



ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 12, Sayı: 148, Ocak 2024, s. 44-61

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.74163>

Yayın Geliř Tarihi / Article Arrival Date

13.12.2023

Yayımlanma Tarihi / The Publication Date

29.01.2024

Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU

İstanbul Geliřim Üniversitesi, İİSBF, Lojistik Yönetimi Bölümü

fsivaslioglu@gelisim.edu.tr

Orcid: 0000-0002-8524-6928

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI SİSTEMİNİN KULLANIMI: BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULAMA

Öz

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin eksik kalması sonucunda, çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri, finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verileri de kullanarak değerlendirme imkanı sunmaktadır. Dengeli Ölçüm Kartı da çok boyutlu performans ölçüm yönetim sistemi olarak değer kazanmış ve strateji geliştirme ve değerlendirme süreçlerinde temel bir araç haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, bir üretim işletmesinde, Dengeli Ölçüm Kartı'nın uygulanıp uygulanmayacağını çalışanların bakış açısı doğrultusunda belirlemektir. Ayrıca Dengeli Ölçüm Kartı kullanımının işletme çalışanlarında farklılık oluşturup oluşturulmayacağını tespit edilmesi ve işletmede en çok önem verilen unsurların irdelenmesi, araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Çalışmada performans ölçümünün öneminin vurgulanması ve Dengeli Ölçüm Kartı'nın performans ölçümüne sağladığı katkının ortaya çıkarılması üzerinde durulmuştur. İstanbul'da bir tekstil işletmesinde çalışanların konuya ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik anket formu ile 26 kişiden veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler frekans analizi ile ortalama, standart sapma ve varyans olarak test edilmiştir. Dengeli Ölçüm Kartı'nın boyutlarına bakıldığında en çok önem verilen boyutun "Öğrenme ve Gelişme Boyutu" olduğu (ortalama 4,0817), en az önem verilen boyutun ise, "İş Süreçleri Boyutu" olduğu (ortalama 3,6703) analiz sonucunda tespit edilmiştir. Buna göre çalışmada, incelenen işletmenin üretim sürecinde "İş Süreçleri Boyutu" konusuna önem verilmesi ve faaliyetlerin iyileştirilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: Dengeli Ölçüm Kartı, Performans Ölçümü, Performans Değerleme, Strateji Geliştirme

THE USE OF BALANCED MEASURING CARD SYSTEM IN PERFORMANCE MEASUREMENT: APPLICATION IN A PRODUCTION ENTERPRISE

Abstract

As a result of the lack of traditional performance measurement methods, multidimensional performance measurement methods are methods that offer the possibility of valuation using non-financial data as well as financial data. The balanced measurement card has also gained value as a multidimensional performance measurement management system and has become a basic tool in strategy development and evaluation processes. This study aims to determine whether a balanced measurement card should be applied in a production enterprise from the point of view of employees. In addition, determining whether the use of balanced measurement cards will make a difference in business employees and examining the most important elements in business constitute the sub-objectives of the research. The study focused on emphasizing the importance of performance measurement and to reveal the contribution of the balanced measurement card to performance measurement. Data were collected from 26 people with a questionnaire to measure the attitudes of employees in a textile enterprise in Istanbul on the subject. The obtained data were tested for mean, standard deviation, and variance by frequency analysis. When looking at the dimensions of the balanced measurement card, it was determined as a result of the analysis that the most important dimension is the "Learning and Development Dimension" (average 4.0817), and the least important dimension is the "Business Process Dimension" (average 3.6703). Accordingly, it was emphasized that the subject of "Business Process Dimension" should be given importance in the production process of the examined enterprise and the necessity of improving the activities.

Keywords: Balanced Measurement Card, Performance Measurement, Performance Evaluation, Strategy Development

GİRİŞ

İşletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri ve artan talepler karşısında hızlı cevap verebilmeleri için stratejilerini ve yönetim sistemlerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Çünkü işletmeler; anlaşılabilir şekilde hedeflere uygun olarak stratejilerinin performansını ölçmek zorundadırlar (Ağca ve Tuncer, 2006). İşletmelerde faaliyetleri izlemek ve kontrol etmek performans ölçüm sistemleri sayesinde gerçekleşmektedir. Bu sistemler, üst yönetime planlar doğrultusunda hareket etme olanağı sağlamaktadır. (Robert, 1994). 1980'lerin sonlarında işletme performansını değerlendirme açısından yeni ölçüm teknikleri ortaya çıkmıştır. Ancak bu tekniklerde oluşan bazı eksiklikler yüzünden işletmeler 1990'lı yıllarda temel değişimler sağlayan yeni performans ölçümleri kullanarak parça parça ölçüm sistemlerinden, bütüncü ölçüm sistemlerine doğru hareket etmeye başlamıştır (Sureshchvear ve Leisten, 2005; Davis ve Albright, 2004).

Kaplan ve Norton'un (1992) yayınladığı "Balanced Scorecard (BSC) isimli makaleyle Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) literatüre girmiştir. Daha sonra 1993 ve 1996 yıllarında yayınladıkları makaleler ile DÖK'nın stratejik yönetim aracı olarak popüler olmasını sağlamışlardır. DÖK hem dört boyutlu bir performans değerlendirme sistemi hem de stratejilerin uygulanmasında kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır. DÖK ölçümleri, çeşitli ülkelerde ve çeşitli sektörlerde uygulanmış, ayrıca araştırmacılar tarafından incelenerek literatürde başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Üst düzey yöneticiler için işlerin hızlı ve kapsamlı yapılmasını sağlayan bir dizi ölçümler bütünüdür. "Finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve gelişme ve öğrenme boyutu" ile ilgili çalışmalara ait operasyonel ölçümler DÖK ile yapılmaktadır. Dengeli Ölçüm Kartı ile yapılacak ölçümün amacı, işletme stratejisi ile bireysel ve örgütsel girişimleri uyumlu hale getirmektir. DÖK, geleneksel bir performans kontrol sistemi olarak değil, bir iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak görülmektedir. Elde edilecek ölçümlerin uzun dönemli stratejilere ve yönetim sistemlerine entegre edilmeleri gerekmektedir. Dengeli Ölçüm Kartı bir ölçüm projesi değil bir değişim projesi olarak işletmenin vizyon, misyon ve hedeflerini şekillendirmektedir.

Bu çalışmada, DÖK'nın performans değerlendirme bağlamında bir üretim işletmesinde başarılı bir şekilde uygulanması amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak araştırmaya konu olan işletmede DÖK boyutlarının ölçülmesi ve faaliyetlerde iyileştirmelerin yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın daha sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

PERFORMANS KAVRAMI

Performans, belirlenen zamanda üretilmiş olan ürün ve hizmetin miktarının etkinlik, verimlilik ve çıktı kavramlarıyla ilişkilendirilmesidir. Ayrıca kişilerin, grupların veya işletmelerin planlanan hedeflerine belirli dönem sonunda niceliksel ve niteliksel olarak ulaşmalarıdır. Performans; hedeflere ulaşmada çıktıların ve çıktıların üretimlerinde kullanılan kaynakların ölçülmesi, hedeflere ulaşma düzeyi, faaliyetlerin verimliliği ve etkililiği olarak tanımlanabilir. Verimlilik, etkililik, kalite, yenilik, karlılık ve çalışma ortamının kalitesi anlamında da kullanılmaktadır. İşletmelerde performans kavramı, stratejik yönetim konularının en önemli yapı taşlarından biridir (Yaşar, 2016).

Performans yönetimi, oluşacak performans sorunlarının çözümü için modern yaklaşımların kullanılmasını zorunlu hale getiren bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreçte önemli bir parça olan performans yönetimi, organizasyonun amaçlarının doğru yapılandırıldığı ve işletmenin gelişimini desteklediği gibi çalışanların da gelişmesini sağlamaktadır. Bu sistem, çalışanların temel yeteneklerini örgüt amaçlarına göre geliştirmektedir (Öztürk, 2009: 96).

Eski bir yönetime ait özlü sözde dendiği gibi "Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz", yani ölçülebilen şeylerin yönetilebileceği prensibine dayanmaktadır. Bu gün hala geçerliliğini koruyan sözde neyin iyileştiğini veya neyin iyileşmediğini görmek için ölçme yapılmazsa gelişmeyi sağlıklı bir şekilde takip etmek kolay olmamaktadır. DÖK uygulamasında, bulunan denge ile kısa ve uzun vadeli hedefler, finansal ve finansal olmayan tedbirler, gecikmiş ve belirleyici göstergeler, iç ve dış performans boyutları arasındaki dengenin sağlanması amaçlanmaktadır (Chang, Wu ve Lin 2008: 1088). Performans ölçmenin amacı, davranışları denetleme ve performans değerlendirmede kullanılacak bir araç olarak birey ve örgütlerin belirlenmiş bir plan dahilinde uyumlu olmalarını sağlamaktır.

Performans yönetim sistemi, dinamik bir süreç olarak ele alınarak, planlama, değerlendirme ve gelişmeye geniş bir perspektif olarak ele alan örgütsel bir sistemdir. Amaçlarını gerçekleştirmek yönünde mücadele eden, çevrelerinden aldıkları girdileri üretim süreçlerinden geçirerek çıktılar sunan işletmeler amaçlarına ulaşma sürecinde geri bildirim almak için performans ölçümüne ihtiyaç duymaktadırlar. Üst düzey yöneticiler performans ölçüm sisteminin önemini kavramışlar ve performansla ilgili raporların hazırlanmasında DÖK sistemini ön plana çıkarmışlardır.

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI KAVRAMI

Günümüz koşullarında performans ölçmenin dengeli, kapsamlı ve geniş ölçüde gerçekleştirilmesi için işletmeler çeşitli ölçüm yöntemlerini kullanmaktadırlar. DÖK, sadece kâr odaklı işletmelere değil aynı zamanda kâr amacı gütmeyen kamu işletmelerinde de uygulanmaktadır (Chang, vd. 2002: 345-346). Kaplan ve Norton stratejik ve mali ölçütleri geliştirerek dört temel soruya cevap aramışlardır;

- Müşterilerin bakış açısı nedir?
- Nasıl mükemmel oluruz?
- Yenilik ve öğrenmek için gelişme ve değer üretme açısından devam edebilir miyiz?
- Mali bakış açısından hissedarlara bakışımız nedir?

Yöneticiler bu soruların cevaplarına göre hedefler belirlerler, her birim ve bireyin hedeflerine ulaşmalarına desteklerler.

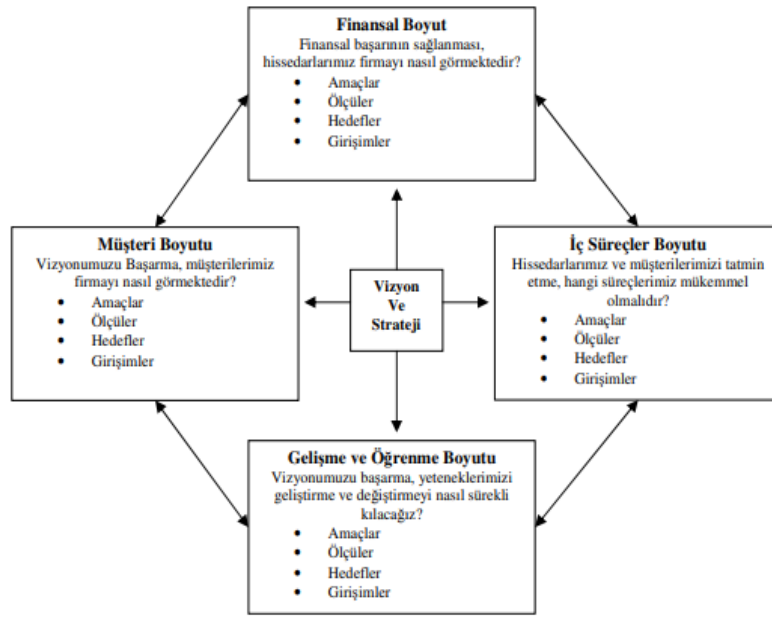
Geleneksel olarak alışılmış ölçme yöntemlerinin eksikliklerini gidermek amacıyla kullanılan çok boyutlu ölçüm yöntemlerinin amacı, finansal verilerle birlikte finansal olmayan verileri de kullanan tam değerlendirme imkanı sağlamaktır. DÖK çok boyutlu ölçüm yapma özelliğine sahiptir. Bir ölçüm ve yönetim sistemi olan DÖK finansal performansın göstergelerini bir araya getirerek strateji geliştirmede temel bir organizasyon aracıdır. DÖK, işletmelerde geçmişteki finansal değerlere sahip olmanın yanında, gelecekte de müşteri odaklılığı, faaliyetlerin müşterilere ve hissedarlara göre geliştirilmesi, sistem içinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan göstergelerin ölçülmesi gibi stratejik geri bildirim sağlayan dinamik bir performans ölçüm sistem yaklaşımıdır (Ölçer, 2005: 91-92).

DÖK'ün işletmelere sağladığı yararlar şunlardır; işletmelerin gelecek hedeflerini belirler ileriye doğru stratejiler konusunda fikir birliği oluşumu sağlar. Çalışanların firma başarısına sağladıkları katkıyı görmelerini sağlar. Değişime odaklanmayı ve bilginin içeride akışını sağlar. Diğer işletmelerle performans karşılaştırmasını sağlar. Geçmişteki ölçümlerle geleceğe ilişkin tahminler ve neden sonuç analizi yapılmasını sağlar (Michalska, 2005: 753). Finansal ve finansal olmayan göstergelere ulaşımı sağlar ve aralarında denge kurulmasına yardımcı olur. Zamanında teslim yaparak müşteri memnuniyeti sağlar (Niven, 2002).

Dengeli Ölçüm Kartı,1990 yılında Nolan Norton Institute'de işletmelerin performans ölçümü konusundaki sorunlarını çözmek için yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır. David Norton ve Robert Kaplan tarafından, Harvard Business Review adlı dergide bu yaklaşım yayınlanmış, maliyet muhasebesinin yer aldığı finansal göstergelerin yetersiz kaldığı açıklanmıştır. Periyodik ve sistematik bir sistem kontrolü sağlayan Dengeli Ölçüm Kartı finansal ve finansal olmayan kriterleri birleştirerek performans ölçümü sağlamaktadır. Geçmiş

25 yılda yapılmış çalışmalar, işletmelerin % 60-80 oranında geleceklerini tahmin etmede başarılı olamadığını göstermiştir. Ancak son yıllarda yapılmış çalışmalarda, DÖK sayesinde kapalı denge sistemi ile iç ve dış perspektifler arası dengenin sağlandığı görülmektedir. Bugün pazar ortamında maliyet muhasebesi ile incelenen finansal konuların yerine finansal olmayan konuların da önemli göstergeler olduğu ifade edilmektedir. Finansal olmayan kaynaklardan tedarikçiler, müşteriler, teknoloji ve yenilikler gibi unsurların, fiziksel kaynaklara göre daha fazla önem kazandığı görülmüştür. Dengeli Ölçüm Kartı vasıtasıyla, işletmeler bugün ve gelecekteki performanslarına ait göstergelere sahip olabilirler (Kasnaklı,2002/2: 34-135).

DÖK, işletmelerde faaliyetlerin her aşamasında stratejileri belirlemek, gerçekleştirmek ve yönetmek için kullanılan araç olarak görülmektedir. Ölçüm, stratejik yönetim ve iletişim sistemi olarak kullanılan DÖK, işletmelerin üç ana işlevine sahip bir uygulamadır. DÖK'nın hedeflere, göstergelere ve stratejik eylemlere uygulanmış olması öne çıkan etkenlerdir (Striteska ve Spickova, 2012: 280). DÖK modelinde vizyon ve strateji unsurları bakımından işletme performansı dört boyutlu olarak ele alınmaktadır. Finansal boyut (karlılık), müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, gelişme ve öğrenme boyutu aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 1. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutları (Niven, P. 2006). *Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc. New York, 106).

Şekil 1’de Dengeli Ölçüm Kartının Finansal Boyutu, Müşteri Boyutu, İş süreçler Boyutu ve Gelişme ve Öğrenme Boyutu yer almaktadır.

Finansal Boyut

Finansal boyut; genelde finansal verilere dayanmakta ve örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için DÖK boyutlarının başarı derecelerini gösteren ölçütleri kapsamaktadır (Bento vd, 2013: 51). Finansal boyut genel olarak muhasebe verileri ile ilgilidir. Karlılık, büyüme, verimlilik, fiyatlar, masraflar, müşteri, denetim gibi aktiviteleri göstermektedir.

Burada, karlılığın yanında verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Finansal performans göstergeleri, stratejik seçimlerin sonuçlarını ve organizasyona katkı sağlayıp sağlamadığının tespitini göstermektedir. Kaplan ve Norton, işletmelerde yapılan faaliyetlerde finansal ölçülere önem verilmesi ve bu ölçülere dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Amaratunga vd. 2001). Kar amacı güden işletmeler finansal ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu da finansal kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmelerini gerekli kılmaktadır. Yönetemedikleri durumda iflasa kadar gidebilecek finansal kayıplar yaşayabilirler. İşletmelerin finansal hedefleri arasında yer alan etmenler, içinde buldukları sektör, çevre ve işletme stratejisine ait özel etkenlerdir. DÖK işletmelere etkin bir şekilde fayda sağlamak ve risk yönetimi gibi konularda kendi finansal hedeflerini seçecekleri sınıflandırma şeması sunmaktadır (Yükçü, 2014: 665).

Tablo 1. Finansal boyut için amaçlar ve ölçütler

Amaçlar	Ölçütler
Karlılığı Artırmak	Kardaki Yıllık Artış
Büyüme	Müşteri Sayısı
Verimliliği Artırmak	Denetim Süreleri
Sözleşme Fiyatlarını Artırmak	Sözleşme Ücretini Enflasyon Oranına Göre Belirlemek
Masrafların Doğru Dağıtılması	Müşterinin Masraflara İtiraz Etmemesi

Kaynak: Yaşar, R. Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması

Tablo 1’de finansal boyut olarak işletme için karlılık artırmak, büyüme, verimliliği artırmak, sözleşme fiyatlarını artırmak ve masrafların doğru dağıtılması olarak belirlenen amaçlar ve karın yıllık artışı, müşterilerin sayısı, denetimin süreleri, sözleşmenin ücretinin enflasyon oranına göre belirlenmesi, müşterilerin masraflara itiraz etmemesi gibi ölçütler yer almaktadır. Finansal ölçütleri belirlerken işletmenin sektörü, ekonomik çevresi ve rekabetçi pozisyonu incelenmiştir.

Müşteri Boyutu

Müşteriler ile ilgili bilgilerin alınması ve performansın belirlenmesi açısından DÖK önemli bir göstergedir. İşletmeler hangi pazara sunum yapıyorlarsa o pazarın özellikleri ve yapısını iyi bilmeleri gerekir. DÖK uygulamaları ile performans göstergeleri geliştiren bir organizasyon; “müşteri memnuniyeti ve yeni müşteri elde etme, mevcut olan müşterilerle ilişkileri devam ettirme, pazar payı, teslim sürelerinin zamanında yerine getirilmesi” konularına önem vermesi gerekmektedir (Tek, 2003). Bir iş stratejisinin temelinde yatan asıl amaç, ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajın bileşimi olan müşteri değeridir. Müşteri değerinde hedef müşteri kitlesinin etkilenmesi, bu kitlenin elde tutulması ve ilişkilerin derinleştirilmesi, işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını göstermektedir. Müşteri boyutu finansal boyuttaki hedefleri desteklerken gelir kısmında da müşteri boyutu yer almaktadır. Müşteri boyutunu oluşturma çalışmaları sonucunda, hedef pazar seçimi, pazarın ve müşterinin payı, müşterinin kazanımı, tatmin olması ve karlılık gibi fikirler oluşturulmaktadır.

Tablo 2. Müşteri boyutunda amaçlar ve ölçütler

Amaçlar	Ölçütler
Yeni Müşteri Bulma	Yıllık Yeni Müşteri Sayısı
Müşteri Memnuniyeti	Hatasız ve Kaliteli Denetim
Müşteri Sadakati	Yeni Sözleşme Döneminde Kazanılan ve Kaybedilen Müşteri Sayısı

Kaynak: Yaşar, R. Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması

Tablo 2’de müşteri boyutu olarak yeni müşteri bulmak, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi amaçlar ve yıllık yeni müşteri sayısı, hatasız ve kaliteli denetim, yeni sözleşme döneminde kazanılan ve kaybedilen müşteri sayısı ile ilgili ölçütler yer almaktadır.

İç Süreçler Boyutu

Faaliyetlerdeki iş süreçlerinin en iyi hale gelmesi, geliştirilmesi ve müşterileri elde edebilmek için değerler yaratılması, hissedarların karlılıktan beklentilerinin yerine getirilmesi iç süreçler boyutunda ele alınmaktadır. İç süreçler göstergeleri, organizasyonun finansal açıdan yükselmesine ve müşteri memnuniyetine etki eden önemli bir süreçtir. Bu göstergelerle, geleneksel ölçüm sistemleri ile DÖK arasındaki önemli farklar ortaya çıkmaktadır. Geleneksel ölçümde maliyet, kalite ve zaman kavramları ele alınırken; DÖK sistemi ile müşteri odaklı ve finansal amaçlarla hareket edilmesi dikkat çekmektedir (Ölçer, 2005, s: 95). İşletmelerdeki yapılması gereken süreçleri belirlerken müşterilerin ve pazarın ihtiyaçlarını ve hissedarların beklentilerini karşılamayı hedeflenmektedir. Bu süreçte yapılması gerekenler; yeni mamüller geliştirmek, yeni pazarlar için yeniliğin desteklenmesi, mevcut müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, iç süreçlerde geliştirme, kapasite ve kaynak yönetimi dış çıkar grupları ile doğru ilişkiler kurulmasıdır. Ayrıca pazarda yeni elde edilecek müşterinin ilgisi çekilmeye odaklanılmaktadır.

Tablo 3. İç süreçler boyutunda amaçlar ve ölçütler

Amaçlar	Ölçütler
Zaman-Maliyet	Projeye Harcanan Zaman ve Maliyet Oranı
Süreç Geliştirme	Hata Oranında Azalma

Kaynak: Yaşar, R, Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması

Tablo 3’de iç süreçler boyutu olarak zaman-maliyet ve süreç geliştirme gibi amaçlar, projeye harcanan zaman ve maliyet oranı, hata oranında azalma olarak ölçütler yer almaktadır.

Gelişme ve Öğrenme Boyutu

Dengeli Ölçüm Kartı ile elde edilen göstergelerin finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları ile insan, sistem ve yaklaşımların performansları arasında meydana gelen farkların olduğunu gelişme ve öğrenme boyutu ile sağlanabilmektedir. İşletmeler, çalışanlara yeteneklerine göre iş verme, motive etme, bilgiye ulaşabilmeleri gibi konularda destek sağlamalıdır. İşletme, iç yaklaşım ve metotları uyumlu hale getirerek öğrenme ve gelişme olanağı vermelidir (Ölçer, 2005, s: 97). Stratejik amaçlara ulaşmak için altyapıda yapılacak değişiklikler, organizasyon içi bilgi paylaşımı, çalışan kalitesinin artırılması ve çalışan elemanların memnuniyetlerine odaklanılmalıdır. İşletmede insan kaynakları, bilgi teknolojileri, iş süreçleri, farklılaştırılmış değer düşünceleri ve müşteri ilişkileri stratejilerle uyumlu hale getirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2001: 94). Hissedarlar için de değer yaratma kapasitesine sahip olma becerisi, gelişme ve öğrenme boyutunu kapsamaktadır.

Tablo 4. Gelişme ve öğrenme boyutunda amaçlar ve ölçütler

Amaçlar	Ölçütler
Çalışanların Yeteneklerinin Geliştirilmesi	Şirket İçi Eğitimler
Çalışanların Teknik Bilgilerinin Artırılması	Haftalık Teknik Toplantılar
Çalışanların Akademik Faaliyetlerde Bulunmaları	Yıllık Makale vb. Sayısı
Çalışan Motivasyonu	Çalışanın Kurum Bağlılığının İncelenmesi

Kaynak: Yaşar, R, Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması

Tablo 4’de gelişme ve öğrenme boyutu çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, teknik bilgilerinin artırılması, akademik faaliyette bulunmaları ve motivasyonu olarak amaçlar, şirket içi eğitimi, haftalık teknik toplantılar, yıllık makale vb. sayısı, çalışanın kurum bağlılığının incelenmesi olarak ölçütler yer almaktadır.

Dengeli Ölçüm Kartı’nın ilk aşaması, vizyonun anlaşılır bir hale getirildiği ve hedeflere ulaşmak için yapılması gereken eylemleri aksiyona dönüştürmektir. Stratejiler de bireylerle bağlantılı olarak üst düzey yöneticiler arasında fikir birliği sağlanması ve kaynakların etkin kullanılması açısından önemli bir aşamadır. İkinci aşama; organizasyonda hedefler paylaşarak iletişim sağlanır. Kurumsal hedefleri çalışanlar benimseyerek bireysel hedeflere dönüştürür. Üçüncü aşama; stratejik olarak geri bildirim, öğrenme ve denetleme yapılmaktadır. Stratejiler uygulanırken güncellemeye de gidilebilmektedir. Dördüncü aşama; planlama ve hedef belirleme aşamasıdır.

LİTERATÜR

İşletmelerde performans değerlendirmenin yeni ölçüm teknikleri 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır. Bu ölçümlerin girişim odaklı olması bir takım eksiklikleri gündeme getirmiştir. 1990’lı yılların başında ise, yeni performans ölçütleri ile temel değişim konuları kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda Dengeli Ölçüm Kartı ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Finansal ve finansal olmayan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına bakılır ve değerlendirmelerle geçmişin analizinden çok geleceğin öğrenilmesine odaklanılır. Sureshchandar ve Leisten, 2005; Carmona ve Grönlund (2003), son yıllarda performans ölçüm teknikleri içinde güvenli ve yol gösterici bir yaklaşım olarak Dengeli Ölçüm Kartı’nı göstermektedirler. Burada asıl neden DÖK’ün stratejik bir yönetim aracı olması olarak kabul edilmesidir. Gumbus ve Lussier, (2006), 1000 şirket üzerine yaptıkları araştırmaları sonucunda, Kuzey Amerika’da yaklaşık % 50, Avrupa’da ise % 40 şirketin Dengeli Ölçüm Kartı kullandıklarını tespit etmişlerdir. Köse (2007), otomotiv yan sanayi ile yedek parça üreten üretim işletmesinde yapılan araştırmada, DÖK’nin, işletmeler için hem stratejik bir yapı çerçevesi oluşturması ile hem de performans ölçümü sağlaması ile önemli bir araç olduğunu ifade etmiştir. Cebeci (2012), lojistik sektörlerinde yapılan çalışmada, Dengeli Ölçüm Kartı modeli uyarlanarak, Lojistik Skor Kartı modeli geliştirilmiştir. Bu modelle işletmelerin başarıya ulaşmak için hangi aşamaları takip etmesi konusunda yön gösterici bir sonuç elde edilmiştir. Yıldız vd. (2013), özel bir hastanede yapılan örnek çalışmada, Dengeli Ölçüm Kartı’nın (Balanced Scorecard) stratejik yönetim ve performans ölçüm aracı olarak kullanılmasının sonuçları incelenmiş ve DÖK’nin hangi boyutlarının kullanılması ve bu boyutların altındaki amaçların belirlenmesi gerektiği üzerinde çalışılmıştır. Karsavuran (2013), önemli bir stratejik kontrol yöntemi olan DÖK’nin sağlık hizmetlerine uyarlanarak başarılı bir şekilde kullanılacağı konusuna çalışmada değinilmiştir. Bhattacharya vd. (2014), yaptıkları çalışmalarında Dengeli Ölçüm Kartı kullanılarak yeşil tedarik zinciri performansına dayanan Bulanık Analitik Ağ Süreci Yönetimi geliştirilmiştir. Galankashi vd. (2016), otomotiv sektöründe yapılan çalışmada, tedarikçi seçiminde DÖK kullanımının problemlere çözüm önerisi getireceği sonucuna varılmıştır. Yaşar (2016), çalışmasında, hizmet sektöründe bulunan denetim şirketlerinde performans ölçümünün sadece finansal değil finansal olmayan verilerin değerlendirilmesi ile de gerçekleştirileceği sonucuna varmıştır. Dengeli Puan Kartı kullanılması ile soyut verilerle çok boyutlu yöntemlerin uygulanacağı vurgulanmıştır. Malagueño vd. (2018), KOBİ’lerin DÖK yöntemi kullanılarak finansal performans ve inovasyon arasındaki etkilerini araştırmak için İspanya’da 251 işletmeye anket çalışması yapmışlardır. Sonuç olarak ileriye dönük kontrol için

DÖK uygulaması yapan işletmelerin daha fazla finansal performans elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Erdoğan vd. (2019), Borsa İstanbul'da perakende sektöründeki yer alan 12 işletmenin performansları üzerinde yapılan çalışmada, DÖK yönteminin dört kriteri dikkate alınarak Bulanık AHP yöntemi ve performans sıralamalarında Pisagor Bulanık TODIM yöntemi kullanmışlardır. Madenoğlu (2020), DÖK uygulaması ile AHP-MARCOS yöntemlerinin tedarikçi seçim sürecine sistematik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Yaklaşımında DÖK yöntemi çerçevesinde tedarikçi seçim kriterleri oluşturulmuştur. Vasconcelos vd. (2023), tarımsal sanayi şirketleri bağlamında farklı stratejik hedefler göz önünde bulundurularak Dengeli Puan Kartının dört perspektifiyle ilişkili performans göstergelerinin kullanım derecesini analiz etmişlerdir. Humphreys, (2023), deneysel bir çalışmada, stratejik olarak bağlantılı performans ölçüleri ve bir strateji haritasının rolünü incelemiştir. Bach, vd. (2023), dengeli puan kartı (BSC) çerçevesi ışığında tedarik zinciri yönetimi olgunluğu (SCMM) ile iş performansı arasındaki bağlantıyı analiz etmişlerdir. Yapılan çalışmanın amacı, SCMM ile iş performansı arasındaki ilişkiyi finansal, müşteri, inovasyon, öğrenme ve iç süreçler perspektiflerinden araştırmaktır. Thuong, vd. (2023), çalışmalarında, firma performans yönetimi süreçlerinde ileri karar bilimi için Dengeli Puan Kartı (BSC) kavramına dayanan finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin bir kombinasyonunu sunmuşlardır. Bu ölçümlerle, iş, yönetim, operasyonel ve imalat sektörlerinde daha yüksek genel performans elde edebileceğini açıklamışlardır.

YÖNTEM

Bu bölümde DÖK ile ilgili araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ait başlıklar yer almaktadır.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, sayısal olarak bir özelliğin bir kişi ya da nesnede ne miktarda olduğunu gösteren nicel veri çözümleme tekniği olan Betimsel İstatistiklerden Frekans dağılımları (ortalama, standart sapma ve varyans) araştırma deseni ile analiz edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul'da bulunan bir tekstil üretim işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmede, Dengeli Ölçüm Kartı'nın uygulanıp uygulanmaması konusunu irdelemek üzere 26 kişi ile görüşülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket yönteminin Dengeli Ölçüm Kartı performans uygunluğunun formu kullanılmıştır. Anket formu, Ing-Long Wu ve Ching-Hui Chang (2012) 'ın, "Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective, Decision Support Systems" adlı çalışmalarında kullandıkları performans göstergelerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket iki bölüm olarak oluşturulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı birinci bölüm, Dengeli Ölçüm Kartı'nın dört boyutunun (finansal boyut, müşteri boyutu, iş süreçleri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu) yer aldığı ikinci bölüm olarak tasarlanmıştır. Araştırma yapılan işletmeye ilişkin ölçümlerin ve onlara verilen önem düzeyi 5'li likert ölçeğiyle (1: oldukça yetersiz, 2: yetersiz, 3: orta, 4: yeterli, 5: oldukça yeterli'ye doğru sıralanmıştır) değerlendirilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmaya konu olan işletmede 26 katılımcı ile yüz yüze görüşme yöntemi ile Dengeli Ölçüm Kartı'nın boyutları olan 4 boyuta ait daha önce doğruluğu kanıtlanmış ölçeğe ait sorular sorulmuştur. Görüşmeler 2023 yılında Eylül-Ekim ayları arasında yapılmış ve anketler toplanmıştır. Araştırmaya katılım yöneticilerden izinler alınarak gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Kişisel onam formu doldurularak katılımcıların uygun olduğu zamanlarda görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilmiş verilerin ortalamaları SPSS Programı ile frekans analizleri yapılarak puanlanmıştır. Frekans analizi, verilerin gözlem sıklığı ve yüzdesel dağılımlarını gösteren bir analiz tekniğidir. Katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların algılanma dereceleri 4 ve 4'e yakın olarak bulunması algılanma derecesinin kabul edilebilir oranda yüksek olduğunu göstermektedir.

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum, yaş, firmada çalışma süresi, eğitim, toplam görev, firmanın faaliyet süresi ve çalışan sayısı ile ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. Ayrıca performans boyutları (ortalama, standart sapma, varyans), frekans analizi'nin bulguları ve yorumları bulunmaktadır.

Tablo 5. Katılımcılar ile İlgili Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	14	53,8	53,8
Erkek	12	46,2	100,0
Toplam	26	100,0	
Medeni Durumunuz	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Evli	10	38,5	38,5
Bekâr	16	61,5	61,5
Toplam	26	100,0	100,0
Yaşınız	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
18	1	3,8	3,8
19	1	3,8	7,7
20	2	7,7	15,4
21	3	11,5	26,9
24	1	3,8	30,8
26	2	7,7	38,5
28	3	11,5	50,0
31	1	3,8	53,8
33	1	3,8	57,7
34	1	3,8	61,5
36	1	3,8	65,4
40	1	3,8	69,2
41	4	15,4	84,6
44	2	7,7	92,3
50	1	3,8	96,2
52	1	3,8	100,0
Toplam	26	100,0	
Firmada Çalışma Süreniz	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1 Yıl	3	11,5	11,5
2 Yıl	4	15,4	26,9
3 Yıl	1	3,8	30,8
4 Yıl	7	26,9	57,7
5 Yıl	1	3,8	61,5

Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Sisteminin Kullanımı: Bir Üretim İşletmesinde Uygulama

6 Yıl	2	7,7	69,2
8 Yıl	2	7,7	76,9
11 Yıl	1	3,8	80,8
14 Yıl	2	7,7	88,5
15 Yıl	1	3,8	92,3
16 Yıl	1	3,8	96,2
30 Yıl	1	3,8	100,0
Toplam	26	100,0	100,0
Eğitim	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Orta Öğretim	1	3,8	3,8
Lise	7	26,9	26,9
Üniversite	14	53,8	53,8
Lisansüstü	4	15,4	15,4
Toplam	26	100,0	100,0
Göreviniz	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Genel Müdür	2	7,7	7,7
Genel Müdür Yrd.	4	15,4	15,4
Departman Md. Yrd	6	23,1	23,1
Şef	4	15,4	15,4
Uzman	10	38,5	38,5
Toplam	26	100,0	100,0
Firmanın Faaliyet Süresi	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
4 Yıl	1	3,8	3,8
10 Yıl	2	7,7	7,7
11 Yıl	3	11,5	11,5
14 Yıl	5	19,2	19,2
15 Yıl	2	7,7	7,7
16 Yıl	1	3,8	3,8
18 Yıl	2	7,7	7,7
20 Yıl	2	7,7	7,7
22 Yıl	2	7,7	7,7
24 Yıl	1	3,8	3,8
30 Yıl	1	3,8	3,8
31 Yıl	1	3,8	3,8
40 Yıl	1	3,8	3,8
42 Yıl	2	7,7	7,7
Toplam	26	100,0	100,0
Firmada Çalışan Sayısı	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-9	5	19,2	19,2
10-49	10	38,5	57,7
50-100	7	26,9	84,6
100 ve üstü	4	15,4	100,0
Toplam	26	100,0	100,0

Tablo 5’de görüldüğü gibi, katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında kadın 14 kişi (%53,8), erkek 12 kişi (46,2), medeni duruma bakıldığında evli 10 kişi (%38,5) bekar 16 kişi (61,5), yaş aralığının 18 ve 50+ olduğu görülmektedir. Firmada çalışma süreleri 1 yıl ile 30 yıl arasındadır. Katılımcıların eğitim durumları değişkenine bakıldığında, orta öğretim 1 kişi (%3,8), lise mezunları 7 kişi (%26,9), üniversite 14 kişi (%53,8), lisansüstü 4 kişi (%15,4) olarak dağılmaktadır. Görev tanımlarına bakıldığında genel müdür 2 kişi (%7,7), genel müdür yrd. 4 kişi (%15,4), Departman md. Yrd. 6 kişi (%23,1), Şef 4 kişi (%15,4), uzman 10 kişi (%38,5), firmanın faaliyet süresi 4 yıl ile 40+ yıl aralığındadır. Firmada çalışanların sayısı ise 1-9 aralığında 5 kişi (%19,2), 10-49 aralığında 10 kişi (%38,5), 50-100 aralığında 7 kişi (%26,9), 100 ve üstü ise, 4 kişi (%15,4) olarak dağılmaktadır.

Tablo 6. Performans boyutları

Performans Boyutları	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Finansal Boyut	3,9936	,61910	,383
Müşteri Boyutu	3,8022	,67137	,451
İş Süreçler Boyutu	3,6703	,46733	,218
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	4,0817	,88948	,791

Tablo 6’da görüldüğü gibi performans 4 boyuta ayrılmıştır. İşletmede en fazla öğrenme ve gelişme boyutunun ortalama olarak (4,0817±,791) önemli olduğu görülmektedir. Bunu finansman boyutu ortalama olarak (3,9936 ±,383) takip etmektedir. Müşteri boyutunun ortalaması (3,8022±,451) olduğu görülmektedir. En az önemli olan boyutun iş süreçlerinin ortalaması (3, 6703±, 218) olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Dengeli Ölçüm Kartı Ölçütlerinin Frekans Analizi

Dengeli Ölçüm Kartı Bulguları	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Finansal Boyuta İlişkin Bulgular			
1 Yatırımların geri dönmesi	3,82	,864	,746
2 Aktif karlılık oranı	4,04	,720	,508
3 Genel olarak karlılık durumu	4,00	,894	,800
4 Net kar miktarı	3,88	,952	,906
5 Satışlardaki artış oranı	4,15	,967	,935
6 Pazar payı	4,00	1,058	1,120
Müşteri Boyutuna İlişkin Bulgular			
7 Ürün ve hizmetlerin kalitesi	3,92	,935	,874
8 Ürün ve hizmetlerin kalite ve performans açısından müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılama	3,73	,919	,845
9 Düşük kalite nedeniyle müşteriden dönen teslimat oranı	3,88	,952	,906
10 Müşteriye dönüş süresi	4,04	,999	,998
11 Zamanında teslimat oranı	3,58	1,137	1,294
12 Siparişten teslimata kadar geçen çevrim süresi	3,65	1,056	1,115
13 Şirketin müşteri zihnindeki izlenim	3,81	1,132	1,282
İş Süreçleri Boyutuna İlişkin Bulgular			
14 Sürekli ve güvenilir kalite sunma yeteneği	3,62	,983	,966
15 İşletmenin siparişlerin tam zamanında teslimi oranı	3,50	1,030	1,060
16 İşletmede tesis/ekipman/işgücü kullanım oranı	3,81	,749	,562
17 Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında, şirketin sektörde bulunduğu konum	3,65	,892	,795
18 Rakiplere kıyasla şirketin daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmada başarısı	3,62	,352	,726
19 Talep edilen bilgileri tedarikçilerden zamanında temin edebilme başarısı	3,73	,919	,845
20 Talep edilen bilgileri müşterilerden zamanında temin edebilme başarısı	3,77	1,070	1,145
Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Bulgular			
21 Çalışanlar için sürekli eğitim/öğrenme imkânı sunması	3,73	,919	,845
22 Çalışanların bilgilerini geliştirmesinde Bilgi Yönetim Sisteminin kullanımı	3,88	,816	,666
23 Çalışanları karar alma sürecine dahil edilmesinde Çalışan Öneri Sisteminin kullanımı	3,88	,971	,943
24 Tedarikçi seçim süreçlerinde elektronik tedarik zinciri uygulamalarının kullanımı	3,77	1,070	1,145

25	Satın alma sipariş işleme süreçlerinde elektronik tedarik zinciri uygulamalarının kullanımı	3,65	1,018	1,035
26	Tedarikçilerden satın alma (dağıtım, depo, lojistik vb.) süreçlerinde elektronik tedarik zinciri uygulamalarının kullanımı	3,92	,935	,874
27	Talep Yönetimi süreçlerinde elektronik tedarik zinciri uygulamalarının kullanımı	4,00	,938	,880
28	Faturalama ve ödeme işlemleri süreçlerinde elektronik tedarik zinciri uygulamalarının kullanımı	4,23	,863	,745

Tablo 7’de DÖK kullanımında performans ölçütlerinin önemi ve ölçüm sıklığının karşılaştırılmasında katılımcılara sorular yöneltilmiş, verdikleri cevaplar değişkenler doğrultusunda karşılaştırılmıştır. Performans ölçütlerinin 6’sı finansal boyut, 7’si müşteri boyutu, 7’si iş süreçleri boyutu, 8’i öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere toplam 28 göstergeden oluşmaktadır. Her bir ölçütün değerlendirilmesi 5’li likert ölçeğine uygun olarak yapılmıştır.

Katılımcıların işletmeleri ile ilgili verdikleri bilgilerde en düşük boyut “İş Süreçleri Boyutu” sırasıyla, “Müşteri Boyutu”, “Finansal Boyut” ve en yüksek değer “Öğrenme ve Gelişme Boyutu” olduğu görülmektedir. Bu durumda verilen puanların ortalamasının 4 ve 4’e yakın puanlar olduğu dikkate alındığında Dengeli Ölçüm Kartı’nın uygulanabilirliği konusunda katılımcılar tarafından algılanma düzeyinin yüksek olarak ölçüldüğü görülmektedir.

Araştırmaya konu olan işletmenin finansal boyutlarına ilişkin bulgulara baktığımızda “Yatırımların Geri Dönmesi” ve “Net Kar Miktarı” ölçütlerinin dışında tüm ölçütlerin 4 ve üzeri puan aldıkları, “Yatırımların Geri Dönmesi” ($3,82 \pm 0,864$) ve “Net Kar Miktarı” ($3,88 \pm 0,952$) gibi ölçütlerin de 4’e yakın puanlar aldıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların bu ölçütlerden en çok “Aktif Karlılık Oranı” ($4,04 \pm 0,720$) ve “Satışlardaki Artış Oranı” ($4,15 \pm 0,967$), ölçütlerini önemsedikleri görülmektedir.

Müşteri boyutuna ilişkin bulgulara baktığımızda, “Zamanında Teslimat Oranı” ($3,58 \pm 1,137$) ve “Sipariştten Teslimata Kadar Geçen Çevrim Süresi” ($3,65 \pm 1,056$) ölçütlerinin en düşük ölçüt olarak görülmektedir. Müşteri boyutu ölçütünde en yüksek değer “Müşteriye Dönüş Süresi” ($4,04 \pm 0,999$) olmaktadır. Genel ortalamaya baktığımızda 3 ve üzeri değerler yer almaktadır.

İş Süreçleri boyutuna ilişkin bulgularda “İşletmenin Siparişlerin Tam Zamanında Teslimi Oranı” ($3,50 \pm 1,030$) ve “Rakiplere Kıyasla Şirketin Daha Yenilikçi Ürün ve Hizmetler Sunmada Başarısı” ($3,62 \pm 0,352$) olarak en düşük değer olmaktadır. İş süreçleri boyutunda en yüksek değer “İşletmemizde Tesis/Ekipman/İşgücü Kullanım Oranı” ($3,81 \pm 0,749$) ve “Talep Edilen Bilgileri Müşterilerden Zamanında Temin Edebilme Başarısı” ($3,77 \pm 1,070$) olduğu görülmektedir.

Öğrenme boyutuna ilişkin bulgularda en düşük değer “Satınalma Siparişi İşleme Süreçlerinde Elektronik Tedarik Zinciri Uygulamalarının Kullanımı” ($3,65 \pm 1,018$) ve “Çalışanlar İçin Sürekli Eğitim/Öğrenme İmkânı Sunması” ($3,73 \pm 0,919$) olarak bulunmuştur. Öğrenme boyutu ile ilgili bulgulara baktığımızda “Faturalama ve Ödeme İşlemleri Süreçlerinde Elektronik Tedarik Zinciri Uygulamalarının Kullanımı” ($4,23 \pm 0,863$) en yüksek değeri aldığı görülmektedir.

Genel ortalamaya bakıldığında “Öğrenme ve Gelişme Boyutuna” ait bulguların diğer bulgular arasında en çok önem verilen bulgular olduğu görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunun ortalaması 4,0817, standart sapması ,88948 ve varyansı ,791 ile en yüksek değeri almaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanlara eğitim imkanı sunulması, bilgi sistemlerine ve karar süreçlerine dahil edilmesi, tedarikçi seçiminde, satın alma, talep yönetimi, faturalama ve fiyatlama süreçlerinde, elektronik tedarik zincirinin kullanılması, bu da işletmenin eğitim konusuna önem verdiğini ve bu konuda bilinçli olduğunu göstermektedir.

En az önem verilen boyutun ise, “İş Süreçleri Boyutu” olduğu görülmektedir. Ortalama olarak 3,6703, standart sapma olarak ,46733, varyans’ı ise, 218 dir. Bu da incelenen işletmenin üretim süreci boyunca iş süreçleri boyutu konusuna önem vermesi, kalite, tam zamanlı teslimat, elde bulunan kaynakların kullanımı, yeni ürünlerin pazara sunulması, yenilikçi ürün ve hizmetler konularına ağırlık vermesi, tedarikçilerden ve müşterilerden gelen bilgilere kolay erişebilmeyi sağlaması gibi konulara önem vermesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu ve bunun gibi işletmeler performans ölçümü yaparken, organizasyon yapılarını, süreçlerini, işlevlerini, stratejik ve çevresel faktörlerini göz önüne almaları gerekmektedir.

SONUÇ

Performans ölçümü, davranışları kontrol etmek ve geçmişteki performansı değerlendirmek için kullanılan bir araçtır. DÖK, işletmenin stratejisini belirlemek ve bir amaca ulaşmak için girişimleri koordineli bir biçimde uyumlu hale getirmektedir. Bu bağlamda DÖK, bir ölçüm projesi değil, bir değişim projesi ve bir iletişim, bilgi ve öğrenme sistemidir. Her işletmenin kendine has bir yapısı bulunduğundan DÖK’de bu yapıya göre oluşturulması gereken bir modeldir. DÖK sistemini uygulayan işletmeler vizyon, misyon ve hedeflerini dört boyuta göre şekillendirmektedirler. Ayrıca bu sistem, hedeflerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesine, iletişim olarak dikey ve yatay şekilde gelişmesine ve kurumsal performansın artmasına olanak tanımaktadır.

DÖK ile ilgili uluslararası çalışmaların sonuçları irdelendiğinde DÖK’ün yararlı bir performans ölçme aracı olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Özellikle Kaplan ve Norton (1996), geçmişteki sonuçların gelecek sonuçlara rehberlik edeceği çoklu performans ölçüm yöntemi olan DÖK’nın kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Farklı bir çalışmada Cheng ve Humphreys, 2012; Humphreys vd. 2016, belirli yargı ve kararlarda performansın iyileştirilmesi DÖK sayesinde olabileceği belirtilmiştir. Robert vd. (2004), yaptıkları çalışmada katılımcıların DÖK ile performans değerlendirmeleri istenmiş ve sonuç olarak performans değerlemede DÖK’ün doğru bir yöntem olduğu ifade edilmiştir. Banker vd. (2004) performans ölçümlerinden biri olan Dengeli Ölçüm Kartı’nın yöneticilerin karar alma aşamalarında önyargılarının ortadan kaldırdığı sonucuna ulaşımlardır. Mehralian vd. (2017), İran’da yer alan 30 ilaç dağıtım şirketine yapılan anket çalışması ile Dengeli Ölçüm Kartı yaklaşımı ile toplam kalite yönetimi ve kurumsal performans arasındaki ilişki incelenmiş ve performans artırma konusunun olumlu yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır. Doğan (2017), sağlık sektöründe bulunan kamu hastanesi ve özel hastane ile yapılmış çalışmada, Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP) temelli Balanced Scorecard (BSC) uygulaması yapılmıştır. DÖK içinde bulunmakta olan dört temel perspektif yeniden tanımlanmış ve bu perspektifler için anahtar performans göstergeleri ile hastanelerin performanslarını maksimize edecek çözümler önerilmiştir. Hudnurkar vd. (2018), Hindistan’da imalat sektöründe yapılmış çalışmaya göre, tedarikçilerin çalıştıkları işletmelerle bir sonraki iş birliğinin uygunluğunu ölçmek için DÖK

tabanlı endeks uygulaması kullanılması sonucu ölçülmüştür. Ölçümde 11 adımlı bir metodoloji ve karar verme sistemi geliştirilmiştir.

Bu çalışmada DÖK'nın boyutları incelendiğinde “Öğrenme ve Gelişme Boyutu” en çok önem verilen boyut olduğu ve işletmenin bu konuya daha fazla önem verdiği, “İş Süreçleri Boyutu” nun da en az önem verilen boyut olduğu saptanmıştır. DÖK ile performans değerlendirme yapıldığında incelenen işletmenin üretim sürecinde iş süreçleri konusuna önem vermesi gerektiğini sonucuna varılmıştır. Elde edilen verilere dayanarak, işletmenin geleceğe ait amaçlarına ulaşması için iyileştirmeler açısından çeşitli çözüm yolları geliştirmesi gerekmektedir.

Performans ölçümü bağlamında DÖK kullanımının bir üretim işletmesinde uygulanıp uygulanmayacağını anlatan bu çalışmada, işletmeye özgü niteliklerin incelenerek tasarlanması ve uygulanması aşamalarına önem verilmiştir. DÖK'nın çok boyutlu performans değerlendirme aracı olarak işletmelerde uygulanabilirliği üzerine farkındalık yaratılmak istenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların DÖK'nın dört boyutuna ait olumlu yaklaşımları ve bu yaklaşımın üretim işletmelerinde uygulanabileceği yönünde bir sonuç çıkarılmıştır. Söz konusu üretim işletmesinin çok boyutlu olarak incelenmesi sonucunda, boyutlar açısından hedeflere ulaşma derecelerinin bir takım eksiklikler taşımaya rağmen sonuçların iyi derecelerde olduğu görülmektedir.

Çalışmanın kısıtları, incelemenin bir işletmede yapılmış olmasıdır. Araştırma yapılacak şirket sayısının artırılması, işletme performanslarında bulguların karşılaştırılmasını sağlayacaktır. Bu şekilde işletmelerin birbirleri arasında güçlü ve zayıf yönlerinin görünür hale gelmesi ve stratejik adımların atılmasında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın, konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). “Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, D. D. B. F. Dergisi*, 8: 173-193.
- Amaratunga, D., Baldary, D. ve Sarshar, M. (2001). “Process improvement through performance: the balanced scorecard methodology”, *Work Study*, 50: 179-188.
- Bach, M., Klincar, A., Alecsic, A., Jelavic, S. ve Zeqiri, J. (2023). Supply Chain Management Maturity and Business Performance: The Balanced Scorecard Perspective, *Applied Sciences-Basel*, Volume, 13, Issue, 4 DOI; 10.3390/app13042065. Article Number 2065.
- Banker, R.D., Chang, H. ve Pizzini, M.J. (2004) The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1–12.
- Bento, Al – Bento., Regina – White. ve Lourdes F. (2013). “Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17(3), pp. 45-55.
- Bhattacharya, A., Mohapatra, P., Kumar, V., Dey, P. K., Brady, M., Tiwari, M. K. ve Nudurupati, S. S. (2014). Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based balanced scorecard: a collaborative decision-making approach. *Production Planning & Control*, 25(8), 698-714.
- Carmona, S. ve Grönlund, A. (2003). “Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish

- law enforcement”, *International Journal Of Operations & Production Management*, 23: 1475-1496.
- Chang, L., Lin, S.W. ve Northcott, D.N. (2002). “ The NHS Performance Assessment Framework a Balanced Scorecard Approach? *Journal of Management in Medicine*, Vol:16, No:5.
- Chang, Che-Wei, Cheng-Ru Wu ve Jyun-Yue Lin. (2008). "Constructing A BSC Model for Evaluation of Photovoltaic Industry Performance", *Journal of Information and Optimization Sciences* 29(6): 1085-1100.
- Cheng, M. M. ve Humphreys, K. A. (2012). The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899–924.
- Cebeci, C. (2012). “Lojistikte Dengeli Skor Kartının Uygulanabilirliği: Teorik Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40, s. 21-41.
- Davis, S. ve Albright, T. (2004). “An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance”, *Management Accounting Research*, 15:135-153.
- Doğan, N. Ö., ve Gencan, S. (2017). Bulanık analitik hiyerarşi prosesi temelli balanced scorecard yöntemiyle sağlık sektöründe stratejik önceliklerin belirlenmesi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 695-714.
- Erdoğan, N. K., Onay, A. ve Karamaşa, Ç. (2019). Measuring the performance of retailer firms listed in bist under the balanced scorecard perspective by using interval valued pythagorean fuzzy ahp based pythagorean fuzzy toğım methodology. *Alphanumeric Journal*, 7(2), 333-350.
- Galankashi, M. R., Helmi, S. A. ve Hashemzahi, P. (2016). Supplier selection in automobile industry: A mixed balanced scorecard–fuzzy AHP approach. *Alexandria Engineering Journal*, 55(1), 93-100.
- Gumbus, A ve Lussier, N. R. (2006). “Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures”, *Journal Of Small Business Management*, 44: 407-425.
- Hudnurkar, M., Rathod, U., Jakhar, S. K. ve Vaidya, O. S. (2018). Development of a balanced scorecard-based supplier collaborative performance index. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 401-425.
- Humphreys, K.A., Gary, M.S. ve Trotman, K.T. (2016). Dynamic decision making using the balanced scorecard framework. *The Accounting Review*, 91(5), 1441–1465.
- Ing-Long Wu ve Ching-Hui Chang. (2012). Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective, *Decision Support Systems* 52 (2012) 474–485. *Elsevier*.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*, Harward Business School press.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible*

- outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karsavuran, S. (2013). Stratejik değerlendirme ve kontrol: dengeli puan kartı'nın sağlık hizmetlerinde kullanımı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(2), 69-89.
- Kasnaklı, B. (2002). "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balaced Scorecard)", *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Köse, T. (2007). "Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), ss. 201-220.
- Madenoğlu, F. S. (2020). Dengeli Puan Kart-AHP-MARCOS Yöntemlerine Dayalı Tedarikçi Seçimi, *Business and Organization Research*, 2(2), 99-120.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. ve Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1),221-244.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G. ve Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using teh balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.66(1),111-125
- Michalska, J. (2005). "The Usage of The Balanced Scorecard For The Estimation of The Enterprise's Effectiveness", *Journal of Materials Processing Technology*, Volumes: 162-163, 15 May.
- Niven, R. P. (2006). *Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc. New York, p. 106.
- Ölçer, F. (2005). Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 38(2):89-134.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performansın Ölçülmesi*. İstanbul: Alfa Basım, Yayım, Dağıtım
- Roberts, A. (1994). "Integrating strategy with performance measures", *Management Development Review*, 7: 13-15.
- Roberts, M. L., Albright, T. L. ve Hibbets, A. R. (2004). Debiasing balanced scorecard evaluations. *Behavioral Research in Accounting*, 16, 75-89.
- Striteska, M. ve Spickova, M. (2012). "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", *Journal of Organizational Management Studies*, 19(3), pp. 277-294.
- Sureshchandar G. S. ve Leisten R. (2005). "Insight from research holistic scorecard: strategic performance measurement and management in the software industry", *Measuring Business Excellence*, 9: 12-99.
- Tek, N. (2003). "Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları", *Standard*, Yıl:42, Sayı:496, s.43, Kasnaklı, a.g.e. s. 139,140.
- Thuong, C. ve Singh, H. (2023). The Impact Of A Balanced Scorecard On Enterprise Performance In Ho Chi Minh City, Vietnam, *International Journal Of Organizational Leadership*, Volume12 Issue 2 Page 198-215 DOI 10.33844/İjol.2023.60359 Published.
- Vasconcelos, G., Callado, A. A. ve Callado, A. L. (2023), Analysis of the Degree of Use

of Balanced Scorecard Metrics in Agro-industrial Companies Based on Strategic Goals. *Nexo Revista Científica*, Volume; 36, Issue, 2, Page; 122-138, Doi; 10.5377/nexo.v.36i02.

Yaşar, R. Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması. *Journal of Accounting & Finance*, 70, 193-212.

Yıldız, M. S., Kethüda, Ö. ve Kurutkan, M. N. (2013), “Dengeli Ölçüm Kartı’nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), ss. 90-109.

Yükçü, S. (2014), *Herkes için Yönetim Muhasebesi*, Altın Nokta Yayınevi, İzmir.