

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

**YÖNETİM KONTROL SİSTEMİNİN  
ORGANİZASYONEL PERFORMANS  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**HANDE ÇAĞLA KIZMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Doç. Dr. GÖKHAN ÖZER  
DANIŞMAN**

**GEBZE**

**2010**

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

**YÖNETİM KONTROL SİSTEMİNİN**  
**ORGANİZASYONEL PERFORMANS**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**HANDE ÇAĞLA KIZMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Doç. Dr. GÖKHAN ÖZER**

**DANIŞMAN**

**GEBZE**

**2010**



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ  
ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JÜRİ ONAY FORMU**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....'ın tez çalışması ..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

ÜYE :

ÜYE :

**ONAY**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

### TEZ BAŞLIĞI: YÖNETİM KONTROL SİSTEMİNİN ORGANİZASYONEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YAZAR ADI: Hande Çağla Kızmaz

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamında bilginin ön plana çıktığı günümüzde işletmeler, performanslarını arttırabilmek için çeşitli yöntemlerden yararlanmaktadır. Kontrol sistemleri ise yöneticilerin firmalarındaki süreçleri daha iyi analiz edebilmeleri ve daha doğru karar verebilmeleri için kullandıkları bir araçtır.

Çalışmamızın amacı, yönetim kontrol sisteminin elemanlarından; bürokratik kontrol, sonuç kontrolü, profesyonel kontrol ve finansal kontrollerin kullanımının organizasyonel performansa etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmamızda farklı sektörlerdeki işletmelerin yönetici düzeyindeki yaklaşık 200 civarındaki çalışanına anket uygulanmış, elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular; profesyonel ve sonuç kontrollerinin kullanımının, organizasyonel performansı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde olumlu etkilediği; buna karşın bürokratik ve finansal kontrollerin kullanımının aynı etkiyi sağlamadığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Bürokratik kontrol, finansal kontrol, sonuç kontrolü, profesyonel kontrol, organizasyonel performans, yönetim kontrol sistemleri

## SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: INFLUENCE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

AUTHOR: Hande Cagla Kizmaz

Today, when globalization, technological developments and information in a competitive environment take their place on the forefront, organizations make use of different methods in order to increase their performance. Control systems are a tool that managers use to analyze the processes in their firms better and to be able to make the right decisions.

The aim of our study is to research the usage effects of bureaucratic control, outcome control and financial control which are the elements of management control system to organizational performance. In our study, a questionnaire was applied to nearly 200 employees from different sectors who are in the position of director , findings of the analyses of data gathered indicates that while the usage of professional and outcome controls affect the organizational performance statistically in a positive way, the usage of bureaucratic and financial controls do not have the same effect.

**Key words**: Burocratic control, financial control, results control, professional control, organizational performance, management control systems

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma, Gebze Y¼ksek Teknoloji Enstit¼s¼, İşletme, Anabilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır. Tez danışmanım olan, tez konusunun seğiminde ve ęalıřmaların y¼r¼t¼lmesinde b¼y¼k destek ve yardımları olan değerli hocam Doç. Dr. G¼khan Özer'e teőekk¼r¼ bir borę bilirim.

Tezin hazırlanması sırasında anket ęalıřmamda bana destek olan değerli okul ve ęalıřma arkadaşlarıma teőekk¼r¼ ederim. Tez ęalıřmalarım sırasında bana her t¼rl¼ maddi ve manevi desteği veren sevgili anneme, babama ve kardeşlerime bu ęalıřmamı armağan ediyorum.

Hande ağla Kızmaz

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1
1. LİTERATÜR VE HİPOTEZLER	2
1.1. Kontrol Kavramı	2
1.2. Kontrol Tipleri	3
1.2.1. Formal Kontroller	3
1.2.2. İnfomal Kontroller	4
1.3. Yönetim Kontrol Sistemi	6
1.4. Yönetim Kontrol Tipleri	8
1.4.1. Sonuçların Kontrolü	8
1.4.2. Finansal kontroller	11
1.4.3. Bürokratik Kontroller	14
1.4.4. Profesyonel Kontroller	15
1.5. Organizasyonel Performans	17
2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	20
3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	22
4. VERİLERİN ANALİZİ	23
4.1. Demografik Bulgular	23
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	26

4.3. Faktör Analizi	28
4.4. Temel İstatistikler ve Korelasyon Analizi	31
4.5. Regresyon Analizi Sonuçları	33
5. SONUÇ	36
KAYNAKLAR	39
ÖZGEÇMİŞ	44
EKLER	0



## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
4.1.Yaş Dağılımı	24
4.2.Cinsiyet Dağılımı	24
4.3.Eğitim Düzeyi	24
4.4.İşletmedeki Pozisyonları	25
4.5.İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	25
4.6.İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	26
4.7.Değişkenlere Ait Soru Dağılımları ve Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri	27
4.8. KMO ve Barlett Test Sonuçları	28
4.9. Değişkenlere Ait Faktör Analizi	29
4.10. Korelasyon Analizi	32
4.11. Regresyon Analizi Sonuçları	33
4.12. Hipotezlerin Analiz Tablosu	34

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1.Kontrol Modeli	11
2.2.Araştırma Modeli	22
4.3.Araştırmanın Sonuç Modeli	35

## GİRİŞ

Yönetim süreçleri sırasında, yönetim kontrol sistemleri önemli derecede bir kullanıma sahiptir. 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.

Araştırmamız, yönetim kontrol sistem bileşenlerinden bürokratik kontrol, finansal kontrol, sonuç kontrolü ve profesyonel kontrollerin organizasyonlarda kullanımının firma performansını ne yönde etkilediğini görmek ve sonuçları değerlendirmek için yapılmıştır. Marmara bölgesindeki yaklaşık 200 yönetici üzerinde yapılan anketimizden elde edilen verilerin analizi, profesyonel ve sonuç kontrollerinin yönetimde kullanılmasının firma performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

# 1. LİTERATÜR VE HİPOTEZLER

## 1.1. Kontrol Kavramı

Kontrol, planlanan iş sürecinin gerçekleşmesini ve istenilen hedefe ulaşılmasını, işletmelerin sorunsuz işleyebilmelerini sağlamak için kullanılan yönetsel bir araçtır.

Yöneticiler, kontrol sisteminin süreçlerini aşağıdaki üç adım prosedürüne göre uygulamaktadır:

- Uygulamanın ölçülmesi
- Ölçülen değerlerin, gerekli standartlarla karşılaştırılması
- Planlanan sonuca ulaşmak için gerekli düzenlemelerin yapılması

Kontrol sistemleri, amaçların oluşturulması, bu oluşturulan amaçların izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu değerlendirmeler sayesinde çalışanlar performanslarını arttırarak şirketlerinde performansını etkilemektedirler.

Kontrol tiplerinin ayrı ayrı olmadığını düşünen Anthony (1952), kontrol tiplerinin planlanan hedefe ulaşmaları için bütünleşik olarak hareket etmeleri gerektiğini kabul eder. Anthony'e göre formal ve informal kontroller birlikte kullanıldıkları zaman daha verimli olabilirler.

Ouchi (1979) ise, kontrol sistemlerinin tanımlanmasını, inceleme, oluşan çıktılarla standart verilerin analizi, ödüllendirme ve uygulama stratejisi olarak kabul etmiştir. Yazara göre çalışanların işletmedeki davranış ve tutumlarının da kontrol sistemlerinin üzerinde etkileri bulunmaktadır. Formal kontroller üzerinde

Çalışanların davranışları ve örgütün yapısı da etkili olduğu için, bunlarda kontrol sisteminin bir parçası olarak dşnlr.

Hopwood, informal kontrollerin kompleks yapıdaki bir örgütte tek başına yeterli olamayacağını, bununla birlikte profesyonel kontrollerinde kullanılmasının gerekli olduğunu öne sürmüştür. Dalton ise, farklı kontrol tiplerinin birbirleriyle ilişkili olduğunu kabul etmiştir.

## **1.2.Kontrol Tipleri**

Ouchinin sınıflandırmasına göre kontroller, klan kontrolü, bürokratik kontrol ve pazar kontrolleri olarak ayrılırken, Anthony'e göre kontroller, formal kontrol ve informal kontrol olarak ikiye ayrılmaktadır. Biz araştırmamızda kontrolleri formal ve informal olarak iki kısımda inceleyeceğiz.

### **1.2.1.Formal Kontroller**

Formal kontroller, kuralları, standart operasyon süreçlerini ve btçeleme sistemlerini içermektedir. Formal kontroller, kontrol mekanizmasının daha çok görünebilen bileşeni olduğundan kolaylıkla incelenebilir. Formal kontroller, geri bildirim ve çıktı kontrollerini içerir. Ayrıca bu kontroller, çıktıların gerçekleştirilmesini sağlayan denetleme, lme ve gerekli düzeltici önlemlerin alındığı kontrolleri içermektedir.

Personel ve davranış kontrolleri, prosedür ve kurallara dayanan yönetim kontrolleri gibi kontroller geri bildirimli kontrollerdir. Formal kontroller, yöneticiler tarafından da desteklenen, personel ve grupların koydukları hedeflere odaklanan, yazılı prosedürleri içermektedir. Formal kontroller nesnel olarak grlebilseler de, informal kontroller örgütün yapısının oluşturması sırasında önemli bir rol oynayabilirler.(Anthony,1988)

Formal kontroller, çıktı ve davranış bazlı kontrollerden oluşmaktadır. Çıktı bazlı kontrollerde, organizasyonun performans hedefleri belirlendikten sonra sistem süreçleri kontrol edilir ve çıkan sonuçlar değerlendirilerek uygulamaya konulur. Nedensel bir geri bildirim istemeksizin personele çıktıyla ilgili sorumluluk direkt olarak verilirse, bu türlü kontrole tam çıktı kontrolü denir. ( Jaworski, 1988 )

Davranışa dayalı kontrollerde ise, istenilen sonuca ulaşmak için davranışlar baz alınır. Personele yönetim tarafından gösterilen hedefe ulaşmaları için gerekli olan süreçlerin izlenmesi söylenir, fakat kişi çıktıdan sorumlu tutulmazsa burada tam süreç kontrolü uygulandığı görülür. ( Jaworski, 1988 )

Formal kontroller yöneticiler tarafından yazılı olarak gösterilebilir. Bu kontroller prosedürler, yönetmelikler, plan ve bütçelerden oluşmaktadır. İnfomal kontrollerin göstergesi ise, yazılı olarak belirtilemeyen davranışlardan oluşmaktadır. İnfomal kontroller örgüt kültürü, personel davranışları ve normlardan oluşmaktadır.

Formal kontroller yönetim tarafından belirlenerek oluşturulurken, informal kontroller çalışanlar tarafından oluşturur. Böylece, formal kontrollerde sorumluluk yönetici kadrosunda iken, informal kontrollerde sorumluluk tüm çalışanlara aittir.

### **1.2.2.İnfomal Kontroller**

İnfomal kontroller tasarlanmayan kontrollerdir. Bu kontroller organizasyonun yazılmayan kurallarını içermektedirler. İnfomal kontroller sık sık değişik şekilde karşımıza çıkarlar.

Ouchi (1979) paylaşılan norm ve değerler veya organizasyon kültüründen türeyen klan kontrollerini tanımlamaktadır. Klan kontrolleri, informal kontroller olarak tanımlanmaktadır, fakat bazı formal kontrollerde organizasyonun

kültüründen oluşabilmektedir. Formal bir organizasyonun misyon veya amaçları baskın kültürün inanç ve değerlerini yansıtabilmektedir. İnfomal kontrollerde, yönetimin kontrol sistemine bakış açısı ve formal kontrollerin etkililiği de önemlidir (Otley,1980).

İnfomal kontroller, işletmede çalışan kişilerin ya da grupların davranışlarını etkileyen, yazılı olmayan ve genellikle çalışanlar tarafından başlatılan mekanizmalardır. İnfomal kontrollerin, yönetimin belirlediği hedeflerin destekleyicisi olması zorunluluğu yoktur.

İnfomal kontroller, kişisel, sosyal ve kültürel kontrolleri kapsamaktadır ve çalışan tarafından başlatılan yazılı olmayan bir yöntemdir (Jaworski, 1988 ).

İnfomal kontrolün sosyal, kültürel ve bireysel olarak türleri bulunur (Jaworski,1993). Bireysel kontroller, çalışanların kendilerine hedef koyarak kendilerini kontrollerini kendileri yapmasıdır. Çalışanlar kendi belirledikleri hedeflere göre davranışlarını belirlerler. Kişisel kontroller de bir kontrol mekanizmasıdır ve yönetim kontrolleri sonucu ortaya çıkan problemleri elimine edebilirler. (Jaworski, 1988 )

Sosyal kontrollerde ise, örgütteki birimler (departmanlar) oluşturulan normlara göre hareket ederek, bu normlara ayak uydurmaya çalışırlar. Fakat ortaya çıkabilecek sorunlarda sosyal kontroller devreye girerler.

Sosyal kontrol, resmi kurumlarda 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. Ayrıca sosyal kontrol, çalışma grubunda kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Buna kılık kıyafet kuralları, amirlerle ilişkiler ve verimlilik seviyeleri dâhil edilebilir ( Jaworski and Merchant, 1988 ).

Resmi olmayan kontrollerden sonuncusu ise, kültürel kontroldür. Kültürel kontrol, firmanın bir kısmını veya bütünü kapsamaktadır. Kültür, örgütün bütünü içerisinde çalışanların davranışlarını yönlendiren değer ve normatif modeller olarak tanımlanabilir. Kültürel kontroller, örgütsel hikâye, ritüel, efsane ve sosyal etkileşim normlarının yavaş bir şekilde birikimiyle gerçekleşmektedirler. Birey, örgüt hedeflerini özümlediğinde ise, kültürleşme süreci son bulmaktadır (Jaworski, 1988 ).

Kültürel kontrol, örgüt içerisinde davranış normlarına rehberlik eden, ortak değer ve inançlar dizisine işaret etmektedir ( Jaworski, 1993 ). Kültürel kontroller kurum düzeyinde yerleşmiştir ve amacı bütün departmanları kontrol etmeye yöneliktir. Kültürel kontrol mekanizması, yaygın olarak rutin olmayan, programlanmayan, kararlar gerektiren yönetim pozisyonları için baskın kontrol mekanizması olarak da düşünülebilir. Örnek vermek gerekirse, bildik hizmetler sunan firmalar objektif performans göstergeleri ya da resmi faaliyet prosedürlerinden ziyade ortak profesyonel standartlar ve grup bağlılığına dayanarak daha fazla verimlilik sağlarlar. ( Jaworski, 1988 ).

### 1.3. Yönetim Kontrol Sistemi

Yönetim Kontrol sistemleri, bir işletmedeki birimler arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetsel uygulamaların tümüdür.

Yönetim kontrolü, Anthony tarafından (1965) “ *Organizasyonun amaçlarının başarılmasında, kaynakların süreçteki yöneticiler tarafından etkili ve verimli olarak sağlanması ve kullanılması*” olarak açıklanmıştır.

Ayrıca Yönetim kontrol sistemleri etkili davranış süreçleri olarak da tanımlanmaktadır (Flomholtz, 1985). Yönetim Kontrol sistemleri, yalnız belirli benzer amaçları ve organizasyonun özelleştirilmiş amaçlarını yönlendirmeye doğru



paylaşabilen, organizasyonel birimler veya bireylerin ortaklıkları arasında kazanan işbirliği için bir düşünce birleşimi oluşturur.(Ouchi, 1979)

Bu geleneksel yönetim kontrol sistemi açıklamaları geçmişte yeterli olabilmekteyken,1990'ların değişen iş durumuna göre tekrar düzenlemek için gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmuştur.(Otley,1994)

Buna göre;

**1-Öncelikle kurallara uygunluk çalışması ve deneysel olasılık araştırması gözden geçirilecektir**

**2-Sonuçlara bakılacaktır**

**3-Performans yönetimi ve strateji arasındaki ilişki tartışılacaktır.**

Yönetim kontrol sistemlerinin kurulmasında, kullanılmasında ve değerlendirilmesinde, 4 ana ve kritik faktörle ilgilenilir:

Bu faktörler;

**1-Yönetim kontrol sistemi, organizasyonun amaçlarıyla ilişkili midir ve organizasyonun amaçlarını destekliyor mu? Yönetim Kontrol Sistemi ve amaçları arasında uygunluk veya uyumsuzluk var mıdır?**

**2-Yönetim kontrol sistemi organizasyonel yapıyla tümüyle ilişki içinde midir? Bilginin departmanlar arasında koordinasyon ve konsolidasyonu etkili ve kolay yapılabiliyor mu?**

**3-Kişiler işlerini yapabilmek için istenilen bilgiyi yöneticilerden alabiliyor mu? Alınan bilginin çalışanlara aktarılması az mıdır, çok mudur? Kişilere bu kullandıkları aktiviteler üzerinde hangi kontrollere sahip oldukları ve hangilerini etkileyebildiklerine dair bir bilgi veriliyor mu? Kişi sahip olduğu sorumluluk ve otoriteden dolayı cezalandırmakla korkutuluyor mu?**

**4-Bilgi yöneticiye zamanında aktarılabilir mi? (W. Sihier, University of Virginia)**

Yukarıda saydığımız her parametrenin mükemmel çalışacağı bir kontrol sistemi olamaz. Fakat bu 4 kritik faktörün herhangi bir yerinde meydana gelecek ciddi bir bozukluk, diğer üçü iyi planlansa da sistemin bozulmasını engelleyemez.

Son yıllarda yönetim kontrol sistemleri ve yönetim stratejileri arasındaki ilişkide büyük bir artış meydana gelmiştir. Organizasyonel performans organizasyonun çevresiyle, stratejisi, içsel yapısı ve yönetim sistemlerinin eşleşmesi sonucunda meydana gelmektedir.(Govindarajan, gupta 1985).1980'lere kadar yönetim stratejisi, yönetim kontrol sisteminin bir değişkeni olarak kullanılmadı fakat bu alandaki çoğu ampirik araştırmada bu yüzden bazı eksiklikler ortaya çıktı. Bu eksiklikler sebebiyle, organizasyonun stratejisiyle, Yönetim Kontrol Sisteminin elemanları arasındaki sistematik ilişkiler için bir araştırma gerektirdi ki, bu yapılan araştırmalar organizasyonlardaki stratejik süreçlerin desteklenmesi ve etkilenmesinde Yönetim kontrol sisteminin rolünü araştırmak için yapılmıştır.

## 1.4. Yönetim Kontrol Tipleri

### 1.4.1.Sonuçların Kontrolü

Sonuç kontrolleri çıktılar üzerinden yapılır. Çıktılar üzerinde belirli standartlar konur ve bu standartlara karşı sistemin performansı ölçülür.(Ouchi,1977).

- Formal raporlama
- Girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkilerin raporlaması
- Bütçeleme sonucu oluşan değişimlerin raporlaması
- Periyotlar arası eğilimlerin raporlaması

Sonuç kontrolleri, finansal(geleneksel)çıktı kontrolleri ve finansal olmayan (geleneksel olmayan ) çıktı kontrolleri olarak ikiye ayrılmıştır.

Firmanın içsel bilgi sistemindeki finansal olmayan performans ölçülerinin kullanımı ve firmanın ödül sistemindeki takım ve personel ölçülerinin kullanımı bu iki yaklaşımda geleneksel olmayan sonuç kontrolleri içindir. Bu yaklaşımların geleneksel olmadığı düşünülür çünkü özünde onlar finansal değildir ve organizasyonun stratejik amaçlarıyla (iş gücünün stabilitesi, eğitim ve geliştirme, takımlar arası bilgi paylaşımı,...) ilgili bilgi sağlamaya odaklıdır(Sally K.Widener, 2003) .

Finansal olmayan performans ölçümlerinin kullanılması, finansal performansın değerlendirilmesi için önemli bir araçtır. Finansal olmayan performans sistemleri, yöneticilerin organizasyonun performansını uzun vadeli arttırmasını sağlar, fakat finansal performansın ölçülmesi, geçmiş finansal raporlara dayandığından, gelecekteki firma performansının tahmin edilebilmesi için kullanılamaz. Finansal performans ölçüleri, organizasyonun kısa vadeli performansını arttırmak için uygun bir yöntemdir. ( Moers, 2003).

Karşıt olarak, firma içsel bilgi sistemindeki finansal performans ölçülerinin kullanımı ve yönetimin bütçe ve maliyet kontrollerine odaklanmasını kapsayan ikinci yaklaşım ise, geleneksel sonuç kontrolleri içindir. Bu yaklaşımların geleneksel olduğu düşünülür çünkü onlar bütünleştirilmiş finansal bilgiyle yönetimin kontrolünü sağlarlar.

Finansal performans ölçüleri, faaliyet karı, yatırım ve sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıklar gibi, firmalar tarafından sıkça kullanılan ölçülerin, firmanın yönetim stratejisi ve bu yönetim stratejisine uygun süreç ve uygulamaların firmanın büyümesine katkı sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinde rol oynamaktadır Bu kontrol yöntemi, yalnızca çalışanların istenilen faaliyetleri yerine getirip getirmediklerini kontrol etmeye yarayan geçmiş finansal verilerin baz alındığı bu geleneksel yöntem ile organizasyonun performansının doğru bir şekilde ölçülmesi mümkün olmayabilir. ( Ergün, 2002).Finansal olmayan çıktı kontrolleri, strateji uygulamaları neticesinde ulaşılan

ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Gelir artışını ölçmek için kullandığımız ölçütler, satışların artışındaki oran ve pazar payında meydana gelen artış oranlarından oluşmaktadır. Kar amaçlı bir organizasyonun bu hedeflere ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar, gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir.

Maliyetlerin düşürülmesine ve verimliliğin artırılmasına ilişkin hedefler ise, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Olgunluk aşamasındaki işletmeler, maliyetlerini aşağıya çekmek yerine, gelirlerini arttırarak verimliliklerinin artırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürerek verimliliklerini arttırmaya çalışırlar.

Sermaye karlılığı, yatırımlar sonucu meydana gelen karlılık ve oluşan katma değer gibi ölçütler, şirket varlıklarının değerlendirilmesi aşamasında kullanılacaktır. Nakit dönüşü, işletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan en önemli ölçütlerden biridir. Süreçte şirketin yaptığı nakit ödemelerine karşılık müşterilerinden alacağı ödemeleri tahsil etme sürecidir ve bu nakit dönüş sürecini olabilecek en minimum noktalara indirmek, şirketlerin verimliliğini arttırabilecek en temel hedeflerden biridir.

Firmanın içsel bilgi sistemindeki finansal olmayan sonuç kontrollerinin (personel güvenliği, personel memnuniyeti vs.) kullanımıyla personel ölçülür. Finansal olmayan kontroller personel ve takımla ilişkili ödüllendirmeyi baz alan değerlemeyle sonuçları ölçer.

Finansal sonuç kontrolleri ise firmanın içsel bilgi sistemindeki finansal değerlerle ölçülür.(yatırımların geri dönüşü, varlıkların ve karlılığın geri dönüşü). Bunu ölçmek içinse bütçeleme ve maliyet kontrol soruları kullanır. Onlar bütçeleme, varyans ve maliyet kontrol tekniklerinin etkisini ölçer.

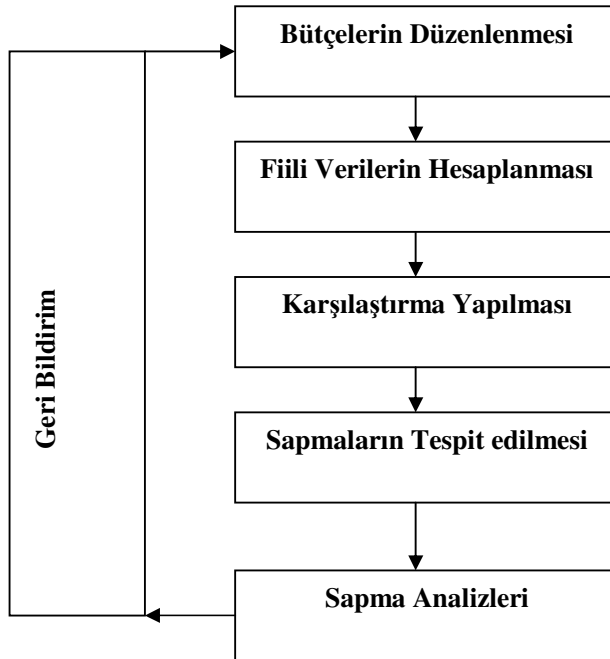
Literatürdeki birçok araştırma da, finansal ölçütlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin, firmaların başarısı için önemli olan tüm faktörlerin ölçülmesi ve entegre edilmesinde başarısız olduğu görülmüştür.

### 1.4.2.Finansal kontroller

Finansal ölçütlere dayanan bu kontroller, işletmenin verimliliğini ve operasyonların etkili olarak uygulanmasını sağlamak için kullanılan bir yönetim kontrol aracıdır.

- Maliyet merkezleri
- Varyans analizi
- Sıkı bütçe amaçları

Finansal planlama, işletmenin başarısında büyük öneme sahiptir. Ancak bir işletmenin kontrol sistemi yoksa, planlamanın da fazla anlamı olmayacaktır. Finansal kontrol sistemi, planlanmış politikaların uygulanmasını güvence altına alacak, eğer piyasa koşullarında bir değişiklik varsa, bu değişikliklere göre hızla düzeltmelere olanak sağlayacaktır.



Şekil.1.1.Kontrol Modeli (Yüngül,1998)

Finansal kontrollerde, fiili durumla, tahmin edilen durumun karşılaştırılması yapılarak elde edilen sonuçlarla tahminler arasında önemli derecede farklılıklar gözlenirse, meydana gelen bu durumun nedenleri araştırılır ve son olarak bunların düzeltilmesi için çalışmalar yapılır. Meydana gelen sapmalar içsel kaynaklı ve kontrol edilebilir olabileceği gibi, dışsal kaynaklı ve kontrol edilemez de olabilir. Eğer kontrol edilebilir bir sapma meydana geldi ise, gerekli düzeltmeler yapılarak istenen verimlilik elde edilebilir. Finansal kontroller, istenilen uygunluk ve kalitede üretim yapabilmek için gereken miktarların üzerinde girdi kullanılmasının önlenmesi olarak tanımlanabilir (Kutlan,1998).

Finansal kontroller, örgütsel büyüklüğü fazla olan firmalarda önemli bir yönetim fonksiyonudur. Finansal kontroller, örgütün kısa dönemli finansal performansının izlenmesine önem vermektedir fakat ortaya çıkan performans firmanın stratejik performansını yansıtmayabilir. Sektörde oluşabilecek sorunlar, krizler ve gerilemeler firmanın finansal performansını olumsuz etkileyebilir.

Hızla büyüyen işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticiler,özellikle kısa dönemli oluşan yatırımların karlılığı ve net kar'a önem verirler çünkü endüstri, teknoloji gibi konularda elde edilen operasyona yönelik bilgiler yeterli değildir. İşletmelerdeki farklı türde iş birimleri arttıkça, birimler arasındaki farklar da artar ve işletmenin koordinasyonu daha da zorlaşır. Böylece işletmenin merkezindeki yöneticilerin bu farklı iş birimlerindeki oluşan farklı iş stratejilerini anlayabilmeleri de kolay olmaz. Tek bir merkeze bağlı olan iş birimlerinin yöneticileri daha standart performans ölçütlerine göre değerlendirilir. Bu iş birimlerinin performans değerlemesi, net kar, yatırımların getirisi, nakit akışı, bütçe gibi ölçütlere dayalı olan kontrol sistemleri ile gerçekleştirilir

Yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan verilere göre, örgütteki iş birimlerinin artması ve bir holdingin merkez kontrol alanının yayılması, koordinasyonu azaltarak, merkezin pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilecek şekilde iyi koordine edilmiş bir strateji uygulamasında engelleyici rol oynayabilir.

Daha çok finansal kontrol sisteminin kullanıldığı işletmelerde, şirket yöneticileri büyüme kararlarını kendileri alsalar da, iş birimlerinin aralarında aldıkları stratejik kararlara genellikle karışmazlar ve örgüte bağlı olan değişik iş birimleri arasında sinerji arayan ilişkilere dikkat etmezler. Yöneticiler, iş birimlerinin bireysel performanslarını arttırarak, işletmenin verimliliğini yükseltmeye yönelik hedefler koymalarını isterler.

Finansal kontrol sistemleri, örgüte bağlı iş birimlerindeki yöneticileri bu tip bir yapılanma sonucunda oluşabilecek risklerden kaçma eğilimi yaratarak, işletmenin kısa vadeli kar'a odaklanmasını sağlamıştır. Böylece yöneticiler risk almayarak kısa vadeli yatırımlara odaklandıklarından araştırma gibi uzun süreçli yatırımlara girmemelerini sağlamıştır. İşletmelerdeki kısa vadeli yatırımların karlılığını ölçen yatırımların karlılığını (ROI) uygulayabilmek için, işletmelerin kısa vadeli karlılıklarını azaltabileceği düşünülen araştırma, çalışanların eğitimi, oluşabilecek yeni yatırım ve pazarlara girmek gibi uzun vadede götürüsü olan yatırımlardan kaçınılır. Ancak bu tür harcamalar şirketlerin uzun vadede rekabet gücünü korumak ve arttırmak için gereklidir. Risk alabilme eğer performans değerlendirme ve isteklendirme sistemlerinde yer almaz ise, kariyer ve kazançlarına odaklı şirket yöneticilerinin belirsizlik içeren yeni girişimci yatırımlara girme olasılığı azalıır.

İş birimleri fazla olan örgütlerde işletme merkeziyle iş birimleri arasındaki koordinasyonu sağlayacak olan ve yöneticilerin davranışlarını düzenleyen kontrol sistemleri, genellikle finansal ağırlıklıdır, bu yüzden örgütlerin yenilikçilik ve üretkenliklerini sınırlayıcı yönde etki gösterebilirler. Finansal kontrollerin baskın olduğu firmalarda, farklı iş geliştirme stratejileri uygulamak yerine, yenilikçiliğin rekabet gücü için önemli olduğu endüstrilerde özellikle başka firmaları veya iş birimlerini, kendi içlerine katarak, satın alınan firmaların pazara sürdüğü yeni ürün, servis, süreçler ve pazarları kullanma yoluyla büyümeye çalışırlar.

### 1.4.3. 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 değerlemesi
- İç 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 .S, 2006) İşletmeler büyüdükçe bürokrasi ve hiyerarşik yapı da büyümekte, bu durum da yenilik ve yaratıcılığa yönelme sürecini uzatmaktadır (Fettahoğlu,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 yapıli 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.

#### **1.4.4. Profesyonel Kontroller**

Profesyonel kontroller, Aynı meslekteki kişilerin, etik değerleri özümsemesi ile buradan çıkacak değerler ve kararlara dayanmaktadır.

- Yöneticiler yüksek otonomiye sahiptir.
- Alt seviyedeki personel yüksek otonomiye sahiptir.

Profesyonel kontroller, değerlere, kararlara ve aynı işi yapan kişiler tarafından içselleştirilen kurallara dayanır. Kontrolün bu biçimi, meslek ile ilişkilendirildiği, seremonileri kapsadığı ve arzu edilen değerlerin içselleştirildiği düşünölen bir organizasyonda olan profesyonel kişilerin çalıştırılmasıyla istenilen başarıya ulaşabilir. Bu durumda, profesyonellik, daha çok iş yapabilme performansına ve daha çok verilebilen otonomiye bağlanır. Profesyonel kontrol otonomiyle alakalı kullanılan sorularla ölçölür. (Abernethy and Stoelwinder, 1995).

Profesyonel kontroller profesyonelleşmeyi de beraberinde getirmektedir. İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletmenin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve işletmede profesyonel çalışanların verimli olarak çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Profesyonel çalışan sayısı işletmelerin profesyonel kontrollerinin artmasını da sağlamaktadır.

İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde istenilen profesyonelleştirme yapılı ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır. Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi işletmelerde uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır. İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonomilerini kullanabilmeleriyle de ilgilidir. Bu iki kavram işletmede çalışan profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusunu kapsamaktadır. (Apaydın, 2008)

Profesyonel kontrollerde yöneticiler yüksek otonomiye sahiplerdir. Bu otonomi sayesinde çalışanlar işletmelerindeki sınırlamaların etkisinde kalmadan kendi inisiyatifleri ile profesyonel uygulamalar yapabilmeleridir. Otonomi profesyonel çalışanların örgüt içinde kendi yönlerini ve çalışma programlarını tayin edebilme, sorumluluklarını kendileri belirleyebilme yetenekleridir. Otonomi ve otorite sayesinde profesyonel çalışanlar işletmeye daha iyi entegre olarak işletmeye bağlılıklarını arttırır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü çalışanların işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması profesyonel normlara bağlılığı artıracığından meşruluk da artmaktadır.

Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir. Profesyonel kontrollerde, çalışanların otonomiye sahip olmalarını sağlayarak, işletmeye bağlılıklarını arttırmakta ve bu da organizasyonun performansının artmasını sağlamaktadır.

## 1.5.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 İşletmenin 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 olarak iki kısımda incelenmektedir. Belirli performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yenilik ve uyum sağlama performansını artırmak, çıktı performansını artırmakta; fakat işlevselliği azaltabilmektedir. İşletme yöneticilerinin öncelikleri hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektedir.

İşlevsel performans, işletmenin girdileri ve çıktıları arasındaki oranla ölçülmektedir. İşlevsel performans, firmaların performansını ölçmede bir kontrol aracı olarak ve işletmelerin süreçlerini devam ettirebilmeleri, analizlerin daha sağlıklı yapılabilmesi için kullanılan bir değerlendirme biçimidir. İşletmelerin operasyonel performanslarının ne kadar verimli olduğunu yatırımların getirisi ve işletmenin karlılığı ile ölçebiliriz. Karlılık satışların getiri oranını, yatırımın getiri oranını ve varlıkların getiri oranını içermektedir. İşletmelerin verimliliği karlılık oranlarıyla ölçülmektedir. Etkili işletmelerin karlılığı yüksek olmaktadır.

İşletmeler karlılık oranlarını arttırmak için işlevselliğini de arttırmalıdır. İşletmelerin karlılık oranları gelir artışı veya maliyetlerin azaltılmasıyla ölçülebilir. Şirketlerin karlılığının artması, satışların artmasına da bağlıdır. Satış başarısı müşterilerin tatmini ve kalite algısıyla da yakından ilişkilidir. Kalite ve süreçlerde yapılabilecek iyileştirmelerle firmaların kar artışı sağlanabilir ve maliyetler düşürülerek veya yeni ürünler piyasaya sunarak müşteri tutma oranları artırılır, böylece işletmenin gelirlerinde artış sağlanabilir.

Operasyonel performans da işlevselliğin göstergesidir. Sektörel büyüme hızı, rekabet ve sermayenin yoğunluğu gibi unsurlar da işletmenin karlılığını etkilemektedir. Örgütlerin karlılığında içinde buldukları sektörün durumu, işletmelerin rakiplerine göre konumları ve şirket kaynaklarının kalitesi ve miktarı etkili olmaktadır.

Diğer bir performans boyutu ise, çıktı performansıdır. Çıktı performansı işletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığını göstermekte ve rakiplere göre işletmelerin ürünlerinin başarısını ortaya koymaktadır. Çıktı performansı sektördeki diğer işletmelere oranla ürün kalitesi, pazardaki payı, ürünlerin satışlarındaki artış ve müşteri memnuniyeti ile ölçülmektedir.

İşletmenin sektör içindeki pazar payındaki artış ve azalış oranlarının performans çıktısı olarak kullanılmasının iki önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Bu değişim oranlarıyla işletmeler gelirlerini sektöre ilk girdikleri zamanki durumlarıyla karşılaştırabilir finansal ve operasyonel performans ölçütüne sahiptir ve
- 2- Bu performans halka açıklanabilir ve ulaşılabilir.

Performans değerlendirme firmanın genel durumuyla ilgili bilgi sağlayarak yöneticilere kontrol, planlama, karar alma ve hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşmadıklarının belirlenmesinde yardımcı olur, süreç esnasında standartlara uygun olmayan kısımların bulunarak, firmada gerekli düzeltmelerin yapılması gereken taraflar hakkında bilgi verirler. Süreçte yapılan düzeltmeler ve yöneticiler tarafından sürekli kontrol, organizasyonun başarısı ve işletmenin verimliliği için en önemli kriterlerden biridir.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmamızda yönetim kontrol stratejilerinden, bürokratik kontrol, finansal kontrol, profesyonel kontrol ve sonuç kontrollerinin yöneticiler tarafından kullanımının organizasyonel performansa etkileri incelenmiştir.

Finansal ölçütlere dayanan finansal kontrollerle, yönetim tarafından koyulan hedeflerin ne kadarlık bir kısmının başarılabildiği ve bunların kar-zarar yönünden firma performansına etkilerinin yorumlanması sağlanır ( Upton,1994 ).

Finansal ölçütlerin kullanımı firma performansını doğru orantılı olarak arttıracaktır. Firmanın ciro artışı, aktif karlılığı, kar payı artışı firmanın performansını arttırır. Finansal kontrolün işletmede kullanımına ilişkin hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

**Hipotez 1:** Finansal kontrollerin kullanımı arttıkça organizasyonel performans artar.

Profesyonel kontroller firma performansını etkileyen unsurlardan biridir. Profesyonel kontroller, işletmede profesyonel kişilerin çalıştırılmasıyla olur. Profesyonel kişiler, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etmek için eğitilmiş olduklarından, bu kişilere otonomi verilmesi işletmenin performansını artıracak bir etki yaratabilir. (Wallace, 1995). Profesyoneller belirli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar ve bu uzmanlaşma işletmelerin yenilik yapmasını ve uyum sağlamasını artırmaktadır. Profesyonel kontroller kullanılarak işletme performansı artmaktadır. Profesyonel kontrolün işletmede kullanımına ilişkin hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

**Hipotez 2:** Profesyonel kontrollerin kullanımı arttıkça, organizasyonel performans artar.

Bürokratik kontroller, prosedür ve kurallara bağlı olan kontrollerdir. Kuralların oluşması, işletmenin bürokratikleşmesini sağlamaktadır. Bürokratik kontroller, çalışanların otonomisini azaltmaması durumunda işletmeye olan bağlılığını ve dolayısıyla da işletme performansı arttırmaktadır (Wallace, 1995).

Çalışanların katılımını sağlayan bürokratik kontrollere bağlı olan formal prosedürler organizasyonun performansı arttırmaktadır. Bürokratik süreç ile birlikte kontratlar yapılmakta ve bunun sonucunda ise işletme içindeki çatışmalar ve belirsizlikler azalmakta, böylece organizasyonel performans arttırmaktadır (Frazier, 1999).

Bürokratik kontroller, işletme içindeki koordinasyonu arttırarak, yönetim kontrol sistemlerinin daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır, bunun da işletmelerin performansları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996).

Bürokratik kontroller, politikalarla eylemler arasında birlik sağlayarak, yeterli yeteneği ya da bilgisi olmayan çalışanlarca yapılabilecek hataları azaltır, uzmanların yeteneklerinden maksimum yararlanarak, eylemlerin kontrolünü sağlamaktadır. Bürokratik kontroller, standartlaşmayı ve koordinasyonu sağlayarak maliyetleri düşürmektedir. (Rust et al, 2002).

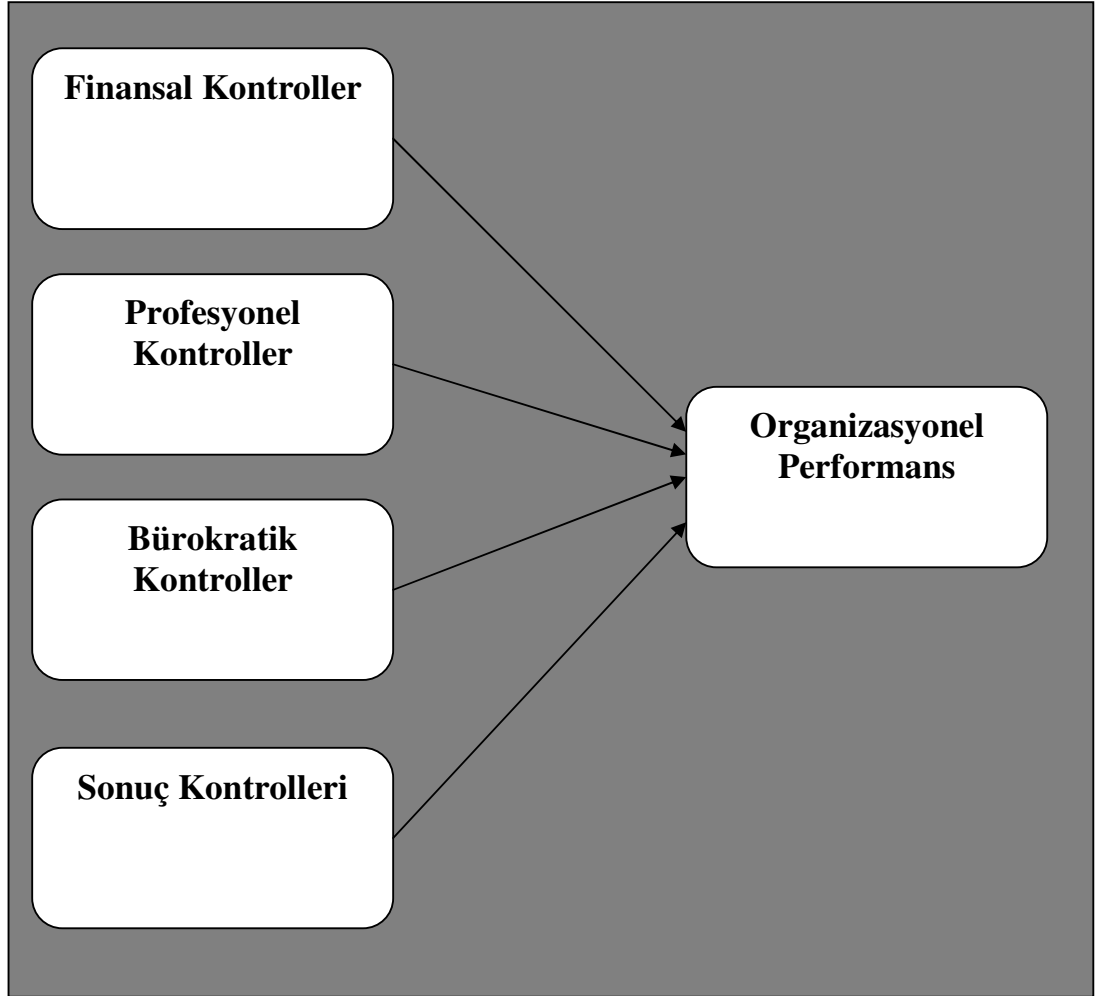
Bürokratik kontrolün işletmede kullanımına ilişkin hipotezimiz, aşağıdaki gibidir.

**Hipotez 3:**Bürokratik kontrollerin kullanımı arttıkça, organizasyonel performans artar.

Formal raporlama, bütçeleme için yapılan dönemsel raporlar, personel kullanımına ilişkin çıktılar sonuç kontrolleri içindir. Bu kontroller maliyetleri azaltarak, verimliliği artırır ve organizasyonun performansını olumlu yönde etkiler. Sonuç kontrollerinin işletmede kullanımına ilişkin hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

**Hipotez 4:**Sonuç kontrollerinin kullanımı arttıkça organizasyonel performans artar.

Hipotezlerimizi aşağıdaki gibi (5.1’de görülebileceğı gibi) ayrıca bir model içinde de gösterebiliriz.



**Şekil.2.2.Araştırma Modeli**

### **3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ**

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

Araştırmada örneklem olarak hizmet ve üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Anketler Marmara bölgesinde faaliyet gösteren çeşitli



sektörlerdeki şirketlerin genellikle orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Uygulanan 214 anketten eksik veya doğru doldurulmadığı tespit edilen anketlerin 15 adedi elenerek 199 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmamızda şirketlerde yönetim kontrol sistemlerinin kullanımına ilişkin hazırlanmış bir anket kullanılmıştır (Ek-1). Anketimizde 36 adet soru sorulmuş fakat analiz aşamasında anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi açısından 23 soru üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Anketimizde yönetim kontrol sistemlerinden bürokratik kontroller, profesyonel kontroller, sonuç kontrolleri, finansal kontroller ve bu faktörlerin organizasyonun performansına etkileri üzerine sorular hazırlanmıştır.

Anket sorularının puanlamasında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu puanlamada;“1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum,5-Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri sunulmuştur. Yapılan anketlerde soruları cevaplayanlara yaşı, cinsiyeti, işletmelerinin faaliyet alanları, unvanları, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları bölümler sorulmuştur.

Analizimizde SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için faktör analizi, korelasyon, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

## **4. VERİLERİN ANALİZİ**

### **4.1. Demografik Bulgular**

Bu bölümde ankete katılan kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonları ve kaç yıldır firmada çalıştıklarına ait demografik özellikler incelenmiştir.

**Tablo.4.1.Yaş Dağılımı**

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde
20-30 yaş arası	76	38,2%
30-40 yaş arası	83	41,7%
40-50 yaş arası	28	14,07%
50-60 yaş arası	12	6,03%
<b>Toplam</b>	<b>199</b>	<b>100,0%</b>

Tablo.4.2.'de anket uygulanan kişilerin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Buna göre ankete katılanların % 32,7'si erkek, %67,3'ü ise, bayandır.

**Tablo.4.2. Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	134	67,3%
Bayan	65	32,7%
<b>Toplam</b>	<b>199</b>	<b>100,0%</b>

Tablo.4.3'de anket uygulanan kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların %16,1'i Yüksek Lisans veya Doktora, %65,8'i Üniversite,%13,1'i Yüksek Okul,%4'ü Lise,%1'i ise, İlköğretim mezunudur.

**Tablo.4.3.Eğitim Düzeyi**

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	2	1 %
Lise	8	4 %
Yüksek okul	26	13,1 %
Üniversite	131	65,8 %
Yüksek Lisans/Doktora	32	16,1 %
<b>Toplam</b>	<b>199</b>	<b>100,0%</b>

Tablo.4.4.'de anket uygulanan kişilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %47,2 Orta Kademe Yönetici, %15,6'sı Üst Düzey Yönetici, %0,5'i Genel Müdür, %9'u İşletmenin sahibi veya ortağı, %27,6'sı ise, işletmelerin çeşitli departmanlarında çalışan elemanlardan oluşmaktadır.

**Tablo.4.4. İşletmedeki Pozisyonları**

<b>İşletmedeki Pozisyonu</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Orta Kademe Yönetici</b>	94	47,2%
<b>Üst Kademe Yönetici</b>	31	15,6%
<b>Genel Müdür</b>	1	0,5%
<b>İşletmenin Sahibi/Ortağı</b>	18	9%
<b>Diğer</b>	55	27,6%
<b>Toplam</b>	199	100,0%

Tablo.4.5'de anket uygulanan kişilerin işletmelerinde çalışan sayılarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %37,2'si 50 ve altı çalışana sahip işletmelerde, %12,6'sı 50-100 arası çalışana sahip işletmelerde, %5,5'i 100-150 arası çalışana sahip işletmelerde, %44,7'si 150 ve üstü çalışana sahip işletmelerde çalışmaktadır.

**Tablo.4.5. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı**

<b>İşletmede Çalışan Sayısı</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>50 ve Altı Kişi</b>	74	37,2 %
<b>50-100 Kişi</b>	25	12,6 %
<b>100-150 Kişi</b>	11	5,5 %
<b>150 ve Üstü Kişi</b>	89	44,7 %
<b>Toplam</b>	199	100,0 %

Tablo.4.6’da anket uygulanan kişilerin işletmelerinde kaç yıldır çalıştıklarına dair dağılımları gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %57,8’i işletmelerinde 1-5 Yıldır, %19,1’i 6-10 Yıldır, %5,5’i 11-15 Yıldır, %17,6’sı 16 Yıl ve üstü yıldır çalışmaktadır.

**Tablo.4.6. İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

<b>İşletmede Çalışma Süreleri</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>1-5 Yıl</b>	115	% 57,8
<b>6-10 Yıl</b>	38	% 19,1
<b>11-15 Yıl</b>	11	% 5,5
<b>16 Yıl ve üstü</b>	35	% 17,6
<b>Toplam</b>	199	% 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). 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)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  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 güvenirliğini gösteren cronbach alfa değerleri Tablo.4.7’de gösterilmiştir.

**Tablo.4.7: Değişkenlere Ait Soru Dağılımları ve Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>) Değerleri</b>
<b>Finansal Kontroller</b>	4	,895
<b>Bürokratik Kontroller</b>	3	,715
<b>Profesyonel Kontroller</b>	3	,709
<b>Sonuç Kontrolleri</b>	4	,802
<b>Organizasyonel Performans</b>	8	,900

Tablo 4.7’e göre tüm faktörlerin Cronbach Alfa değerleri 0,70 ve üstü değerlerde bulunmuş ve 0,70 üstü değerler güvenilir kabul edildiğinden anketimizin iç güvenirliğinin yeterli olduğu görülmektedir.

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: KMO ve Barlett Test Sonuçları**

Test Adı		Test Değerleri
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü</b>		,897
<b>Barlett Test Değeri</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	2,265E3
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	231
	<b>Anlamlılık</b>	,000

Tablo4.8'e göre, KMO testi 0,897 olarak hesaplanmıştır. KMO sınır değer olan 0,60'ın üzerinde çıkmıştır. Bu sonuçta ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testinde ise p değeri 0,05'den küçük olduğu için veri seti Temel Bileşenler Analizine uygundur.

### 5.3. Faktör Analizi

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 ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da faktör değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk,2002).

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.

**Tablo 4.9: Değişkenlere Ait Faktör Analizi**

	1	2	3	4	5
<b>ORGANİZASYONEL PERFORMANS</b>					
Şirketimizde çalışanların şirketimize bağlılığı rakiplerimizle kıyaslanabilecek derecede iyidir.	,685				
Şirketimizde çalışanların verimliliği rakiplerimizle göre daha yüksektir.	,769				
Şirketimizde kişi başına düşen katma değer rakiplerimize göre daha yüksektir.	,740				
Şirketimizde son dönemde müşteri şikâyetleri azalmıştır.	,757				
Şirketimizde çalışanların devamsızlık oranı rakiplere göre düşüktür.	,685				
Şirketimizde çalışanlarımız şirketimizin durumundan memnundurlar.	,741				
Şirketimizin müşteriler gözündeki değeri sürekli artmaktadır.	,719				
Şirketimizde çalışanların yetenek ve adaptasyon seviyesi rakiplerimize göre daha yüksektir.	,757				
<b>FİNANSAL KONTROL</b>					
Maliyet kontrollü için maliyetin ortaya çıktığı süreçler inceleniyor mu?		,725			
Maliyet kontrolü için bütçe sapma analizi kullanılıyor mu?		,815			
Organizasyonun karı finansal kontrol için kullanılıyor mu?		,785			
Verilen her bir hizmetin maliyeti finansal kontrol için kullanılıyor mu?		,763			
<b>SONUÇ KONTROLÜ</b>					
Yönetim raporları, aylık performans raporları gibi formal raporlarla kontrol var mıdır?			,794		
Bütçede dönemsel meydana gelen değişimlerin raporlaması var mıdır?			,732		
Takımın hedeflerine göre ödüllendirme var mıdır?			,563		
Bütçe hedeflerinin karşılanmasına önem verilir mi?			,501		

<b>BÜROKRATİK KONTROL</b>				
Resmi bir personel ücretlendirme sistemi mi kullanılıyor?				,763
Finansal bilgi sistemlerinin ve raporlarının kontrolü için iç denetleme gruplarına ihtiyaç var mıdır?				,731
Süreçlerin kalite standartlarına uygunluğunun denetlenmesi için, içsel denetleme gruplarını kullanılır?				,702
<b>PROFESYONEL KONTROL</b>				
Personel görevlerin yerine getirilmesi ve kararların uygulanmasında irade sahibi midir?				,830
Çalışanlar kendi işlerinin kontrolünden kendileri mi sorumludur?				,759
Çalışanlar yaptıkları işlerdeki problemleri bulmak ve çözmek için irade sahibi midir?				,583

Analiz sonucu oluşan toplam varyans yüklenen faktörlerin ölçülmek istenen olguları ne kadar tanımladığını yüzde olarak göstermektedir. Araştırmamızın faktör analizi için açıklanan toplam varyans % 66,199 olarak bulunmuştur. Yani ölçülmek istenen olguyu % 66,199 oranında tanımladığı söylenebilir. Analiz sonucunda sorular 5 faktöre yüklenmiştir. Faktör 1 toplam varyansın büyük bir kısmını %36,673'ünü açıklayabilmektedir. Faktör yükleri incelendiğinde 1. faktörün organizasyonel performans'ı içeren değişkenlerden oluştuğu görülmektedir. Faktör 2 toplam varyansın %12,187'lik kısmını açıklayabilmektedir. Faktör yükleri incelendiğinde 2. faktörün finansal kontroller ile ilgili değişkenleri içerdiği görülmektedir. Diğer değişkenlerde sırasıyla, sonuç kontrolü, bürokratik kontrol ve profesyonel kontrollerin kullanımına ait değişkenleri içermektedir. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama yüzdeleri, %7,176, %5,599, %4,536 ve %4,564 olarak tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 5.9'da gösterilmiştir. Analiz aşamasında finansal kontrol kullanımı 4, bürokratik kontrol kullanımı 4, sonuç kontrolü kullanımı 8 ,profesyonel kontrol kullanımı 4 ve organizasyonel performans 15 soru ile ifade edilmiştir. Faktör analizi sonucunda



bürokratik kontrol kullanımından 4, sonuç kontrol kullanımı 1, 4, 7, 8, profesyonel kontrolden 1 ve organizasyonel performans ölçütlerinden 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. sorular çıkarılmıştır.

#### **4.4. Temel İstatistikler ve Korelasyon Analizi**

Korelasyon, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize denir. 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 zayıfla, 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).

Tablodaki değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, firmalar önceliği finansal kontrollere vermektedir, diğer öncelikler ise sırasıyla bürokratik kontroller, profesyonel kontroller, organizasyonel performans ve sonuç kontrolleridir.

**Tablo 4.10: Temel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Bürokratik Kontrol	Finansal Kontrol	Sonuç Kontrolü	Profesyonel Kontrol	Organizasyonel Performans
<b>Bürokratik Kontrol</b>	3,345	0,999	1				
<b>Finansal Kontrol</b>	3,447	1,085	0,453(**)	1			
<b>Sonuç Kontrolü</b>	3,233	0,962	0,484(**)	0,611(**)	1		
<b>Profesyonel Kontrol</b>	3,323	0,894	0,153(*)	0,383(**)	0,470(**)	1	
<b>Organizasyonel performans</b>	3,286	0,909	0,228(**)	0,415(**)	0,528(**)	0,470(**)	1

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

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

Tablo.4.10’de korelasyon katsayılarına bakıldığında, tek yönlü seviyede incelenen değişkenler arasında  $p<0,01$  ve  $p<0,05$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Tabloya göre profesyonel kontrol ile bürokratik kontroller arasında  $p<0,05$  düzeyinde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler arasında ise  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişkide oldukları görülmektedir.

Tabloya göre faktörler incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyinin “sonuç kontrolleri” ve “finansal kontroller” arasında ( $r=0,611$   $p<0,01$ ) düzeyinde var olduğu görülmektedir. Buna ilaveten, “organizasyonel performans” ile “profesyonel kontroller”(= $r=0,528$ ;  $p<0,01$ ), “sonuç kontrolleri” ile “bürokratik kontroller” ( $r=0,484$ ;  $p<0,01$ ) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en yüksek ilişkiye sahip faktörler olarak görülmektedir. Buna karşın, “profesyonel kontroller” ile “bürokratik kontroller” ( $r=0,153$ ;  $p<0,05$ ), “organizasyonel performans” ile

“bürokratik kontroller” ( $r=0,228$  ; $p<0,01$ ) faktörleri arasındaki ilişki düzeyleri en düşük ilişkiye sahip faktör çiftleri olarak tespit edilmiştir.

#### 4.5. Regresyon Analizi Sonuçları

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

Araştırmamızda Yönetim Kontrol Sistemi faktörlerinin, organizasyonel performans üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz yaparken bürokratik kontrol, finansal kontrol, profesyonel kontrol ve sonuç kontrolü bağımsız değişkenler olarak, organizasyonel performans bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Regresyon analizleri SPSS 16.00 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo.4.11’de gösterilmiştir

**Tablo.4.11: Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: Organizasyonel Performans</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standart Beta Katsayısı(<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık(p)</b>
<b>Finansal Kontrol</b>	<b>0,111</b>	<b>1,428</b>	<b>0,129</b>
<b>Profesyonel Kontrol</b>	<b>0,229</b>	<b>3,421**</b>	<b>0,001</b>
<b>Bürokratik Kontrol</b>	<b>- 0,033</b>	<b>-0,471</b>	<b>0,617</b>
<b>Sonuç Kontrolü</b>	<b>0,377</b>	<b>4,651**</b>	<b>0,000</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,336</b>		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>0,323</b>		
<b>F</b>	<b>24,567</b>		

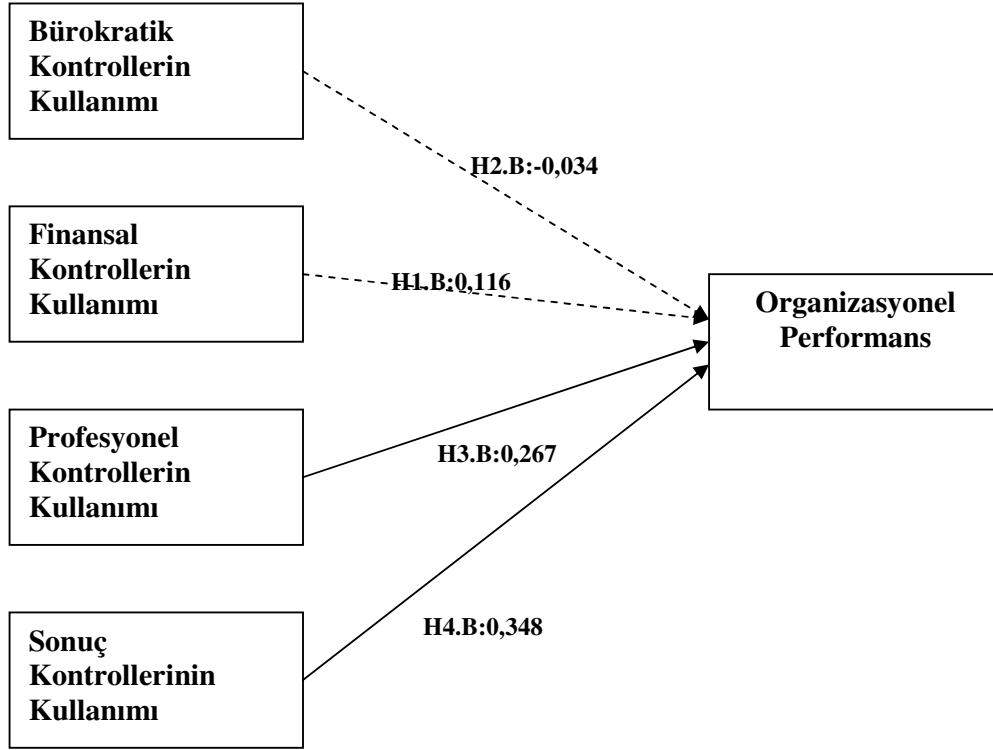
**\*\*0,01 hata payı ile anlamlıdır**

$R^2$  değeri (Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ldr ve  $R^2$  değeri 0,336 olarak bulunmuştur. Buna göre organizasyonel performansı, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 33,6 oranında tanımlayabilmektedir.

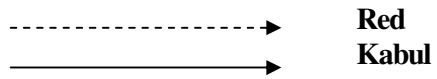
Modelimizdeki bağımsız değişkenlerden Profesyonel kontrollerin kullanımı, organizasyonel performansı olumlu etkilemektedir.( $p<0,01$  ve  $\beta=0,229$ ) ayrıca, sonuç kontrollerinin kullanımı da organizasyonel performansı olumlu etkilemektedir.( $p<0,01$  ve  $\beta=0,377$ ). Buna karşın finansal kontrol ve bürokratik kontrollerin kullanımı organizasyonel performansı etkilememektedir. Yapılan analizler sonucunda hipotezlerin kabul veya red durumları tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo.4.12: Hipotezlerin Analiz Tablosu**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL / RED</b>
<b>H1:</b> Finansal kontrollerin kullanımı organizasyonun performansını olumlu etkiler.	<b>RED</b>
<b>H2:</b> Profesyonel kontrollerin kullanımı organizasyonun performansını olumlu etkilemektedir	<b>KABUL</b>
<b>H3:</b> Bürokratik kontrollerin kullanımı organizasyonun performansını olumlu etkilemektedir	<b>RED</b>
<b>H4:</b> Sonuç kontrollerinin kullanımı organizasyonun performansını olumlu etkilemektedir	<b>KABUL</b>



Şekil. 4.3.Araştırma Sonuçlarının Şematik Gösterimi



## 5. SONUÇ

Bu çalışmada, yöneticilerin karar vermesinde, işletmelerin istenilen hedeflere ulaşım ulaşımadığının kontrolünde, planlama ve sonuçların değerlendirilmesinde yöneticilere yardımcı mekanizma olarak kullanılan yönetim kontrol sistemi elemanlarından bürokratik kontrol, finansal kontrol, sonuç kontrolü ve profesyonel kontrollerin organizasyonel performansa etkileri araştırılmıştır.

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 de, organizasyonun performansı yöneticiler için önemli bir veri niteliğindedir. Çalışmamızda yukarıda belirttiğimiz yönetim kontrollerinin şirketlerin performansını ne derecede etkilediğinin bulunması istenmiş ve buna göre bir teorik modelleme yapılmıştır.

Marmara bölgesinde bulunan çeşitli sektörlerden 199 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 bulunduğu ve 0,70 üstü değerler güvenilir kabul edildiğinden anketimizin iç güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda anket sorularımız 5 faktöre yüklenmiş ve ölçülmek istenen olguyu % 66,199 oranında tanımladığı tespit edilmiştir.

Faktör analiziyle filtrelenen soruların, güvenilirlik analiziyle kullanılabilirliği ölçülmüş ve bu ölçülen verilerin korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ise faktörler arasındaki en yüksek ilişki düzeyinin sonuç kontrolleri ve

finansal kontroller arasında oluştuğu, en düşük ilişki düzeyinin ise organizasyonel performans ve bürokratik kontroller arasında oluştuğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelimizi oluşturan bağımsız değişkenlerden profesyonel ve sonuç kontrollerinin kullanımı organizasyonel performansı arttırırken, finansal ve bürokratik kontrollerin kullanımının organizasyonel performans üzerinde etkisi olmadığı görölmüştür. Organizasyonel performans ve finansal kontroller arasında pozitif bir ilişki olmasına ve en yüksek ortalamanın finansal kontroller üzerinde çıkmasına rağmen regresyon analizimiz sonucunda finansal kontrollerin organizasyonel performansa olumlu bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bunun temel nedenlerinden biri araştırma örnekleminin çoğunluğunun küçük aile şirketlerinden meydana gelmesi ve bu tip küçük ölçekli firmaların yönetimlerinin işlerin nasıl yapıldığından ziyade, sonuca odaklanmasıdır. Finansal kontrollerde, bütçeleme ve finansal raporlara dayanarak gerekli düzeltmeler yapılarak, iş süreçlerin incelenmesi daha uzun bir zaman gerektirdiği ve maliyetli olduğu ve küçük ölçekli firmaların yöneticilerinin hızlı geri dönüşüm istemelerinden dolayı, bu tip firmalar daha çok son çıktıya önem verirler. Ayrıca, bu tip işletmelerdeki yöneticiler işletme sahiplerinden oluşmaktadır ve bu kişiler ise yeterli finansal bilgi ve deneyime sahip değillerdir. Bu yüzden araştırmamızda, sonuç kontrolleri organizasyonel performansı olumlu etkilerken, finansal kontrollerin organizasyonel performans üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca analizimizde bürokratik kontrollerle organizasyonel performans arasında zayıf da olsa bir ilişki tespit edilse de, bürokratik kontroller regresyon analizimizde organizasyonel performansı etkilememektedir. Literatür incelememizde, bürokratik kontroller firma içinde koordinasyon ve tutarlılığı sağlayarak, belirsizliği azaltır ve firmada kurallara ve prosedürlere uyulduğunda oluşan çıktıların aynı olmasını sağlar. Fakat araştırmamızdaki firmaların çoğunluğunun aile şirketlerinden oluşması, buradaki yöneticilerin ise hem işletmenin kurucusu, hem de işletmenin yöneticisi konumunda olduğu düşünülürse bu tip yönetim stratejisini destekleyen firmaların resmi bir personel alım ve ücretlendirme prosedürü izlemesi beklenemez. Ayrıca bu tip işletmeler işlerin nasıl yürütöldüğünden ve iş akış prosedürlerinin yerine getirilip getirilmediğinden çok sonuçta çıkan ürün veya hizmete

göre değerlendirme yapmaktadırlar. Bu tip firmaların yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının rgt etkileme derecesi düşüktür. Yani, işletme sahibi yöneticinin işletme üzerindeki hakimiyeti esastır (Dinçer,1992). Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir.

Araştırmamızda profesyonel kontrollerin organizasyonel performansı arttırdığı görülmektedir. Bu da küçük aile şirketlerinin çalışanlarına işleri üzerinde daha fazla sorumluluk ve karar verebilme gücü sağlandığını, bu sayede de çalışanların kurumlarına bağlılıklarının arttığı ve bununda firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak araştırmamızda organizasyonel performansa etki ettiği saptanan kontrollerden profesyonel ve sonuç kontrollerin kullanımına ilişkin öngörülen hipotezler kabul edilmiştir. Diğer hipotezler ise yapılan regresyon analizimiz sonucunda red edilmiştir.

Son olarak bu konuda ileride yapılabilcek çalışmalara değinilecektir. Öncelikle yapılan araştırmamızda kullanılan yönetim kontrollerinin sayısı arttırılarak daha geniş bir çerçevede ve daha fazla kurumsallaşmış işletmeler üzerinde kontrollerin performansa katkıları belirlenerek, araştırma tekrar incelenebilir. Ayrıca, araştırmamızın literatür taraması sırasında gözlemlenen strateji değişkenini de modelimize ekleyerek kontrol sisteminin hangi yönetim strateji tipinde daha verimli olduğunu inceleyebiliriz.



## KAYNAKLAR

Abernethy M.A., Brownell P,1997, “Management control systems in research and development organizations: The role of accounting,behavior and personel controls” , *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, pg. 233-248.

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

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

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

Arı M. ,2008,“Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamann Güvenirliliği”,*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*,3,s.43-68.

Ar A.A , İskender H. ,2005, “Türkiye’de Kobi’ler ve Kobilerde Planlama,uygulama ve Denetim” , *Mevzuat Dergisi*,s 87.

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

Bayram A.A ,2007, “İşletmelerde Maliye Kontrolü Açısından Esnek Bütçeleme Bir Üretim İşletmesi Üzerinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi,Gaziosmanpaşa Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitsü,Tokat.

Cenger H.,2006, “Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi-Çimento Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi,Gaziantep Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Gaziantep.

Eren S.S, 2007, “ Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özellikleri Ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması ”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Gebze-Kocaeli.

Flamholtz E. G. , Das T. K. , Tsui A. , 1985, “ Toward an Integrative Framework of Organizational Control”,*Accounting, Organizations and Society*, pg. 35-50.

Güçlü N. , 2003 , “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 23, s. 61-85.

Govindarajan V. , Gupta A. K. , 1985 ,“ Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, pg. 51-66.

Mahama H. ,2006, “Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines”, *Management Accounting Research* ,17, pg.315–339.

Henri J.F. ,2006, “Organizational culture and performance measurement systems”, *Accounting , Organizations and Society* , 31, pg.77–103.

Hopwood A. G. ,1983, “On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates”, *Accounting, Organizations and Society* , pg. 287-305.

Hyvönen J. ,2007, “Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance”, *Management Accounting Research* ,18,pg. 343–366.

İçerli M.Y, Akaya G.C ,2006, “Finansal Açından Başarılı Olan İşletmelerde Başarısız Olan İşletmeler Arasında Finansal Oranlar Yardımıyla Farklılıkların Tespiti”,*İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,20,s 1.

Jaworski B. J. ,1988, “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”, *Journal of Marketing* , 52 , pg. 23-39.

Jaworski B. J. , Vlasis S. , Krishnan H.S. ,1993, “Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence”, *Journal of Marketing*, 57 , pg. 57-69.

Kabadayı E.T. ,2002, “İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, s. 61-75.

Karaevli A. ,2007, “Çeşitlendirme Stratejileri ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin Türkiye'deki İşletme Gruplarının Değişim Kapasitesi Üzerindeki Etkisi” , Presented at the 15th Annual Congress of *Turkish Management and Organization Society*, May 25-27.

Kober R, Juliana N. , Byron P. , 2003 , “ Change in Strategy and MCS:A Match Over Time? ”, *Advances in Accounting*, 20, pg.199–232.

Köse Y. ,2009, “Kobi’lerde Finansal Raporlamanın Amaçları ve Muhasebe Bilgilerinin Kullanım Düzeyine İlişkin Batı Karadeniz Araştırması” , *Muhasebe ve Finansman Dergisi*,41,s. 114-120.

Langfield S. ,1997, “Management Control Systems and Strategy: A Critical Review”, *Accounting, Organizations and Society*, 22, pg. 207- 232.

Molina L.M, Montes J.L. , Moreno A.R. ,2007, “Relationship between quality management practices and knowledge transfer”, *Journal of Operations Management* , 25 , pg. 682–701.

Naktiyok A. , Bayrakkök S. ,2006, “Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.B.B.F. Dergisi* , s 2.

Otley D. ,1999, “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management Accounting Research*, 10, pg. 363-382

Ouchi W.G. ,1979, “A Conceptual Framework fort the Design of Organizational Control Mechanisms”, *Management Science*, 25 , pg. 833-848.

Özgener Ş. ,2003, “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon sorunları:Nevşehir Un Sanayi Örneği”,*Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*,20,s. 137-161.

Serinkan C. ,Cabar H. ,2008, “Kobi’lerin yönetim ve organizasyon sorunları:Denizli’deki tekstil işletmelerinde bir araştırma” ,*Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,5,s 1.

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

Widener S.K, 2004, “An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system” *Accounting, Organizations and Society* , 29 ,pg. 377–399.

Yılmaz E. , 2006,Mantıklı EylemTeorisi ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama,Yüksek Lisans Tezi,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Gebze.

Merih K., “Stratejik Yönetim Kontrol Sürecidir”,  
<http://www.merih.net/m2/str/stracon.htm>

“Finansal Yönetim”,<http://www.notoku.com/17-finansal-yonetim/>

Özgen H. ,Doğan S.”Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları”,<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoordinasyondb/kobisayi9.doc>

Minibaş T, “Küresel Rekabet ve İhracat”  
[http://www.kobizirvesi.org.tr/02\\_03\\_c.doc](http://www.kobizirvesi.org.tr/02_03_c.doc)

“İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları, İşletmelerde Çalışma”, <http://www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=30>

## ÖZGEÇMİŞ

Hande Çağla Kızmaz 29 Mart 1981 Kadıköy doğumludur. İlköğrenimini Moda ilkokulunda, orta öğrenimini Kadıköy Kız Lisesi, lise öğrenimini ise Haydarpaşa Anadolu Teknik Lisesinde tamamlamıştır. Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunudur. İstanbul Kadıköy’de yaşamaktadır.

Halen Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme fakültesinde yüksek lisansını yapmaktadır. Şuan bir ithalat firmasında yedek parça sorumlusu olarak çalışmaktadır.

## EKLER



Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Finansal kontrol,bürokratik kontrol,sonuç kontrolü ve profesyonel kontrolün organizasyonel performans 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: Hande Çağla Kızmaz

YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİ	1	2	3	4	5
<b>FİNANSAL KONTROLLER</b>					
Maliyet kontrollü için maliyetin ortaya çıktığı süreçler inceleniyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maliyet kontrolü için bütçe değişkenlik analizi kullanılıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizasyonun karı finansal kontrol için kullanılıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verilen herbir hizmetin maliyeti finansal kontrol için kullanılıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BÜROKRATİK KONTROLLER</b>					
Resmi bir personel ücretlendirme sistemi mi kullanılıyor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansal bilgi sistemlerinin ve raporlarının kontrolü için iç denetleme gruplarına ihtiyaç var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçlerin kalite standartlarına uygunluğunun denetlenmesi için,içsel denetleme gruplarını kullanılır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçlerin kalite standartlarına uygunluğunun denetlenmesi için,dışsal denetleme gruplarını kullanılır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROFESYONEL KONTROLLER</b>					
Yeni fikirlerin uygulanması ve karar verilmesinde irade sahibimisin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel görevlerin yerine getirilmesi ve kararların uygulanmasında irade sahibimidir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar kendi işlerinin kontrolünden kendileri mi sorumludur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar yaptıkları işlerdeki problemleri bulmak ve çözmek için irade sahibimidir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SONUÇLARIN KONTROLÜ</b>					
Toplantı,çalışanların arasındaki görüşmeler vs. informal iletişimlerle organizasyon içerisinde bilgi akışı devamlılığı var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim raporları,aylık performans raporları gibi formal raporlarla kontrol var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bütçede dönemsel meydana gelen değişimlerin raporlanması var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların performans ölçümünde müşteri memnuniyeti kullanılır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Takımın hedeflerine göre ödüllendirme var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bütçe hedeflerinin karşılanmasına önem verilirmi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Net gelir/kar finansal sonuçların kontrolünde kullanılırmı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yatırımların getirisi sonuçların kontrolünde etkilimidir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ORGANİZASYONEL PERFORMANS</b>					
Şirketimizin performansı aynı sektördeki diğer şirketlere göre yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde yönetici pozisyonundaki çalışanlar çok sık değişmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin pazar payı rakiplerimizin durumuna bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
Şirketimizin yatırımlarının karlılığı rakiplerimiz ile rahatlıkla kıyaslanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin ciro artışı rakiplerimizin ciro artışı ile rahatlıkla kıyaslanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin tahsilat oranı oldukça tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde çalışanların şirketimize bağlılığı rakiplerimizle kıyaslanabilecek derecede iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde çalışanların verimliliği rakiplerimizle göre daha yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
Şirketimizde son dönemde müşteri şikayetleri azalmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde çalışanların devamsızlık oranı rakiplere göre düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde çalışanlarımız şirketimizin durumundan memnundurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin müşteriler gözündeki değeri sürekli artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.**

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