İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2003, ss:113-140.

Uğurlu, Oya. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2007.

Usal, Alparslan ve Kuşluyan, Zeynep. **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, 2. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 1998.

Uyargil, Cavide. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşl. Fak. İkt. Ens. Araş. ve Yrd. Vakfı Yayını, Sayı:7, 2000.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Dağıtım, 2008.

Veal, Anthony James. **Reserach Methods For Leisure And Tourism**, Essex, Longman, 1994.

Veliyath, Rajaram ve Shortell, M. “Stephen. Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristic and Performance”, **Journal of Management Studies**, Cilt:30, Sayı:3, 1993, ss:359-381.

Venkatman, N. ve Prescott, E. John. “Environment- Strategy Coalignment: An Empirical Test Of Its Performance Implications”, **Strategic Management Journal**, Cilt:11, Sayı:1, 1990, ss:1-23.

Williams, R. James. **Developing Performance Support For Computer Systems**, Florida, CRC Pres, 2004.

Wisner, Joel. D., Fawcett, E. Stanley. "Linking Firm Strategy To Operating Decisions Through Performance Measurement", **Production and Inventory Management Journal**, Cilt:32, Sayı:3, 1991, ss:5-11.

Yarcan Şükrü ve Peköz, Metehan. **Seyahat İşletmeleri**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2007.

Yazıcıoğlu, İrfan. "Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme Aracı Olarak Karların Kalitesinin Analizi ve Ortaya Çıkan Eğitim İhtiyacı". Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan Samiye. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

Yıldırım Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2000.

Yıldız, Gültekin, Bayraktaroğlu, Serkan, Balaban, Özlem ve Özdemir Yasemin. "360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış", **Sakarya Üniversitesi 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2007, ss:562-568.

Yılmaz, Yıldırım ve Bitici, Umit. "Performance Measurement In The Value Chain: Manufacturing V. Tourism," **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:35, Sayı:5, 2006, ss:371-389.

Yılmaz, Yıldırım ve Bitici, Umit. "Performance Measurement In The Value Chain: Manufacturing V. Tourism", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Cilt:55, Sayı:5, 2006, ss:371-389.

Zikmund, G. William. **Business Research Methods**, 4. Baskı, New York, The Dryden Pres, 1994.

5571 Sayılı Yasa İle Değişik 1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 13 Ocak 2007 Tarihli ve 14320 Sayılı Resmi Gazete.

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp> (Erişim Tarihi: 25.02.2008).

EKLER

EK 1: Anket Formu

TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki Seyahat Acentalarının performans değerlendirme çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmaktır. Sizden, hiçbir şekilde işletmenize ait finansal ya da özel bilgi vermeniz istenmemektedir. Yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Yapacağınız katkı yalnızca akademik araştırmalar için kullanılacaktır. Başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Araş. Gör. Muammer MESCİ

D.Ü. Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Tel: 0380 611 29 99/141, m_mesci@hotmail.com

Birinci Bölüm

Aşağıda acenta yöneticilerinin performans ölçümü ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (ifadelerin karşısına **X** işareti koyarak) belirtiniz.

Seçenekler ***tam katılımdan*** ***hiç katılmamaya*** kadar uzanmaktadır.

		Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede Katılım	Az Katılım	Hiç Katılmam
	İFADELER					
1	İşletmemizde kullandığımız belli bir performans ölçüm sistemi (model vb.) vardır.					
2	İşletmemizde belli bir performans ölçüm sistemi (model vb.) düzenli olarak kullanılmaktadır.					
3	Performans ölçümünde asıl amacımız kontroldür.					
4	Performans ölçümünde asıl amacımız gelişimdir.					
5	Performans ölçüm sonuçları birimlere bildirilmektedir.					
6	İşletme politikaları performans ölçüm sonuçlarına göre yeniden şekillendirilmektedir.					
7	Performans değerlendirmemizde <u>maliyeti</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
8	Performans değerlendirmemizde <u>karlılığı</u> önemsemekteyiz.					
9	Performans değerlendirmemizde <u>satış hacmini</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
10	Performans değerlendirmemizde <u>pazar payını</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
11	Performans değerlendirmemizde <u>yatırımın geri dönüşünü</u> önemsemekteyiz.					
12	Performans değerlendirmemizde <u>hizmet kalitesini</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
13	Performans değerlendirmemizde <u>müşteri sadakatini</u> önemsemekteyiz.					
14	Performans değerlendirmemizde <u>rekabet üstünlüğünü</u> önemsemekteyiz.					
15	Performans değerlendirmemizde <u>sürekli gelişimi</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
16	Performans değerlendirmemizde <u>müşteri tatmin düzeyini</u> önemsemekteyiz.					
17	Performans değerlendirmemizde <u>müşteri memnuniyetini</u> önemsemekteyiz.					

18	Performans değerlendirmemizde <u>çalışan sirkülasyonunu</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
19	Performans değerlendirmemizde <u>çalışanların motivasyonunu</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
20	Performans değerlendirmemizde <u>çalışanların hataları tekrarını</u> önemsemekteyiz.					
21	Performans değerlendirmemizde <u>çalışanların kararlara katılımını</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
22	Performans değerlendirmemizde <u>çalışanların fiziksel çalışma koşullarını</u> önemsemekteyiz.					
23	Performans değerlendirmemizde <u>çalışanların düşüncelerine değer vermeyi</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
24	Performans değerlendirmemizde <u>yeni pazarların performansını</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
25	Performans değerlendirmemizde <u>örgütsel yeniliklerin performansını</u> önemsemekteyiz.					
26	Performans değerlendirmemizde <u>yeni bir ürün tasarımını</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
27	Performans değerlendirmemizde <u>yeni pazarlama tekniklerini</u> önemsemekteyiz.					
28	Performans değerlendirmemizde <u>yeni yönetim yaklaşımlarını</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
29	Performans değerlendirmemizde <u>toplam verimliliği</u> (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma v.b.) belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
30	Performans değerlendirmemizde <u>işgücü verimliliğini</u> önemsemekteyiz.					
31	Performans değerlendirmemizde <u>sermaye verimliliğini</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
32	Performans değerlendirmemizde <u>yeni karar verme tekniklerini</u> önemsemekteyiz.					
33	Performans değerlendirmemizde <u>yeni sistemlerin kullanılmasını</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
34	Performans değerlendirmemizde <u>toplumun beklentilerini</u> (halk, kamu kurumları, ortaklar vb.) belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
35	Performans değerlendirmemizde <u>işletme çevresinin tepkilerini</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					
36	Performans değerlendirmemizde <u>tedarikçilerin tepkilerini</u> önemsemekteyiz.					
37	Performans değerlendirmemizde <u>rakip analizini</u> belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.					

İkinci Bölüm

Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz.

() Bayan () Bay

2- Yaşınız aşağıda belirtilen yaş gruplarının hangisinde yer alır?

() 18–24 () 25–34 () 35–44 () 45–54 () 55–64 () 65 ve üzeri

3- Öğrenim durumunuz.

() İlkokul () Orta Okul () Lise () Ön Lisans(Üniversite)
() Lisans(Üniversite) () Lisansüstü

4- İşletmedeki göreviniz.

() Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı () Diğer
(Lütfen belirtiniz.)

5- İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?
() 0-3 yıl arası () 4-7 yıl arası () 8-11 yıl arası | () 12-15 yıl arası | () 15 yıl ve üzeri

6- Acentanın performans değerlendirmesini ne sıklıkla yapıyorsunuz?
() Yapmıyoruz () Aylık () üç ayda bir | () altı ayda bir | () Yıllık

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

EK 2: ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN SEYAHAT ACENTALARININ LİSTESİ

SIRA	SEYAHAT ACENTASI ÜNVANI	SIRA	SEYAHAT ACENTASI ÜNVANI
1	A CLASS	111	KARAKARTAL TURİZM
2	A.G.T. TURİZM	112	KARAVAN TURİZM
3	A.S.H. TRAVEL AGENCY	113	KARNAK TURİZM
4	ACME TURİZM	114	KAVERO TURİZM
5	ACTIVE TURİZM	115	KAYI TUR TURİZM
6	ADAY TURİZM	116	KEMER TURİZM
7	AGM ANKARA GEZİ MERKEZİ TURİZM	117	KESİT TURİZM
8	AİR TOUR TURİZM	118	KIBLETEYN TURİZM
9	AKAY TURİZM	119	KOKPİT
10	AL ANSAR TURİZM	120	KOP-TUR TURİZM
11	ALBA TURİZM	121	LA LUZ TOUR TURİZM
12	ALBAKER TURİZM	122	LA VIE TURİZM
13	ALDO TURİZM	123	LEMAR TURİZM
14	ALFLAG TURİZM	124	LİTORAL TURİZM İŞLETMELERİ
15	ALİBABA TURİZM	125	M.T.İ. TURİZM
16	ALKOR TURİZM	126	MAGİSTER TURİZM
17	ALOHA TURİZM	127	MANAGER TURİZM
18	ALSEK TURİZM	128	MARVEL TUR TURİZM
19	ANADOL TURİZM	129	MASTUR TURİZM
20	ANTALYA TRANSPORT TURİZM	130	ME-GA TURİZM
21	AQUASUN TURİZM	131	MEN-TUR TURİZM
22	ARINNA TURİZM	132	MEPTUR TURİZM
23	ARTUR	133	MERCAN TURİZM
24	ASALYA TURİZM	134	MERİDİAN TUR TURİZM
25	ASHAB TURİZM	135	MİNA TURİZM
26	ASILTUR TURİZM	136	MOBELLA TURİZM
27	AVRASYA TURİZM	137	N.Y.S.A. TURİZM
28	AYVALIK	138	NATIONAL TUR
29	BAB TURİZM	139	NAVIGATOUR
30	BARTER TOUR INTERNATIONAL	140	NEMEDYA TURİZM
31	BATUMLU TURİZM	141	NEON TURİZM
32	BAWAB TURİZM	142	NEW HORIZON
33	BEDSONLINE TURİZM	143	NEYZEN TURİZM
34	BEN TUR TURİZM	144	NOVUM TURİZM
35	BERAT TURİZM	145	NURADOĞRU TURİZM
36	BERCAN TURİZM	146	OCCASION TURİZM
37	BEREKET TURİZM	147	ODEON TURİZM
38	BEYNAR TURİZM	148	OMAR'S TURİZM
39	BİRCE TURİZM	149	ORANMED TURİZM
40	BONTRİP	150	ORION TUR TURİZM
41	BREMER TURİZM	151	OSMANLI TURİZM
42	BREZO TURİZM	152	ÖGER TRAVEL & SERVICES
43	BRONCE TURİZM	153	ÖZMERVE TURİZM
44	BÜŞRA TURİZM	154	P.E. TUR TURİZM
45	CAMİNO TURİZM	155	P.T.A. TURİZM
46	CARAT TURİZM	156	PAMFİLYA TURİZM
47	CASIO TURİZM	157	PAROLA TURİZM
48	CATT TOUR	158	PEGATUR
49	CENTRAL TRAVEL	159	PENİNSULA TURİZM
50	CITRUS TURİZM	160	PLAZA TURİZM
51	CORENDON TOURİSTİK TURİZM	161	POLENTE TURİZM
52	COSMOPOLİTAN TURİZM	162	POSTALLI TURİZM
53	ÇAĞRI TURİZM	163	RAJA TURİZM
54	ÇİÇEK TURİZM	164	RAM TUR

55	ÇUBUKÇU TURİZM	165	RE TUR
56	D.M.T.-C.M.T.	166	RECEPTIVE TOURS TURİZM
57	DANUNA TURİZM	167	REFTUR TURİZM
58	DE-HA TURİZM	168	REMEL TURİZM
59	DEKON TURİZM	169	RİVİERA TURİZM
60	DETUR TURİZM	170	SALİH TUR
61	DİANA TURİZM	171	SATI TOURS
62	DORAK TURİZM VE SEYAHAT ORG.	172	SCANWAY TURİZM
63	EBRAR TURİZM	173	SEMERŞAH TURİZM
64	EFOR TURİZM	174	SENABİL TURİZM
65	ELÇİ TUR TURİZM	175	SEPTAŞ TURİZM
66	ELSENAL TRAVEL	176	SETUR TURİZM
67	EMAN TURİZM	177	SEVENTUR TURİZM
68	EMİNLER TURİZM	178	SİBA TOUR
69	EMİR TURİZM	179	SILA TURİZM
70	ENDA TOUR TURİZM	180	SİMGE TURİZM
71	ENDER TURİZM	181	SPUTNİK TURİZM
72	ENERJİ TURİZM	182	STG INTERNATIONAL
73	ERAY	183	STIMPOL TURİZM
74	ERBE TURİZM	184	SUNSPOT
75	ERGUVAN TURİZM	185	SUNTİMES TOUR
76	EUROMARMARA TURİZM	186	SUN-TUR TURİZM
77	EVELİNA TOURS	187	SUNYY TURİZM
78	FRAM TOURS	188	SYNERGY TURİZM
79	GEMİNİ	189	T.T.A. TURİZM
80	GİLAN TURİZM	190	TAN TUR
81	GMG TOUR	191	TARHAN KÖYÜM TURİZM
82	GTİ TURİZM	192	TEKSER TURİZM
83	HAŞMET TURİZM	193	TEMPORA TURİZM
84	HATİPOĞLU TURİZM	194	TEN TOUR TURİZM
85	HEDEF TURİZM	195	TEZ TURİZM
86	HEYSEM TURİZM	196	TIGRIS TURİZM
87	HİLAL TURİZM	197	TIME SERVICES TURİZM
88	HİPER TURİZM	198	TOP-KON TURİZM
89	HİZMET TURİZM	199	TOPRAK TURİZM
90	HMS HOLIDAY MARKET SERVICE TUR.	200	TOUR ON TIME
91	HOTELBEDS TURİZM	201	TOURAMA TURİZM
92	İ.T.S. TURİZM	202	TRAVELBAG TURİZM
93	İDEE TURİZM	203	TREK TURİZM
94	İKLİM TURİZM	204	TUR CENTER TURİZM
95	İKRAM TURİZM	205	TURABİ TURİZM
96	İLKE TUR TURİZM VE	206	TUR-CO TURİZM
97	İMPRESS TURİZM	207	TURELA
98	İNFORMASYON TURİZM	208	TURTESS TURİZM
99	İNSİEME TURİZM	209	ULUSOY TURİZM
100	İNTERHOL SERVİCES	210	UNITED TRAVEL SERVICES
101	INTERMED TURİZM	211	TURİZM
102	INTERNATIONAL PACHA TOURS	212	UNIVERSAL TURİZM
103	INTRA ULUSLAR ARASI	213	UZMAN TURİZM
104	İSPA TURİZM	214	ÜSKÜDAR TURİZM
105	İZMİR BST TURİZM	215	VAN DER ZEE
106	İZMİR TURİZM	216	VASCO TURİZM
107	JETEL TURİZM	217	VIP TURİZM
108	JULIAN TOURS TURİZM	218	VİSİTUR
109	JÜBİLE TURİZM	219	WORLDWIDE SERVICES TURİZM
110	KAÇKAR TURİZM	220	YEŞİL DALYAN TURİZM
			YOL TUR

EK 3: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Sivas İlinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sivas'ta tamamladı. Lisans eğitimini 2002–2006 yılları arasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünde tamamladı. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2006 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları stratejik yönetim, performans değerlendirme ve kalite yönetimidir.

Akademik Yayınları:

1. KINGIR, S., F. KÜÇÜK ve M. MESCİ, “**Düzce Üniversitesi’nde Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Ortaya Çıkabilecek Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, 5. Uluslar arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 26 213 (Bildiri Kodu), 11-13 Haziran 2007.
2. KINGIR, S. ve M. MESCİ, “**Öğrenen Organizasyonlar**” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, Kış-2007, C.6, S.19 ss.(63-81).
3. AKBABA, A. ve M. MESCİ, “**Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma**” S.Ü. Karaman İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:12, Yıl: 9, 2007.
4. ÇATI, K., S. KINGIR ve M. MESCİ, “**Kıyaslamaya (Benchmarking) İlişkin Teorik Bir Çalışma**” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, Yaz-2007, C.6, S.21 ss.(147-171).
5. KILINÇ, İ. ve M. MESCİ. “**Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme**”, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 17-19 Nisan 2008.