

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SERVİS PROSES TİPLERİ VE İŞ
STRATEJİSİNİN YÖNETİM KONTROL
SİSTEMİ VE ORGANİZASYONEL
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

HALİD REHA MUTLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİMDALI

DANIŞMAN: Doç. Dr. GÖKHAN ÖZER

GEBZE

2010

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Servis Proses Tipleri ve İş Stratejisinin Yönetim Kontrol Sistemi ve Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi

YAZAR ADI: Halid Reha Mutlu

Çalışmada, proses tipi ve iş stratejisinin, yönetim kontrol sistemi ile organizasyonel performans üzerine etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu hedefi gerçekleştirmek için, Gaziantep çevresinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki 187 şirketin orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen veri, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgulara göre, Gaziantep'te faaliyet gösteren firmaların organizasyonel performansı yönetim kontrol sistemi ve maliyet liderliğinden, yönetim kontrol sistemi ise maliyet liderliği iş stratejisinden etkilenmektedir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The Effect of Service Process Type and Business Strategy on Management Control System and Organizational Performance

AUTHOR: Halid Reha Mutlu

In this study, type of process and business strategy, management control system is aimed to investigate the effect of organizational performance. To achieve this goal, Gaziantep around 187 companies operating in various sectors of the middle and upper level managers are applied to data obtained from questionnaires, were analyzed using SPSS program. According to the findings of the analysis, organizational performance management of the companies in Gaziantep and cost control systems in leadership, management control system is influenced by the business strategy of cost leadership.

TEŞEKKÜR

Tez alıőmam sırasında bilimsel katkılarını esirgemeyen, gerek SPSS programının kullanmamda/veri analizinde gerekse literatür tarama ve ilgili kaynaklara erişimde bana elinden gelen yardımı gösteren tez danışmanım ve hocam Doç.Dr. Gökhan ÖZER'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tezin hazırlanması sırasında anket çalıőmamda bana destek olan değerli okul ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu alıőmalar sırasında bana her türlü maddi ve manevi desteği veren sevgili anneme ve babama bu çalıőmamı armağan ediyorum.

Halid Reha MUTLU

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
1.GİRİŞ	1
2.ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ELE ALINAN DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ	4
2.1. Proses Tipi	4
2.2. İş Stratejisi	5
2.3. Yönetim Kontrol Sistemleri	7
2.3.1. Kontrol Kavramı	11
2.3.2. Kontrol Tipleri	12
2.3.2.1. Resmi Kontroller	12
2.3.2.2. Resmi Olmayan Kontroller	14
2.3.3. Bürokratik Kontrol	15
2.4. Organizasyonel Performans	17
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	19
3.1. Araştırmanın Amacı	19
3.2. Araştırma Modeli	19
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	20
3.3.1. Proses Tipi, Yönetim Kontrol Sistemi ve Organizasyonel Performans	20
3.3.2. İşletme Stratejisi, Yönetim Kontrol Sistemi ve Organizasyonel Performans	21
3.3.3. Yönetim Kontrol Sistemleri ve Organizasyonel Performans	22
3.4. Değişkenlere İlişkin Ölçeklerin Geliştirilmesi	23
3.5. Örneklem	23
3.6. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	24
4. ANALİZ VE BULGULAR	25

4.1. Demografik Bulgular	25
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	27
4.3. Faktör Analizleri	30
4.4. Korelasyon Analizi	32
4.5. Regresyon Analizleri	33
5. SONUÇ	37
KAYNAKLAR	40
ÖZGEÇMİŞ	46
EK	47

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Yaş Dağılımı	25
4.2. Cinsiyet Dağılımı	25
4.3. Eğitim Düzeyi	26
4.4. İşletmedeki Pozisyonları	26
4.5. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	27
4.6. İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	27
4.7. Değişkenlere Ait Soru Dağılımları ve Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri	28
4.8. Proses Tipi ve Stratejik Önceliklere Ait Faktör Analizine Göre KMO ve Barlett Test Sonuçları	29
4.9. Organizasyonel Performans ve Yönetim Kontrol Sistemine Ait Faktör Analizine Göre KMO Ve Barlett Test Sonuçları	29
4.10. Proses Tipi ve Stratejik Önceliklere Ait Faktör Analizi	30
4.11. Organizasyonel Performans ve Yönetim Kontrol Sistemi Ait Faktör Analizi	31
4.12. Temel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları	33
4.13. 1. Organizasyonel Performansla İlgili Regresyon Analizi	34
4.14. 2. Yönetim Kontrol Sistemi İle İlgili Regresyon Analizi	35

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Araştırma Modeli	20
4.1. Araştırmanın Sonuç Modeli	36

1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin ilerlemesi, pazarların genişlemesi, sanayi ve üretim alanındaki ekonomik gelişmeler, işletmelerde karar almayı daha karmaşık ve zor hale getirirken alınan kararların da etki derecelerinin artmasına neden olmuştur. Her kademedeki yöneticiler, özellikle de işletme açısından stratejik öneme sahip karar alan yöneticiler, karar alma sürecini oldukça dikkatli titizlikle değerlendirmeleri gerekmektedir.

Hem günlük hayatta hem de işletmelerde planlanan işlerin ilerleyişinin, doğruluk derecesinin, planlara uygunluk kriterlerinin ve sapmaların sistematik bir biçimde kontrol edilmesi gereklidir. Kontrol süreci, planlama adımının devamı niteliğinde olup genellikle bu süreç, planlama süreçlerinden daha geniş bir zamana yayılmakta ve daha fazla çaba harcanmasına sebep olmaktadır.

Planlamada gösterdiğimiz titizlik ne detayda olursa olsun, iyi donatılmış bir kontrol sistemi yoksa planların doğru işlemesi pek de mümkün olmayacaktır. Kalite Kontrol - ISO 9000 uygulamaları yöneticilerin ve çalışanların farklı bakış açıları geliştirmelerine neden olmaktadır. Kalite Kontrol çalışmalarının hedeflerinden bir tanesi de doğal olarak, firmaya ait finansal veya işgücü açısından mevcut kaynakların, hangi faaliyetlere, ne kadar harcadığını izlemektir. Bu amaç doğrultusunda, işlere atanacak kaynakların, iş yapma yöntemleri talimatlara aktarılırken, diğer taraftan da işe atanacak kişiler tarafından düzenli olarak doldurulması gereken formlar tasarlanmaktadır. Alt kademe tarafından düzenli doldurulacak bu formlar, orta kademeye iletilecek, orta kademe, istatistiksel analizler yapacak ve yorumlarla birlikte üst kademeye iletilecektir. Kelimelerle oldukça basit bir şekilde tanımlanan bu sistemlerin yaşatılmasında en çok karşılaşılan sorunların başında firma içinde giderek yoğunlaşan doküman trafiğinin oluşması ve bunun da bürokrasiyi arttırması gelmektedir.

Diğer bir yandan, şirket içinde düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin standartlaştırılması ve bunların bir periyoda bağlanmasıyla, doküman trafiğinin büyük oranda azaltılabilmesi söz konusu olmuştur. Ayrıca, şirketler içinde oldukça yaygın kullanılmaya başlanan internet ve intranet tabanlı özel doküman yönetimi yazılımları da iletişim hızının eskilere göre kat ve kat arttırmıştır.

Yöneticilerin karar vermede kontrol sistemlerini kullanmalarının belli amaçları vardır. Yönetim kontrol sistemleri karar vermede, planlamada, kontrol ve değerlendirmede yöneticilere daha kullanılabilir bilgi ve kolaylıklar sağlamaktadır. Kontrol mekanizması şirketin hedeflerine daha kolay ve sorunsuz ulaşmasını, hızlı sonuçlar almasını sağlar.

Yönetim kontrol sistemleri işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır. Yönetim kontrol sistemleri ayrıca organizasyonun birimleri arasındaki koordinasyonu sağlar ve ilişkileri düzenler. Organizasyondaki stratejik süreçlerin desteklenmesi ve etkilenmesinde yönetim kontrol sistemleri büyük rol oynar.

Yönetim kontrol sistemlerinin işletmelerde oynadığı anahtar roller nedeniyle bu tez çalışması iş stratejisi ve proses tipinin organizasyonlardaki yönetim kontrol sistemlerine ve organizasyonel performansa etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada cevap aranan ilk problem yönetim kontrol sistemleri, iş stratejisi ve proses tipinin ne olduğu ve nelerden oluştuğunu değerlendirip yönetim kontrol sistemleri üzerine işletme stratejisi ve servis proses tiplerinin ayrı ayrı ve birlikte etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Yönetim kontrol sistemleri beş boyuttan oluşmakta olup, bunlar eylem-sonuç kontrolleri, resmi-resmi olmayan kontroller, sıkı-gevşek kontroller, sınırlı-esnek kontroller, kişisel olmayan-kişiler arası kontrolleridir. Bu kontroller bürokratik yönetim kontrol sisteminin derecesini belirlemektedir. Araştırma ikinci olarak yönetim kontrol sistemleri ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Tezin birinci bölümünde çalışmaya ilişkin genel bilgiler verilecektir.

Tezin ikinci bölümü araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin literatür incelemesinden oluşmaktadır. Bu bölüm içerisinde servis proses tipi, iş stratejisi, yönetim kontrol sistemi ve organizasyonel performans ile ilgili literatür bilgilerine yer verilmektedir.

Üçüncü bölüm araştırmanın uygulama kısmıyla ilgili olup araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, örneklem, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler hakkında temel bilgiler verilmektedir.

Dördüncü bölümde de araştırma sonuçları ve elde edilen bulgular tartışılacak olup öneriler kısmıyla araştırma sonlandırılacaktır. Bu bölümde SPSS 13.00 programı kullanılarak anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Örneklemeye ait demografik özellikler tablolar halinde gösterilmiştir. Araştırmanın bulguları; faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, temel istatistikler ve korelasyon matrisi başlıkları altında açıklanmıştır. Hipotezlerin testlerinin sonuçları gösterilmiş ve gerçekleşen model çizilmiştir. Son olarak kısıtlara, gelecek çalışmalar için önerilere değinilmiş ve tezin ekinde araştırmada kullanılan anket formuna yer verilmiştir.

2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ELE ALINAN DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Servis Proses Tipi

Bu çalışmada, servis proses tipi, yığın servis firmalarından profesyonel servis firmalarına kadar bir aralıkta görülmektedir. Bu proses tiplerinin karakterleri kullanılarak boyutları çizilmek istenirse, yığın servis firmaları belirsizliklerin düşük seviyede olduğu deneyimlere benzerken, profesyonel servis şirketleri yüksek belirsizliklere sahiptir. Geçmiş çalışmalarda eğer görev belirsiz ise, sonuç kontrollerin daha çok kullanıldığı görülmektedir. Eisenhardt (1985) perakende servislerde satış görevinde komisyonların mı (sonuç kontrolün bir biçimi) yoksa maaşların mı (aksiyon kontrolün bir biçimi) bir belirleyici olarak kullanıldığını araştırmış ve komisyonların kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Aksiyon ve sonuç kontrolü ile proses tipi arasındaki beklenen ilişki yukarıda anlaşıldığı gibi yönetim kontrol sistemi literatüründe çok sık çalışılan bir değişken “görev belirsizliği” ve kontroller arasında bulunan kanıtlara dayanır. Çıkarım, makul, belirsizlik element yansımalarına dayanarak göz önünde tutulan proses tipi boyutlarındadır. Modell (1998) önemli bir uyarıda bulunarak kısmi benzerliklerin kabulü anlamlı karşılaştırmalar için bazı kapsamları önerir.

Yönetim kontrol sistemi ile servis proses tipi arasındaki doğrudan bağlantı, ancak Fitzgerald ve arkadaşları tarafından birçok servis organizasyonlarında gerçekleştirilen vaka çalışmalarıyla yapılmıştır. Bu çalışmada temel olarak dikkate alınan husus, değişik proses tiplerinin organizasyonlarda uygulanan performans ölçümlerinin kıyaslanmasıdır (Fitzgerald ve arkadaşları,1991).

Profesyonel servis şirketlerinde kalitenin ölçümü, Fitzgerald tarafından bulunan müşteri memnuniyetine odaklanma, bireysel müşteri seviyesinde ölçülmüştür. Ancak yığın servis şirketlerinde müşteri ile organizasyon arasındaki ilişki bir bütündür. Profesyonel servis şirketleriyle yığın servis şirketleri karşılaştırıldığında, yığın servis şirketlerinin ön tarafta daha az doğrudan sorumluluk ve daha az sağduyu ve daha çok yapısal kalite kontrol sistemleri gerekir. Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) bulguları, yığın servis şirketlerinde servis kalite

ölçümleri yapısal ve biçimselken, profesyonel servis şirketlerinde yapısal ve biçimsel olmayan ölçümlerden oluşmakta olduğunu göstermektedir.

Fitzgerald, profesyonel servis şirketlerinde yığın servis şirketlerine göre daha yüksek derecede esnekliğin görüldüğünü bulmuştur. Bu gösteriyor ki, profesyonel servis şirketlerinde eğer verimli işletiliyorsa yönetim kontrol sistemi kritik durumlarda daha çabuk cevap verebilir. Profesyonel servisler müşterilerle teslimat tarihi görüşmelerini desteklemek ve yüksek derecedeki müşteri ihtiyaçlarını daha büyük özellikteki esneklikle sunabilmek için esnek iş planlama sistemine ihtiyaç duyar. Yüksek vasıflı personel, çoklu vasıflar ve eğitim esnekliği maksimize etmek için kullanılır. Ancak yığın servis şirketlerinde servisler daha standarttır.

2.2. İş Stratejisi

İş stratejisi, bir işin nasıl rekabetçi avantajı başaracağı ile ilgilidir (Slater and Olson,2001) ve üst performansa ulaşmak için yönetim kontrol sistemini destekler (Langfield-Smith, 1997). Porter (1980), endüstri içeriğine bakmadan, organizasyonların etkili rekabet için iki yöntemden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejiden birinin seçilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Maliyet liderliği, etkin ölçekte olanaklardan yararlanan, tecrübeden kaynaklanan maliyet indirmelerini kuvvetlice takip eden, sıkı mali ve genel gider kontrolü yapan, marjinal müşteri hesaplarından kaçınan ve reklam, müşteri desteği, satış kuvvetleri gibi maliyetleri minimumlaştıran agresif bir konum gerektirir. Farklılaştırma, müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanan ürünler veya hizmetleri yaratmaya ifade eder. Bu, ürünün kalitesine, ürün tekliflerinin genişliğine, ürün esnekliğine, teknolojiye ve müşteri hizmetlerine dayanır.

Birçok ampirik çalışmada, iş stratejisi ile yönetim kontrol sistemi arasındaki ilişki incelenmektedir. Kumar ve Subramaniam (1997) maliyet liderlerinin verimli personel politikası formülasyonuna büyük vurgu yaptığını ve eylem kontrollerinin tercih edildiğini; farklılaştırmada ise, yaratıcılığı ödüllendirmeye büyük vurgu yaparak, sonuç kontrollerini yapıldığını ileri sürmektedir.

Araştırma bulguları, farklılaştırma stratejilerinin biçimsel olmayan, gevşek ve esnek kontrollerle ilişkili olduğunu gösteriyor. (Govindarajan, 1988; Van der Stede, 2000; Sim and Teoh, 1997; Simons, 1987). Bu kontrol, farklılaştırıcının yenilikçi olmasına izin vererek, müşteriler tarafından fark edilen eşsiz ürünler yaratma özelliğini ortaya koyuyor. Diğer yandan maliyet liderleri olumlu bir şekilde biçimsel ve kısıtlanmış kontrollerle buluşmuştur. (Miller, 1988).

Bununla beraber, verimli beklenti içinde olanlar daha yoğun olarak finansal kontrol sistemlerini kullandıklarını ve bunu da maliyet kontrollerinde sıkı bütçe hedefiyle, daha sık raporlamayla, tahminlere daha fazla önem vererek ve çıktıları takip ederek yaptıklarını söyleyen Simons (1987) tarafından çelişkili bulgular sunulmuştur. Müdafiler için maliyet kontrolüyle performans arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Simons'ın (1987) çelişkili sonuçları pek çok literatür incelemesinde kabul edilmiştir, ancak henüz açıklamalar spekülatif durumdadır. Bununla beraber, bu incelemeler pek çok çalışma sonucunun Simons'ın bulgularını desteklemediğini göstermiştir.

İş stratejisiyle kişisel olmayan/kişiler arası kontroller arasında doğrudan bir bağlantıyı gösteren yayınlanmış hiçbir ampirik kanıt yoktur. Bu yüzden maliyet liderliği ve farklılaştırmanın doğası gereği, yönetim kontrol sistemi dizaynıyla iş stratejisi arasında bağlantı kurulması üzerinde düşünülmüştür. Maliyet liderleri aktif olarak maliyet azaltma, sıkı mali yapı, genel gider kontrolü ve maliyet minimizasyonu yoluna giderler. Bu önermeler maliyet liderlerini muhtemelen işçilere odaklanan yeknesak kuralları kabul etmesine ve onların katı sınırlar dışına çıkarak çalışmalarını önlemelerine yol açar. Bu halde maliyet liderliği stratejini takip eden şirketler için kişisel olmayan kontroller daha uygundur. Diğer taraftan farklılaştırma uygulayanlar geniş bir endüstride fark edilen yegâne bir şirket olmak için yaratıcı hizmetlere ihtiyaçları vardır. İşçilerin yaratıcı ve esnek olabilmeleri için daha boş olmalarına izin verilme gerekliliği vardır. Kişisel olmayan kontrol yaklaşımı, işçilerin kendi yeteneklerini sınırladığını fark ettikleri zaman, bozuk fonksiyonel davranışlar sonucuna götürür ve onların yaratıcılıklarını etkiler. Bu yüzden kişiler arası kontrol yaklaşımı farklılaştırma stratejisi için muhtemelen daha tutarlı olacaktır.

Tartışmayı özetlersek, farklılaştırma stratejisi yönetim kontrol sistemi karakterlerinden sonuçlar, biçimsel olmayan, gevşek, esnek ve kişiler arası kontrollerle ilişkilidir ki bu da daha az bürokratik yönetim kontrol sisteminin özelliklerindedir. Diğer taraftan, maliyet liderliği

eylem, biçimsel, sıkı, kısıtlanmış ve kişisel olmayan kontrollerle ilişkilidir ki bu da daha çok bürokratik yönetim kontrol sisteminin özelliklerindedir.

2.3. Yönetim Kontrol Sistemleri

Klasik Yönetim Teorisinin önemli bir yaklaşımı yönetimin bir süreç olarak tanımlanmasıdır. Buna göre yönetim, işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim(kontrol) fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Diğer bir ifade ile yönetim, planlama ile başlayan ve kontrol ile tamamlanan bir süreçtir.

Kontrol “olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınması” ve “diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığının araştırılıp belgelenmesidir. Bu nedenle kontrol, diğer fonksiyonlardan sağlanan bilgi akışına ve geri besleme temeline dayanan bir süreçtir (Mucuk, 2003). Kontrol, organizasyonlar için bir gerekliliği ifade etmektedir. Bunun nedenlerinden biri organizasyonların belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan yapılar olmalarıdır (Koparal, 2002). Bir diğer neden ise, başkaları aracılığı ile iş yapmak olarak tanımlanan yönetim faaliyetlerinde işgörenlerin kendileri için planlanan işleri beklenen şekilde yapıp yapmadıklarının belirlenmesinin önemli olmasıdır (Tosun, 1987; akt. Ertürk, 1998).

Kontrolün hedeflerden sapmaları belirleyip gerekli tedbirlerin alınması amacını gerçekleştirebilmesi için sistematik hale getirilmesi gerekmektedir (Picard ve Reis, 2002). Kontrolün bir yönetim fonksiyonu olarak sistematik bir şekilde analiz edilmesi 1960'lı yıllarda başlamıştır (Arrow, 1964; akt. Giglioni ve Bedeian, 1974). Kontrol fonksiyonu, bu bakış açısıyla yönetim kontrol sistemi olarak adlandırılabilir. Bu anlamda kontrol, sürekli bir iletişim ve bilgi akışı ile ilgilidir (Mundel, 1967; akt. Giglioni ve Bedeian, 1974). Yönetim kontrolü tipik olarak tanımlama, izleme, bireysel ve toplu faaliyetleri değerlendirme araçlarını kapsar (Karreman ve Alvesson, 2004). Yönetim kontrol sisteminin kapsamı iki farklı şekilde ele alınabilir:

- Dar anlamda yönetim kontrol sistemi, organizasyon üyelerini ölçülebilir hedeflere dönüştürülen organizasyonel stratejileri gerçekleştirmeye yönelten sibernetik bir sistemdir. Yönetim Kontrol Sistemleri, başarının gelişiminin sürekli olarak izlenmesini ve ölçülmesini sağlayabilir. Ancak bu yaklaşım Hofstede (1978) tarafından, var olan kontrol yaklaşımlarında (örneğin; PPBS ve Amaçlara Göre Yönetim gibi) sibernetik felsefenin kullanılmasından dolayı etkin olmadığı şeklinde eleştirilmiştir.
- Geniş anlamda yönetim kontrol sistemi; kapsamında müşteri talepleri, profesyonellik ve eğitim düzeyi, sosyal-politik ve yasal sistemler, kaynakların elde edilebilirliği ve kültür gibi çeşitli faktörleri birleştirir (Flamholtz ve diğ., 1985; Mavrice, 1979; Merchant, 1998; Lachman ve diğ., 1994). Yönetim Kontrol Sistemleri, kontrol türlerinin etkin olmasını kolaylaştırabilir ya da engelleyebilir. Ayrıca yönetim kontrol sisteminin etkinliği birbirleri ile çelişen normlar, değerler, yönetim felsefesi ya da uygulamaları ile engellenebilir

Yönetim kontrol sistemlerinin oluşturulmasında organizasyon planları ve organizasyon yapısı belirleyici iken yönetim kontrol sistemlerinin başarılı bir şekilde performansı izlemesi ve ölçmesi için enformasyon sistemlerini ve bu sistemlerden sağlanan verileri açık bir şekilde dikkate alması gerekmektedir (Eisenhardt, 1985). Bu sistemlerin oluşturulmasında dikkate alınması gereken diğer unsurlar ise organizasyonların değişen iş koşullarına uyumunu kolaylaştıracak esneklikte olması ve insan boyutunun göz ardı edilmemesidir (Ertürk, 1998).

İleri besleme denetimi, faaliyet esnasında yapılan denetim ve geri besleme denetimi olmak üzere sınıflandırılabilir olan bu sistemlerin kontrol odağı farklılaşmaktadır. Bu çalışmanın amacına paralel olarak ileri besleme kontrolün, organizasyona girdi oluşturan insan kaynakları, materyal kaynakları ve finansal kaynaklar üzerinde odaklandığı ifade edilebilir (Koparal, 2002).

Yönetim kontrol sistemleri işletmeler büyüdükçe daha önemli ve karmaşık hale gelmektedir (Davila ve Foster, 2005). Ayrıca bu sistemlerin etkinliği, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında ve sürdürülebilirlik kazanmasında da önemli görülmektedir (Kimura ve Mourdoukoutas, 2000). Bu sistemler geleneksel olarak kullanılan biçimsel olmayan yönetim tarzlarının sınırlılıklarının giderilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Firmalar büyüdükçe var olan ödüllendirme sistemleri, iş standartları ve performans değerlendirme sistemlerine ek olarak yönetim kontrolünün teknoloji yardımıyla desteklenmesi gündeme gelmiştir (Marginson, 2002). Bunun nedeni doğru karar vericilere gerekli bilgileri ulaştırmanın firma büyüklüğü ile doğru orantılı olmasıdır. Ayrıca teknoloji-destekli yönetim kontrol sistemlerinin kullanılmaması durumunda örgüt içi iletişim hem maliyetli hem de etkinliği düşük bir şekilde olmaktadır.

Emek-yoğun bir süreç olan yönetim kontrol sistemleri günümüzde teknolojik gelişmelere paralel olarak daha etkin hale getirilmiştir. Bir başka ifadeyle, teknolojiye paralel olarak ortaya çıkan ve yaygınlaşan otomatik kontrol sistemleri, geri besleme sağlanmasının önemini artırmıştır (Ertürk, 1998).

Yönetim Kontrol sistemleri, işletmedeki birimler arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetimsel uygulamalar topluluğudur. Yönetim kontrol, Anthony tarafından (1965) “organizasyonun amaçlarının başarılmasında kaynakların, süreçteki yöneticiler tarafından etkili ve verimli olarak sağlanması ve kullanılması” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kontrol sistemleri ayrıca etkili davranış süreçleri olarak da tanımlanmıştır (Fromholtz,1985). Yönetim Kontrol sistemleri, yalnız belirli benzer amaçları ve organizasyonun özelleştirilmiş amaçlarını kanalize etmeye doğru paylaşabilen organizasyonel birimler veya bireylerin ortaklıkları arasında kazanan işbirliği için bir düşünce sağlar (Ouchi, 1979).

Bu geleneksel yönetim kontrol sistemi açıklamaları geçmişte yeterli olabilirken, 1990’ların değişen iş durumuna göre düzenlemek için gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Otley,1994). Buna göre;

1-Öncelikle kurallara uygunluk çalışması ve deneysel olasılık araştırması gözden geçirilecek,

2-Sonuçlara bakılacak,

3-Performans yönetimi ve strateji arasındaki ilişki tartışılacak.

Yönetim kontrol sisteminin kurulumu, kullanımı ve değerlendirilmesi 4 ana ve kritik faktörle ilgilenmelidir:

1-Sistem organizasyonun amaçlarıyla ilişkili midir ve amaçları destekliyor mu, sistem ve amaçları arasında uygunluk var mıdır? Veya uyumsuzluk ve anlaşmazlık var mıdır?

2-Sistem organizasyonel yapıyla tümüyle ilişkili midir? Bilginin koordinasyon ve konsolidasyonu etkili ve kolay mıdır?

3-Kişiler işlerini yapmak için istenilen yöneticilerden alıyor mu? Alınan bilgi az mı geliyor, çok mu? Kişilere bir şeyler söyleniyor mu kullandıkları aktiviteler üzerinde hangi kontrollere sahip oldukları ve hangilerini etkileyebildiklerine dair? Kişi sahip olduğu sorumluluk ve otoriteden doları cezalandırmakla korkutulur mu?

4-Bilgi yöneticiye kullanacağı zaman sağlanıyor mu?(W. Sihier, University of Virginia)

Her parametrenin mükemmel çalışacağı bir kontrol sistemi olamaz fakat bu 4 kritik herhangi bir yerinde meydana gelecek ciddi bir bozukluk, diğer üçü iyi planlansa da sistemin bozulması için yeterli olur.

Son yıllarda yönetim kontrol sistemleri ve strateji arasındaki ilişkide üzerine yapılan çalışmalarda bir artış oluşmuştur. 1980'lere kadar stratejiyi yönetim kontrol sisteminin bir değişkeni gibi kullanılmamaktadır, fakat bu durum alandaki çoğu ampirik araştırmada bir eksiklik olarak görülmüş ve bu da organizasyonun stratejisiyle, Yönetim Kontrol Sisteminin özel elemanları arasındaki sistematik ilişkiler için bir araştırma yapılması gerektiğini göstermiştir. Örnek çalışmalar organizasyonlarındaki stratejik süreçlerin desteklenmesi ve etkilenmesinde Yönetim kontrol sisteminin rolünü araştırmak için yapılmıştır. Odak nokta öncelikle organizasyonun tepe yönetim seviyesindeki iş stratejisinde oluşur.

2.3.1 Kontrol Kavramı

Kontrol, önemli bir yönetim fonksiyonudur ve tüm işletmelerin iyi işleyebilmesi için gereklidir. Kontrol sistemleri, hedef koyma, gelişimi takip etme ve değerlendirme, geri besleme elde etme ve çalışanları performanslarına göre güçlendirme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, çalışanların davranışlarını şekillendirerek, işletmelerin performansını da etkilemektedir.

Geçmişte kontrol araştırmacıları, bir kontrol çeşidini tek olarak ya da bir kontrol çeşidinin yöneticilerin psikolojik ya da davranışsal tepkileri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir (Jaworski, 1993, s. 57).

Jaworski (1993, s. 58) çalışmasında, kontrol türlerinin her birinin ayrı olarak mevcut olmadığını kabul eden ilk araştırmacının Anthony (1965) olduğunu belirtmiştir. Kontroller, belirli bir hedefe ulaşılmasını etkilemek için sinerjik olarak birleşirler. Yazar, resmi ve resmi olmayan kontrollerin bir arada kullanıldığında en etkin halde olacağını belirtmektedir. Daha sonraki araştırmalar kontrol bileşimi kavramını kabul etmiştir.

Ouchi (1979) tarafından geliştirilen kontrol çerçevesi, örgüt ve muhasebe literatürlerinde yaygın olarak kullanılmıştır. Ouchi (1979) yapmış olduğu çalışmalarda, kontrollerin her biri üzerinde diğerlerinden bağımsız olarak odaklanmasına rağmen, örgüt tasarımına ilişkin sorunun, belirli bir örgütün üyeleri arasında işbirliği sağlamasına en etkili şekilde izin veren sosyalleşme ve ölçüm dengesini keşfetmek olduğunu kabul etmiştir (Jaworski, 1988, s.27).

Ouchi (1979) kontrol sistemini gözleme, standartlarla çıktıları karşılaştırma, ödüllendirme ve uyarılma stratejisi olarak görmektedir. Her ne kadar yapı, geleneksel yönetim kontrollerinden (örneğin; çıktının gözlenmesi) farklı olsa da, Ouchi'nin (1979) sınıflandırmasıyla ilgili problem, yapının birey ve grup davranışını yönlendirmesi, etkilemesi ve şekillendirmesi ile hala bir kontrol mekanizmasını temsil etmesidir. Resmi kontroller, birey ya da grupların davranışını etkilemek için örgüt tarafından ortaya konan çabaları kapsadığından, örgüt yapısı tanım itibariyle bir kontrol mekanizmasıdır. Bu sınıflandırma, yapının geleneksel yönetim çıktı sisteminin bir parçası olmadığı, ancak örgütlerde mevcut olan ek bir kontrol mekanizması olduğu anlamına gelmektedir (Jaworski, 1988, s. 27).

Benzer bir şekilde Dalton (1971), farklı kontrol biçimlerinin birbirinden bağımsız olmadığını ileri sürmüştür. Hopwood (1974), karmaşık örgütlerin kontrolünün asla yalnızca resmi kontrollerin kullanımı yoluyla sağlanamayacağını, bunun yerine sosyal (profesyonel) kontrollerin aynı anda yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir (Jaworski, 1988, s. 27).

2.3.2.Kontrol Tipleri

Kontroller birçok yolla kategorize edilir. Örneğin resmi ve resmi olmayan kontroller(Anthony 1989), çıktı ve davranış kontrolleri (Ouchi 1977), pazar, bürokratik ve klan kontrolleri (Ouchi 1979); idari ve sosyal kontroller (Hopwood 1976) ve sonuçlar, faaliyet ve personel kontrolleri (Merchant,1985). Biz bunlardan resmi ve resmi olmayan kontroller ile bürokratik kontrolleri inceleyeceğiz.

2.3.2.1.Resmi Kontroller

Resmi kontroller, kuralları, standart operasyon süreçlerini ve bütçeleme sistemlerini içerir. Bunlar, daha fazla görünebilen, kontrol sisteminin daha nesnel bileşenleridir ve böylece incelenmesi de daha kolaydır. Resmi kontroller, doğal geribildirim ve finansallığa odaklanan çıktı veya sonuç kontrollerini içerir. Son çıktının başarılmasının sağlanmasını amaçlayan denetleme, ölçme ve düzeltici önlemlerin alındığı kontrolleri içerirler. Geri beslemeli kontrole odaklanan kontroller, idari kontrolleri (standart süreç prosedürleri ve kuralları), personel kontrollerini(insan kaynakları yönetim kuralları) ve davranış kontrollerini (aktiviteler ve kararların sürekli denetlenmesi) içerir.

Resmi kontroller, çalışanların ya da grupların hedeflerini destekleyecek şekilde davranma olasılığını etkileyen yazılı, yönetim tarafından başlatılan mekanizmalardır (Jaworski, 1988, s. 26). Resmi kontroller, üst düzey yöneticiler tarafından açık bir şekilde tasarlanmış olsa da, aynı zamanda resmi olmayan kontrol sisteminin şekillendirilmesinde rol oynayabilir (Anthony, 1988, s. 23). Resmi kontroller, süreç bazlı (davranış bazlı kontrole benzer görünen) ve çıktı bazlı kontrollerden oluşmaktadır (Jaworski, 1988, s. 26). Resmi sınıf içerisinde Jaworski (1988, s. 58), çıktı ve süreç (davranış) kontrolü arasında müdahale zamanlaması temelinde ayırım yapmıştır.

Resmi kontrollerden ilki süreç (davranış) bazlı kontroldür. Bu kontrol, firma arzu edilen sonuçlara ulaşmak için araçları etkilemeye çalıştığında uygulanır. Çıktı bazlı kontrolden, odak noktasının nihai sonuçlardan ziyade davranış ve / veya faaliyetler üzerinde olmasıyla farklılık gösterir. Tam süreç (davranış) kontrolü uygulandığında, yöneticiler çalışanları öngörülen süreci takip etmekle sorumlu tutar, ancak çıktı için sorumlu tutmazlar. Eğer yönetim, bir çalışanına yeni pazar geliştirmesi için belirli prosedürleri izlemesini bildirir, ancak çalışan oluşturulan yeni işin düzeyi için sorumlu tutmazsa tam süreç kontrolü uygulanmış olur (Jaworski, 1988, ps. 2627).

Resmi kontrollerden ikincisi çıktı bazlı kontroldür. Çıktı bazlı kontrol, performans standartlarının belirlendiği, gözlemlendiği ve sonuçların değerlendirildiği ortamda uygulanır. Tam çıktı kontrolünde, firma çalışanını izlemek için nedensel mekanizmayı bilme ihtiyacı duymaz, çünkü neden sonuç bilgisi için sorumluluk çalışan kişiye aktarılmıştır. Örneğin, yönetim bir çalışanına, süreci belirtmeksizin satış hacmini artırmasını bildirdiğinde, tam çıktı kontrolü uygulanmış olur (Jaworski, 1988, s. 27).

Satış elemanlarının çoğu resmi (çıktı bazlı ve süreç bazlı) kontrolü tercih etmektedir. Çünkü satış elemanları, kendilerinin iş çıktıları ve faaliyetlerine ilişkin yöneticilerinden geri bildirim alırlar (Cravens ve arkadaşları, 2004, s. 242).

Resmi kontrolleri, resmi olmayan kontrollerden ayıran dört ölçüt bulunmaktadır. Birinci ve en önemli olarak, resmi kontroller yönetim tarafından belgelenirken, resmi olmayan kontroller yazılı olmayan davranış belirleyicileridir. Planlar, bütçeler, yönetmelikler ve kotalar resmi kontroller olarak dikkate alınır; grup normları ve örgüt kültürü ise resmi olmayan kontrollerdir (Jaworski, 1988, s. 26). İkinci olarak, resmi kontrollerin oluşturulması, bireysel hedeflerin pazarlama bölümünün belirlenmiş amaçlarıyla uyumlu olmadığına ilişkin gizli bir varsayım içermektedir. Buna karşın, resmi olmayan kontroller, pazarlama bölümünün ya da daha üst düzeydeki yöneticilerin belirlenmiş amaçlarıyla uygun ya da uygun olmayabilir (Jaworski, 1988, s. 26). Üçüncü olarak, resmi kontrollerin yöneticiler tarafından başlatılma eğilimi bulunurken, resmi olmayan kontroller genelde çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır (Jaworski, 1988, s. 26). Son olarak da, resmi kontrollerin başlatılma ve uyarlanmasında yönetim sorumluyken, resmi olmayan kontrollerde temel sorumluluk çalışanlarıdır (Jaworski, 1988, s. 26).

2.3.2.2. Resmi Olmayan Kontroller

Resmi olmayan kontroller tasarlanmazlar. Bu kontroller organizasyonun yazılmayan kurallarını içerir ve sık sık değişik şekilde çıkar veya organizasyonel kültürün bir yapısıdır. Ouchi (1979) paylaşılan norm ve değerler veya organizasyon kültüründen türeyen klan kontrollerini tanımladı. Klan kontrolleri resmi kontrollerden daha çok genellikle resmi olmayanlardır. Ama bazı resmi kontrollerde organizasyon kültüründen türeyebilir. Örneğin, resmi organizasyonun misyon veya amaçları baskın kültürün inanç ve değerlerini yansıtabilir. Resmi olmayan kontroller yönetim kontrol sistemine bakış ve resmi kontrollerin etkililiğinde önemlidir (Otley,1980).

Resmi olmayan kontroller, işletmelerde çalışan kişiler ya da grupların davranışlarını etkileyen, yazılı olmayan ve genellikle çalışan tarafından başlatılan mekanizmalardır. Bu resmi olmayan kontroller, yönetim tarafından belirlenen hedeflerin destekleyicisi olabilir ya da olmayabilir (Jaworski, 1988, s. 26). Resmi olmayan kontroller, kişisel, sosyal ve kültürel kontrolleri kapsamaktadır ve çalışan tarafından başlatılan yazılı olmayan bir yöntemdir (Jaworski, 1988, s. 26). Resmi olmayan kontrolün üç türünü (kişisel, sosyal ve kültürel) birbirinden ayıran özellik toplanma düzeyidir (Jaworski, 1993, s. 58).

Resmi olmayan kontrollerden ilki kişisel (kendi kendini) kontroldür. Kişisel kontrol, çalışanların bireysel hedef koyarak eylemlerini kendilerinin düzenlemesidir (Jaworski and Merchant, 1988, s. 24). Kişisel kontrol ile birey kişisel hedefler belirler. Bunların elde edilmesini gözlemler ve davranışını buna göre uyarlar. Kişisel kontrolün hiç kontrol olmaması durumuyla aynı olmadığını belirtmek önemlidir. Kişisel kontrol, yalnızca geleneksel yönetim kontrollerine dayanmaktan kaynaklanan problemlerin çoğunu ortadan kaldırabilmektedir (Jaworski, 1988, s. 27).

Resmi olmayan kontrollerden ikincisi sosyal kontroldür. Sosyal (küçük grup, klan ya da profesyonel) kontrol türünde birimler belirli standartlar (normlar) ortaya koyar, buna uyumu gözlemler ve sosyal sapmalar ortaya çıktığında faaliyete geçer. Bu kontrol türü departman ya da iş birimi ile sınırlıdır (Jaworski, 1988, s. 27).

Sosyal kontrol, daha resmi olarak firmadaki alt gruplar içerisinde kişiler arası etkileşim biçimleri ve mevcut olan sosyal bakış açıları olarak tanımlanabilir. Burada kontrol için yönlendirme, değerlerin içselleştirilmesinden ve bazı ortak hedeflere yönelik karşılıklı bağlılıktan doğmaktadır. Performans normları bir kez belirlenip, sapmalar ortaya çıktığında (örneğin, bir performans normu ihlal edildiğinde), grup bu davranışı mizah, muziplik ya da ima gibi kontrol biçimleriyle değiştirmeye teşebbüs edecektir. Ancak normlar tekrar tekrar ihlal edildiğinde, bireyin örgütle ilişkisinin kesilmesi muhtemeldir (Jaworski, 1988, s. 27). Ayrıca sosyal kontrol, çalışma grubunda kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Buna kıyafet kuralları, amirlerle ilişkiler ve verimlilik seviyeleri dâhil edilebilir (Jaworski and Merchant, 1988, s. 24).

Resmi olmayan kontrollerden sonuncusu ise, kültürel kontroldür. Kültürel kontrol, bütün bir bölümü ya da firmayı kapsamaktadır. Kültür, örgütün bütünü içerisinde çalışanların davranışlarını yönlendiren değer ve normatif modeller olarak tanımlanmaktadır. Kültürel kontrol, örgütsel hikâye, ritüel, efsane ve sosyal etkileşim normlarının yavaş bir şekilde birikimiyle gerçekleşmektedir. Birey, örgüt hedeflerini içselleştirdiğinde kültürleşme süreci tamamlanmaktadır (Jaworski, 1988, s. 27).

Kültürel kontrol, örgüt içerisinde davranış normlarına rehberlik eden, ortak değer ve inançlar dizisine işaret etmektedir (Jaworski, 1993, s. 58). Ayrıca kültürel kontrol, kurum düzeyinde yerleşmiştir ve bütün departmanları kontrol etmeye yöneliktir (Jaworski and Merchant, 1988, s. 24). Kültürel kontrol mekanizması, yaygın olarak rutin olmayan, programlanmayan kararlar gerektiren yönetim pozisyonları için baskın kontrol mekanizması olarak düşünülmektedir. Örneğin, alışılmış hizmetler sunan firmalar objektif performans göstergeleri ya da resmi faaliyet prosedürlerinden ziyade ortak profesyonel standartlar ve grup bağlılığına dayanmayı daha faydalı bulabilir (Jaworski, 1988, s.2728).

2.3.3. Bürokratik Kontroller

Bürokratik kontroller, ikincil yönetim kontrolüdür. Bu kontroller, standart operasyon prosedürleri ve kurallarının koyulması, organizasyon hiyerarşisiyle yetki çizgilerinin kurulumundan oluşmaktadır.

- Prosedür el kitapları

- Resmi personel deęerlemesi
- İ finansal denetleme
- İçsel kalite denetleme
- Dışsal kalite denetleme

Örgütlerin büyüklüklerinin artması bürokratik kontrollerin kullanımı da arttırmaktadır. Yöneticiler örgütsel büyüklük sonucu meydana gelen politika ve prosedürler altında oluşabilecek problemleri minimum risk alarak, fonksiyonel rollerini yerine getirirler. Bu sayede, birçok büyük örgüt yöneticileri bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünür (Naktiyok A., Bayrakkök, 2006). İşletmeler büyüdükçe bürokrasi ve hiyerarşik yapı da büyümekte, bu durum da yenilik ve yaratıcılığa yönelme sürecini uzatmaktadır (Fettahoglu,1992).

Bürokratik kontrol süreci temel olarak bir prosedür, bütçe disiplini ve stratejik bir denetleme metodolojisi gerektirmektedir. Stratejik denetleme kural ve prosedürlerin oluşturulmasını ve işletmenin uygulayacağı standartları içerir. Birçok işletmede titizlikle uygulanan kural ve prosedürler önemli bir kontrol olanağı sağlar. Kurallara ve prosedürlere titizlikle uyulduğunda sonuçlar da genellikle aynı olacaktır. Bunun sonucu tutarlılık ve belirlilik oluşur, bu da kontrol sürecinin istenilen amacıdır. Kurallar beklenmedik olayların dışında işlerin düzgün ve sorunsuz yürütülebilmesini sağlar.

Bürokratik kontrollerle, işletmelerdeki yapılar, eylemler, ilişkiler tanımlanarak çalışanların görev, rol, yetki ve sorumlulukları belirlenir ve yazılı hale getirilir. Bürokratik kontroller sayesinde, işletmedeki süreçlerin kuralları, standartları ve prosedürleri belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak işletme yapıları oluşturulur. Bürokratik kontrollerle yönetsel fonksiyonların kimler tarafından ve nasıl yürütüleceğinin belirlenerek yazılı hale getirilir.

Bürokratik yapıya sahip işletmeler kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Bürokratik yapı, işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir. Bürokrasi, işletmedeki süreçlerin ve ilişkilerin ne oranda olduğu, hangi kurallar, prosedürler ve kontratlarla yapıldığına dair iş tanımları, iş dizaynı, kurallar ve prosedürlerin bulunmasıdır.

Bürokratik yapıdaki işletmelerin sürekliliklerini daha uzun süre devam ettirebildikleri saptanmıştır. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye daha iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. Kurumsal yapıları firmalarda oluşturulan bürokratik yapı sonucunda, işletme süreçleri çalışanın kendi sorumluluğunda değildir. Bu tip yapılarda çalışanlar örgüt içinde belirlenen kurallar çerçevesinde hareket ederler. Böylece çalışanlar neyin nasıl yapılacağını bilerek hareket ederler ve işletmenin sürekliliğini sağlarlar.

2.4. Organizasyonel Performans

Performans ölçümü, eylemlerin etkinliğinin ve verimliliğinin rakamlarla gösterilme süreci olarak açıklanmaktadır (Apaydın, 2007). Firmaların performanslarının ölçümleri yöneticilerin geliştirecekleri planlama faaliyetlerinde önemli bir veri niteliğindedir. Performans ölçümü hem niceliksel hem de niteliksel unsurları inceleme imkânı sağladığından yönetim için faydalıdır. Organizasyonda performansı düşük olan ve bu durumun süreklilik gösterdiği birimlerin yaşadığı muhtemel sorunların ortaya çıkması için yardımcı olmaktadır.

Yöneticiler organizasyonun performans ölçülerini toplayıp bunları var olan hedef ve standartlar ile karşılaştırdığında, gerekli durumlarda düzeltici önlemleri de alabilmelidir. Düzeltici eylem işletmenin operasyonlarında, hedeflerine daha etkin ulaşabilmesi ve standartlara uygun gelişebilmesi için gerekli olan uyarlamalardır. Düzeltici eylem, bir ürünün fiyatını değiştirmek gibi basit bir müdahale olabileceği gibi, bir bölümün kapatılması veya bir firmanın satın alınması gibi karmaşık bir eylem de olabilir.

İşletmelerin performansları çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Bunlar genelde işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama başarısıdır. Bu bölümde bu boyutlar incelenmekte ve operasyonelleştirilmektedir. İşlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken uyum sağlama uzun dönemli performans olarak görülmektedir. Belirli performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarına olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yenilik ve uyum sağlama performansını artırmak çıktı performansını artırmakta fakat işlevselliği azaltabilmektedir. İşletme yöneticilerinin öncelikleri hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektedir (Apaydın, 2007).

İşlevsel performans işletme programlarının girdilerle elde ettiği çıktıyla ölçülmektedir. İşlevsel performans işletmelerin performansını ölçmek için kontrol aracı olarak ve işletmelerin eylemlerinin ifade edilmesi ve sentezlenmesi için kullanılmaktadır. İşletmelerin başarısını ve işlevselliğini karlılık, yatırımın getirisi ve ilgili rakamlar göstermektedir. (Walker ve Ruekert, 1987, Apaydın, 2007). Karlılık satışların getiri oranını, yatırımın getiri oranını ve varlıkların getiri oranını içermektedir. Etkili işletmelerin karlılığı yüksek olmaktadır ve kar müşterilere değer yaratıp vermek için gerçekleştirilen eylemlerin etkili ve etkin olmasının sonucu ortaya çıkmaktadır (Apaydın, 2007, Lumpkin ve Dess, 1996:136). Yüksek karlılık için işlevselliğin artırılması gerekmektedir. Bu da maliyetleri azaltarak ya da gelirleri artırarak elde edilebilir. Yenilik yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde artış olmaktadır. Satışların artmasında tüketicilerin kalite algılaması önemlidir. Süreçlerde yapılacak iyileştirme, maliyetleri azaltarak performansı artırmaktadır. Karı artırmak için iş süreçlerinin kalitesinin artırılması da gerekmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78; Venkatraman, 1987). Operasyonel performans da işlevselliğin göstergesidir. Endüstrinin büyüme hızı, rekabet yoğunluğu, sermaye yoğunluğu, reklam yoğunluğu gibi unsurlar karlılığı etkilemektedir. İşletmelerin karlılığında işletmelerin rekabet ettiği endüstrinin özellikleri, işletmelerin rakiplere göre konumu ve işletme kaynaklarının kalitesi ve miktarı etkili olmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989, Apaydın, 2007).

Çıktı performansı önemli bir performans boyutudur ve rakiplere göre işletmelerin ürünlerinin ve programlarının başarısıdır ve örgütsel hedeflere ulaşma oranını göstermektedir. Çıktı performansı satışlardaki artış, pazar payı ve rakiplere göre ürün kalitesi ile ölçülmektedir. Müşterilerin memnuniyeti de çıktı performansının göstergesidir (Apaydın, 2007).

Pazar payındaki değişim oranının performans çıktısı olarak kullanılmasının temel nedenleri; 1) Bu oranlarla küçük ve büyük işletmelerin kazançlarının başlangıç pozisyonlarıyla karşılaştırılabilme imkânının olması ve finansal ve operasyonel performansın boyutu olmasıdır ve 2) Kamuya açıklanması ve ulaşılabilir olmasıdır. (Apaydın, 2007).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, çalışmanın temelini teşkil eden kavramsal model, değişkenlerin bu modele göre öngörülen ilişkilerini destekleyen literatür çalışmaları ve bunların sonucunda öne sürülen hipotezler yer almaktadır. Bunun yanı sıra, araştırmada ele alınan değişkenlerin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçekler hakkında gerekli açıklamalar yapılarak, araştırma örnekleme ve veri toplama süreci de ifade edilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın birinci amacı, işletmelerde yönetim kontrol sistemleri üzerine proses tipi ve işletme stratejileri etkilerinin belirlenmesidir. Araştırma ikinci olarak, organizasyonel performans üzerine proses tipi ve işletme stratejilerinin etkilerini, son olarak da yönetim kontrol sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada şu sorular cevaplandırılmaya çalışılacaktır:

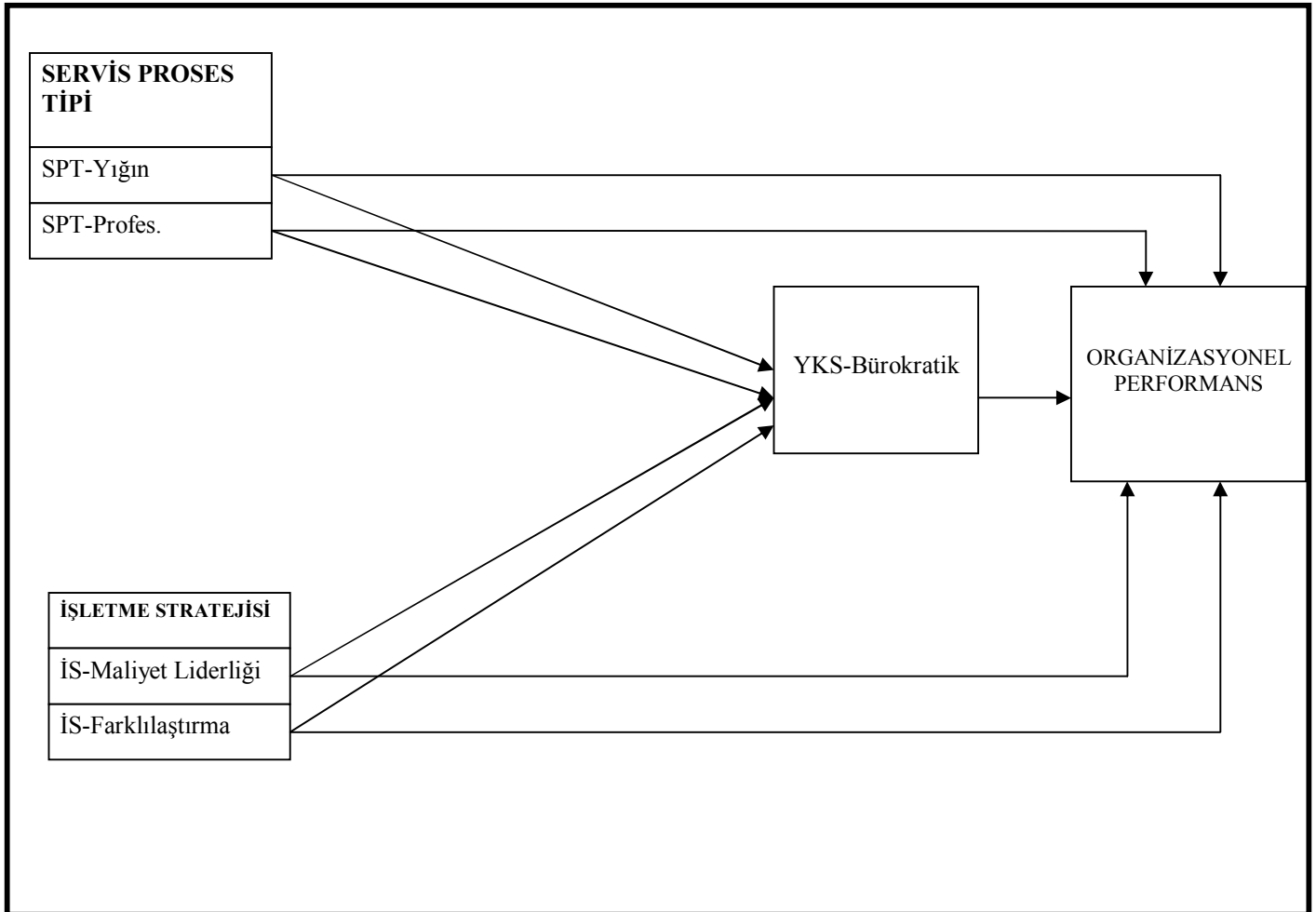
1. Servis proses tipinin yönetim kontrol sistemi üzerindeki etkisi nedir?
2. İş stratejisinin yönetim kontrol sistemi üzerindeki etkisi nedir?
3. Servis proses tipinin organizasyonel performans üzerindeki etkisi nedir?
4. İş stratejisinin organizasyonel performans üzerindeki etkisi nedir?
5. Yönetim kontrol sisteminin organizasyonel performans üzerindeki etkisi nedir?

3.2. Araştırma Modeli

Şekil 3.1’de ele alınan kavramsal modelde bürokratik yönetim kontrol sistemi üzerine proses tipi ve işletme stratejilerinin etkileri ve bu değişkenler arası kurulan hipotezler gösterilmektedir. Ayrıca modelimiz işletmenin bürokratik yönetim kontrol sistemi derecesinin işletme performansı ve boyutları üzerine etkilerini de araştırmaktadır.

Yönetim Kontrol Sisteminin destekleyici stratejide verimli olduğunu tahmin etmek için organizasyonun performans göstergesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin algıladığı organizasyonel performansı öncelikle değerlendirilmelidir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiye etki edebileceği düşünülen proses tipi ve iş stratejileri değişkenleri modele

dâhil edilmiştir. Böylelikle organizasyonel performans üzerine yönetim kontrol sistemlerinin etkisinin daha belirgin bir biçimde değerlendirilebilecek ve aralarındaki ilişki daha iyi anlaşılacaktır.



Şekil 3.1.Kavramsal Model

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada öne sürülen kavramsal model ve bu modeldeki değişkenler arasında öne sürülen ilişkiler için yönetim kontrol sistemleri konusunda geniş bir literatür taraması yapılarak hipotezler geliştirilmiştir.

3.3.1. Proses Tipi, Yönetim Kontrol Sistemi ve Organizasyonel Performans

Bu çalışmada, proses tipi yığın servis firmalarından profesyonel servis firmalarına kadar uzanan bir aralıkta görülmektedir. Bu proses tiplerinin karakterleri kullanılarak boyutları çizilmek istenirse, yığın servis firmaları belirsizliklerin düşük seviyede olduğu

deneyimlere benzerken, profesyonel servis şirketleri yüksek belirsizliklere sahiptir. Buna göre birinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

- H_{1a}:** Proses tipinin yığınsallık derecesi artması bürokratik yönetim kontrol sisteminin derecesini pozitif etkiler.
- H_{1b}:** Proses tipinin profesyonellik derecesinin artması bürokratik yönetim kontrol sisteminin derecesini pozitif etkiler.
- H_{2a}:** Proses tipinin yığınsallık derecesi artması organizasyonel performansın derecesini pozitif etkiler.
- H_{2b}:** Proses tipinin profesyonellik derecesi artması organizasyonel performansın derecesini pozitif etkiler.

3.3.2. İşletme Stratejisi, Yönetim Kontrol Sistemi ve Organizasyonel Performans

İş stratejisi, bir işin nasıl rekabetçi avantajı başaracağı ile ilgili olup (Slater ve Olson,2001), Porter (1980), endüstri içeriğine bakmadan, organizasyonların etkili rekabet için maliyet liderliği ve farklılaşma stratejiden birini seçeceğini öne sürmektedir.

Maliyet liderliği, etkin ölçekte olanaklardan yararlanan, tecrübeden kaynaklanan maliyet kısılmalarını kuvvetlice takip eden, sıkı mali ve genel gider kontrolü yapan, marjinal müşteri hesaplarından kaçınan ve reklam, müşteri desteği, satış kuvvetleri gibi maliyetleri minimumlaştıran agresif bir konum gerektirir.

Farklılaştırma ise müşteriler tarafından benzersiz algılanan ürünler veya hizmetleri yaratmaya başvurur. Bu, ürünün kalitesine, ürün tekliflerinin genişliğine, ürün esnekliğine, teknolojiye ve müşteri hizmetlerine dayanır.

Tartışmayı özetlersek, farklılaştırma stratejisi yönetim kontrol sistemi karakterlerinden sonuçlar, biçimsel olmayan, gevşek, esnek ve kişiler arası kontrollerle ilişkilidir ki bu da daha az bürokratik yönetim kontrol sisteminin özelliklerindedir. Diğer taraftan, maliyet liderliği eylem, biçimsel, sıkı, kısıtlanmış ve kişisel olmayan kontrollerle ilişkilidir ki bu da daha çok

bürokratik yönetim kontrol sisteminin özelliklerindedir. Buna göre hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H_{3a}: Maliyet liderliği stratejisi yönetim kontrol sistemini pozitif etkiler .

H_{3b}: Farklılaştırma stratejisi yönetim kontrol sistemini pozitif etkiler .

H_{4a}: Maliyet liderliği stratejisi organizasyonel performansın derecesini pozitif etkiler .

H_{4b}: Farklılaştırma stratejisi organizasyonel performansın derecesini pozitif etkiler .

3.3.3. Yönetim Kontrol Sistemleri ve Organizasyonel Performans

Bürokratik kontroller, prosedür ve kurallara bağlı olan kontrollerdir. Kuralların oluşması, işletmenin resmileşmesini de sağlamaktadır. Resmileşme çalışanların otonomisini azaltmaması durumunda işletmeye olan bağlılığı ve dolayısıyla da performansı artırmaktadır (Wallace, 1995:232). Çalışanların katılımını sağlayan resmi prosedürler performansı artırmaktadır. Resmileşme ile kontratlar yapılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır (Frazier, 1999:241). Resmileşme ile koordinasyon artmakta ve kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun da işletmelerin performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Pelham ve Wilson,1996:29). Bürokratik kontroller, politikalarla eylemler arasında birlik sağlamakta, yeterli yeteneği ya da bilgisi olmayan çalışanlarca yapılabilecek hataları azaltmakta, uzmanların yeteneklerinden maksimum yararlanmayı ve eylemlerin kontrolünü sağlamaktadır. Bürokratik kontroller, standartlaşmayı ve koordinasyonu sağlayarak maliyetleri de azaltmaktadır (Rust ve diğerleri2002:9). Bürokratik kontrolün işletmede kullanımına ilişkin hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

H₅: Yönetim kontrol sistemleri işletme performansını pozitif etkiler.

3.4. Değişkenlere İlişkin Ölçeklerin Geliştirilmesi

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmıştır. Yapılan bu literatür taraması sırasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Kullanılan ölçekler, ölçtükleri kavramların hem teorik hem de operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içermektedirler. Seçtiğimiz ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Anketteki kavramları ölçen ifadelerle ilişkin değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

Ankette kullanılan ölçekler aşağıdaki çalışmalardan elde edilmiştir.

Yönetim Kontrol Sistemleri	(Robbins ve Barnwell, 1989; Simons, 1987; Govindarajan ve Fisher, 1990; Ouchi, 1977)
Proses Tipi	Silvestro ve diğerleri. (1992)
İşletme Stratejisi	Chenhall ve Langfield-Smith (1998); Kumar ve Subramaniam (1997).
İşletme performansı	Wallace, 1995; Frazier, 1999; Rust ve diğerleri, 2002

Ayrıca cevaplayanlar ilişkin olarak; yaş, cinsiyet, unvanları, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları bölüm bilgileri de istenmiştir.

3.5. Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi Gaziantep bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Örneklem ana kütleyi optimum ölçüde yansıtabilmesi amacı ile mümkün olduğunca çok yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.6. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandırabilecekleri bir soru listesinin hazırlanması şeklinde gözlemdir (Seyyidođlu,1995,s.30).

Araştırmada örneklem olarak hizmet ve üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Anketler Gaziantep çevresinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki şirketlerin genellikle orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Toplanan 195 anketten eksik veya doğru doldurulmadığı tespit edilen anketlerin bir kısmı elenerek 187 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmamızda şirketlerde yönetim kontrol sistemlerinin kullanımına ilişkin hazırlanmış ekte bir örneği bulunan anket kullanılmıştır (Ek-1).

Anketimizde 57 adet soru sorulmuş fakat analiz aşamasında anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi açısından 31 soru üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Anketimizde yönetim kontrol sistemleri, işletme stratejileri, proses tipi ve bu faktörlerin organizasyonun performansına etkileri üzerine odaklı sorular bulunmaktadır.

Elde edilen verilerin analizinde işletme, ekonomi, sosyoloji gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılan SPSS 13.00 programı tercih edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları, korelasyon ve regresyon analizi gibi istatistikî teknikler kullanılmıştır. Faktör yapısını belirlemek için temel bileşenler analizi ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks rotasyonu yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonları ve kaç yıldır firmada çalıştıklarına ait demografik bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır.

Tablo 4.1.' de yaş dağılımı verilmiştir. Buna göre 20-30 yaş aralığı araştırmaya katılanların % 52,9' unu oluşturmaktadır.

Tablo 4.1: Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde
20-30 yaş arası	99	52,9%
30-40 yaş arası	50	26,7%
40-50 yaş arası	24	12,9%
50-60 yaş arası	14	7,5%
Toplam	187	100,0%

Tablo.4.2.'de anket uygulanan kişilerin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Buna göre ankete katılanların % 83,9'u erkek, % 16,1'i ise bayandır.

Tablo 4.2: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	157	83,9%
Bayan	30	16,1%
Toplam	187	100,0%

Tablo.4.3’de anket uygulanan kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların %17,6’sı Yüksek Lisans veya Doktora, %59,4’ü Üniversite, %7,5’i Yüksek Okul, %10,7’si Lise, %4,8’i ise İlköğretim mezunudur.

Tablo 4.3: Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	9	4,8 %
Lise	20	10,7 %
Yüksek okul	14	7,5 %
Üniversite	111	59,4 %
Yüksek Lisans/Doktora	33	17,6 %
Toplam	187	100,0%

Tablo.4.4.’de anket uygulanan kişilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %42,8 Orta Kademe Yönetici, %15,5’i Üst Düzey Yönetici, %1,6’sı Genel Müdür, %17,1’i İşletmenin sahibi veya ortağı, %23’ü ise işletmelerin çeşitli departmanlarında çalışan elemanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.4: İşletmedeki Pozisyonları

İşletmedeki Pozisyonu	Kişi Sayısı	Yüzde
Orta Kademe Yönetici	80	42,8%
Üst Kademe Yönetici	29	15,5%
Genel Müdür	3	1,6%
İşletmenin Sahibi/Ortağı	32	17,1%
Diğer	43	23,0%
Toplam	187	100,0%

Tablo 4.5’de anket uygulanan kişilerin işletmelerinde çalışan sayılarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %49,7’si 50 ve altı çalışana sahip işletmelerde,

%11,2'si 50-100 arası çalışana sahip işletmelerde, %4,2'si 100-150 arası çalışana sahip işletmelerde, %34,8'i 150 ve üstü çalışana sahip işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 4.5: İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

İşletmede Çalışan Sayısı	Kişi Sayısı	Yüzde
50 ve Altı Kişi	93	49,7 %
50-100 Kişi	21	11,2 %
100-150 Kişi	8	4,2 %
150 ve Üstü Kişi	65	34,8 %
Toplam	187	100,0 %

Tablo.4.6'da anket uygulanan kişilerin işletmelerinde kaç yıldır çalıştıklarına dair dağılımları gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %65,2'si işletmelerinde 1-5 yıldır, %17,1'i 6-10 yıldır, %9,6'sı 11-15 yıldır, %8'i 16 Yıl ve üstü yıldır çalışmaktadır.

Tablo 4.6: İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İşletmede Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Yüzde
1-5 Yıl	122	% 65,2
6-10 Yıl	32	% 17,1
11-15 Yıl	18	% 9,6
16 Yıl ve üstü	15	% 8,0
Toplam	187	% 100,0

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik faktör içindeki değişkenler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanır. Güvenilirlik anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2002, s.163). Literatürde Cronbach 0,70 alfa katsayısı içsel güvenilirlik için kabul edilmiştir. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Bilgin, 2005, 141-142).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Anket ölçeğimizin güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa değerleri, Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Değişkenlere Ait Soru Dağılımları ve Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α)Değerleri
Stratejik Öncelikler- Farklılaştırma	9	,897
Stratejik Öncelikler- Maliyet Liderliği	4	,762
Proses Tipi - Yığın	3	,602
Proses Tipi- Profesyonel	3	,453
Organizasyonel Performans	9	,888
Yönetim kontrol	3	,603

Tablo 4.7’ye göre Proses Tipi Profesyonele ait sorular düşük güvenilirliktedir, Stratejik Öncelikler Maliyet Liderliği, Proses Tipi Yığın ve Yönetim Kontrol Sistemine ait sorular oldukça güvenilirlikte olup, Stratejik Öncelikler Farklılaştırma ve Organizasyonel Performansa ait sorular ise yüksek derecede güvenilirliktedir.

Faktör analizinin uygunluğu ve değişkenlerin homojenliğini ölçmek için KMO ve Barlett testi kullanılmıştır. Bu test, korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırmak suretiyle örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğini ölçmede kullanılan bir endekstir (Norusis,1993).

Tablo 4.8: Proses tipi ve stratejik önceliklere ait faktör analizine göre KMO ve Barlett Test Sonuçları

Test Adı		Test Değerleri
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		,823
Barlett Test Değeri	Yaklaşık Ki-Kare	1,390E3
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	,000

Tablo 4.8'e göre çalışmaya ait KMO örneklem yeterliliği ölçütü değerinin % 82,3 şeklinde kabul edilebilir sınır olan 0.60'nin üzerinde bulunmuştur. Bu durum ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir (Sharma,1996). Ki-Kare sonuçları ise (Khi-Kare=1390; $p<0.000$), ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo 4.9: Organizasyonel Performans ve Yönetim Kontrol Sistemine Ait Faktör Analizine Göre KMO ve Barlett Test Sonuçları

Test Adı		Test Değerleri
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		,868
Barlett Test Değeri	Yaklaşık Ki-Kare	886,084
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

KMO testi 0,868 olarak hesaplanmıştır.(0,910>0,60), Barlett testinde ise p değeri 0,05'den küçük olduğu için veri seti Temel Bileşenler Analizine uygundur.

4.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002:117).

Faktör analizlerinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunlar:1-Değişken sayısını azaltmak ve 2-Değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır.

Araştırmamızdaki sorular varimax rotasyon yöntemiyle faktörlere yüklenmiş ve faktör analizlerine ait tablolar aşağıda gösterilmiştir. Proses tipi ve stratejik öncelikler ölçeklerine ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde; stratejik öncelikler faktörü farklılaştırma ve maliyet liderliği boyutlarından proses tipi faktörünün de yığın tipi ve profesyonel tip olarak iki boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10: Proses Tipi ve Stratejik Önceliklere Ait Faktör Analizi

	1	2	3	4
STRATEJİK ÖNCELİKLER(FARKLILAŞTIRMA)				
Rakiplerimizden farklı, belirgin servis sağlarız	,820			
Rakiplerimizden daha geniş bir aralıkta servis sunarız	,743			
Yüksek kalitede servis sağlarız	,743			
Yeni servislere/yöntemlere hızlıca gireriz	,734			
Firmamız satış sonrası etkin servis ve destek sağlar	,707			
Firmamız yüksek kalitede ürünler sağlar	,703			
Firmamız hızlı teslimat yapar	,691			
Firmamız güvenilir teslimat sözü verir	,691			
Müşterilere sunulan servis sürelerini geliştiririz	,683			
STRATEJİK ÖNCELİKLER(MALİYET LİDERLİĞİ)				

Firmamızın politikası düşük fiyat sağlamaktır		,773		
Firmamız düşük üretim maliyetlerini önemser		,734		
Rakiplerimizden daha düşük servis/üretim maliyetine ulaşmak isteriz		,709		
Servisleri/ürünleri daha düşük maliyet verimli yapmak isteriz		,683		
SERVİS PROSES TİPİ(YIĞIN TİPİ)				
Müşteriler, her bir işlem için sadece birkaç dakika harcarlar			,743	
Teçhizat ve alet kullanımı, servis sürecinin en önemli elemanıdır			,725	
Serviste/üretimde son çıktıya önem verilir			,653	
SERVİS PROSES TİPİ(PROFESYONEL TİP)				
Müşteri hizmet elemanı, servis şartlarındaki değişiklikleri üstlerine sormadan yapabilir				,808
Müşteriler, her bir işlem için günler veya haftalar harcarlar				,653
Çalışanlarımızın birçoğu müşteri hizmetlerinde görev yapar				,562
	30,809	10,422	9,274	7,18

Analiz sonucu oluşan toplam varyans yüklenen faktörlerin ölçülmek istenen olguları ne kadar tanımladığını yüzde olarak göstermektedir. Araştırmamızın faktör analizi için açıklanan toplam varyans % 57,691 olarak bulunmuştur. Yani ölçülmek istenen olguyu % 57,691 oranında tanımladığı söylenebilir. Analiz sonucunda sorular 4 faktöre yüklenmiştir. Faktör 1 toplam varyansın büyük bir kısmını %30,809'ünü açıklayabilmektedir. Faktör 2 toplam varyansın %10,422 kısmını açıklayabilmektedir, Faktör 3 ve Faktör 4 de sırasıyla % 9,274 ve %7,18' lik kısımlarını açıklayabilmektedir.

Organizasyonel performans ve yönetim kontrol sistemi değişkenlerine ilişkin faktör analizi sonuçları tablo 4.12. de yer almaktadır.

Tablo 4.11: Organizasyonel Performans ve Yönetim Kontrol Sistemi Ait Faktör Analizi

	1	2
ORGANİZASYONEL PERFORMANS		
Şirketimizde çalışanların verimliliği rakiplerimizle göre daha yüksektir.	,842	
Şirketimizde çalışanların yetenek ve adaptasyon seviyesi	,801	

rakiplerimize göre daha yüksektir.		
Şirketimizde çalışanların şirketimize bağlılığı rakiplerimizle kıyaslanabilecek derecede iyidir.	,756	
Şirketimizde kişi başına düşen katma değer rakiplerimize göre daha yüksektir.	,755	
Şirketimizde çalışanlarımız şirketimizin durumundan memnundurlar.	,693	
Şirketimizin müşteriler gözündeki değeri sürekli artmaktadır.	,685	
Şirketimizde çalışanların devamsızlık oranı rakiplere göre düşüktür.	,665	
Şirketimizde son dönemde müşteri şikâyetleri azalmıştır.	,656	
Şirketimizin performansı aynı sektördeki diğer şirketlere göre yüksektir.	,627	
YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ		
Amirim mesai saatlerine riayet edilmesini önemser		,763
İşyerindeki kurallar resmi olarak herkese tebliğ edilir		,643
Yaptığım işleri üslerim düzenli olarak kontrol ederler		,619

Yukarıdaki faktör analizi için faktör 1 toplam varyansın %41,584 ünü açıklamaktadır, faktör 2 ise %13,187 sini açıklamaktadır.

4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize verilen addır. Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir (Akgül ve Çevik, 2003).

Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılır. Pearson Korelasyon Katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini verir. Bu katsayının 1'e eşit olması iki değişken arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bu değer sıfıra yaklaştıkça ilişki zayıflar, sıfıra eşitse ilişki yoktur, eğer katsayı -1'e yakın ise negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Akgül ve Çevik,2003).

Örneklem dağılımının standart sapması "standart hata" olarak ifade edilir ve ortalamanın standart hatası olarak ifade edilen bu değer, örneklem istatistiğinin ana kütle parametresinden ortalama ne kadar saptığını gösterir (Bülbül, 2001:152).

Tablo.4.12. Temel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

		1	2	3	4	5	6
1	Stratejik Öncelikler (maliyet liderliği)	1					
2	Stratejik Öncelikler (farklılaştırma)	,381(**)	1				
3	Servis proses Tipi (Profesyonel tip)	,280(**)	,248(**)	1			
4	Servis Proses Tipi (Yığın tipi)	,016	-,053	,153(*)	1		
5	Organizasyonel Performans	,642(**)	,239(**)	,222(**)	,011	1	
6	Yönetim Kontrol Sistemi	,433(**)	,214(**)	,141(*)	-,019	,372(**)	1

****0,01 hata payı ile anlamlıdır.(Tek yönlü)**

***0,05 hata payı ile anlamlıdır.(Tek yönlü)**

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde, Organizasyonel Performans ile Stratejik Öncelikler-Maliyet Liderliği (0,642), Stratejik Öncelikler-Farklılaştırma (0,239) ve Servis Proses Tipi-Profesyonel Tip (0,222) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının, istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Yönetim kontrol sistemi ile Stratejik Öncelikler-Maliyet Liderliği (0,433), Stratejik Öncelikler-Farklılaştırma (0,214) ve Organizasyonel Performans (0,372) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu; yönetim kontrol sistemi ile Servis Proses Tipi-Profesyonel Tip (0,141) değişkeni arasındaki korelasyon katsayılarının, istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

4.5. Regresyon Analizleri

Regresyon Analizi, iki ya da daha fazla değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının bulunması ve bu doğrusal ilişkinin bir doğrusal denklemlerle nasıl ifade edildiğinin gösterilmesidir.

Model 1’de bağımlı değişken olarak Organizasyonel Performans alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak yönetim kontrol sistemi, Stratejik Öncelikler-Maliyet Liderliği, Stratejik Öncelikler-Farklılaştırma, Servis Proses Tipi-Profesyonel Tip ve Servis Proses Tipi-Yığımsal Tip modele dahil edilmiştir.

Tablo 4.13. 1. Organizasyonel Performansla İlgili Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken: Organizasyonel Performans	
	Standart Beta Katsayısı(β)	t
Yönetim Kontrol Sistemi	,115	1,834*
Stratejik Öncelikler (maliyet liderliği)	,587	8,708**
Stratejik Öncelikler (farklılaştırma)	-,021	-,333
Servis proses tipi (Prof. tip)	,047	,775
Servis proses tipi (Yığın tipi)	-,004	-,075
R ²	,425	
Düzeltilmiş R ²	,409	
F	26,731**	

*p < 0,05

**p < 0,01

Modelin F değerinin 0.01 düzeyinde anlamlı olması, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Stratejik öncelikler (maliyet liderliği) (p<0,01 ve $\beta=0,587$) ve Yönetim kontrol sistemleri (p<0,05 ve $\beta=0,115$) organizasyonel performansı etkilemektedir. Diğer değişkenlerin organizasyonel performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular H_{4a} ve H₅ hipotezlerinin kabul edilmesini ve H_{2a}, H_{2b} ve H_{4b} hipotezlerinin reddedilmesini gerektirmektedir.

R² değeri (Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R² değeri 0,425 olarak bulunmuştur. Buna göre organizasyonel performansı, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 42,5 oranında tanımlayabilmektedir.

Model 2’de bağımlı değişken olarak Yönetim Kontrol Sistemi alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak Stratejik Öncelikler-Maliyet Liderliği, Stratejik Öncelikler-Farklılaştırma, Servis Proses Tipi-Profesyonel Tip ve Servis Proses Tipi-Yığınsal Tip modele dahil edilmiştir.

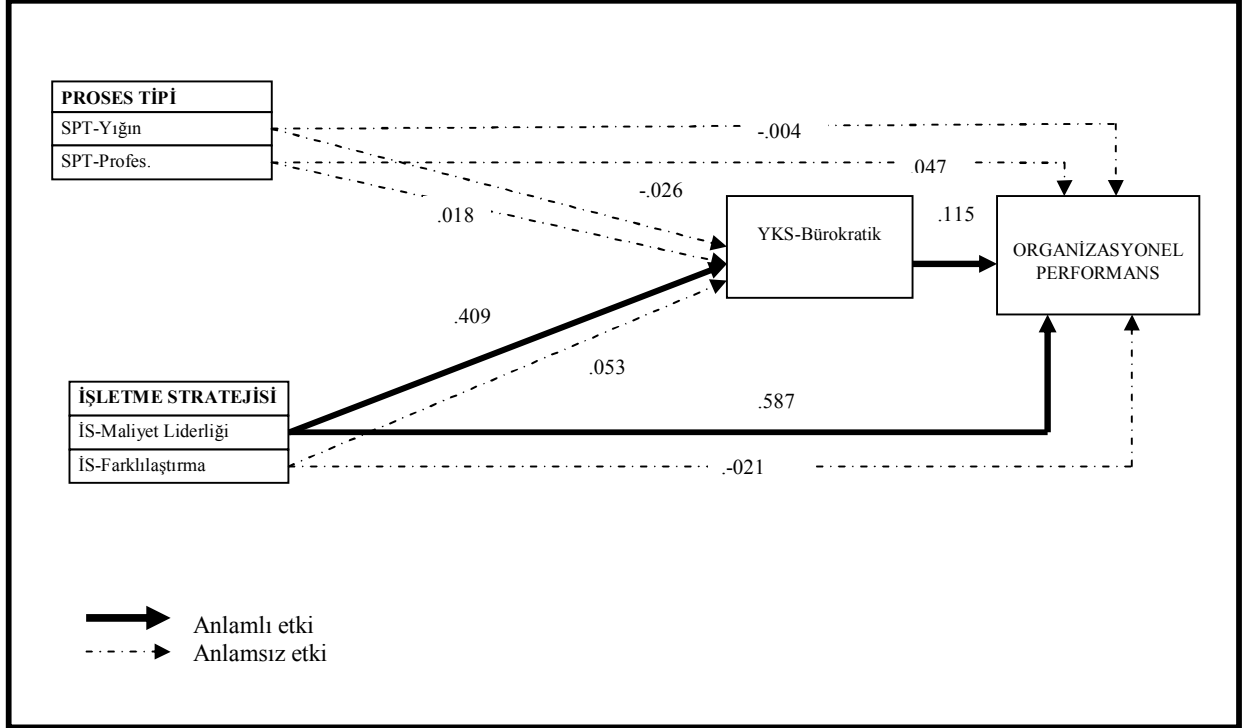
Tablo 4.14. 2. Yönetim Kontrol Sistemi İle İlgili Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken: Yönetim Kontrol Sistemi	
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	t
Stratejik öncelikler (maliyet liderliği)	,409	5,548
Stratejik Öncelikler (farklılaştırma)	,053	,724
Servis Proses Tipi (Prof. tip)	,018	,247
Servis Proses Tipi (Yığın tipi)	-,026	-,383
R²	,192	
Düzeltilmiş R²	,174	
F	10,782**	

****p < 0,01**

Regresyon analizleri F değerinin 0,01 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olması yüzünden geçerlidir. Modelimizdeki bağımsız değişkenlerden Stratejik öncelikler(maliyet liderliği), Yönetim Kontrol Sistemi’ni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p < 0,01$ ve $\beta = 0,409$). Bununla birlikte diğer değişkenlerin Yönetim Kontrol Sistemlerini istatistikî olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığı görülmektedir. Bu bulgular sonucu, H_{3a} hipotezi desteklenirken, H_{1a}, H_{1b} ve H_{3b} hipotezleri desteklenememiştir. Analiz sonucu R² değeri 0,192 olarak bulunmuştur. Buna göre Yönetim Kontrol Sistemi’ni, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 19,2 oranında açıklamaktadır.

Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda araştırmada kullanılan değişkenler arasında gerçekleşen ilişkiler dikkate alınarak oluşan model Şekil 4.1. de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Sonuç Modeli

5.SONUÇ

Bu çalışmada, yöneticilerin karar vermesinde, şirketlerin istenilen hedeflere ulaşip ulaşmadığının kontrolünde, planlama ve sonuçların değerlendirilmesinde yöneticilere yardımcı mekanizma olarak kullanılan yönetim kontrol sistemi elemanlarından bürokratik kontrolün organizasyonel performansa etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamlı bir biçimde etkileyebileceği düşünülen proses tipi ve işletme stratejileri değişkenleri de araştırmaya dahil edilmiştir.

Günümüzde artan rekabet koşulları içerisinde ve çağdaş işletme yönetimi anlayışlarında organizasyonel performans sadece dönemlik faaliyetler ve elde edilen sonuçlarla sınırlı değildir. Artık işletmelerin performans değerlendirmeleri, her tür faaliyet, uygulama ve kararda göz önüne alınan bir konudur. Özellikle stratejik kararların alınması ve uygulanmasında ve geleceğe ilişkin tahminlerde organizasyonun performansı yöneticiler için önemli bir veri niteliğindedir (Fiedler ve Garcia,1987). Çalışmamızda yukarıda belirttiğimiz yönetim kontrol sistemlerinin şirketlerin performansını ne derecede etkilediğinin bulunması istenmiş ve buna göre bir teorik modelleme yapılmıştır.

187 işletmenin yönetim kademesine uygulanan anket çalışmamızda elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilerek, soruların istenilen amaca uygun olup olmadığı araştırılmış ve uygun olmayan sorular elenmiştir. Anketi yapan kişiler tarafından doğru algılandığı tespit edilen sorular güvenilirlik analizine sokulmuş ve anketimizdeki tüm faktörlerin Cronbach Alfa değerleri 0,70 ve üstü değerlerde bulunduğundan ve 0,70 üstü değerler güvenilir kabul edildiğinden anketimizin iç güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

Faktör analiziyle filtrelenen soruların, güvenilirlik analiziyle kullanılabilirliği ölçülmüş ve bu ölçülen verilerin korelasyon analizi yapılmıştır.Korelasyon analizi sonucunda faktörler arasındaki en yüksek ilişki düzeyinin maliyet liderliği ile organizasyonel performans arasında olduğu, en düşük ilişki düzeyinin ise organizasyonel performans ile yığın proses tipi arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bu birebir ilişkilerin yanı sıra değişkenlerin birlikte etkilerini değerlendirmek adına regresyon modelleri oluşturulmuştur. Öncelikle organizasyonel performans bağımlı değişken olarak ele alınmış ve proses tipi, işletme stratejileri ve yönetim kontrol sistemi bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Yapılan regresyon analiz sonucu işletme stratejilerinden maliyet liderliği değişkeni regresyon katsayısı 0.01, yönetim kontrol sistemi değişkeni regresyon katsayısı 0.10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bu sonuca göre araştırma modelimizi oluşturan bağımsız değişkenlerden maliyet liderliği ve yönetim kontrol sistemlerinin organizasyonel performansı etkilediği, farklılaştırma stratejisi, profesyonel ve yığın proses tiplerinin ise organizasyonel performans üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırmada ikinci olarak yönetim kontrol sistemi bağımlı değişken olarak ele alınmış proses tipi ve işletme stratejileri bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Bu regresyon modelinde de maliyet liderliği değişkenine ilişkin katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu da maliyet liderliğinin yönetim kontrol sistemini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Diğer değişkenlerin ise yönetim kontrol sistemi üzerinde bir etkisi görülmemektedir.

Literatür incelemesinde bütün değişkenlerin yönetim kontrol sistemini ve organizasyonel performansı olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. Fakat araştırmaya konu olan firmaların çoğunluğunun KOBİ olması ve buradaki yöneticilerin ise hem işletmenin kurucusu, hem de işletmenin yöneticisi konumunda olması literatürle araştırma arasında farklılıklar oluşmasına sebep olmuştur.

KOBİ'lerin genel itibarıyla maliyet odaklı firmalar olmasından dolayı maliyet liderliği ile ilgili hipotezler kabul görmüştür. Fakat diğer değişkenler yani profesyonel ve yığın proses tipleri ile farklılaştırma stratejisi genellikle kurumsallaşmış firmalarda kabul görmektedir.

Araştırmada yönetim kontrol sistemlerinin organizasyonel performansı arttırdığı görülmektedir. Bu da KOBİ türü şirketlerde işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olmasından dolayı kontrollerin daha iyi bir şekilde yapıldığını ve bunun sonucunda da firma performansının olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırmamızın uygulama kısmı çoğunluğu Gaziantep'teki hizmet ve üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma kısıtı olarak belirli bir sektör sınırlayıcısı koymadığımızdan anketimizin uygulanabileceği firma bulmakta sıkıntı çekmemekle birlikte zaman ve maliyet kısıtına bağlı olarak başka bölgelerdeki firmalara ulaşamamıştır. Her ne kadar Gaziantep bölgesi sanayi yoğunluğu ve girişimciliği ile Türkiye'nin önde gelen illerinden biri olsa da bu araştırma için bölgesel bir kısıt söz konusudur.

Son olarak bu konuda ileride yapılabilecek çalışmalarla ilgili olarak yönetim kontrollerinin sayısı artırılarak daha geniş bir çerçevede kontrollerin performansa katkılarının belirlenmesinin yanı sıra, araştırma proses tipi ve işletme stratejileri değişkenleri dışında farklı unsurlarla tekrar incelenebilir.

KAYNAKÇA

Anthony R , Dearden J , Bedford N. M ,1989 , “ Management Control Systems”.

Apaydın F, 2008, “Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 , s. 121-145.

Arrow, K. J. (1964) “Control in Large Organizations”, Management Science, Vol. 10, s. 397-408.

Ataman Akgül B. , “ İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri” , Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul.

Auzair S.M, Langfield-Smith (2005), “The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations”, Management Accounting Research 16, s.399–421

Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Chenhall, R.H., Langfield-Smith, K., 1998. Relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. Acc. Organ. Society 61, 243–264.

Davila, A. ve Foster, G. (2005) Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early- Stage/Startup Companies. The Accounting Review. 80(4): 1039-1068.

Eisenhardt, K.M., 1985. Control: organizational and economic approaches. Manage. Sci. 3 (2), 134–149.

Ertürk, M. (1998) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

Fettahoğlu, A. (1992) Riziko Sermayesi Finansı-Koşulları ve İşleyisi, T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Yayını, Ankara, S.58.

Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987) *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R., Voss, C., 1991. *Performance Measurement in Service Industries*. CIMA Publishing, London.

Flamholtz, E. G. , Das, T. K. and A. S. Tsui (1985) “Toward An Integrative Framework Of Organizational Control”, *Accounting, Organizations And Society*, 10:35-50.

Frazier, G. L. (1999), “Organizing and Managing Channels of Distribution”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, s. 226-240.

Gatignon, H. ve J. Xuereb (1997), “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, s. 77-90.

Gigliani, G. B. ve A. G. Bedeian (1974), “A Conspectus of Management Control

Govindarajan, V. (1988), Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Acc. Organ. Society* 9 (2), 125–135.

Govindarajan, V., Fisher, J. (1990), Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Acad. Manage. J.* 33 (2), 259–285.

Hansen, G. S. ve B. Wernerfelt, (1989), “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, s. 399-411.

Hofstede, G, (1978), “The Poverty of Management Control Philosophy”, *The Academy of Management Review*, 3(3): 450-461.

Hopwood A. G. (1983), "On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates", *Accounting, Organizations and Society*, s. 287-305.

Jaworski, Bernard J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental

Karaevli A., "Çeşitlendirme stratejileri ve yönetim kontrol sistemlerinin Türkiye'deki işletme gruplarının değişim kapasitesi üzerindeki etkileri", Sabancı Üniversitesi

Karreman, D. ve Alvesson, M. (2004), "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive Firm", *Organization*, 11(1): 149-175.

Kimura, S. ve Mourdoukoutas, P. (2000), "Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries", *European Business Review*, 12(1): 41-45.

Koparal, C. (2002), "Denetim", *Yönetim ve Organizasyon içinde, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No.521.*

Kumar, K., Subramaniam, R., (1997), Porter's strategic types: differences in internal processes and their impact on performance. *J. Appl. Bus. Res.* 14 (1), 107–123.

Lachman, R., Nedd, A. and B. Hinnings, (1994), "Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework", *Management Science*, 25:40-55.

Langfield-Smith, K., (1997), Management control systems and strategy: a critical review. *Acc. Organ. Society* 22 (2), 207–232.

Lumpkin, G. T. ve G. G. Dess (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, s. 135-172.

Marginson, D. E., (2002), Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels", *Strategic Management Journal*, 23: 1019-1031.

Mavrice, M. (1979), "For a Study of "The Social Effect": Universality and Specificity in Organization Research", in C. Lammers and D. Hickson (Eds.), *Organizations Alike and Unlike*, London: Routledge& Kegan Paul, s. 42-60.

Merchant, K. A. (1998), *Modern Management Control System*, Prentice Hall, New Jersey.

Modell, S., (1998), *Management Control Systems in Services: A Contingency Study of Responsibility Accounting in Highly Interactive Services*. Doctoral Thesis, University of Karlstad.

Miller, D., (1988), Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implication. *Acad. Manage. J.* 31 (2), 280-308.

Mucuk, İ., (2003), *Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi*

Mundel, M., (1967), *A Conceptual Framework for the Management Sciences*, McGraw Hill, New York

Naktiyok A. , Bayrakkök S., (2006), "Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, _B.B.F. Dergisi* , s 2.

Norusis, M.J., (1993), *SPSS for Windows: Base System User's Guide*. SPSS, Chicago.

Ouchi, W., (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Manage. Sci.* 25 (9), 833-848.

Otley, D.T., (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Manage. Acc. Res.* 5 (3/4), 289-299.

Pelham, A. M. ve D. T. Wilson (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of

Small-Firm Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, s. 27-43.

Picard, R. R. ve Reis, P. (2002), “Management Control Systems Design: A Metaphorical Integration of National Cultural Implications”, *Managerial Auditing Journal*, 17(5): 222 - 233.

Porter, M., (1980), *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.

Robbins, S.P., Barnwell, N.S., (1989), *Organisation Theory in Australia*. Prentice-Hall, Sydney.

Rust, R. T., C. Moorman ve P. R. Dickson (2002), “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, s. 7-24.

Sharma, D.S., (2002), The differential effect of environmental dimensionality, size and structure on budget system characteristics in hotels. *Manage. Acc. Res.* 13, 101–130.

Sihler W.H. , “Toward Better Management Control Systems”,*California Management Review*.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., Voss, C., (1992), Towards a classification of service processes. *Int. J. Service Industry Manage.* 3 (3), 62–75.

Simons, R., 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Acc. Organ. Society* 12 (4), 357–374.

Slater, S.F., Olson, E.M., 2001. Marketing’s contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Manage. J.* 22, 1055–1067.

Theory: 1900-1972”, *The Academy of Management Journal*, 2(2):292- 305.

Tosun, K. (1987) *İşletme Yönetimi*, İstanbul.

Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management Science*, Vol. 35, s. 942-962.

Wallace, J. E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, s. 228-255.

Walker, O. C. Jr., & Ruekert, R. W. 1987. Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3): 1-19.

ÖZGEÇMİŞ

Halid Reha Mutlu 4 Ocak 1980 Gaziantep doğumludur. Orta öğrenimini Gaziantep Anadolu Lisesinde tamamlamış, daha sonra Karadeniz Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünü bitirmiştir. Halen Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir. İstanbul'da çeşitli firmalarda çalıştıktan sonra Gaziantep'te mekanik tesisat ve taahhüt işleri yapan kendi firmasını kurmuştur.

EK



Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan "İş stratejisi, stratejideki değişim, proses tipi ve hayat döngüsünün yönetim kontrol sistemi üzerindeki etkisi" konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayanların kimliği değil, verilen cevaplar önemli olduğundan soru formunda kimlik sorulmamıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla.

Doç. Dr. Gökhan ÖZER
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
İşletme Bölümü
Çayırova Kampüsü No.101 (PK.141) 41400 Gebze- Kocaeli-Türkiye
Fax:0(262) 653 32 24, Tel: 0(262) 605 14 12

Uygulama: Halid Reha Mutlu

1: nadiren, 2bazen 3arasıra 4sık sık 5her zaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servis Proses Tipi	1	2	3	4	5
1.Teçhizat ve alet kullanımı, servis sürecinin en önemli elemanıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Müşteri hizmet personeli, servis sürecinin en önemli elemanıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Müşteriler, her bir işlem için sadece birkaç dakika harcarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Müşteriler, her bir işlem için günler veya haftalar harcarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Müşterilere standart servis veya önceden belirlenmiş birkaç seçenek sunulur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Servisler, bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre ayarlanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Müşteri hizmet elemanı tarafından yapılan servis şartlarındaki değişiklik, üstlerin yetkisi altındadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Müşteri hizmet elemanı, servis şartlarındaki değişiklikleri üstlerine somadan yapabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Çalışanlarımızın çok az bir kısmı, müşteri hizmetlerinde görev yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Çalışanlarımızın birçoğu müşteri hizmetlerinde görev yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Serviste/üretimde son çıktıya önem verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Servis/üretim süreci daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STRATEJİK ÖNCELİKLER	1	2	3	4	5
1.Firmamız yüksek kalitede ürünler sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Firmamız düşük üretim maliyetlerini önemser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Firmamız benzersiz ürün özelliği sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Firmamızın politikası düşük fiyat sağlamaktır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Firmamız tasarımda değişiklikler yapar ve hızlı bir şekilde yeni ürünler ortaya çıkarır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Firmamız süratli üretim yapar ve/veya ürün karmasında değişiklik yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Firmamız hızlı teslimat yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Firmamız güvenilir teslimat sözü verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Firmamız satış sonrası etkin servis ve destek sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Firmamızda ürün her zaman bulunabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Firmamız ürünleri ve servisleri müşteri ihtiyaçlarına göre ayarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Rakiplerimizden daha düşük servis/üretim maliyetine ulaşmak isteriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Servisleri/ürünleri daha düşük maliyet verimli yapmak isteriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Çeşitli servislerin koordinasyonu için gerekli maliyetleri düzenleriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Eldeki teçhizat, araç-gereç ve servislerden yararlanmak için çeşitli düzenlemeler yaparız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Yeni servislere/yöntemlere hızlıca gireriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Rakiplerimizden farklı, belirgin servis sağlarız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Rakiplerimizden daha geniş bir aralıkta servis sunarız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Müşterilere sunulan servis sürelerini geliştiririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Yüksek kalitede servis sağlarız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİ	1	2	3	4	5
1.Amirim mesai saatlerine riayet edilmesini önemser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.Üstüm yaptığım işin sonuçlarından daha çok nasıl yaptığıma bakar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.İşyerindeki kurallar resmi olarak herkese tebliğ edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.İşyerinde yazılı kurallardan daha çok teamüller vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Yaptığım işleri Üslerim düzenli olarak kontrol ederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Yaptığım iş denetlenmez, fakat sonuçları hakkında üstlerime bilgilendiririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Yaptığım işte yeni fırsatlar oluştuğunda bunu üstlerime bildirmeden değerlendiremem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Yeni fırsatlar çıktığında bunu hemen değerlendiririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Çalışanlara yapılan kontroller standarttır, kişiden kişiye değişmez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Her çalışına kendi özelliklerine göre kontroller yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANİZASYONEL PERFORMANS	1	2	3	4	5
1. Şirketimizin performansı aynı sektördeki diğer şirketlere göre yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Şirketimizde yönetici pozisyonundaki çalışanlar çok sık değişmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Şirketimizin pazar payı rakiplerimizin durumuna bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Şirketimizin kar artışı rakiplerimizin kar artış oranları ile rahatlıkla kıyaslanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Şirketimizin yatırımlarının karlılığı rakiplerimiz ile rahatlıkla kıyaslanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Şirketimizin ciro artışı rakiplerimizin ciro artışı ile rahatlıkla kıyaslanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Şirketimizin tahsilât oranı oldukça tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Şirketimizde çalışanların şirketimize bağlılığı rakiplerimizle kıyaslanabilecek derecede iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Şirketimizde çalışanların verimliliği rakiplerimizle göre daha yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Şirketimizde kişi başına düşen katma değer rakiplerimize göre daha yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Şirketimizde son dönemde müşteri şikâyetleri azalmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Şirketimizde çalışanların devamsızlık oranı rakiplere göre düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Şirketimizde çalışanlarımız şirketimizin durumundan memnundurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Şirketimizin müşteriler gözündeki değeri sürekli artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Şirketimizde çalışanların yetenek ve adaptasyon seviyesi rakiplerimize göre daha yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki konularda lütfen istenilen kısımları eksiksiz tamamlayınız ve ilgili şıkları işaretleyiniz.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Alan	
İş Durumu	<input type="checkbox"/> Çalışıyor <input type="checkbox"/> Çalışmıyor
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü
Firmanızda Toplam Çalışan sayısı	<input type="checkbox"/> 50 ve altı <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> 100-150 <input type="checkbox"/> 150 ve üstü
İşletmedeki Pozisyonunuz müdür	<input type="checkbox"/> orta kademe yönetici <input type="checkbox"/> üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> genel <input type="checkbox"/> işletmenin sahibi/ortağı diğer....
Çalıştığınız Bölüm (Üretim, Pazarlama, İK, Muhasebe vs.):	
Yaş / Cinsiyet	/ <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Bayan
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlkokul-Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora