

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

EĞİTİM MÜFETTİŞİ, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE KURUMSAL KARNE SİSTEMİNİN
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ
(Elazığ İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.İ.Bakır ARABACI

HAZIRLAYAN
Seda GÜNDÜZALP

2010

ONAY SAYFASI

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

ANABİLİM DALI

**EĞİTİM MÜFETTİŞİ, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE KURUMSAL KARNE SİSTEMİNİN
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ
(Elazığ İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr.İ.Bakır ARABACI

HAZIRLAYAN

Seda GÜNDÜZALP

Bu tez .../... /2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

- 1.
- 2.
- 3.

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/.... /..... tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr.Erdal AÇIKSES

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****EĞİTİM MÜFETTİŞİ, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
KURUMSAL KARNE SİSTEMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
UYGULANABİLİRLİĞİ**

(Elazığ İli

Örneği)

Seda Gündüzalp
Fırat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi
Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
ELAZIĞ 2010, Sayfa: XIV +129

Bu araştırma, eğitim müfettişi, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kurumsal karne sisteminin ilköğretim kurumlarında uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, 2009-2010 eğitim-öğretim yılı, Elazığ ili merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici, öğretmen ve müfettişler çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini rasgele (random) örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 110 yönetici, 340 öğretmen ve 20 müfettiş oluşturmaktadır. Çalışmada katılımcıların görüşlerini yansıtmak amacıyla bir kurumsal karne ölçeği hazırlanmıştır. Oluşturulan ölçeğin güvenirlik ve geçerliğini belirlemek amacıyla analizler yapılmış güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa=0.963, standardize edilmiş değer=,965 olarak bulunmuştur. Ölçek araştırmacının kendisi tarafından bizzat okullara gidilerek, takip edilmiş ve elden toplanması sağlanmıştır. Veriler, SPSS 16.0 paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda görüşleri alınan yönetici, öğretmen ve eğitim müfettişlerinin kurumsal karne sisteminin ilköğretim kurumlarında uygulanmasına genel olarak olumlu baktıkları görülmüştür. Katılımcıların kurumsal karne ölçeğinde yer alan maddelere yüksek düzeyde katılmaları, kurumsal karnenin ölçekte yer alan maddelerle uygulanmasının okul performansını belirlemede ve geliştirmede etkili rol oynayacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulu, Kurumsal Karne, Performans Değerlendirme

ABSTRACT**Master Thesis****THE ADAPTATION OF BALANCED SCORECARD IN PRIMARY SCHOOL
BASED THE OPINIONS OF EDUCATION MANAGER, INSPECTOR AND
TEACHER
(Elazığ Sample)****Seda Gündüzalp**

Firat University
Institute of Social Sciences
Department of Educational Administration,
Supervision, Planning and Economics
ELAZIĞ- 2010, Page: XIV +129

This study was carried out in order to specifying the opinions of the staffs working as manager, teacher and educational inspectors at the adaptation of balanced scorecard in primary schools. To perform that aim, in 2009 – 2010, the staffs serving as manager, teacher and inspector at the primary Schools nearby center of Elazığ Province was determined as the population of this working. In the research, the descriptive survey model was used. The sampling subjects consisted of 110 managers, 340 teachers, 20 inspectors, which was specified by the Random Sampling Method. For the purpose of reflecting the viewpoint of participants, a balanced score card was prepared. In order to determine the reliability and validity of the scale analysis was been done and it was found reliability coefficient was Cronbach Alfa=0.963, standartize reference value was =,965. The data shows that scale was very reliable and valid that feature was. The researcher personally kept track of this scale and collected by going to the schools. The data was resolved by means of The SPSS 16.0 Software.

At the end of this research, it was realized that the participants generally approve the implementation of the balanced score card. That the participants attend the matters in the institutional score scale and that the matters are implemented will be effective in terms of specifying the school performance and development.

Key words : Primary school, Balanced Scorecard , Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

ONAY	I
ÖZET	II
İNGİLİZCE ÖZET (SUMMARY)	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XII
KISALTMALAR.....	XIII

I.BÖLÜM

PROBLEM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	3
1.2. Araştırmanın amacı.....	6
1.3. Araştırmanın önemi.....	7
1.4. Sayıtlılar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	8
1.6. Tanımlar	8

II.BÖLÜM

A.PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Nedir?	9
2.2. Performans Değerlendirme Nedir?	10
2.3. Performans Değerlendirmenin Tarihi Gelişimi.....	12
2.4. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları.....	14
2.4.1. Performans değerlendirmenin yararları.....	16
2.4.1.1. Çalışanlara Olan Faydaları.....	17
2.4.1.2. Yöneticilere Olan Faydaları.....	18
2.4.1.3. Şirkete Olan Faydaları.....	18
2.5. Performans Değerlendirme Ölçütleri.....	19
2.6. Performans Değerlendirme Süreçleri.....	21

2.6.1. Örgütlerde Performans Değerlendirmesi Ve Ölçülmesinde On Kural	23
2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	23
2.7.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	24
2.7.1.1 Basit Sıralama Yöntemi.....	24
2.7.1.2 İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	25
2.7.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	25
2.7.2. Ortak Performans Ölçüt ve Standartlara Dayalı Yaklaşım.....	26
2.7.2.1. Kritik Olay Yöntemi.....	26
2.7.2.2. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	27
2.7.2.3. Kontrol Listesi Yöntemi.....	28
2.7.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi.....	29
2.7.2.5. Amaçlara Göre Yönetim.....	29
2.7.2.6. 360 Derece Geribildirim.....	30
2.8. Performans Değerlendirme Sırasında Karşılaşılan Sorunlar.....	31
2.8.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	32
2.8.2. Objektif olamama.....	32
2.8.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları.....	33
2.8.4. Son Olayların Etkisi.....	34
2.8.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma.....	34
2.8.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi).....	34
2.8.7. Tek Yönlü Ölçüm.....	35
2.8.8. Araç hatası.....	36
2.9. Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme.....	36

B. KURUMSAL KARNE

2.1. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Nedir?	42
2.2. Kurumsal Karnenin Gelişimi.....	47
2.3. Kurumsal karnenin Ortaya Çıkmasının Nedenleri.....	47
2.4. Kurumsal Karnenin Boyutları.....	48
2.4.1. Finansal Boyut.....	49
2.4.2 Müşteri Boyutu.....	50
2.3.3. İç Süreçler Boyutu(Operasyonel Boyut)	52
2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	54

2.4. Kurumsal Karne Uygulayan Örgütlerde Temel Prensipler.....	55
2.5. Bir Yönetim Sistemi Olarak Kurumsal Karne.....	55
2.6. Strateji ve Kurumsal Karne.....	56
2.7. Kurumsal Karnenin Uygulanması.....	58
2.8. Kurumsal Karne Kullanırken Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar.....	66
2.9. Kurumsal Karne'ye Yönelik Eleştiriler.....	68
2.10. Kurumsal Karne Sisteminin Faydaları.....	69
2.11. Kamu Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Karne Uygulanması.....	70
2.12. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Karne Uygulanması.....	72
2.13. Türkiye'de Kurumsal Karne Uygulanması	76
2.14. Kurumsal Karne Örneği.....	78

III.BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın modeli	79
3.2. Veri toplama aracı	82
3.3. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	83
3.4. Verilerin Toplanması.....	87
3.5. Verilerin analizi.....	87

IV.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, görev, görev yeri, kıdem ve öğrenim durumu)	88
4.2. Kurumsal karne sisteminin eğitim kurumlarında uygulanmasına yönelik müfettiş, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri.....	90
4.3. Kurumsal karne sisteminin eğitim kurumlarında uygulanmasına yönelik müfettiş, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin cinsiyete, görev, görev yeri, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre çözümlemesi.....	95
4.3.1. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması.....	95

VII

4.3.2. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların görev yeri değişkeni açısından karşılaştırılması.....	96
4.3.3. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların görev değişkeni açısından karşılaştırılması.....	97
4.3.3.1. Yönetici -sınıf öğretmenin KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılması.....	98
4.3.3.2. Yönetici -branş öğretmenin KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması.....	99
4.3.3.3. Yönetici -müfettiş KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması.....	100
4.3.3.4. Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması.....	101
4.3.3.5. Sınıf öğretmeni ve müfettişlerin KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması.....	102
4.3.3.6. Branş öğretmeni ve müfettişlerin KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılması.....	103
4.3.4. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların kıdem değişkeni açısından karşılaştırılması.....	104
4.3.5. Katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından karşılaştırılması.....	105

V.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Performans Yönetim Kronolojisi	12
Tablo 2. Kurumsal Karne Uygulama Adımları.....	64
Tablo 3. General Elektrik (GE) Aydınlatma Grubu'nun Kurumsal Karnesi.....	76
Tablo 4. Elazığ Merkezindeki Örnekleme Alınan Okullar.....	79
Tablo 5. Varimaks Dik Döndürme Sonrası Faktörler ve Faktör Yükleri.....	82
Tablo 6. Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları.....	83
Tablo 7. Ölçekte yer alan tek ve çift maddelerin aritmetik ortalamaları arasındaki ilişki.....	84
Tablo 8. Ölçekte yer alan tek ve çift maddelerin aritmetik ortalamaları arasındaki ilişki.....	84
Tablo 9. Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından özellikleri.....	86
Tablo 10. Katılımcıların görevlerine ilişkin dağılımı.....	86
Tablo 11. Katılımcıların görev yeri değişkeni açısından dağılımı.....	87
Tablo 12. Katılımcıların kıdem değişkeni açısından dağılımı.....	87
Tablo 13. Katılımcıların öğrenim durumu değişkeni açısından dağılımı.....	88
Tablo 14. Boyutların 1-5 arasında aldığı değerlerin ortalaması.....	88
Tablo 15. Katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından t testi sonuçları.....	93
Tablo 16. Katılımcıların kurumsal karnenin boyutlarına yönelik görüşlerinin görev yeri değişkeni açısından karşılaştırılması.....	94
Tablo 17. Katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinin görev değişkeni açısından karşılaştırılması.....	95
Tablo 18. Yönetici -sınıf öğretmeni görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları.....	96
Tablo 19. Yönetici -branş öğretmeni görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları.....	97
Tablo 20. Yönetici -müfettiş görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları.....	98
Tablo 21. Sınıf öğretmeni-branş öğretmeni görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU sonuçları.....	99
Tablo 22. Sınıf öğretmeni-müfettiş görüşlerinin karşılaştırılmasına	

yönelik MWU Sonuçları.....	100
Tablo 23. Branş öğretmeni müfettiş görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları.....	101
Tablo 24. Katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinin kıdem değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik KWU H testi sonuçları.....	102
Tablo 25. Katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik KWU H testi sonuçları.....	104
Tablo 26. Katılımcıların ön lisans ile lisans mezunları arasında KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU testi sonuçları.....	105
Tablo 27. Katılımcıların yüksek lisans mezunları ile doktora mezunları arasında KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU testi sonuçları.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Karne ile Strateji Arasındaki İlişki.....	56
Şekil 2. Kurumsal Karne Uygulama Aşamaları.....	65
Şekil 3. Kurumsal Karne Boyutları.....	73
Şekil 4. Saçılma Diagramı.....	81
Şekil 5. Finansal Boyuta İlişkin Dağılım Grafiği.....	89
Şekil 6. Müşteri Boyutunun Puan Ortalaması.....	90
Şekil 7. İç süreçler Boyutunun Puan Ortalaması.....	91
Şekil 8. Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Puan Ortalaması.....	92

EKLER LİSTESİ

Ek.1. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı'ndan alınan araştırma izni.	123
Ek.2. Kurumsal Karne Ölçeği.....	124

ÖNSÖZ

Günden güne değişen dünyada, her geçen gün ortaya çıkan yenilik ve gelişmelerle, yeni felsefelerle 21. yy'ın eğitim kurumlarının durağan ve pasif kalmaları olanaksız hale gelmiştir. Geleneksel eğitim sistemi 21. yy'ın gelişmeleri karşısında çaresiz kalmaktadır. Günümüz eğitim kurumları kendini yenileyerek çağa uyum sağlamaya çalışmak zorundadır.

Tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da yönetimin bir parçası olan performans değerlendirme sistemlerini yenileme ihtiyacı duyulmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme sistemini, çalışanların ve bir bütün olarak kurumun performansını büyük oranda etkilemektedir. Bu görüşten yola çıkarak bu çalışmada, performans değerlendirme sistemlerine yeni bir alternatif olarak gösterilen kurumsal karne sisteminin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine dair bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının eğitim yöneticilerine ve eğitim kurumlarındaki yöneticilere ışık tutacağı, bu alanda yeni bir soluk getireceği düşünülmektedir.

Yüksek lisans eğitimim süresince her aşamada sabırla beni destekleyen, bana yol gösteren danışmanım Yrd. Doç. Dr. İmam Bakır Arabacı hocama sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu günlere gelmem için her türlü zorluklara göğüs geren, her anımda yanımda olan değerli aileme ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşime teşekkür ediyorum.

KISALTMALAR

KK: Kurumsal Karne

MLO: Müfredat Laboratuar Okulları

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

“Hiçbir pilot bir jet uçağını yoğun bir hava trafiği içinde tek bir göstergedan yararlanarak uçurmayı göze alamaz. Usta ve deneyimli pilotlar, birçok gösterge aletinden elde ettikleri bilgileri birleştirerek uçaklarını yönlendirmekte ve yönetmektedirler. Günümüz iş dünyasının karmaşık ve rekabetçi ortamında şirketleri yönetmek de bir jet uçağını uçurmak kadar güç bir iştir. Rotayı mükemmel ufuklara doğru devam ettirmek için şirket yöneticilerinin de aynen pilotlar gibi çevre ve performans şartlarını birçok değişik açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere ihtiyaçları vardır.”Robert S. Kaplan-David P.Norton

GİRİŞ

Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri için çağın getirdiği yeniliklere ve gelişime ayak uydurmak zorundadırlar. Günümüzün rekabet ortamında her geçen yeniliklerle karşılaşabiliyoruz. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yerini artık çağın uygun yenilikçi performans değerlendirme yöntemlerine bırakıyor. Yöneticiler yönetim sistemlerini değiştirmeye örgütün sistem dışına itilebileceğinin farkına vardılar ve yeni performans değerlendirme sistemlerini araştırmaya ve uygulamaya başladılar.

Bugünün örgütleri, başarıya ulaşabilmek, iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Günümüzde, çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, dinamik, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış örgütler ayakta kalabileceklerdir. Sürekli iyileşmek, örgüt açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yeterli olmayacaktır. Örgütte, insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir örgüt yapısı ile mümkün olacaktır(Bayram, 2005).

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterilerin doyumunu, kaliteyi, yeniliği, vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 1996).

Performans değerlendirmesi oldukça önemli bir çalışmadır. Ancak burada önemli olan nokta en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir platforma oturtmaktır. Performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Birincisi, değerlendirilenlere kendi performansları konusunda is niteliklerine dayanan dönüt vermesini sağlar. İkincisi, değerlendirilenlerle değerleyenler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturur. Performans değerlendirmesi sadece bir teknik değildir,

insanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf içinde anlam taşıması gerekmektedir. Burada en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Performans değerlendirme yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir. Bu nedenle değerlendirme sonuçları çalışanlara uygun bir dille anlatılmalıdır. Değerlendirmede amaç daha çok danışmanlık yapmak ve çalışanın yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek ve “*sürekli gelişim temelli değerlendirme*” kültürünü geliştirmek olmalıdır (Akşit, 2006).

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlıları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. Problem

Performans değerlendirmesi, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Örgütün üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, örgütün çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır. Performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden gereksinim olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alış veriş içindedir. İnsan diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek gereksinimi duyar. Bunlar insan açısından doğal gereksinimlerdir (Barutçugil, 2002:186).

Kurumdaki performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonlarını ölçmede belirleyicidir. Performans değerlendirme sonuçları, eğitim gereksinimlerinin belirlenip giderilmesinde, kişilerin kariyer yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma gibi bir çok alanda kullanılabilir. Burada önemli olan örgütün ödül-ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilkenin belirlenmesidir, çünkü motivasyon örgüt ortamında çalışanlara yönelik ödül-ceza sistemiyle yakından ilişkilidir. Olumsuz davranışların cezalandırılması değil, olumlu davranışların ödüllendirilmesi öncelikle tercih edilmesi gereken yaklaşımdır. Ancak bu şekilde olumlu davranışlar pekiştirilmiş olmaktadır. Olumlu davranışların pekiştirilmesinde çalışana sunulan ödülün çeşidi ve özelliği de önemlidir, çünkü ödülün motive edici olması kişiye bir anlam ifade etmesine bağlıdır. Ödüller maddi veya manevi olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler,

hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları, manevi ödüller; sözlü takdir, yetki çoğalması, terfi ve sosyal kolaylıklardır (MEB, 2006:14).

Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi önemsenir. Çünkü uygulanmak istenen sistemin sağladığı bilgilerin, kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının “doğru yerlere”, “doğru zamanda” iletilerek, hedef ve amaçlarda plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır. Özellikle uygulamanın başarısını belirleyecek “rekabet edebilirlik”, “müşteri doyumu” ile ilgili performansların işyerinde çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanması istenmektedir. Performans ölçümleri bu aşamada işyerinde ya da okulda performansın geliştirilmesinde önemli bir “motivasyon” işlevi görecektir. Performans değerlendirmesinin tüm örgüt düzeyini kapsamı, mümkünse en alt birimlere kadar indirilmesi hedeflenir (Aydanoğlu, 2006:3).

Etkili bir performans değerlendirme, hem personele hem de örgüte fayda sağlar. Bunlar; değerlendirme, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinden en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğini tanımlar. Etkisiz iş uygulamalarını ve süreçlerinin nedenlerini açıklamaya yardımcı olur. Mevcut durum hakkındaki tartışmaları ve performansın üzerinden alınacak tedbirlerin etkililiğini sağlar. İnsan kaynaklarının planlamasında bilgi sağlar. Personel arasında iletişimi ve etkileşimi geliştirir. Beklentiler ortaya konur ve sürecin daha iyi nasıl geliştirilebileceği tartışılır (Cemaloğlu, 2010:4).

“Neden performans değerlendiririz?” Sorusuna aşağıdaki yanıtları verebiliriz (Barutçugil, 2002:185):

- Çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olmak,
- Örgüt içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- Örgüte bir bütün olarak bakabilmek,
- Örgütteki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak,
- Çalışanların örgüt içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek,

- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Örgütün gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutabilmek,
- Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Olumlu sonuçları tespit etmek ve kutlamak.

Performans değerlendirme uygulamalarının bilinen en önemli özelliği, denetimin yaygınlaşması ve içselleştirilmesinin sağlanmasıdır. Başka bir ifadeyle işyerinde çalışanlara “kendi geleceğini kendi belirleyeceği” hissettirilir. Çalışma hızı ve verim artışının gözlenebilir olmasına çalışılır. “Ne kadar çalışırsan o kadar karşılığını alırsın” ilkesine dayandırılan bu sistemde amaç, çalışanlara emeğinin karşılığını alacağını zannettirmek ve böylece motivasyonlarını arttırmaktır (Aydanoglu, 2006:2).

Ölçmek çok önemlidir çünkü eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz. Bir örgütün ölçüm sistemi, hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Örgütler bilgi çağında yaşamlarını sürdürmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine uygun olarak belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdırlar. Ne yazık ki bir çok örgüt, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve motivasyonlarını sadece finansal ölçülerle izlemekle yetinmektedir. Kurumsal Karne, finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, içsel iş süreçleri, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarı ile ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir (Kaplan ve Norton, 1992).

Kurumsal karne, kurumların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir araç olarak, kurumun değer sistemi ile stratejisi arasında dinamik uyum sağlayan bir performans ölçüm sistemidir. Kurumun vizyonu ve hedeflerine yönelik stratejilerin belirlenmesini, hedeflere uygun performans göstergelerinin oluşturulmasını sağladığı gibi, performansın değerlendirilmesini, böylelikle kurumun uzun ve kısa vadeli stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını amaçlamaktadır. Kurumsal karne aynı zamanda çalışan performansını şirket performansına göre değerlendirmekte ve çalışanları şirket amaçlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir (www.insankaynaklari.com , 2008).

Geleneksel kurum performans ölçümleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmişlerdir. Sürekli gelişmekten daha çok maliyetlerin minimizasyonuna odaklanmışlardır. Klasik kurum performans ölçümlerinde ölçüt olarak: etkinlik, karlılık gibi belirleyiciler kullanılır. Oysa bu ölçütler kurumların çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü kurumların fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan: İşletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır. Kurumsal karne aracılığıyla kurumlar; elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıklarının değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. Kurumsal karne'nin bu nedenle radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. Maddi olmayan varlıklar kendini gün geçtikçe hissettiren ve üzerinde tartışılan bilgi ekonomisi ya da bilgi çağına gereklerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi ekonomisinin özümsebilmesi; veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farkın iyi anlaşılmasına bağlıdır. Kurumsal karnenin temelinde bilgi çağına atomu olan, maddi olmayan “veriler” vardır. Kurumsal karne bilgi çağına bir gereği olarak ortaya çıkmıştır ve sonuçta stratejinin tozlu raflar arasında kalan planlar yerine; kurumların tüm kademelerinde paylaşılan ve yaşanan bir vizyona dönüştürülmesini amaçlamaktadır. Kurumsal karne'ye geline süreçte pek çok yönetim kuramının payı vardır (www.sbe.deu.edu.tr, 2008).

Kurumsal karne yönteminin özel sektörde başarıyla uygulanmasını takiben bu yöntem kamu sektörüne de uyarlanmaya başlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı eğitim müfettişi, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kurumsal karne sisteminin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için su sorulara cevap aranacaktır:

1. Kurumsal karne sisteminin ilköğretim okullarında uygulanmasına yönelik yönetici, öğretmen ve eğitim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?
2. Kurumsal karne sisteminin ilköğretim okullarında uygulanmasına yönelik yönetici, öğretmen ve eğitim müfettişlerinin görüşleri cinsiyet, görev, görev yeri, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın kurumsal karne sisteminin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğine yönelik ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici, öğretmen ve eğitim müfettişlerinin görüşlerinin saptanmaya çalışılması ile alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yurt dışında kurumsal karne sisteminin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine ve etkililiğine dair birçok ciddi araştırma yapılmış, birçok eğitim kurumunda etkili bir sistem olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından yurt dışı literatür çalışması yapıldığında kurumsal karnenin prensipte ve uygulamadaki etkililiği fark edilmiş ve sistemin Türkiye’de eğitim kurumlarına uyarlanması ve uygulanmaya geçirilmesinin kuruma katkı sağlayacağı, başarıyı arttıracığı, sisteme yeni bir soluk getireceği düşüncesiyle yola çıkılmıştır. Kurumsal karne sisteminin ilköğretim okullarında yönetimin bir parçası olan performans değerlendirme sistemine yönelik geliştirilen alternatif bir sistem olmasıyla, kurumsal karne sisteminin uygulamaya geçirilmesinin eğitim kurumlarında etkililiği ve başarıyı arttıracığı düşüncesiyle bu çalışma oldukça önemlidir.

Araştırma Türkiye’de eğitim bilimlerinde bu alanda çalışma yapılmamış olması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırma, kurumsal karne sisteminin Türkiye’deki ilköğretim okullarında etkili bir şekilde uyarlanmaya çalışılması ve kurumsal karne ölçeğinin büyük bir titizlik ve geniş kaynak taramasıyla oluşturulması ve alanında ilk ölçek olması açısından önem taşımaktadır.

1.4.Sayıtlılar

Araştırma aşağıdaki sayıtlılara dayanmaktadır:

1. Örneklem evreni temsil etmekte ve toplanan veriler katılımcıların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır
2. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici, öğretmen ve müfettişlerin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre KK’ye yönelik düşüncelerini belirleyecek niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmada elde edilecek bulgular, araştırma ölçeği ile toplanacak verilerle sınırlıdır.
2. Araştırma Elazığ merkezindeki ve merkeze bağlı köylerindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okul yöneticileri, öğretmen ve müfettişlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Performans değerlendirme: Kurumun ve kurumda çalışanların, önceden belirlenen standart ölçütlere göre iş başarımlarının düzeyinin ölçülerek analiz edildiği ve gelişime yönelik geri bildirimlerin sunulduğu süreçtir.

Kurumsal karne: Örgüt vizyonunu stratejilere ve operasyonel iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır.

Eğitim müfettişi: İllerde görev yapan ve illerdeki ilköğretim okulları ve benzeri kurumların denetimini yapan, yasa çerçevesinde araştırma, inceleme, soruşturma yapmakla görevlendirilen MEB personeli.

İKİNCİ BÖLÜM

A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Nedir?

Performans (İş başarımı): Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (MEB, 2005:10). Performans, nihai sonuca ulaşma sürecinin her aşaması ile ilgili bir kavramdır. Süreklilik esasına dayanır ve radikal değildir, derecelendirilebilir niteliktedir. Tesadüf ve şans önemli yer tutmazlar (www.geocities.com, 2008). Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği arttırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. İyi, kötü, başarılı, başarısız, % 60 gibi (Akal, 1996).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir (Bayram, 2005:45).

Performans;

- Amaçların gerçekleşmesindeki işleyişle ilgilidir
- Bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder
- Bir insanın işini meydana getiren görevlerin başarıma derecesini belirler
- İnsanın işin gerekleriyle dolu olup olmadığını yansıtır ve sonuçlarla ölçülür.
- Çaba, motive olmanın sonucudur ve insanın bir görevi yerine getirmede kullandığı fizik-sel ve zihinsel enerjinin miktarını yansıtır
- Yetenek, işin yapılmasındaki kişisel özelliklerdir (www.geocities.com, 2008).

Yapılan tanımların bazılarında performans göstergeleri vurgulanırken, bazılarında da çalışanın performansının ölçülmesi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi vurgulanmaktadır. Tanımı işletme stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır(Akal,1996).

Performans kavramının tanımını; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (Bayram, 2005:46).

2.2. Performans Değerlendirme Nedir?

Performans değerlendirme, kurumun ve kurumda çalışanların, önceden belirlenen standart ölçütlere göre iş başarımlarının ölçülerek analiz edildiği ve gelişime yönelik geri bildirimlerin sunulduğu süreçtir. Önceden belirlenmiş ölçütlere göre kaynakların; verimlilik, etkinlik, tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini, kamusal sorumluluğun gereklerinin karşılanıp karşılanmadığını görmek için kurumun ve personelinin faaliyetlerinin değerlendirilmesidir(MEB, 2005:10).

Barutçugil (2002:180) performans değerlendirmeyi, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını değerlendirme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma süreci ve ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerek başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Fındıkçı (2001:297)'e göre performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme kurum çalışanlarının çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır.

Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirmeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

Önceden belirlenmiş ölçütlere göre kaynakların; verimlilik, etkililik, tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini, kamusal sorumluluğun gereklerinin karşılanıp karşılanmadığını görmek için kurumun ve personelinin faaliyetlerinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmede, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans plânlaması yapmaları için gerekli geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması esastır. Performans değerlendirme süreci içinde kurum, sürekli gelişmek zorunda olan bir örgüt olarak ele alınmış, denetim ölçütleri bu anlayışla yeniden düzenlenmiştir. Bu amaçla; kurum performansını bir bütün olarak ortaya çıkarması beklenen ana ölçütler belirlenerek, çalışanlar ve hizmetten yararlananlar veri kaynağı olarak seçilmiştir. Denetim süreci içinde değerlendirmeye alınan ölçütler, sürekli gelişim anlayışının gereği olarak günümüz şartlarına göre belirlenmiş olup zaman içinde geliştirilmesi hedeflenmiştir. Performans ölçüm modeli, sistemin süreçleri ve çıktıları aracılığı ile girdileri ve etkileri arasındaki bağlantıyı kurar. Modelin bütünü oluşturulan parçalar, verimlilik, etkililik ve tutumluluktur (MEB, 2005:8).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasındadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005:48).

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Güneş, 2006:2).

Performans değerlendirme şu alanlarda kullanılır:

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları(Eraslan ve Algün, 2005).

Performans değerlendirme yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır. Performans değerlendirmenin sağladığı fayda, ölçüm yapmak için katlanılan maliyetten daha fazla olmalıdır (Çoşkun, 2006:106).

2.3. Performans Değerlendirmenin Tarihi Gelişimi

Performans değerlendirmeye ilişkin literatür iki asamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1880’li yıllar ile 1980’li yıllar arasında olup, bu aşamada kar, yatırımların geri dönüşümü,

verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. A.B.D ordusunda değişik bölümlerde değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Birinci Dünya Savasını izlenen yıllarda endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Yine o yıllarda kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir. Ancak daha sonraları kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler A.B.D. 'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır. İkinci asama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır. 1970'li yılların sonları ile birlikte ve 1980'li yıllarda; araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında, geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, “dengeli” ve “çok boyutlu” performans ölçüm sistemlerinin temellerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Bu geliştirilen temeller, finansal olmayan ve dışsal boyutlara odaklanmakta ve geleceğe yönelik olmaktadır (Ghalayini, Noble, 1996'den akt.Cihantimur, 2006:15).

Gelişime tarihsel açıdan bakıldığında ilk araştırmalar 1970-1980'li yıllarda birim seviyedeki performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişler, genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir (Tunçer,2006). Performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar kronolojik sırayla Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Performans Yönetim Kronolojisi

Başlangıç Tarihi	Ölçüm Alanları	İlk Savunanlar	Kapsamı
20.yüzyıl Öncesi	Finansal	Bir çok	Özel ve kamu teşebbüslerinin başarısı için finansal alandaki performans ölçümlerin değerlendirilmesi
1990'ların Başlarında	Ana Süreçler	Frederick Taylor ve Frank ve Lillian Gilberth	
1930 -1940	Operasyonel Süreçler	W.Edwards Deming ve Walter E. Shewart	Kurumsal karne(kurumsal karne)'den önce sebep sonuç ilişkilerini tanımayan gösterge tabloları oluşturur
1964 ve sonrası	İnsan Kaynakları Yönetim Muhasebesi	Roger H.Hermanson ve diğerleri	Değişkenlik konseptini ve kaynaklarını araştırır ve bugünkü ve gelecekteki performans arasında ilişki kurar
1970 ve sonrası	Senaryo Planlama	Bir çok	Yönetimsel ve finansal kararlara girdi sağlamak insanın ekonomik değerini Ölçer
1990'lar	Kurumsal karne (Balanced Kurumsal karne)	Robert S. Kaplan ve David P.Norton	Örgütlere bugünkü durumu modellemelerini ve örgütleri üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini sağlayacak teknikler içerir.
1994	Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Stern, Stewart & Company	Değer katan veya katmayan faaliyetleri açıklar.
1997	Entelektüel Sermaye Yaklaşımları	Bontis, Edvinsson, Malone, Roos & Roos	Örgütsel değer yaratmada katkıda bulunan soyut kaynaklar için entegre bir yapıdaki ölçüm.

Kaynak: (KPMG,2001'den akt., Dündar, 2005:8)

2.4. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları

Performans değerlendirmenin gereği ve yararlarının başında, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek gereksinimlerinin karşılanması yatar (MEB, 2006:13).

Yıldırım (2006)'ya göre performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Diğer ana amacı ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Performans değerlendirme sürecinin amacı, çalışma ortamında gerginlik yaratmak değil, çalışanlara bireysel performansları hakkında geribildirim vermek, çalışanların kendilerini değerlendirerek durumun farkına varmalarını sağlamak, kişisel ve kurumsal hedefler belirlemek ve bu hedefleri izleme fırsatı yaratmak, kişinin veya ekibin potansiyelini belirlemek ve bunlara göre adaletli bir gelişim planı hazırlamak, eğitim ve kariyer gelişimi ihtiyaçlarını belirlemek, personele konulan kuralların etkinliğini ve gerekliliğini irdelemek ve ana amaçların dikkatli bir şekilde seçilmesini sağlamaktır.

Fındıkçı (2001)'e göre performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır.

Performans değerlendirme ile işgörenlere, yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, örgütler açısından da önem taşımaktadır. Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı kazanacaktır (Bayram, 2005:50).

Tunçer (2006) ise performans değerlendirmemenin çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli amaçları olduğu belirtmektedir.. Yöneticiler açısından önemli amacı çalışanlarla ilgili yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı objektif ölçütlerin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında karar verirken önyargılarından arınmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlayabilmektir.

Performans değerlendirme üç büyük işlevi içermektedir (Tamam, 2005:9):

1- Gözlem ve belirleme; belirli iş davranışlarını inceleme ve gözlenecek davranışların seçim sürecidir

2- Geliştirme; performansı ilerletmeyi içerir.

3- Ölçüm; yöneticiler incelenecek davranışları seçtikten sonra oluşur. Performans değerlendirmenin bu genel işlevleri açık amaçlara dönüştürülebilir.

Özetleyecek olursak, bir örgütte insan kaynaklarının performansı şu nedenlerle değerlendirilir (Aktan, 1997):

- Örgütte çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için
- Örgütte çalışanların kariyer gelişimi için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Örgütteki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için

2.4.1. Performans değerlendirmenin yararları

Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

Her çalışan, kendinden ne beklendiğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; şirketin çalışanın başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar. Genel olarak performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (www.kobifinans.com.tr, 2010):

2.4.1.1. Çalışanlara Olan Faydaları

Performans değerlendirmenin çalışanlara olan faydaları şunlardır(www.kobifinans.com.tr, 2010, İllez A ve Güner M, 2006, Cemaloğlu, 2010:4) :

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalizetmelerine yardımcı olur.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur).
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu farkedildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır
- Etkili performans değerlendirme, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinden en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğini tanımlar.

2.4.1.2. Yöneticilere Olan Faydaları

Performans değerlendirmenin yöneticilere olan faydaları şunlardır(www.kobifinans.com.tr, 2010, İllez A ve Güner M, 2006) :

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

2.4.1.3. Şirkete Olan Faydaları

Performans değerlendirmenin şirkete olan faydaları şunlardır(İllez ve diğ, 2006):

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Şirketin örgütsel verimliliğini artırır.
- Şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Örgüt genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmesiyle daha etkili ve objektif olur.

Etkili performans değerlendirme, etkisiz iş uygulamalarını ve süreçlerinin nedenlerini açıklamaya yardımcı olur. Mevcut durum hakkındaki tartışmaları ve performansın üzerinden alınacak tedbirlerin etkililiğini sağlar. İnsan kaynaklarının planlamasında bilgi sağlar. Personel arasında iletişimi ve etkileşimi geliştirir. Beklentiler ortaya konur ve sürecin daha iyi nasıl geliştirilebileceği tartışılır (Cemaloğlu, 2010:4).

2.5. Performans Değerlendirme Ölçütleri

Değerlendirme ölçütleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek ölçütlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme ölçütleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacına hizmet eden ölçütler olmalıdır. Değerlendirme ölçütleri belirlenirken iş analizi yapılarak, ölçütlerin hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir (www.kobifinans.com.tr, 2010).

Çalışanların performans değerlendirme ve ölçülmesi işlemlerinin mutlaka bilimsel bazı ölçüt ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeleri ise şu şekilde özetleyebiliriz(Uçar, 2005. Aktan, 1997):

- Öncelikle ölçütler objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Ölçütler yapılan işle ilgili olmalıdır.

- Performans ölçütleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların performans değerlendirme ölçütlerinin neler olduğunu bilmeleri gereklidir.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme ölçütleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme ölçütleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Bunun dışında çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır.
- Değerlendirme sistemi yönetici ve çalışan ayrımı yapmadan örgütün tüm üyelerini kapsamalıdır.
- Değerlendirmenin konusu çalışanın özel yaşamından çok, örgütteki yaşamı olmalıdır.
- Değerlendirme yaparken çevre değişkenleri de gözetilmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Ölçütler yapılan işle ilgili olmalıdır.
- Performans ölçütleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir, çalışanların performans değerlendirme ölçütlerinin neler olduğunu bilmeleri gereklidir.
- Performans değerlendirme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme ölçütleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme ölçütleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır.
- Performans değerlendirme bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmelidir. Çalışanın kendine özgü olarak ortaya koyduğu ürün değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- Bir kişinin yaptığı değerlendirmeler yanlılığa ve yanılığa açıktır. Bu nedenle değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilmelidir.

- Değerlendirme yargıları için kullanılacak ölçüt sayısı çoğaldıkça değerlendirmenin nesnelliği artar. Bu durumda değerlendirme için kullanılacak ölçüt sayısının mümkün olduğunca birden fazla olması gerekir. Fakat değerlendirme ölçütlerinin gereğinden fazla olması da değerlendirme sürecini karmaşıklştırabilir ve amaçtan sapmalara neden olabilir.
- Performans değerlendirme korkutucu değil özendirici olmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları çalışana bir baskı aracı değil, çalışanı geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır
- Değerlendirmenin sonuçları örgütün gelişimine katkıda bulunabilmelidir.
- Değerlendirme çalışanın örgüte bağlanmasına, örgüt için tüm gücünü kullanmasına yardım etmelidir.

2.6. Performans Değerlendirme Süreçleri

Çoğu kurumda performans değerlendirme süreci çok karmaşıktır. Performans değerlendirmenin, örgütün yapısına göre farklı zamanlarda yapıldığı söylenebilir. Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir ve bu süreç sonunda hedeflenen sadece performans düzeylerini ölçmek değil aynı zamanda zayıf yönleri belirlemek, güçlü yönleri desteklemek ve sonraki performansı etkileyebileceği için çalışanlara geri bildirim vermektir (Tamam, 2005).

2.6.1. Örgütlerde Performans Değerlendirmesi Ve Ölçülmesinde On Kural

Aktan (1997) Örgütlerde Performans Değerlendirmesi Ve Ölçülmesinde on kuralı şöyle sıralamıştır:

Performans Planlaması

1. Performans değerlendirilmesinde amaçları iyi bir şekilde belirle.
2. Performans değerlendirme ve ölçülmesinde bireyler ve grupların faaliyetlerini farklı kategoriler ve ölçütler çerçevesinde analiz et.
3. Örgütte performans değerlendirilmesinde ve ölçülmesinde sadece bir tek ölçüti esas alma. Performans göstergeleri olarak produktivite, kalite, zamanlama, yaratıcılık ve diğer faktörleri esas al.

4. Örgütte performans değerlendirilmesinde müşterilerin bakış açısını dikkate al. Müşterilerin sunulan mal ve hizmetten memnun olup olmadığını tespit etmeye imkan sağlayacak ölçütleri kullan.

5. Örgütün performansını diğer rakip firmalarla değerlendirerek yapmaya çalış. "Benchmarking" uygulayarak örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirle.

6. Örgütte performans değerlendirilmesinde bazı teknik unsurları gözden kaçırma. Örneğin, enflasyonun örgüt faaliyetleri üzerindeki etkilerini dikkate almayı unutma.

Performans Yönetimi

7. Örgütte performans değerlendirme ve ölçülmesi faaliyetlerini katılımcı bir perspektifi esas alarak uygula. Bu konuda çalışma grupları oluştur.

8. Performans değerlendirme ve ölçülmesinde fayda-maliyet analizini uygula.

9. Örgütte strateji değişikliklerine paralel bir şekilde performans değerlendirme ve ölçülmesi yöntemlerini değiştir.

10. Performans değerlendirme ve ölçülmesi uzun vadeli bir süreçtir. Bu bakımdan üst yönetimin bu konuda sabırlı ve kararlı olması gereklidir.

2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece çalışan, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan örgüt, çalışanın oynadığı rolün gereklerini ne oranda gerçekleştirdiği, çalışanın ilgi ve yeterliklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, çalışanın iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı performans değerlendirmesi ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre çalışana yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, görevinin değiştirilmesine, ücretinin artırılmasına, işinin zenginleştirilmesine, işten çıkarılmasına vb. kararlara ulaşılabilir. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2001).

Değerlendirme ölçütleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Kişilerin performans düzeylerini

belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulanan örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulama da karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Bu nedenle, ilgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerine bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir (Güneş, 2006:33).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yaklaşım ve yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler performans değerlendirme amacına yönelik olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bunlardan bazıları günümüzde klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Her bir yöntemin farklı avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır. Örgütler, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak kendi örgütlerine özgü yaklaşımlarla performans değerlendirmesi yapmaktadırlar (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından örgütler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2005).

Performans değerlendirmesinde kullanılacak ölçüm tekniklerine gelince; hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağlılık aranmaz. En iyi ölçüm sistemleri, “amaca en uygun olanlar”dır. Kuruluşların kendi gereksinimlerine uygun teknikleri kendi çabaları ile geliştirebilmeleri daha başarılı olmaları açısından önemlidir. Bu nedenle ölçüm tekniklerine sınırlar getirilmez. Performans ölçüm sistemleri nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlı-dar, esnek-katı, fiziki-sosyal özelliklerinden herhangi birini taşıyabilir. Önemli olan nihai amaçtır ve işyerinde çalışanların kendi istekleriyle bu uygulamayı kabul etmelerini sağlamaktır (Aydanoğlu, 2006:4).

2.7.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir işgörenin performansını bir veya daha fazla işgörenle karşılaştırılması sonucunda elde edilir. İşgörenler birbirleriyle kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar (Cihantimur, 2006). Bu yöntemde değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir (www.ikademi.com, 2010). Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir.

2.7.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısız doğru sıralarlar. Basit sıralama tekniğine göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır (MEB, 2006:9). Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama (simple ranking) tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısız doğru sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır. Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel ölçüt dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır (www.ikademi.com, 2010).

2.7.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin, basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır. Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel ölçüt dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyonlardan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır (Güneş, 2006:35).

2.7.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtmaktadır. Çalışanların performans düzeyleri normal dağılım eğrisi(çan eğrisi) biçiminde olabilir. Örneğin değerlendirici, çalışanların %60'nın performansının beklentileri karşıladığına, %20'sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir. Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır (Barutçugil, 2002:195). Zorunlu dağılım yönteminde üstler, astlarının performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu düşünülürse, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme ölçütü esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu

yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (Güneş, 2006:36).

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin varolduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir (www.ikademi.com, 2010).

2.7.2. Ortak Performans Ölçüt ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

Her işgörenin performansını diğer işgörenlerden bağımsız olarak kendi is tanım kapsamı içinde ele alan ve değerlendiren bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda sunulmuştur (Cihantimur, 2006).

2.7.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirdiği her çalışanın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmesi istenmektedir (İllez ve diğ, 2006). Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Kaydedilen olaylar, çalışanın iş ile ilgili davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geri bildirim sağlanmasında temel oluşturmalıdır (Barutçugil, 2002). Bu teknik, yöneticinin is sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyasına islemesidir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici çalışanları bu kategorilere göre değerlendirir, olumlu ve olumsuz sonuçları çalışanların dosyalarına isler. Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. “Kritik olaylar” tekniğinin en iyi kullanım yeri, is performansıyla doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Örgütteki çeşitli is alanları hakkında

enformasyon toplayan bir yönetici, yeni is sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanabilir. Değerlendirmede subjektif ölçütlerin çok önemli bir rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur (Cihantimur, 2006:26).

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geribildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans ölçütleri belirlemelidir, bu ölçütler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendirmecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar alarak kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntem tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Çalışanın kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunun fark edilmesi durumunda da çalışan ile yönetici arasında kuşku ve güvensizlik doğabilmektedir (Güneş, 2006:38).

2.7.2.2.Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak en yakın üste değerlendirecekleri her kişi için basılı bir form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren ölçekler verilmiş (İllez ve diğ, 2006).

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç ölçüti değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenirliliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve iş birliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Ancak değerlendirme ölçütlerinin seçimine özen gösterilmelidir. Seçilen ölçütlerin işlerin yapılışı için gerekli, somut, açık ve net biçimde tanımlanabilir olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002:191). Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç ölçüti değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenirliliğini, iş bilgisini,

devamlılığını, çalışma titizliğini ve iş birliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir (Cihantimur, 2006).

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç ölçüti değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir (Güneş, 2006:37).

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Bazı ölçütler sayısallaştırılamadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz (Eraslan ve Algün, 2005).

2.7.2.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Barutçugil, 2002:191). Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak geliştirilmiştir. Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen ol veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır (Cihantimur, 2006).

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır (Güneş, 2006:39). Değerlendirmenin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği

ölçütleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür (Eraslan ve Algün, 2005).

2.7.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntem

Bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002:190).

2.7.2.5. Amaçlara Göre Yönetim

Performansın, yöneticilerin çalışanlara izah edip kabul ettirerek kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği basit ve mantıksal bir yöntemdir(İllez ve diğ, 2006). Performans yönetimi sisteminde örgüt, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları örgütün hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, Amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanların ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur (www.ikademi.com, 2010).

Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Hedeflere göre yönetim, yöneticinin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır. Amaçlara göre yönetim, birey ile örgütün hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe motive etme, eğitme ve örgütün başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:188):

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten eylem planları geliştirilmelidir.
- Eylem planının gerçekleştirilmesi için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.

- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Amaçlara göre yönetim, yöneticiler ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Cihantimur, 2006).

2.7.2.6. 360 Derece Geribildirim

Son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı bu yöntemde birden fazla değerlendirici yer almaktadır. Değerlendirme, amirlerin, yöneticilerin yanı sıra değerlendirenin kendisinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve mevcut ise müşterilerin aynı zamanda yaptığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleştirilen bir değerlendirme sistemidir. Bu makalede 360 derece geri bildirim yöntemi detayları ile ele alınmıştır (İllez ve diğ., 2006).

Klasik performans değerlendirme yaklaşımında çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilirken, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında tek taraflı değerlendirme yerine daha geniş bir grubun, çalışanı değerlendirmesi söz konusudur. Çalışanın performansı belirlenirken, merkezde kendisi vardır ve 360 derece ilişki içinde bulunduğu gruplar kişiyi değerlendirir. Bu yaklaşımda, çalışanın sahip olması beklenen yeterlikler, iş arkadaşları, amiri, üstleri ve hizmetinden yararlananlar gibi birden fazla grup tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemle, çalışan kişinin, iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geri bildirim alması sağlanır. Yöntemin adındaki 360 derece değerlendirilen çalışanın çevresini (görevi gereği ilişki içinde bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem, değerlendirme sorumluluğunu tek bir kişinin üstünden alarak, klasik yöntemlerde meydana gelen hataları azaltmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (MEB, 2006:10).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında ayrıntılı bilgi vermesi açısından çalışanların bireysel ve meslekî gelişimlerini destekleyici bir süreçtir. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımını diğerlerinden ayıran fark “geri bildirim” özelliğidir. Geri bildirimler çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002:203).

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır (www.baltas-baltas.com, 2010).

Geri bildirimlerin veriliş şekli 360 derece performans değerlendirmenin örgütte kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Bayram, 2005).

2.8. Performans Değerlendirme Sırasında Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanınması bu tür hataları minimize eder (Cihantimur, 2006). Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, örgüt içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir.

2.8.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen isin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makina basında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yâni ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Cihantimur, 2006:29)

2.8.2.Objektif olamama

Performans değerlendirmesinde hem değerlendiren hem de değerlendirilen insan olduğu için, sıklıkla karşılaşılan sorun objektif olamamadır. Bu durumda, değerlendirme sürecinin ön yargılardan arındırılması, değerlendirmeyi yapacak olanlara değerlendirmenin önemi, gereği ve sürece ilişkin değerlendirme yapılmadan önce bilgi ve eğitim verilmesi ve yapılan işe yönelik davranışların ölçülmesi gerekir(Aydanoğlu, 2006:5). Performans değerlendirmesi yapılan insan, değerlendiren insan olduğu için, sıklıkla karşılaşılan durum objektif olamamadır. Bu durumda, değerlendirme sürecinin önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesi gerekir. Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişiyi sevmesi ya da sevmemesine yönelik olarak yapılan değerlendirmedir. Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirme uygulamasına duygularını karıştırmaması gerekir (Cemaloğlu, 2010:5).

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir (Güneş, 2006:32).

Tarafli ölçüm, değerlendirmenin tarafli yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiye sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtmaları tarafli ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir. Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların basında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işğören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Cihantimur, 2006:31).

2.8.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pekçok işğören beş'li bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin isletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki is başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir (Cihantimur, 2006:30). Bireysel farklılıkları gözetmeksizin ortalama bir ölçüte göre yapılan değerlendirmedir. Bu hata türünde herkesi vasat bir düzeyde görme eğilimi vardır. Performans değerlendirmenin önemli amacı da, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları belirleyebilmektir (Cemaloğlu, 2010:6).

Burada eğitim çalışanını yalnızca bir kişinin (okul yöneticisi, müfettiş) görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, çalışanın bir kişinin görüşüne dayalı olarak, subjektif değerlendirilmesine yol açar, objektif olarak değerlendirilmesini engeller. Bunu ortadan kaldırabilmek için çoklu değerlendirme yaklaşımı benimsenebilir. Değerlendiricilerin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate almaksızın bütün çalışanları ortalama değerlendirme eğiliminde bulunmalarıdır. Burada herkesi ortalama bir düzeyde görme eğilimi vardır. Oysa performans değerlendirmenin önemli bir amacı, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları belirleyebilmektir. Bu nedenle değerlendiricilerin bu konuda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir (Aydanoğlu, 2006:5).

2.8.4.Son Olayların Etkisi

Bu hata, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilir. Geçmişi çok fazla düşünmeyebilir. Bu hataya düşmemek için değerlendiricinin çalışan hakkında günlük kayıt tutması yararlı olacaktır (Aydanoğlu, 2006:5).

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Yöneticiler yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle son haftalardaki çalışmalarını hatırlayacaktır. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. İşgörenin en son performansını gözönünde bulundurarak karar verirler (Cihantimur, 2006).

2.8.5.En Son Ölçüme Bağlı Kalma

Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin işgören en son değerlendirmede yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır(Cihantimur, 2006).

2.8.6.Baskın Özellik (Halo Etkisi)

Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir (Cihantimur, 2006).

Bu sorun, değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda karar vermesidir. Bu durumda çalışan, her değerlendirme ölçütünde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak

değerlendirilmektedir. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek yararlı olacaktır. Değerlendirmeler kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olacaklardır (Aydanoğlu, 2006:5). Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi (Bulut, 2004).

Kişinin hale etkisinde kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır (Güneş, 2006:28). Değerlendirmeyi yapan kişilerin, değerlendirdikleri bireylerin göze çarpan yönlerini göz önüne alarak değerlendirme yapmasıdır. Bu duruma hale etkisi adı verilir. Bu sorunu aşmak için, çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak gerekir (Cemaloğlu, 2010:6).

2.8.7. Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Cihantimur, 2006:30). Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş bir kaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütü yetinir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütü diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır (www.yuksekhedef.com, 2010). Burada

öğretmeni sadece okul yöneticisinin ya da müfettişin görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, bireyin objektif olarak değerlendirilmesini engeller (Cemaloğlu, 2010:6).

2.8.8.Araç hatası

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçtan kaynaklanan sorunlar vardır. Çoğu zaman soyut işlerin somuta indirgenmesi oldukça zordur. Sosyal alanda bu sorunlar daha açık görülebilir. Bu sebeple, aracın geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi ve geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir(Cemaloğlu, 2010:6). Performans değerlendirmede kullanılan araçtan dolayı bazı sorunlar yaşanabilir. Eğitim sisteminde yapılan soyut işlerin somuta indirgenerek ölçülmesi oldukça zordur. Bu nedenle değerlendirmede kullanılacak araçların geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması gerekir (Aydanoğlu, 2006).

2.9.Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Gavcar, 2006).

Performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır: Öğrencilere yüksek kalitede öğrenim imkanları sağlamak. Yasal ve sözleşme gereklerini yerine getirmek. Öğretmen performansının göze çarpan yönlerini kaydetmek. Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirme için onlara fırsatlar sağlamak. Öğretmenlerin hedefleri, amaçları ve diğer personelle ilgili konularda okul yönetimi ile öğretmenler arasında çift yönlü iletişim imkânı sağlamak. Öğretmenlerin yönetim tarafından ödüllendirilmesi, üst idari görevlere getirilmesi, sözleşmesinin iptal edilmesi, durumlarında, karar sürecinde olan okul yöneticisine hazır doküman sağlamak, beklentilere uygun olacak iyi öğretmenleri hizmete almak, geliştirmek için okul yönetimine veriler sağlamak (Cemaloğlu, 2010:3).

Eğitim-öğretim sürecinin ve öğretmenlerin niteliğinin geliştirilmesi gereği düşünüldüğünde, okullarda etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasını

gerekmektedir. Aşağıda, performans değerlendirmenin okul örgütüne, öğretmen ve yöneticilere sağlayacağı yararlar sunulmuştur (Schuler'den akt, Cihantimur, 2006):

- Okul örgütünde bireysel ve örgütsel performansın planlanması sürecinde, öğretmenlerdeki ve okul örgütünün alt süreçlerindeki eksiklikleri belirleyerek gelişim planlarının oluşturulmasına olanak sağlar.

- Okul yöneticileri öğretmenleri değerlendirirken güçlü ve zayıf yönlerini tanırlar.
- Astlar tanındıkça, okul örgütünde işbölümü ve yetki devri kolaylaşır.
- Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.

- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar.
- Okul örgütü içinde üstlendikleri çeşitli rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar, performanslarına ilişkin elde ettikleri dönütler aracılığıyla is tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

- Okul örgütünün hizmet etkinliği ve verimliliğini artırır.
- Okullarda basta öğretmenler olmak üzere tüm işgörenlere ilişkin daha kolay ve daha etkin bir biçimde eğitim gereksiniminin ve bütçesinin belirlenmesini sağlar.

- Okulda insan kaynaklarının planlanmasına dönük gerekli bilgileri daha güvenilir biçimde elde edilmesini sağlar.

- Basta öğretmenler olmak üzere okul örgütünde yer alan tüm işgörenlerin gelişme potansiyellerini daha doğru belirler.

İl milli eğitim denetim ve performans değerlendirme çalışmalarında;

1. Türk Milli Eğitiminin Amaç ve Temel İlkeleri ile kalkınma planları, hükümet programları, Bakanlık çalışma programlarında belirtilen kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile eğitim standartları göz önünde bulundurulur

2. Amaç, ilke, hedef ve standartlar ile diğer iş ve işlemlerin yapılması, işlevlerin (Karar Verme, Örgütlenme, Planlama, Yöneltilme ve Koordinasyon, Denetleme-Değerlendirme, Geliştirme) yerine getirilme seviyesi, yeterliliği, etkililiği ve ekonomikliği araştırılıp değerlendirilir.

3. Başarı değerlendirmesinde; insan, para, araç-gereç, diğer kaynaklar ve zaman ile bunların amaçlara yönelik kullanımları, toplam kalite yönetimi anlayışı ile kurum/personelin performans düzeyi göz önünde bulundurulur.

4. Denetim ve performans değerlendirmesi;

- Bir önceki denetimde belirlenen noksanlıklar ile tekliflerin yerine getirilmesi,
- Mevcut durumu tespit,
- Amaç, ilke, hedef ve standartlar yönüyle sorunlar ve üstünlükleri belirleme,
- Sorunların çözümü; üstünlüklerin değerlendirilip yaygınlaştırılması yönünde, kaynak ve dayanağı belirtilerek kısa, orta ve uzun vadeli hukukî, idarî ve malî öneriler getirilmesi şeklinde yapılır (MEB, 2005:17).

Türkiye’de performans değerlendirme yöntemi öncesi uygulanan öğretmen değerlendirmesi, değerlendirme araçları ve öğretim kademeleri açılarından farklılık göstermekteydi. Ancak genel olarak öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılan iki yöntem vardı. Bunlar sicil raporları ile değerlendirme ve müfettiş raporu ile değerlendirmedir. Öğretmenler: 657 sayılı Devlet Memuru Kanunu’nun kapsamına giren devlet memuru olduklarından gizli sicil raporu ile değerlendirmeye tabidirler. Tüm memurların sicil amirleri, memurların meslekî yeterliliğinin belirlenmesini sağlayan soruları not ile, kişilik ile ilgili konuları mütalaa şeklinde değerlendirerek sicil raporlarını doldurur(Akşit, 2006:96).

Müfettiş raporu ile değerlendirme; müfettişlerin kullandıkları değerlendirme formlarında öğretmenler, bazı değişkenler açısından verilen puanlar belli ağırlıklarla çarpılarak değerlendirilmektedir. Bu formlar ile belli ve kısa bir süreçteki duruma bakarak daha sonraki süreçlerdeki durum kestirilmeye çalışılmaktadır (Tamam, 2005).

Performans sistemi, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından “*çalışanların işe alınmasından, eğitim ve geliştirme etkinliklerine, kariyer planlamasına, ödül ve teşvik ile ücretlendirme sistemine kadar çok boyutlu*” olarak değerlendirilmektedir. Yine Bakanlık tarafından 2002 yılında yayınlanan *Okulda Performans Yönetimi* kitabında, örneğin bir öğretmenin ataması yapıldıktan sonra göstereceği performansın önemi maddeler halinde şöyle sıralanmaktadır;

- ❖ Geçmiş performansın tanımlanması ve ödüllendirilmesi,
- ❖ Deneme süresinin tamamının gözden geçirilmesi,
- ❖ Kabul edilmeyen düşük performans hakkında uyarı,
- ❖ Çalışanın örgüt içindeki pozisyonunun yükseltilmesi ya da düşürülmesi,

- ❖ İkincil atamalar (kurum içi atamalar, görevlendirmeler, tayin v.b.),
- ❖ İşten çıkarma.

Okullarda eşit, bilimsel esaslara dayalı, demokratik, nitelikli bir eğitim anlayışı yerleştirmek yerine; dayanışmadan çok rekabete dayanan, bireyciliği özendiren, piyasa ilişkileri içinde bir meta haline getirilmek istenen eğitim anlayışının yerleştirilmesine çalışılmaktadır. Tüm insani değerler, “müşteri memnuniyeti” aldatmacası adı altında kapitalist ticari ahlaka göre yeniden şekillendirilirken, paradan ve bireysel çıkardan başka bir şey düşünmeyen bir toplum yaratma çabaları, TKY ve performans değerlendirmesi uygulamaları ile yeni bir boyut kazanmıştır. İç müşteri fikri ile emekçiler arasında, dış müşteri fikri ile de üretim ilişkileri içinde olan kurumlar arasındaki tüm ilişkiler, paraya ve çıkara dayalı rekabete dayanmaktadır. “Öğrenci odaklı eğitim” söylemi altında, öğrenciyi ve velisini birer müşteri, okulu üretim yapan bir fabrika, öğretmeni tedarikçi ve okul yöneticilerini de tahsildar olarak gören “girişimci” anlayışın sonucunda okullarımız eğitim-öğretim yapılan kurumlar olmaktan çıkmış, piyasa ilişkileri içine çekilmiştir. Performans değerlendirmesi ile esas yapılmak istenen piyasa ilişkileri içindeki “maliyet-kar” ilişkisini başka bir biçimde kurmak ve bu şekilde eğitim emekçilerini “motive ederek” performanslarını yükseltmelerini sağlamaktır. Böylece hem aynı işi daha az kişi ile yaptırmak hem de yüksek verimlilik sağlayarak eğitimin sorunlarının devletin sırtında “yük” olmasını engellemek mümkün olacaktır (Aydanoğlu, 2006).

Okulda performans yönetimi geliştirme çalışması

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ve Milli Eğitim Bakanlığı İcra Planı’nda 2001-2005 döneminde, Milli Eğitim Bakanlığında performans denetim sistemine geçilmesi öngörüsü doğrultusunda, Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığınca eğitim-öğretim ve eğitim yönetiminde performans denetimi çalışmaları (Bakanlık Merkez Birimleri, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Okul ve kurum ile Öğretmen denetimi) belirli bir aşamaya getirilerek, 2003 yılında pilot uygulamalara başlanılmış ve 2004 yılından itibaren de yaygınlaştırılarak Bakanlık ve taşra teşkilatlarında aşamalı olarak uygulamaya geçilmesi planlanmıştır (Tamam, 2005).

Her okul, “okul geliştirme çalışmalarını” yürütmekle yükümlüdür. Okulda Performans Yönetimi Modeli çalışmasında, okul geliştirme çalışmalarında ulaşılan sonuçların, performans değerlendirme sürecinde kullanılması amaçlanmıştır. Performans değerlendirme süreci aynı zamanda birikimsel bir süreçtir. Okulda yürütülen çalışmalarda ulaşılan sonuçların değerlendirilmesini esas alır. Bu nedenle okulun kurumsal performans değerlendirmesinin 2 (iki) yılda bir (değerlendirme yılı üzerinden iki yıl geçtikten sonra üçüncü yılda) yapılması öngörülmüştür. Okul geliştirme çalışmaları kapsamında okul, kendi paydaşlarının okuldan istek ve beklentilerini, okula ilişkin algılamalarını belirleyebilmek için ölçek, görüşme vb. yöntemleri kullanarak öğrenme çabası içinde olmalı ve süreçlerini, elde ettiği verilere göre gerekiyorsa yeniden tasarlamalıdır. Okullar, bu çalışmalarını sürekli hale getirmeli ve sonuçlarını kullanmalıdır. Okulun kurumsal performansının değerlendirilmesinde, çoklu veri kaynaklarının yanı sıra, okulun yaptığı stratejik plan ve okul gelişim planında yer alan hedeflere ulaşma düzeyini esas alan hedeflere dayalı performans değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Yukarıda sözü edilen veri kaynaklarından öğrenci, veli, toplum, okul çalışanları ve OGYE’nin değerlendirmelerine kurum performans değerlendirme sürecinde bir ağırlık oranı verilmemiştir. Dolayısıyla, bu veri kaynaklarının görüşlerinin doğrudan kurum performans değerlendirilme sürecine yansıtılması ön görülmemiştir. Fakat, bu grupların görüşleri, okulun kurumsal performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan müfettişlerin değerlendirmelerine veri kaynağı oluşturmalıdır. Müfettiş tarafından yapılacak değerlendirmeye veri teşkil edecek olan öğrenci, veli, toplum, okul çalışanları ve OGYE’nin görüşleri ölçekler aracılığıyla alındıktan sonra okul yönetimi tarafından bu ölçeklerin sonuçlarının raporlaştırılması sağlanmalı ve bu raporlar müfettişe sunulmalıdır. Bu raporda yer alan görüşler, müfettiş tarafından, müfettişin değerlendirme formundaki okul performans alanlarından 3. boyut olan “Okul, Çevre ve Toplum İlişkileri ile Okul Paydaşlarının Okula İlişkin Algılamaları” boyutunda değerlendirilmelidir. Bu ölçek sonuçları okulun “okul gelişim raporunda” da yer almalıdır. Ayrıca ilgili raporlar ve uygulanan ölçekler okulun arşivinde saklanmalıdır. Söz konusu taslak modelde, öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları (MEB, 2006:25):

- Öğrenci (%5),
- Veli (%5),
- Öğretmenin kendisi (öz değerlendirme) (%10)
- Meslektaşları (zümre öğretmenleri) (%5),
- Okul yöneticisi (%35),

- Müfettiş (%40) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde okul yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları:

- OGYE (%15),
- Zümre ğretmenleri (%10),
- Yönetici Yardımcısı (%10)
- Yöneticinin kendisi (z değerlendirme) (%15),
- Müfettiş (%50) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde yönetici yardımcısının performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan

Çoklu veri kaynakları:

- OGYE (%15),
- Zümre ğretmenleri (%10),
- Diğer yönetici yardımcısı (%10),
- Yönetici yardımcısının kendisi (z değerlendirme) (%10),
- Okul yöneticisi (%20),
- Müfettiş (%35) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde kurum performans değerlendirme sürecinde ise yalnızca müfettişe yer verilmiştir. Ayrıca yine taslak modelde; okulda yürütülecek performans değerlendirme süreci, değerlendirilenin (ğretmen ya da yönetici) kontrolünde yürütülecek biçimde, tamamen açık olarak tasarlanmıştır. Değerlendirilenin, hakkında doldurulacak değerlendirme formlarını kendisinin uygulaması ve kendisinin toplayıp değerlendirmesi n görülmüştür. Ayrıca, ğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan zümre öğretmenleri zümre oluşturacak sayıda değilse, bu değerlendirmeyi eğitim bölgesi zümrelerinin yapması planlanmıştır. Taslak Modelde ğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan veliler, sınıf öğretmenleri için tüm sınıf mevcudu, branş öğretmenleri için ise dersine girdiği sınıf ve şubeler arasından belirlenecek bir sınıfın tüm velileri olarak düşünülmüştür. Ayrıca, Taslak Modelde ğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynaklarının ağırlık puanı 1’den 11. sınıfa kadar her ğretim kademesi için eşit tutulmuştur. Öğretmen ve yönetici performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan grupların (zümre ğretmenleri, OGYE, yönetici yardımcıları) değerlendirmelerini yaparken uzlaşım toplantısı

yapmaları ve değerlendirmelerini tek bir forma dönüştürmeleri istenmiştir. Performans değerlendirme formlarında beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen, yönetici ve kurum performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan müfettişin okula yılda en az üç kez gitmesi ön görülmüştür. Değerlendirme sürecinin her öğretim yılı için yılda iki kez (I. dönem ve II. Dönem) yürütülmesi ve yıl sonu performans değerlendirme sonucunun bu iki dönemin ortalamasının alınması ile belirlenmesi tasarlanmıştır. Taslak Model hakkında, pilot uygulamada yer alan 23 ildeki 208 MLO’nda görevli öğretmenlere İl Eğitim Teknolojisi Formatörleri tarafından eğitimler verilmiştir. Okulda Performans Yönetimi Taslak Modeli’nin 2002-2003 öğretim yılında 23 ilde 208 MLO’da pilot uygulaması yapılmıştır(MEB, 2006:25)

Ancak, 2002-2003 öğretim yılında MLO’nda uygulanmaya başlanan çoklu veri kaynaklarının kullanımı ne yazık ki bugün uygulanmamaktadır ve eski sisteme geri dönmüştür.

B. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD)

2.1.Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Nedir?

Türkçe’ ye “Kurumsal karne” olarak geçen orijinal ismi balanced scorecard, literatüre 1992 yılında Harward Business Review’ de yayınlanan “Kurumsal Karne-Başarıya Yön veren Ölçütler” (The Balanced Scorecard-Measures that drive performance) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Blanced Scorecard’ıUygulamak” (Putting the Balanced scorecard to Work) adlı makaleyi yayınlamışlardır(www.sbe.deu.edu.tr).Robert S. Kaplan ve David P. Norton yaptıkları çalışmalarla Kurumsal karne’yi daha da geliştirmişlerdir ve 1996 yılında “Kurumsal karne’nin Stratejik yönetim sistemi olarak kullanılması” (Using Balanced scorecard as Strategic Management Systems) adlı bu metodolojiyi sunmuşlardır. Kaptan ve Nortan’ a göre Kurumsal karne “Şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemidir”(Devrim, 2006:20). Kaplan ve Norton, “geleceğin örgütünde performans ölçme” başlıklı, kısa dönemde karar almaya yardım edecek mali ölçümlerin açmazları ile süreç iyileştirme ya da personelin beceri düzeylerini geliştirme gibi maddi olamayan varlıklarda düşük yatırımlara odaklanan bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda elde ettikleri bulgular neticesinde kurumsal karne kavramını sistematik olarak kullanmışlardır. Kaplan ve Norton, kurumsal karne ile gelişme stratejisini işlevsel/operasyonel konulara çevirmek amacıyla kullanılan yenilikçi bir

yönetim perspektifi sunmaktadır. 1992 yılında ortaya atılan kurumsal karne kavramı ile ölçme geleceğe odaklanmıştır. Bu güçten yararlanarak kurumlar, yeni başarı ölçütlerini bir yönetim sistemiyle bütünleştirmektedir (Ensari, 2005:49).

Kurumsal karne bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir Kurumsal karne, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır (Devrim, 2006:22).

Bir diğer tanıma göre kurumsal karne; kurumu bir bütün olarak ele almak, şirket vizyonunu stratejilere ve operasyonel iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır. Kurumsal karne'nin amacı ölçümleme yapmak değil, stratejilerin uygulamaya alınmasıdır. Örgütlerin başarısının arkasında yatan gerçek, stratejileri belirlemekten ziyade stratejileri hayata geçirebilme becerilerinde yatmaktadır. Yapılan araştırmalarda şirketlerin % 10'unun ancak stratejileri başarılı olarak hayata geçirebildiklerini gösteriyor. Bunun en önemli nedeni örgütlerin stratejileri iş hedeflerine dönüştürememeleri ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek yetkinlikleri geliştirememeleridir. Diğer bir önemli neden de stratejilerin örgüte ve çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve stratejilerin çalışanların iş yaşantılarının bir parçası haline gelememesidir. Stratejik yönetim/çalışma anlayışının şirkete yayılabilmesi için örgütün "*Strateji Odaklı Bir Örgüt*" olması gerekmektedir (www.kurumsalperformans.com).

Bir örgüt ya da bir şirket için kurumsal karne genel örgütsel vizyon ve misyonu, belirli hedef ve strateji ölçümlerine dönüştüren bir yöntemdir.(Alay, 2006)Verimliliği arttırmak ve kaynak kullanımını maksimize edebilmek, bugünün rekabete dayalı manzarasında başarının temel öğeleridir. Kurumsal karne değişen dünyada stratejik başarı için etkili bir araçtır (Arık, 2006).

Ne ölçerseniz onu elde edersiniz. Üst düzey yöneticiler kuruluşlarındaki ölçüm sisteminin yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını fazlasıyla etkilediğini anlamış durumdadırlar. Yöneticiler ayrıca yatırımın getirisi ve hisse başına kazanç gibi geleneksel finansal ölçümlerinin bugünün rekabetçi iş ortamının gerektirdiği sürekli iyileşme ve yenilenme konusunda kuruluşu yanlış yöne götürecek uyarı işaretleri verebileceğini de fark

etmişlerdir. Geleneksel finansal performans ölçümleri endüstri çağında oldukça işe yaramıştır ancak, şirketlerin bugün uzmanlaşmaya çalıştıkları beceri ve faaliyet alanları için artık geçerli değildir(Argüden ve diğ. 2000:37).

Yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard'ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır. Daha sonra Balanced Scorecard'ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar Balanced Scorecard'ı; "şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi" olarak sunmaktadırlar. Balanced Scorecard "bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Uzun dönemli rekabet yeteneği kazanmanın karşı koyulamayan baskısı ile çok uzun bir zamandan beri yerinden oynatılamayan maliyet muhasebesi modelinin çarpışması sonucunda Balanced Scorecard diye adlandırılan yeni bir sentez yaratılmıştır (Örnek, 2000).

Kurumsal karne, geleneksel finansal ölçüleri aynen korur. Ancak finansal ölçüler sadece geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içerir. Bu yöntem endüstri çağını şirketleri için ideal bir yöntemdi çünkü bu şirketlerin başarılı kapasite ve müşteri ilişkilerine sahip olması için yapılması gereken uzun dönemli yatırımlar çok fazla önem taşııyordu. Bilgi çağında ise müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, şirket içi işleyişlere, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak gelecek için değer yaratmaya çalışan şirketlere bu ölçüler yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992:72).

İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan kurumsal karne; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim

teknikidir kurumsal karne'nin amacı; bireysel, örgütsel ve bölümler arası hedefleri şirketin misyonu ve vizyonu ile paralel hale getirmektir(Dündar, 2005:36).

Kurumsal karne bir strateji belirleme amacı olmaktan çok, stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizmasıdır. Kurumsal karne mali ölçüler ile mali olmayan ölçülerin bütünleşmesini sağlayan bir araçtır. Kurumsal karne ve hedeflerle yönetim her ne kadar temelde bir performans ölçme sistemi olarak görülse bile, tek amacı ölçümleme yapmak değildir, aynı zamanda stratejilerin uygulanmasını sağlayan yönetim yaklaşımlarıdır (www.insankaynaklari.com).

Son birkaç yıldır, şirketlerin önemli bir kısmı geliştirdi ya da kurumsal karne yönetim sistemini dikkate aldılar. En son world wide inc. Renaissanceyle birlikte yapılan bir araştırma tarihli 100 0 şirketin yüzde yaklaşık 60 ı karne sisteminin bazı tiplerini uyguluyor ya da böyle bir sistemi deniyorlar. Kurumsal karne yaklaşımı hem kısa hem de uzun vadeli hedeflerin etkili olarak başarıya ulaştığı finansal ve finansal olmayan bilgileri bütünleştirir ve dengeler. Bir karne sisteminin önemi finansal performans, müşteriler, içsel süreç ve bilgi üzerinde odaklanır bir şirketin işleyişinin finansal ve finansal olmayan dengelenmiş hedeflerinin uzlaşılmasını kolaylaştırmayı planlayan bir yönetim sistemidir. Kaplan ve Norton a göre (bu araştırmanın öncüleri) bu kavram şirketin strateji ve misyonu içerir ve onları somut nesnelere ve ölçümlere dönüştürür (Bean ,Jarnagin, 2003).

Kuzey amerikanın yaklaşık %50 si ve Avrupa'nın yaklaşık %40 ı kurumsal karnenin bazı versiyonlarını kullanmaktadırlar. Kurumsal karneyi öneren kişiler, bu sistemi uyarılmanın birçok avantajı olduğunu savunmaktalar. Stratejik uygulamaların eksikliği birçok şirket liderini ilgilendiren büyük bir alan. Stratejik vizyonu harekete geçirmek önemli bir adımdır. Bununla birlikte kurumsal karneyi uygulamak kolay bir görev değildir. Bütünsel bir örgüt görüşü gerektirir ve şirket stratejisini çalışanlar ve yönetim arasında bağlantı kurmak ve anlaşılır olmak anlamını oluşturmalıdır. Son on yılda kurumsal karne stratejiyi uygulama adına güçlü bir yönetim sistemi olarak ortaya çıktı ve farklı endüstrilerde birçok şirket tarafından başarıyla uyarlandı (Smith and Kim, 2005).

Finansal ölçütler kısa dönemli performansa ilişkin tarihi veriler sunmaktadır. Kurumsal karne çerçevesinde bu veriler gecikmeli göstergeler olarak tanımlanır. Gecikmeli göstergeler alınan kararların etkinliğinin gerçekleşen performansa bakılarak

değerlendirilmesine dayanır. Gelecekteki performansın tahmin edilmesine ve artırılmasına yönelik göstergeler ise öncü göstereleler olarak adlandırılır. Öncü göstergeler performansın belirleyicileridirler. Kurumsal karne, öncü göstergeleri de dikkate alarak yöneticilere ileriye dönük bir bakış açısı sunar. Tipik yönetici bilgilendirme sistemlerinden farklı olarak, ölçümler ve strateji arasındaki etkileşimin yansıtılması amaçlanır. Bu sayede yöneticiler şirket stratejisinin ne derece eyleme dönüştürülebildiğini anlama imkanı bulurlar(Kocaman, 2006).

Kurumsal karne bir çok yönetim prensibini tek bir enstrüman da birleştirmektedir. Bu prensipler, müşteriye yönelik örgütler, çalışanların yetkilendirilmesi, tam zamanında üretim ve lojistikler, öğrenen örgütler, değişim mühendisliği, risk yönetimi, toplam kalite yönetimi ve değer tabanlı faaliyet yönetimidir (Akgül, 2004:76).

“Ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini esas alan kurumsal karne, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Çoşkun, 2006:109).

Kurumsal karne her geçen gün iş yönetimi alanında gittikçe ilgi çekici hale geliyor. Karne lafını duyunca bunun bir ölçme değerlendirme süreci olduğunu düşünebiliriz elbette. Ama kurumsal karne uzmanları, bu uygulamanın amacının bir ölçme yapmak değil, şirket stratejisi ya da stratejilerinin bu uygulamaya dahil edilerek hedeflere ulaşmadaki işlerliğinin değerlendirildiğini ifade ediyorlar. Kabaca baktığımızda, işin bir şeyi ölçmekten çok, bir uygulama ve yönetim felsefesinin daha en başta planlanıp, stratejilendirilmesi olduğu görülüyor zaten. Yani bunun, uygulama yapılacak kurumu bir bütün olarak ele alıp, firma vizyonunu stratejilere ve iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımı olduğu anlaşılıyor. O zaman diyebiliriz ki; Kurumsal karne ile yapılmak istenen niceliksel bir ölçüm değil, kurum stratejilerinin uygulamaya alınması ve operasyonel olarak yönetilmesi sürecine geçilmesidir (www.kobitek.com).

Kurumsal karne zayıflamayı hedefleyen bir kişinin her gün kilosunu ölçmesine, kolesterol sorunu olan birinin düzenli olarak kolesterol düzeyini ölçtürmesi ve gıda rejiminde değişikliklere gitmesine veya bir atletin her egzersizden önce ve sonra kalp atışlarını ölçmesine benzer. Kurumsal karne, hangi davranışların hangi sonuçlara yol açtığı ile ilgili

tezlerin sınanmasına, kuruma özgü önceliklerin belirlenmesine, paylaşımına ve izlenmesine yardımcı olur. Kurumsal karne geliştirme aşamasında stratejilerin netleştirilmesini, uygulama aşamasında da performansın geliştirilmesini sağlar. Kurumsal karne "diagnostic" sonrasında uygulamanın ("tedavinin") belirlenmesi ve takip edilmesi sürecidir(Argüden ve diğ. 2000:16).

2.2. Kurumsal Karnenin Gelişimi

Kurumsal karnenin temellerinin, Kaplan ve Norton'un HBR dergisinde 1992'de yayınlanan makalelerinin on yıl öncesinde, 1983, 1984 ve 1985 yıllarında Kaplan'ın yazdığı makalelerde ve hatta daha öncesinde 1971'de AAA'nın The Accounting Review dergisinde yayınladığı "Report of the committee on the nonfinancial measures on effectiveness (Finansal olmayan ölçütlerin etkinliği hakkındaki rapor)" adlı raporu ile atıldığı söylenebilir(Çoşkun, 2005).

Yaptıkları çalışmalarla Balanced scorecard'ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced scorecard as a Strategic Management System (Balanced scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır. Daha sonra Balanced scorecard'ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir (www.sbe.deu.edu.tr).

2.3. Kurumsal karnenin Ortaya Çıkmasının Nedenleri

Kurumsal karne, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış ve dünyanın bir çok bölgesinde farklı is kollarında faaliyet gösteren bir çok işletme tarafından kabul görmüş ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda, işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemeye yönelik olarak uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, 1990'lı yılların sonundan itibaren kurumsal karne kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır. Yirminci yüzyılın son on beş yılında yönetim muhasebesinde yaşanan değişimler, kurumsal karnenin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Muhasebe yazınında bahsedilen, kurumsal karne yönteminin ortaya çıkmasına neden olan en önemli gelişmeler şunlardır (Çoşkun, 2005:82):

- Teknolojik gelişmelerle birlikte, iş dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik bir yönetim muhasebesi sistemi kurulması gereksinimi.
- Johnson ve Kaplan'ın 1987'de yazdıkları "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting" kitabından sonra yönetim muhasebesi alanında yaşanan değişimler.
- İşletmelerin, kalite, müşteri ilişkileri gibi uzun vadeli stratejik konulara daha fazla önem vermeye başlaması.
- Finansal performans ölçütlerinin işletmenin performansını tam olarak ölçmekte yetersiz kalması. İşletmelerin toplam varlıkları içinde, maddi olmayan duran varlıkların önem kazanması.

2.4. Kurumsal Karnenin Boyutları

Kurumsal karne örgütün geleceğe yönelik vizyonunu ve stratejisini tanımlar, istenen beklenen sonuçlara odaklanır, hissedarların payları, finansal yönetim, içsel süreçler, ve örgütsel kapasite arasında denge kurar. Bu perspektiflerin her bir kilit ögesi birinin diğerine olan etkisini göstermek için tanımlanır (Grayson, 2004:6).

Kurumsal karne uygulaması genellikle örgütün vizyon ve stratejisini tanımlayan kıdemli yönetimle birlikte başlar. Bu stratejiler departmanlar ve bireyler için hedeflere dönüştürülür. Bu amaçlar ve tüm ortak strateji sıralanır ve dört farklı perspektife dönüştürülür (Smith and Kim, 2005).

Kurumsal karneyi bir uçağın pilot kabinindeki kadranlar ve göstergeler olarak düşünün. Bir uçağı yönlendirme ve uçuşu gibi karmaşık bir iş için pilotların uçuşun pek çok yönüne ilişkin ayrıntılı bilgilere gereksinimleri vardır. Yakıt, hız, yükseklik, dayanım, varış noktası ile var olan ve öngörülen ortamın durumunu özetleyen bilgiler gereklidir. Bu durumda yalnızca tek bir araca güvenmek ölçümler sonuçlar doğurabilir. Bunun gibi bugün bir kuruluşu yönetmek gibi karmaşık bir iş içinde yöneticilerin performansı aynı anda birkaç alanda birden izleyebiliyor olmaları zorunludur. Kurumsal karne yöneticilere işlerini dört önemli boyutta izleyebilme olanağını verir. Kaplan ve Norton yaptıkları araştırmanın sonucunda şirket performans metriklerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurguluyorlar (Çoşkun, 2006):

- (1) **Finansal boyut**- Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar?
- (2) **Müşteri boyutu** - Müşteriler işletmeyi nasıl görüyor?
- (3) **İç Süreçler (Operasyonel) boyut** - İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir?
- 4) **Öğrenme ve gelişme boyutu**- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir?

Kurumsal karne sistemini kullanan bir çok işletmede bu dört boyut değiştirilmeden kullanılmakla birlikte, bazı işletmeler kendi yapısal özellikleri veya yaptıkları işin özelliği nedeni ile, kurumsal karneyi oluştururken daha farklı boyutlar da kullanmaktadır. Nitekim, her işletmenin kendine özgün şartları vardır ve kurumsal karne uygulamasında kendine uygun bir yol izlemesi gerekmektedir.

2.4.1. Finansal Boyut

Finansal amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Kurumsal Karne, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve içsel iş süreçleri ve son olarak da şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayarak şirketin stratejisinin tüm hikayesini anlatmalıdır. Çoğu şirket için gelirlerin artırılması, maliyet ve verimlilikte gelişmeler kaydedilmesi, kaynakların daha etkin kullanılması ve risklerin azaltılması kurumsal karnede yer alan dört boyut arasında gerekli bağlantıların kurulması için yeterlidir (Kaplan ve Norton, 1992:77).

Kurumsal karneye göre bir şirket büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Ayrıca bu evrelerin süresi ve hiyerarşisi de değişebilir. Tüm bunlar göz önüne alınarak finansal ölçüler geliştirilmelidir: işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, maliyetin düşürülmesi, vb. Finansal boyut, “işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir” ve “finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır” soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal

performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır (Dündar,2005).

Kurumsal karnede şirketin uzun vadeli amacı, yatırımcılara kar sağlamak ve uygulanan şirket stratejisinin bu finansal hedefi yakalamasını kolaylaştırmaktır. Finansal perspektif, şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kar-zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir. Finansal boyut göstergeleri bilno ve alt kalemlerine yöneliktir (www.insankaynaklari.com, 2008).

Finansal performans ölçümleri şirketin stratejisinin, uygulamasının ve yürütülmesinin karlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir. Tipik finansal hedefler karlılık, büyüme ve hissedar kazançları ile ilişkilidir (Argüden ve diğ. 2000).

Finansal performansın görünüşündeki önemi şirketin motivasyonuna büyüklüğüne ve endüstriye bağlıdır. Finansal performansın ölçümündeki çeşitlilik kurumsal karne yönetim sisteminde kullanılır ve aşağıda verilen öğelerden biri yada daha fazlası üzerinde durur (Bean,Jarnagin, 2003):

- (1) Kar,
- (2) retim geliri,
- (3) Pazar payı,
- (4) Nakit para akışı ve diğer birkaç finansal ltler

2.4.2. Müşteri Boyutu

Müşterilerimiz Bizi Nasıl Görüyorlar? Bugün pek çok şirketin müşteriye odaklanan bir misyon belgesi vardır. "Müşterilerimiz için değer yaratma konusunda bir numara olmak" ifadesi artık tipik bir misyon belgesinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle de bir şirketin müşterilerinin gözü ile nasıl bir performans gösterdiği konusu st düzey yönetimlerin gündeminde önceliği almıştır. Kurumsal karne yöneticilerin müşteri hizmetine ilişkin genel ifadeli misyon bildirilerini müşteriler için gerçekten önemli olan faktörleri yansıtacak net ölçümlere dönüştürmelerini ister (Argüden ve diğ. 2000:39).

Yöneticiler, müşteri tatmini ve memnuniyetini amaç edinmeden önce, şirketin misyon ve stratejisini kurumsal karnenin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürerek belirtmelidir. Herkes için her şeyi vermeye çalışan şirketler genellikle sonuçta hiç kimseye hiçbir şey veremezler (Kaplan ve Norton, 1992). Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidir. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek kurumsal karnenin müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, müşteri boyutu bir şirketin misyon ve stratejisini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek tüm şirkete yayılmasını sağlar. Genellikle mevcut ve potansiyel müşteriler homojen özelliklere sahip değildir. Değişik tercihleri, ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmeleri vardır. Strateji geliştirme çalışmaları sırasında detaylı bir pazar araştırması yapılarak, farklı müşteri ve pazar kesimleri ve onların ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, is yapma, görüntü, tanınma ve hizmet gibi faktörleri ile ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonra şirketin stratejisi hedeflediği müşteri ve pazar kesimlerine göre belirlenir. Şirketin stratejisini tanımlayan kurumsal karne, hedef olarak belirlenen her farklı bölümde gerçekleştirilmesi gereken müşteri amaçlarını açıkça tespit etmelidir. Bir şirket, pazar kesimlerini belirleyip hedefledikten sonra bu hedef kesimlere ulaşmak için kullanacağı amaç ve ölçülere karar verebilir (Kaplan ve Norton, 1992).

Üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi yeni ekonominin getirdiği en büyük yapısal değişikliklerinden biridir. Bu nedenle şirketler, uyguladıkları tüm strateji ve yönetim planlarında müşteri boyutunu ele almaktadırlar. Düzenli ve sürekli karlılık amacıyla faaliyet gösteren kurumların müşteri memnuniyeti sürekliliğini de belli bir seviyede tutması, hatta iyileştirilmesi zorunludur (www.insankaynaklari.com,2008).

Müşteriyi ilgilendiren konuları dört kategori içinde toplayabiliriz: süre, kalite, performans ve hizmet, ve maliyet. Cevap süresi şirketin, müşterilerinin gereksinimlerini karşılaması için gereken süreyi ölçer. Var olan ürünler için cevap süresi şirketin siparişi aldığı andan ürünü ya da hizmeti müşterisine sunduğu ana kadar geçecek süre ile ölçülür. Yeni ürünler içinse cevap süresi ürünün pazara sunulacağı süreyi ya da ürünün tanımlanması aşamasından gönderimlerin başlamasına kadar olan süreyi gösterir. Kalite, müşterinin algıladığı ve ölçtüğü şekli ile gelen ürünlerdeki hata düzeyini ölçer. Kalite zamanında ürün teslimini, şirketin teslim tarihlerine ilişkin tahminlerinin doğruluğunu da ölçebilir. Performans

ve hizmetin bir arada ele alınması ile şirketin ürün ve hizmetlerinin müşterileri için değer yaratılmasına nasıl katkıda bulunduğu ölçülür (Argüden ve diğ., 2000:39).

Kurumsal karnenin ikinci ögesi, finansal performansın başarısı kadar tüm hedef ve stratejilerde önemli olan bir varlık tarafından yerleştirilmiş müşteri hedefleri ile ilgilidir. Kaplan ve Norton birçok şirkette de yaygın hale gelen birkaç tipik müşteri ürün ölçme sistemini şöyle sıraladı (Jarnagin and Bean, 2003):

- (1) Müşteri kazanımı,
- (2) Müşteri memnuniyeti ,
- (3) Müşteri kaybetmeme,
- (4) Pazar payı ve Müşteri verimliliği

2.3.3. İç Süreçler Boyutu(Operasyonel Boyut)

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, müşteri boyutu ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu boyut, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir. İçsel süreç ve geliştirme boyutu, “mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz” sorusu ile şekillenmektedir. Kurumsal karne’de yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreci tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme sürecinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır (Dündar, 2005).

İçsel süreçler perspektifinin amaç ve ölçülerinin türetilmesi işlemi, kurumsal karne ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birini ortaya çıkarır. Geleneksel ölçüm sistemleri, mevcut sorumluluk merkezleri ve departmanları kontrol etmek ve geliştirmek üzerine odaklanır. Departmanların işleyişlerini kontrol etmek için finansal ölçüler ve aylık sapmaları gösteren raporlar kullanılır. Kurumsal karne, sadece aylık sapma raporlarını baz alan değerlendirme sistemlerine göre büyük bir gelişmeyi temsil etmektedir. Kurumsal karne, şirketlerde siparişlerin karşılanması, satın alma, üretim, planlama ve kontrol gibi birçok farklı departmanı kapsayan işlemlerdeki performansın ölçülmesini önermektedir. Doğal olarak bu işlemlerin maliyet, kalite, işlenen hammadde miktarı ve zaman ölçülerinin de tanımlanması ve ölçülmesi gerekecektir (Kaplan ve Norton,1992).

İçsel süreçler ürün ve hizmetlerin üretimi ve müşterilere ulaştırılması aşamalarından oluşur. Geleneksel yaklaşımda operasyonlar süreci; karlılık, verimlilik ve maliyet ölçütleri tarafından takip ve kontrol edilir. Kaynakların etkin kullanımı ve maliyetlerin düşürülmesi esas alınır. Zaman içerisinde firmaların pazar paylarını daha yüksek kalitede ve daha kısa zamanda düşük maliyetlerle üretim yapabilen firmalar lehine kaybetmeye başlamaları üzerine, süreç yönetiminde yalnızca finansal ölçütlerin kullanılması yaklaşımı terkedilmiştir. Japon firmalarının 1950'ler ve 60'larda kullanmaya başladığı Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim yaklaşımları 1980'lerde batı ülkeleri tarafından benimsenmeye başlamış ve üretimde kalite, esneklik ve hız kavramları öne çıkmıştır (Kocaman,2006).

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeni bir stratejiyi benimseyen birçok şirket, içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate alırlar. Bu noktada, şirketlerde, strateji ile performans ölçümü arasında bir kopukluk yaşanmaktadır. İç süreçler boyutu, finansal ve müşteri boyutuyla birebir ilgilidir ve beraber ele alınmalıdır. Çünkü, kurumlar yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durdukları zaman büyüme stratejilerinin uygulanması konusunda büyük sorunlarla karşılaşmaktadırlar (www.insankaynaklari.com, 2008).

Her işletme, müşterileri için değer yaratmak ve olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için bir dizi farklı işlem uygulayacaktır. İşletmenin iç değer zincirinde, Kurumsal karne açısından üç temel işlem yer almaktadır: (1)Yenileme, (2)Operasyon ve (3)Satış sonrası hizmetler. Bu üç sürecin başlangıç noktası, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bitiş noktası ise, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yenileme sürecinde, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak mamul/hizmetlerin tasarımı yapılır. Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır. Müşteri amaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması, Kurumsal karne'de finansal ve müşteri boyutları ile değerlendirilecektir (Dündar, 2005).

Müşteri bazlı ölçümler önemlidir ama bu ölçümlerin, şirketin müşteri beklentilerini karşılamak için kendi içinde neler yapması gerektiğine ilişkin ölçümlere dönüştürülmeleri gerekir. Ne de olsa mükemmel müşteri performansı kuruluş genelinde uygulanan süreçlerden, alınan kararlardan ve yapılan çalışmalardan kaynaklanır. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması için yöneticilerin bu kritik iç operasyonlara odaklanmaları gerekir(Argüden ve diğ., 2000:41).

İç süreçler boyutunun öğeleri şunlardır:

- (1) Dağıtımdaki verimliliğin gelişimini,
- (2) Tahmin edilebilir ve verimli olan üretim süreçlerinin devamlılığı(bakımı),
- (3) İşletmedeki en düşük maliyetin devamlılığı,
- (4) Karlı olan servislerin ve screen ürünler ve özdeşleştirilme yeteneğindeki üreticilik, (Jarnagin and Bean, 2003).

2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal karnenin dördüncü ve son boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Öğrenme ve gelişme boyutu, örgütlerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir.

Öğrenme ve büyüme perspektifi örgüt stratejisinin alt yapısını oluşturmaktadır. Bu aşamada firmalar; stratejinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan çalışanların kapasite ve becerilerini, kullanılan bilgi işleme teknolojisini ve örgüt ortamını belirler. Böylece insan kaynakları, sistemler ve örgütsel prosedürlerin; örgütün kritik içsel süreçleriyle ve sunmayı hedeflediği değere bağlı stratejik ihtiyaçlarıyla uyumlu hale gelmesi sağlanır. Gerekli motivasyon, bilgi, beceri ve teknolojik donanımına sahip çalışanların sürekli gelişmeyi destekleyen bir örgüt ikliminde faaliyet göstermesi; içsel süreçleri iyileştirme, müşteri beklentilerini karşılama ve finansal getiri elde etmenin anahtarıdır. Özellikle kurumsal öğrenme ve gelişmenin ele alındığı bu perspektifte kurum yöneticileri, bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan çalışanların yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve kurum yapısını tanımlar ve takip eder. Yapılan bu tanımlar, kurumun stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün kılar. Öğrenme

ve gelişim boyutunda asıl soru, değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliğinin nasıl sağlanacağı ile ilgilidir. Bu boyut çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon-yetki olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi paylaşımı, bilgi teknolojileri altyapısı ve uygulamaları ile örgüt kültürü gibi ölçüler ele alınabilir. Çalışan memnuniyetinin sürekliliğinin belli bir seviyede tutulması ve iyileştirilmesi gerekliliği söz konusudur (www.insankaynaklari.com, 2008).

Bir örgütte süreç ve sistemlerin geliştirilmesine katılımı arttırabilme için yapılacak şeylerden birisi; yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarında geliştirmeler yapabilmeleri için sorumluluklarını tamamlayan performans ölçütleri geliştirmektir. Yöneticilerin kaliteye yönelik gelişimleri uygulamalarına, bu bilgi ve uygulamaları diğer yöneticilerle paylaşımlarına göre değerlendirilmeleri de katılımı arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların da takım çalışmalarına ve işbirliğine katılımlarını değerlendirmeyi sağlayacak ölçütler bulunmalıdır. Performans değerlendirme süreci, katılım ve paylaşımı güçlendirmelidir (Dündar, 2005).

2.4. Kurumsal Karne Uygulayan Örgütlerde Temel Prensipler

Her bir örgüt stratejik paralelliği ve odaklanmayı farklı yollarla, farklı adımlarla ve farklı sırada başarmalarına rağmen, sonuçta hepsi ortak bir prensip dizisi kullanır (Kaplan & Norton bu prensipler dizisine strateji odaklı örgüt prensipleri adını verir).

Bu 5 prensip şunlardır (Dündar, 2005):

- 1) Stratejiyi operasyonel terimlerle tanımlama
- 2) Örgütü strateji ile paralel hale getir
- 3) Stratejiyi herkesin günlük işi haline getir
- 4) Stratejiyi sürekli kıl
- 5) Değişim için liderliği mobilize et

2.5. Bir Yönetim Sistemi Olarak Kurumsal Karne

Kurumsal karne çoğu yerde hatalı tanımlamalara sahip olmuştur; ölçüm sistemi, kontrol sistemi, strateji belirleme mekanizması olmak gibi. Oysa Kurumsal karne, dört boyuta da aynı anada (finansal, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme) kapsadığı için ,

öncelikli stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak adlandırabilir. Ancak bundan sonradır kurumsal karne hakkında iletişim, bilgi ve öğrenim sistemidir gibisinden tanımlamaları dikkate alabiliriz. Öte yandan Kurumsal karne'nin çoğu yerde gelişmiş bir ölçüm sistemi olarak adlandırılmasının nedenlerinden biri ise, onun şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürerek ifade etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal karne, şirket içi (operasyonlar ve maliyet muhasebesi) ve şirket dışı (hissedarlar-müşteriler ve rekabet yönetimi) performans ve sonuç ölçüleri arasında neden-sonuç ilişkisine dayanan bir yapı kurmaya çalışır. Tüm bu çabalar onu bir yönetim sistemi olarak görmemizi gerektirmektedir(Devrim, 2006:24).

Kurumsal karne sistemi ise daha öncede ifade edildiği gibi, bir kuruluşun tüm seviyelerinde olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgular. Kurumsal karnede yer alan hedef ve ölçüler şirketin veya departmanın misyon ve stratejisinin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda elde edilmiştir. Meydana çıkan ölçüler, şirket hissedarları ve müşterileri için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme, ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. Geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler ile gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri arasında da bir denge mevcuttur. Kurumsal karne, sadece taktik veren veya operasyonel bir sistemden çok daha üstün özelliklere sahiptir. Yeniliğe açık olan şirketler, kurumsal karneyi uzun dönemli stratejilerini yönetmek amacına yönelik bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanılır (Kaplan ve Norton, 1996).

2.6. Strateji ve Kurumsal Karne

Strateji, kurumsal hedeflere ulaşmak için yönetimin eylem planını belirtir. Örgütün belirlenmiş hedefleri doğrultusunda yön birliği sağlanarak uyum içerisinde nasıl işletileceği; girişimciliğin rekabetçi yarışın ve işlevsel alanındaki faaliyetlerle ilgili yönetim yaklaşımının nasıl olacağı ve örgütü arzu edilen konuma getirilebilmesi için hangi eylemlerde bulunulması gerektiğini gösterir. Strateji bir anlamda ayrıntılı bir yol haritasıdır ve etkinliklerini yönetirken örgütün uzun dönemli geleceğiyle ilgilidir. Özel sektörde otuz yıldan daha fazla bir zamandır stratejik yönetime büyük ilgi vardır; eğitim örgütlerinde de stratejiye verilen önem giderek artmaktadır. Bu nedenle özel sektör için geliştirilen stratejik yönetim ve planlama kavramları,

kar amacı gütmeyen ve kamu hizmeti sağlayan örgütlere uyarlanmaya çalışılmaktadır (Ensari, 2005:14).

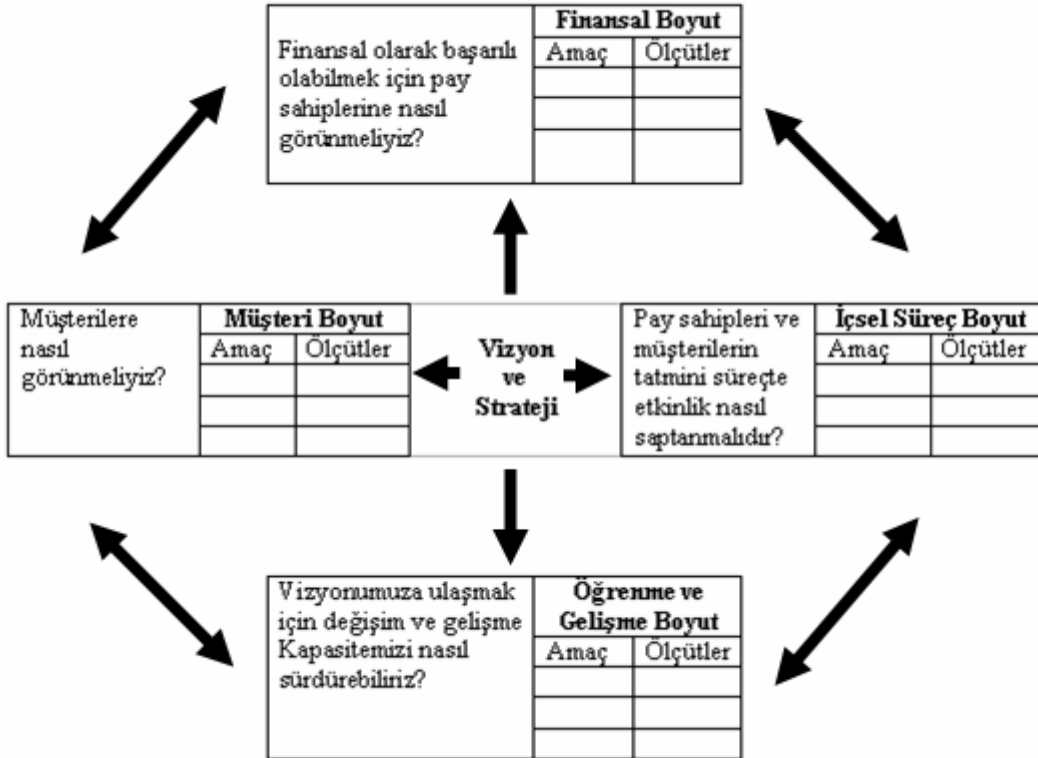
Kurumsal karne çerçevesi örgütlere stratejilerini hayata geçirmelerine olanak veren bir sistem sunmaktadır. Her örgüt kendi stratejisine uygun performans ölçütlerini kendi özgün yapısının getirdiği içsel ve dışsal faktörleri göz önüne alarak belirlemelidir. Bu bakımdan kurumsal karne çerçevesi bir yol gösterici olarak algılanmalıdır. Öte yandan şirket stratejisinin belirlenmesi ve stratejik hedeflerin uygun performans ölçütleriyle desteklenmesi kurumsal karne uygulamasının başarısı için yeterli değildir. Kurumsal karne uygulaması belirli performans ölçütlerinin listelenip yöneticilere dağıtılması ve denetlenmesinin ötesinde kapsamlı bir stratejik yönetim aracı olarak algılanmalıdır. Şirket stratejisinin kurumsal karne yaklaşımı çerçevesinde yönetilebilmesi için özellikle örgüt yapısının gerekli şekilde yeni yönetim sistemine hazırlanması gereklidir. Bu aşamada örgütü tüm birimleri ve çalışanlarıyla kapsayacak ve stratejik yönetim sürecine dahil edecek temel uygulamaların yürürlüğe konması önem taşımaktadır. Kurumsal karne doğrultusunda strateji yönetimi genel hatlarıyla; örgütsel ortamın hazırlanması, performans hedefleri belirleme, ücret ve ödül sistemlerinin performans hedefleriyle bağlantısının kurulması ve bütçeleme başlıkları altında toplanmaktadır (Kocaman, 2006:66).

Kurumsal karnende boyutlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, *strateji haritası* ile daha açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Strateji haritasında kurumsal karnenin dört boyutunun her biri ile ilgili stratejik amaçlar yer almaktadır. Strateji haritasındaki kurumsal karne boyutlarında tanımlanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmektedir (Çoşkun, 2006:111).

Stratejik hedefler ve performans göstergeleri arasında neden sonuç ilişkileri kurulmalıdır. Performans ölçütlerinde sağlanacak gelişmenin örgüt stratejisine katkısı açıkça görülebilir olmalıdır. Farklı perspektiflerde tanımlanan performans ölçütlerinin hangi mekanizmalarla nihai amaca etki ettiği belirlenmeli ve stratejik olmayan hedef ve ölçütler elenmelidir. Buna ek olarak hedefler ve ölçütler arasındaki neden sonuç ilişkileri geçerli ve kanıtlanabilir olmalıdır. Örneğin, hasılatındaki artışın müşteri tatminiyle bağlantılı olduğu ve müşteri tatmininin çalışanların tatmininden etkilendiği varsayımı doğru olmakla birlikte; örgütün çalışanların tatminini artırma amacıyla uyguladığı yöntemler gerçekte müşteri tatmininde değişme yaratmayabilir (Akgül, 2004).

Pek çok şirket performans ölçüm sistemlerini iyileştirmek amacıyla ilk kurumsal karne kavramlarını benimsemişlerdir. Bunu yaparak somut ancak dar kapsamlı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu kavramların benimsenmesi performansta istenen iyileşmelerin açıklığa kavuşmasını, üzerlerinde anlaşmaya varılmasını ve bunlara yoğunlaşmasını sağlamıştır. Daha yakın bir geçmişte ise kurumsal karne kullanım alanını genişleten, ondan bütünleşmiş ve yinelemeli bir stratejik yönetim sisteminin temeli olarak yararlanan şirketler görülmüştür. Şirketler kurumsal karneyi şu amaçlarla kullanmaktadırlar (Argüden ve diğ., 2000:33):

- Stratejinin açıklığa kavuşturulması ve güncelleştirilmesi
- Stratejinin şirket geneline duyurulması
- Birimlerin ve bireylerin hedeflerinin strateji ile uyumlu hale getirilmesi
- Stratejik hedeflerin uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelerle bağlantısının kurulması
- Stratejik girişimlerin tanımlanması ve düzenlenmesi
- Strateji hakkında bilgi edinmek ve iyileştirmek amacıyla periyodik performans değerlendirmeleri yapılması süreçlerini düzenlemesine yardımcı olur ve tüm kuruluşu uzun dönemli stratejinin uygulanmasına odaklar (Şekil 1).



Şekil1. Kurumsal Karne ile strateji arasındaki ilişki (Kaplan ve Norton, 2000)

Yöneticiler kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve ölçme sistemleri kurulu göstergeleri takip ederek alıyorlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri ise sistematik olarak takip edilmiyor. Bu durumda şirketlerde geniş kararların bugünkü yansıması olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmiyor. Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve evrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş *özgün strateji* ve stratejinin etkinlikle *uygulanmasıdır*. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçememektedir." Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişler: (i) *Vizyon engeli* – kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması; (ii) *Operasyonel engel* – bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması; (iii) *Yönetim engeli* – üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi; (iv) *insan engeli* – insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması (Argüden ve diğ., 2000:13).

Bir mühendislik şirketinin Genel Müdürü bize şunları söylemişti: "Balanced scorecard ile stratejimi sürekli olarak sınavabiliyorum. Aynı gerçek zamanlı araştırma yapar gibi." Kurumsal karnenin üst düzey yöneticilere sağladığı olanağın tam da bu olması gerekir: oluşturmuş oldukları stratejinin yürütme süreci içinde herhangi bir noktada işe yarayıp yaramadığını ve eğer yaramıyorsa bunun nedenini bilmek (www.kaliteofisi.com, 2008).

2.7. Kurumsal Karnenin Uygulanması

İlk süreç *vizyonun açıklanması* yöneticilere kuruluşun vizyonu ve stratejisi üzerinde bir uzlaşma sağlama olanağını verir. Bu aşamada işletmenin vizyonu ve stratejileri açıklanmakta ve işletmenin stratejileri, stratejik amaçlar olarak ortaya konmaktadır. Önce işletmenin stratejik finansal amaçları, daha sonra müşterilerle ve süreçlerle ilgili stratejik amaçları ve son olarak da öğrenme ve gelişme ile ilgili stratejik amaçları üzerinde uzlaşma sağlanmaktadır (Çoşkun, 2005:58). Kuruluşun en üst düzey yönetiminin tüm iyi niyetine karşın "sınıfında en iyi", "bir numaralı tedarikçi", "yetkilendirilmiş çalışanlar" gibi sözler

işlerin gerçekleştiği düzeylerde harekete geçilmesini sağlayacak işe yarar, yol gösterici ifadelerle kolay kolay dönüşmezler. Çalışanların vizyon ve strateji bildirilerindeki sözleri işlerinde uygulayabilmeleri için, bunların kendi içinde bütünleşmiş, üst düzey yöneticilerin tümü tarafından kabul edilmiş, uzun dönemdeki başarı faktörlerini tanımlayan bir amaçlar ve ölçümler grubu olarak dile getirilmesi zorunludur (Argüden ve diğ., 2000:19).

İkinci süreç olan *iletişim ve bağlantı kurma*, yöneticilerin stratejilerini kuruluş içinde aşağıya ve yukarıya iletmelerini; strateji ile departman amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmelerini sağlar. İşletmenin stratejik amaçları, işletme içinde çalışanlara duyurulmaktadır. Çalışanlar, duvar panoları, e-posta grupları, bültenler gibi bir çok yolla bilgilendirilmektedir. Ayrıca bu aşamada, kurumsal karne ile ödüllendirme sisteminin bağlantıları kurulmaktadır. Bu aşamada, belirli stratejik amaçlar yerine getirilebilirse işletmenin stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleşebileceği çalışanlara anlatılmaktadır (Çoşkun,2005:58). Departmanların finansal performanslarına bakılarak değerlendirilmeleri gelenek olmuştur ve bireysel motivasyon unsurları da kısa dönemli maddi hedeflerle ilişkilendirilir. Kurumsal karne ise yöneticilere kuruluştaki her düzeyde çalışanın uzun dönemli stratejinin ne olduğunu ve gerek departman hedeflerinin, gerekse bireysel hedeflerin bu strateji ile uyum içinde olduğunu anlamalarını sağlamakta yardımcı olur. Büyük bir petrol şirketinin üst düzey yöneticilerinden bir tanesi "şirketin en tepesindeki on kişi şimdi stratejimizi daha öncekinden çok daha iyi anlamış durumdalar. Keşke stratejimizi bir şişeye doldurup herkese içerebilseydik" şeklinde yakınmıştı. Bu yönetici Balanced scorecard oluşturmak şirketin finansal bütçesini stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirir. Kurumsal karne ile şirketindeki herkesin stratejiyi gerektiğince anlayıp özümsemesini sağlayabilir (Argüden ve diğ., 2000:20).

Üçüncü süreç yani *iş planlaması* ise şirketlere iş planları ile finansal planlarını bütünleştirme olanağını verir. Planlama ve hedef belirleme aşamasında, hedefler belirlenmekte, stratejik çalışmalar arasında uyum sağlanmakta, kaynakların dağıtımı yapılmakta ve uygulamada izlenecek aşamalar belirlenmektedir (Çoşkun, 2005:112). Bugün hemen hemen tüm kuruluşlar çeşitli değişim programları uygulamaktadır, bu programların her birinin kendi önderleri, guruları, danışmanları vardır ve bu kişiler hep birden üst yönetimin zamanı, enerjisi ve kaynaklarından pay almak için rekabet halindedir. Stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik birbirinden farklı bu çalışmaları bütünleştirmek yöneticilere zor gelmekte ve bu da programların sonuçları konusunda sıklıkla hayal kırıklıkları yaratmaktadır. Ne var ki

yöneticiler kaynak dağıtımı ve önceliklerin saptanması konusunda kurumsal karne ölçümleri için belirlenmiş yüksek hedeflerden yararlandıklarında yalnızca uzun dönemdeki stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik girişimleri destekleme ve bunlar arasında işbirliğini sağlama olanağını bulabileceklerdir (Argüden ve diğ., 2000:20).

Dördüncü süreç olan *geribildirim ve öğrenme* şirketlere bizim stratejik öğrenme dediğimiz kavramı yaşama geçirme olanağını sağlar. Bu aşamada, kurumsal karne uygulaması ile ilgili stratejik geri bildirimde elde edilen sonuçlar, yönetime sunulmakta ve daha sonraki uygulamalara örnek olması açısından stratejiler gözden geçirilmektedir (Çoşkun, 2005:113). Var olan geribildirim ve gözden geçirme süreçleri şirketin, departmanların ya da tek tek çalışanların bütçeye bağlanmış finansal hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları konusuna odaklanmaktadır. Oysa şirketin yönetim sistemlerinin merkezinde kurumsal karne olduğunda kısa dönemdeki sonuçlar üç yeni açıdan daha izlenebilir: müşteriler, iç iş süreçleri, öğrenme ve gelişme; bu durumda strateji de yakın geçmişteki performansla bakılarak değerlendirilebilir. Böylece Kurumsal karne kuruluşlara stratejilerini gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak biçimde değiştirebilme olanağını verecektir. *Geri Bildirim Gücü*, Herkesin ortak bir amaca ulaşması için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün en önemli parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu da daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar. Bir yöneticinin çalışanların performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmelidir (Dündar, 2005).

Bir kurumsal karnenin oluşturulması aşamasında geniş katılım sağlanması daha uzun bir süre gerektirir ancak birkaç avantajı vardır: daha geniş bir yöneticiler grubundan gelen bilgiler iç hedeflerle birleştirilir; yöneticiler şirketin uzun dönemli stratejik hedeflerini daha iyi anlarlar; bu tür geniş bir katılım hedeflere ulaşılması konusunda daha geniş düzeyde bir kararlılık yaratır. Ne var ki yöneticilerin Kurumsal karneyi benimsemelerinin sağlanması bireysel çalışmalar ile şirket hedefleri arasındaki bağlantıyı kurmakta yalnızca ilk adımdır.

Kurumsal karne herkese kuruluşun gerek hissedarları, gerekse müşterileri için neler gerçekleştirmeye çalıştığını gösterir. Ancak çalışanların bireysel performansları ile şirketin genel stratejisi arasında uyumu sağlamak için Kurumsal karne kullanıcıları genellikle şu üç konu üzerinde dururlar (Argüden ve diğ., 2000:21): iletişim ve eğitim, hedef belirleme ve ödüllerin performans ölçümlerine bağlanması.

a) İletişim ve Eğitim. Bir stratejiyi uygulayabilmek için öncelikle onu yönetecek olanların eğitilmeleri gerekir. Her ne kadar stratejilerini olabildiğince az sayıda kişinin bilmesini isteyen kuruluşlar varsa da çoğu işyeri tepeden aşağıya herkesin şirket stratejisini bilmesi gerektiğine inanmaktadır. Geniş tabanlı bir iletişim programı şirket stratejisinin ve stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için ulaştırılması gerekli kritik hedeflerin tüm çalışanlar ile paylaşılmasını sağlar. Broşür ya da genelge dağıtmak veya toplantılar yapmak gibi bir kereye kurumsal karne ölçümlerini gösteren ve açıklayan bilgiler verir, sonra aylık sonuçları vererek bunları güncelleştirirler. Diğer bazıları kurumsal karneleri tüm çalışanların bilgisayarlarına gönderecek programlar ve elektronik haberleşme araçlarından yararlanır ve onlardan da ölçümlere ilişkin görüşlerini isterler. Bu araçlar çalışanların hedeflere ulaşmak ya da hedefleri aşmak konusundaki becerilerini almaya da yarar. İş birimi stratejisinin somut görüntüsü olan kurumsal karne, kuruluş içinde yukarıya doğru, yani şirketin genel merkezine ve yönetim kuruluna da aktarılmalıdır. İş birimleri Kurumsal karne ile kapsamlı ve birbiri ile bağlantılı bir finansal ve finansal olmayan ölçümler dizisi kullanarak uzun dönemli stratejilerini rakamlandırabilir ve gerekli yerlere aktarabilirler. Bu tür bilgi yöneticilere ve yönetim kuruluna pazarda başarı için oluşturulmuş uzun dönemli stratejilerin yerli yerinde olduğunu somut ifadelerle gösterir. Ölçümler aynı zamanda geribildirim ve kimin neden ne kadar sorumlu olduğu konusunda da bir temel oluştururlar. Başka göstergeler uzun dönemli stratejinin işlemediğini ya da iyi uygulanmadığını göstermekteyse kısa dönemli finansal hedeflerin gerçekleştirilmesi, performansın yeterli olduğu anlamına gelmemelidir (Argüden ve diğ., 2000).

b)Hedef Belirleme. Çalışanlara ya da takımlara verilecek hedeflerin sayısı onların kapasiteleri, bilgileri, tecrübeleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişir. Yönetici hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanların da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanların ulaşması gereken sonuçlara doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir. Çalışanın katılımını sağlamak için, tecrübesine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona bazı sorumluluklar verilmelidir. Örneğin; tecrübeli ve yüksek düzeyde performans

gösteren bir çalışan kendi başına hedeflerine yönelik bir taslak oluşturabilir. Tecrübeli ancak orta düzeyde performans gösteren bir çalışan ise, form üzerine aktarılmadan önce yönetici ile birlikte hedeflerini belirleyebilir. Tecrübesiz ya da bilgisi yetersiz bir çalışan içinse yönetici bir taslak hazırladıktan sonra çalışanın görüşlerini alarak son şekline getirebilir. Belirlenen hedefler taştan oluşturulmuş, asla değişmez cümleler olmamalıdır. Bir hedef cümlesinin; sonuçlandırma tarihini yani “Ne zaman?” sorusunun cevabı ile değerlendirme/ölçüm ölçütü yani “Nasıl?” sorusunun cevabını veriyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplamayan bir hedef, ulaşılmak istenen bir arzudan öteye gidemeyecektir (Dündar, 2005).

Kurumsal karnenin en güçlü etkisi, bu programın değişimi yönlendirme amacıyla uygulandığı hallerde görülmektedir. Üst düzey yöneticiler, erişildiği takdirde şirkette büyük değişimlerin gerçekleşmesine neden olacak, 3 veya 5 yıl süreli kurumsal karne hedeflerini belirlemelidirler. Bu hedefler, kurumun o güne kadar süregelen performansında belirgin bir kesinti, temel bir değişiklik meydana getirecek hedefler olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1992).

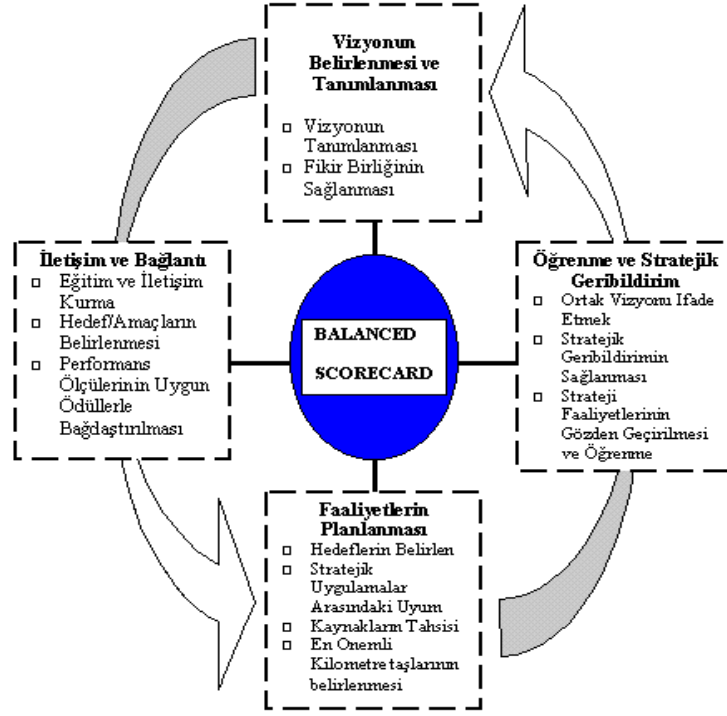
Büyük bir petrol şirketinin araştırma grubu çalışanlara kendileri için kuruluşunkilerle uyum içinde olacak hedefler belirlemeleri konusunda yardımcı ve destek olmak amacıyla bir teknik geliştirdi. Gömlek cebinde ya da cüzdanda taşınabilecek küçük, katlanabilen bir kişisel kurumsal karne tasarladı. Bu kurumsal karne üç bilgi düzeyini kapsamaktadır. Bunlardan birincisi şirket amaçlarını, ölçümlerini ve hedeflerini açıklar. İkincisi şirket hedeflerinin her bir iş biriminin hedeflerine dönüştürülmesi için yer bırakır. Üçüncü düzey için şirket hem bireylerden hem de ekiplerden kendi hedeflerinden hangilerinin iş biriminin ve şirketin hedefleri ile uyumlu olduğunu dile getirmelerini ve kendi hedeflerine ulaşabilmek için ne gibi çalışmalar yapacaklarını belirtmelerini ister. Kendi hedefleri için en fazla beş performans ölçümü tanımlamalarını ve her bir ölçüm için hedef saptamalarını da bekler. Kişisel Kurumsal karne şirketin ve iş birimlerinin hedeflerini işi yürüten çalışanlara ve ekiplere aktarmaya yardımcı olur; hedefleri kendileri için anlamlı görevlere ve hedeflere dönüştürebilmelerini sağlar. Bir diğer yararı da tüm bu bilgilerin el altında, cepte bulundurulabilmesidir (Argüden ve diğ., 2000).

Performans hedefleri, örgütün belirlediği performans ölçütlerinin gelecekte belli bir noktada ulaşması istenen nicel değeri ifade eder. Performans ölçütleri hedeflenen değerlerle kıyaslanarak faaliyetler gözden geçirilir ve eksiklikler saptanır, gerekli durumlarda hedefler yeniden belirlenir (Kocaman, 2006:69).

c)Ödüllerin Performans Ölçümlerine Bağlanması. Kurumsal karne sisteminin başarısı çalışanların aktif katılımıyla yakından ilgilidir. Bu doğrultuda çalışanların motivasyonunu sağlayacak ücret ve ödüllendirme sistemleri, stratejik hedefler ve kurumsal karne ölçütleriyle uyumlu hale getirilmelidir. Kurumsal karne uygulaması benimsendikten sonra eski ödüllendirme sistemlerinin kullanılmaya devam edilmesi çalışanların stratejik hedeflere odaklanmasını engelleyecek ve önceliklere ilişkin karmaşa yaratacaktır. Diğer yandan ölçümlerin doğruluğundan ve stratejik hedefleri doğru biçimde açıkladığından emin olunmadıkça ödül sistemleri performans ölçütlerine bağlanmamalıdır. Bu anlamda uygulamanın zamanlaması önem taşımaktadır. Kurumsal karne, performans ölçütleriyle stratejik hedefler arasında nedensellik ilişkileri öngörür. Zaman içinde bu öngörülerin doğruluğu test edilir ve kurumsal karne bu doğrultuda yenilenir. Kurumsal karnenin ödüllendirme sistemine bağlanması için örgüt stratejisinin işlerlik kazanmasının beklenmesi uygun olacaktır. Aksi halde örgütlerin stratejik hedefleri desteklemeyen bir performansı ödüllendirmeleri söz konusudur. Ücret ve ödüllendirme kurumsal karneye bağlanırken, sistemin hangi sonuçları teşvik ettiği ve neyi amaçladığı açıkça belirlenmelidir. Örneğin müşterilerle geçirilen zaman müşteri tatmininin öncü göstergesi olarak belirlenip ödüllendirme sistemine bağlandığında çalışanlar müşterilerle mümkün olduğunca fazla zaman geçireceklerdir. Ancak bu durum müşteri hesaplarının büyüklüğünde önemli bir değişimle sonuçlanmayabileceği gibi, çalışanların zamanlarını etkin olmayan biçimde kullanmalarına yol açabilecektir. Dolayısıyla ücret ve ödüllendirme sisteminin doğuracağı sonuçlar üzerinde titizlikle durulmalıdır (Kocaman, 2006:72).

Kurumsal karne, performans değerlendirmenin sonucu ile ödüllendirme arasında bağlantı kurmaktadır. Performans ölçümleme sistemi, nicel amaçları, (kalite, müşteri hizmeti, personel geliştirme gibi) niteliksel hale getirmektedir. Böylelikle ödüllendirme, finansal sonuçlarla sınırlı olmaktan çıkmaktadır (Akgül, 2004:81).

Ücret ve ödüllendirme sistemleri kurumsal karne ölçümlerine bağlanmalı mıdır? Parasal ödülleri performansa bağlamanın güçlü bir etken olduğuna inanan birtakım şirketler bu tür bir bağlantı kurmakta erken davranmışlardır. Kurumsal karnenin ödüllendirme sisteminde bir rolü olması gerektiği konusunda herhangi bir kuşku yoktur. Ödüller ile Kurumsal karne ölçümlerini birbirine bağlayan şirketlerin sayısı arttıkça bu rolü ne olması gerektiği daha açıklıkla ortaya çıkacaktır (Argüden ve diğ., 2000).



Şekil 2. Kurumsal karne uygulama aşamaları (www.sbe.deu.edu.tr, 2008)

Kurumsal Karne uygulamasında izlediğimiz adımlar şunlardır (www.kaliteofisi.com,2008);

- İlk aşama, sektörel analizin gerçekleştirildiği, sektörde şirketin konumu ve rolünün incelendiği, vizyon, misyon ve strateji belirleme çalışmalarının yürütüldüğü hazırlık aşamasıdır.
- Üst yönetimin katıldığı bir çalışma grubu ile şirketinize uygun bakış açılarında stratejiler açılır ve Kritik Başarı Faktörleri belirlenir.
- Sonuçlar yönetim takımı ve kilit personel ile paylaşılır. Metrikler üzerinde çalışma gerçekleştirecek gruplar belirlenir.
- Çalışma grupları tarafından metrikler detaylandırılır ve sebep /sonuç diyagramları tanımlanır.
- Üst düzey kurumsal karne oluşturulur.
- Bir pilot çalışma alanı belirlenir.
- Sistem altyapısı kurulur ve sistem eğitimi verilir.
- Ekran tasarımları ve bilgi girişleri gerçekleştirilir.
- Kullanıcı eğitimleri verilir.

- Yapılan çalışma ve sonuçları gözden geçirilir.

Kurumsal karne uygulama adımları Tablo 2.de gösterilmektedir.

Tablo 2.Kurumsal Karne Uygulama Adımları

Misyon Tanımlama	“Varlığımızın nedeni nedir?”
Vizyon Tanımlama	“Nerede olmayı istiyoruz?”
Stratejik Konuların Belirlenmesi	“ Gelecek yıllar için stratejik rehberimiz nasıl olmalıdır?”
Stratejik Amaçların Tanımlanması	“Vizyonumuzu nasıl gerçekleştirebiliriz?”
Strateji Haritasının Oluşturulması	“Stratejimiz Nedir?”
Stratejik İnisiyatiflerin Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi	Bu Amaçlara Ulaşmak İçin Hangi Faaliyetleri Gerçekleştirmeliyiz?”
Hedeflerin Belirlenmesi	“ Her bir Performans Ölçütü İçin Hedefler Nelerdir?”
Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi	“ Stratejik Amaçlarımızı Nasıl Gerçekleştirebiliriz?”

Kaynak: (Hocalar, 2007)

2.8. Kurumsal Karne Kullanırken Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar

Kurumsal karne'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. Kurumsal karnenin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır.

Bu on kural şunlardır (www.sbe.deu.edu.tr, 2008):

- Kurumsal karne standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- Strateji başlangıç noktasıdır.
- Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. kurumsal karne'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.

- Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde kurumsal karne'yi test edin sonra uygulamaya koyun.
- Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- Kurumsal karne bir sistem sorunu değildir, kurumsal karne'nin kendisi bir sistemdir.
- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.
- Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.
- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.

Bir yöntem ne kadar iyi olursa olsun, eğer uygulaması iyi yapılmıyorsa başarılı olması ve kurum için fayda sağlaması zordur. Bu nedenle, kurumsal karnenin başarı ile uygulanabilmesi ve kurumsal karne uygulamasından beklenen sonuçların alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Kurumsal karnenin bir performans yönetim sistemi olduğu unutulmamalıdır. Yani, performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir. Kurumsal karne uygulaması sırasında, kurum içindeki değişik düzeylerdeki performans karnelerinin birbiri ile bağlantısının kurulduğu bir altyapı oluşturulmalıdır. Farklı birimlerin ve süreçlerin performans karnelerinin birbirleri ile ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç olarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır. Kurumsal karne uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Kurumsal karne hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, strateji haritası oluşturulurken, bağlantılar kurulurken, performans hedefleri belirlenirken, sonuçlar analiz edilirken ve sonuç çıktıları faaliyete dönüştürülürken, sürekli iletişim içinde olmalıdır (Çoşkun, 2006:36).

Kurumsal karne hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, strateji haritası oluşturulurken, bağlantılar kurulurken, performans hedefleri belirlenirken sonuçlar analiz edilirken ve sonuç çıktıları faaliyete dönüştürülürken, sürekli iletişim içinde olmalıdır.

Kurumsal karne uygulamasına başlanınca, kurum içinden diğer çalışanlar tarafından kabul gören kişilerden bazılarını kurumsal karne programını anlatma ve yayma rolü verilmelidir. Bu kişiler, aynı zamanda kurumsal karne planlama gruplarının da üyesi olmalı ve bazı aşamalarla ilgili görevleri olmalıdır. Ayrıca, her işletme biriminde bir kurumsal karne koordinatörü ve bilgi işlem biriminde de kurumsal karne uygulamasında kullanılacak bilgisayar programından sorumlu bir yetkili kişinin görevlendirilmesi gerekmektedir. Kurumsal karne uygulaması sırasında, kurum içindeki değişik düzeylerdeki performans karnelerinin birbiri ile bağlantısının kurulduğu bir arka plan oluşturulmalıdır. Farklı birimlerin ve süreçlerin performans karnelerinin birbirleri ile ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç olarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır. Kurumsal karne uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur (Çoşkun, 2005:133).

2.9. Kurumsal Karne'ye Yönelik Eleştiriler

- Yalnızca kavramsal bir modeldir (Bir ölçme modeline dönüştürülmesi çok kolay değildir),
- Ölçütler arasındaki ilişkiler açıkça gösterilmemektedir,
- Odağında yalnızca müşteriler olduğundan kapsamlı bir sistem yaklaşımı değildir,
- İş görenleri ve tedarikçileri desteklemede yeterince başarılı değildir (Hocalar, 2007).

Kurumsal karne uygulamasında karşılaşılabilecek engeller:

Bir performans ölçüm sistemi olarak kurumsal karne planlanmalı, uygulanmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. Kurumsal karne'nin özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engellerle ortaya çıkabilir. Bu engeller (Dündar, 2005):

- Tasarım ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri,
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları,
- Tasarım ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir.

Kurumsal karne’de olduğu gibi stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir. Çünkü iç/dış çevre statik değildir. İşletmenin sahip olduğu “*bilgilerin yaşam süresi*” uzun olmayabilir, çabuk eskiyebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir. Kurumsal karne’nin işletmeye bu dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir.”

2.10. Kurumsal Karne Sisteminin Faydaları

Kurumsal karne örgüte örgütün her döneminde beklenen performansı ve hedefleri arasında bağlantı kurma yeteneğini kazandırır.

Robert Kaplan ve David Norton kurumsal karnenin kurucuları, kurumsal karnenin dört ana avantajı olduğuna inanırlar (Smith ve Kim, 2005):

1. Örgütün vizyon ve stratejisini belirler ve açıklar.
2. Stratejik hedef ve ölçümler arasında bağlantı kurar.
3. Plan yapmaya yardımcı olur, hedefleri şekillendirir, girişimleri sıralar
4. Stratejik geri bildirimi ve örgütü tamamıyla öğrenmeyi artırır.

Kurumsal Karnenin Güçlü Yönleri

- Bütün şirketin performansını özetler,
- Bir örgütün vizyon ve stratejisini, somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürme yeterliliğine sahiptir,
- Performans ölçütleri konusunda holistik bir yaklaşımdır,
- Sınırlı sayıda birkaç önemli ölçüte odaklanır (aşırı bilgi yüklemekten kaçınır),
- Esnekliği ve uyumluluğu sayesinde her örgütte uygulanabilir,
- Farklı örgütsel alanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı hissettirir,
- Müşteri ve Pazar üzerinde güçlü bir odaklanma vardır,
- Paylaşılmış stratejik anlayışlar geliştirir,
- Kullanılması kolaydır (Hocalar, 2007).
- Kurum içinde etkin bir geri bildirim ağı sağlar.
- Şirketin Internet ve bilişim teknolojileri sayesinde edindiği bilgi ve verileri daha iyi işlenmesi ve değerlendirilmesini sağlar (www.kobitek.com, 2008)

- Örgütteki amaç ve hedefler için sayılabilirlik(ölçülebilirlik-muhasebe)yaratır
- Strateji ile performansı birleştirir.
- Gelişim sağlanıp sağlanmadığını tanımlamak için bir yol sağlar ve örgüte gerekli ise ayarlama yapma şansı verir.
- Örgütlerdeki insanların, yaptıkları işlerin sebep sonuç ilişkilerini anlamalarına yardım eder.
- Amaçların 4 kategorisi konsepti, çalışanlar ve yönetim için anlaması oldukça kolaydır. Herkesin şirket misyonunu vizyonunu ve örgüt stratejilerini anlamasına yardımcı olur.
- Hedefleri açık hale getirir, çalışanların aksiyonların uzun vadeli etkilerini görmelerine yardım eder ve kendi katılımlarını anlamalarını sağlar. kurumsal karne; özellikle kamu kuruluşlarındaki kullanımı çok yeni olduğundan, başarısı veya başarısızlığı konusundaki yargılamalar için erken olabilir. kurumsal karne'nin basit veya karışık oluşu insanlara ve örgütlere bağlıdır. Basitliği; sadece 4 alanın incelenmesi gerekliliğinden gelir
- Bir örgüt kurumsal karneyi kullanmaya devam ederken; daha kompleks ölçüler ve daha spesifik ya da yeniden tanımlanmış hedefler ve amaçlar ekleyebilir. Böylece, kurumsal karne, örgütle birlikte olgunlaştığı için, daha karmaşık hale gelebilir. Fakat bu karmaşıklık örgütün kurumsal karne'yi kullanma şekline bağlıdır. Diğer yapıların daha fazla alanı içermeleri sebebi ile bu alanlar kaçınılmaz olarak kurumsal karne'nin bir parçası olabilir. Örneğin; eğer bir örgüt bir çok alanı takip etmek istiyorsa, o örgüt bunu kurumsal karne ile gerçekleştirebilir (Dündar, 2005).

2.11. Kamu Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal karne Uygulaması

Kamu kesiminde kurumlar kar amacı gütmemektedir veya hisse senetleri yoktur. Ancak kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi en az maliyetle en iyi hizmeti vermek temel amaçlardan biridir. Bu anlamda kamu kesiminde performans göstergesi olarak kar yerine verimlilik ve etkililik göstergelerinin kullanılması gerekmektedir (Yenice, 2005:98).

Kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar öncelikli olarak faaliyetlerin finansal sonuçlarına değil, hizmet sunmaya ve hizmetlerden yararlananların tatminine odaklanır. Finansal sonuçlar ulaşılması gereken bir hedef olmak yerine uyulması gereken bir kısıtlamayı

ifade eder. Bu kuruluşlar bütçe hedeflerine uygun harcama yapmakla yükümlüdürler. Ancak faaliyetlerin etkililiği ve etkinliği, harcamaların bütçelenen tutarlarda gerçekleşmesinden çok kamuya ve müşterilere sunulan değerle bağlantılıdır. Diğer yandan finansal sonuçların tümüyle göz ardı edilmesi düşünülemez. Mümkün olan en düşük maliyetlerle en etkin biçimde değer yaratılması tüm örgütler gibi kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kurumlarda da esastır. Özel sektörde faaliyet gösteren örgütler öncelikle hissedarlarına karşı sorumludur. Bu nedenle faaliyetlerinin amaçlara ulaşma düzeyi kurumsal karnenin finansal perspektifinde belirlenen ölçütlere bakılarak tespit edilir. Kamu sektöründe ise hizmetlerden yararlananların tatmini öne çıktığından kurumsal karnenin müşteri perspektifi ölçütlerinin dikkate alınması gereklidir. Ancak “müşteri” tanımının kamu sektörü için hangi kişi ve grupları kapsadığının belirlenmesi güçtür. Kamu sektöründe hizmetler için ödeme yapanlar ve hizmetlerden yararlananlar farklı kişiler olabileceği gibi hizmetleri üretenler, finanse edenler ve talep edenler aynı kişi ve gruplar olabilir. Kamu sektörü için belirlenen kurumsal karne çerçevesinde, hizmetlerden yararlanan tüm gruplar müşteri kapsamına alınır. Her bir grup aynı zamanda kurumsal karnenin ilgili perspektifinde yer alacaktır. İçsel süreçler perspektifi ölçütleri kurumsal karnenin müşteri perspektifinde belirlenen müşteri değer teklifini temel almalıdır. Müşteri değerinin yaratılmasında kritik öneme sahip süreçler belirlenmeli ve iyileştirilmelidir. Öğrenme ve büyüme perspektifinde ise değer yaratma sürecinin gerektirdiği örgüt yapısı ve çalışanlarda aranan nitelikler tespit edilip geliştirilmelidir (Kocaman, 2006:75).

Kamu kuruluşlarının faaliyet amaçları, yasaların belirlediği amaçları gerçekleştirmek, devletin yetkili organları tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek veya kar amacı olmayan işletmeler gibi sosyal konularda topluma katkı sağlamak olarak tanımlanabilir. Kamu kuruluşlarının bazıları iktisadi faaliyetler yürütürken, bazıları sadece hizmet sunma ilkesi ile faaliyet yapmaktadırlar. Her işletme gibi, kamu kuruluşlarının yönetiminde de performans ölçümleri önemli bir yere sahiptir. Kamu kuruluşlarının performans ölçümü, müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün kalitesi, çalışanların memnuniyeti gibi finansal olmayan yönler ağırlık verilerek yapılmaktadır. Ancak, bu kuruluşların performansının finansal yönden de değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurumsal karne, finansal ve finansal olmayan ölçütleri birlikte kullanmasından dolayı, kamu kuruluşları için etkin bir performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. Kamu kuruluşlarının kurumsal karnesinde kar amacı olan işletmelerde kullanılan boyutlar kullanılmakla birlikte, bu boyutlardaki stratejik amaçlar farklılaşmaktadır ya da kurumsal karneye kamu yararı boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi

bir boyut daha eklenmektedir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kurumsal karnesinde bütün boyutlar, diğer kar amacı olmayan işletmelerde olduğu gibi, işletme vizyonu yerine kurum misyonuna bağlanmıştır (Çoşkun, 2005:190).

2.12.Eğitim Kurumlarında Kurumsal Karne Uygulaması

Başlangıçta özel sektörde faaliyet gösteren şirketler için geliştirilen performans ölçme ve stratejik planlama yöntemi Kurumsal karne, eğitim hizmetine ve eğitim örgütlerine de doğrudan uygulanabilmektedir. Eğitim sektörü de diğer sektörler gibi son 30 yıldır hem performansı geliştirme hem de stratejik yönetim konularında baskı altında kalmaktadır. Bu sektörde en önemli gelişme, özellikle de son 15-20 yıldan beri işletmelerin de globalleşmesine neden olan teknolojiye hızlı ilerlemedir. Bu gelişmeler; bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki atılımlar da dahil bir takım faktörlerden, örgütlerdeki ve örgütsel süreçlerdeki yapısal değişimlerden (küçülmeler, birleşmeler gibi) ve öğrenci kitlesinin demografik yapısındaki önemli değişimlerden kaynaklanmaktadır. Ülkemiz eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar daha çok finansal göstergelere dayanmakla birlikte özellikle bir yüksek öğretim kurumunun performansının ölçümünde finansal olmayan diğer göstergelerin de dikkate alınması başarı için gerek şarttır. Bu nedenle Kurumsal karne hazırlama sürecinin ön safhaları olan vizyon, misyon, hedeflerin belirlenmesi ve Stratejik planın hazırlanması aşamalarına yeterince önem verilmesi gerekmektedir (Hocalar, 2007).

Eğitim hizmetleri sunan kurumlar da hizmet sektöründeki müşteri odaklılık ve sunulan hizmetin kalitesi gibi konuların önem kazanması ile, performans yönetiminde diğer hizmet sektörü işletmeleri gibi kurumsal karnenin sunduğu olanaklardan yararlanmaya başlamışlardır. Bu durum, hem kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan eğitim kurumları veya diğer kar amacı olmayan vakıf kurumları için hem de kar amacı olan eğitim kurumları için geçerlidir. Üniversite yönetimleri, faaliyetlerindeki etkinliği ve verimliliği artırmak amacı ile performans yönetim aracı olarak kurumsal karneyi kullanmaktadır (Çoşkun, 2006).

Misyon gerçekleştirilecek olan amacın ve üretilecek değerlerin ne olduğunu açıklar. Misyon örgütün varoluş nedenini temeline oluşturur. Misyon sürekli ve yaygındır ve örgütün çekirdeğinin ne hakkında olduğunu açıklar. Örgütün nasıl yaptığını ya da ne yaptığını değil, niçin olduğunu (nedenini) adresler. Bir misyon okulun varoluş nedenini açıkladığında, bir vizyon örgütün varoluş nedeninden ötürü geleceğin nasıl daha iyi olacağını göstermelidir.

Vizyon istenilen geleceğin hayali bir resmini tedarik eder. Okulun var oluş nedeninden ötürü ne gerçekleştirilebileceğini tanımlar ve sonucu gerçekleştirebilmek için ne yapılması gerektiğini açıklar. Okullar sık sık gelecekte ne olacaklarını söyleyen vizyonlar geliştirirler. Örneğin” biz yüksek kaliteli bir eğitim enstitüsü olacağız (Smith ve Kim, 2005).

Eğitim kurumlarında kurumsal karnenin dört boyutu uygulanacağı gibi boyutlar kurumun yapısına göre değiştirilebilir, boyut sayısı arttırılabilir.

Finansal Boyut

Finansal boyutta sorulacak ası soru, “Finansal açıdan başarılı olmak için ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz?” sorusudur. Bir okul örgütü için ortaklar; öğretmenleri, öğrencileri, velileri, sponsorları ve toplumu kapsar. Okulun misyonunu gerçekleştirmek için koruması ya da sürdürmesi gereken finansal performans koşulları nelerdir? Okul yönetimi, eğitim-öğretimin etkililiğini ve kalitesini arttırmak için finansal perspektife bakabilir. Çünkü okulun finansal faaliyetleri, var olabilmesi için gereklidir. Bu finansal yapı, diğer üç boyuttaki göstergelerdeki gelişmelerin neticesi olan sonuç ölçütleridir. Ancak diğer boyutlarda geliştirilen göstergeler finansal sonuçları desteklemezse yanlış ölçütler seçilmiş olabilir ya da okulun stratejisi başarılı bir strateji değildir (Ensari, 2005:123).

Okul yönetimi okulun gelişimi için finansal boyutu dikkate almak zorundadırlar. Kaynakların en iyi nasıl kullanılacağını bu boyutu geliştirmeleriyle mümkün olacaktır.

Müşteri boyutu

Bu boyutta sorulacak soru “müşterilerimizin ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılamaktayız?” olmalıdır. Okullar müşterilerini ve içinde bulundukları pazarı belirlemelidir. Kuşkusuz müşteri ihtiyaçları anlaşılmaz ise rakipler, sonunda müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan hizmetler sunarak pazarda daha iyi bir konum elde ederler. Okul kurumsal karnesi, müşteri hizmeti tatmini gibi genel amaçları gerçekten aileler öğrenciler için önemli olan faktörleri yansıtan ölçütleri sonuç ölçütlerine dönüştürmelidirler. Sonuç ölçütlerini dört kategoriye ayırmak mümkündür(Ensari, 2005:123):

- Pazar payı
- Müşteri tutma
- Müşteri kazanma
- Müşteri tatmini

Eğitim örgütleri için bu perspektif öğrencileri ve bunlarla ilişkileri göz önüne almalıdır. Hedefler ve ölçütler, iç müşterileri olduğu kadar dış müşterileri de düşünmelidir. (toplum, bir üst eğitim kurumu vb.) Okul müşteri boyutu ile ilgili olarak periyodik biçimde (örneğin her dönem sonunda, öğretim yılı başında ya da sonunda vb.) öğrenci araştırmaları yapılabilir. Müşteri perspektifine ilişkin şu özellikler sıralanabilir:

- Ürün hizmet özellikleri
- Müşteri ilişkileri
- İmaj ve ün (Ensari, 2005:124)

İç süreçler boyutu

Bu boyutta şu soruya cevap aranır “ müşterilerimizi tatmin edebilmek için hangi süreçlerde mükemmel olmalıyız?” Bu boyut genellikle finansal ve müşteri perspektifleri geliştirildikten sonra geliştirilir. Okulların, müşterilerin ve okul yönetiminin hedeflerini karşılamaya çalıştıkları temel süreçleri belirlemeleri gerekir. Burada yalnızca maliyelerdeki ve kalitedeki gelişimleri izlemek değil, değişen beklentileri karşılamak için gerekli yeni süreçleri belirlemek de çok önemlidir. Bu perspektif, bu farklı müşteri gruplarına arzu edilen değer sunumunda ve diğer hedefleri başarmada en önemli süreçleri tanımlar. Okul yönetimi, misyona ulaşmak için tam bir bütünleşmiş değerler zinciri belirler (Ensari, 2005:125)

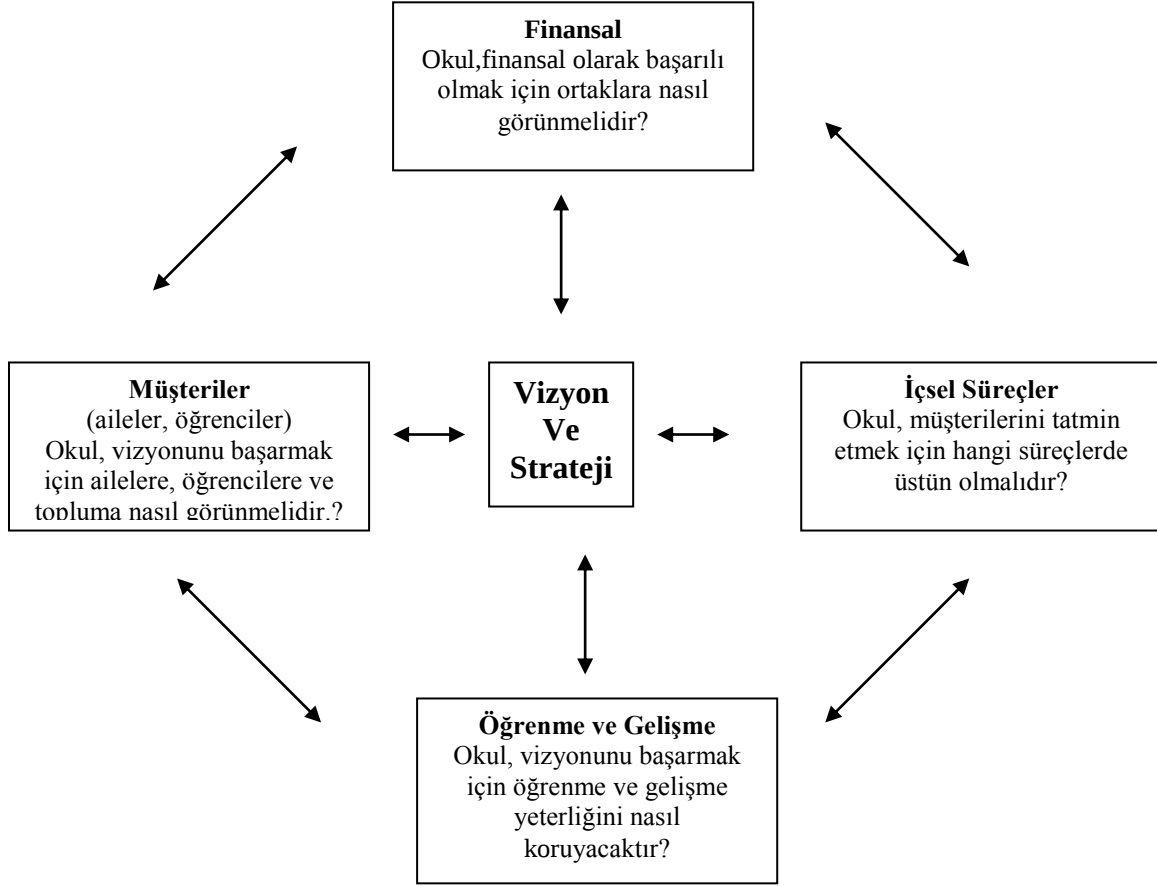
Öğrenme ve gelişme boyutu

Bu boyutta “Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişme yeteneğimizi ne şekilde korumalıyız?” sorusuna cevap aranır. Bunun için kullanılacak ölçütler, bir örgütün daha soyut varlıklarıyla gelecekte üstün olma yeteneği/yeterliliğiyle ilgilidir. Bunlar normal olarak işgören tatminini, motivasyonunu, güçlendirilmesini ve de çalışanların ve bilgi sistemlerinin yeterliliğini yansıtır. Ölçütler eğitim sıklığını, iş gören geliştirmeyi, yükselme olanaklarını, devir oranlarını ve yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesini kapsayabilir. Bu perspektif,

mevcut ve yeni hizmetlerin sunumunda sürekli gelişmeyi canlandıracak sistemler geliştirmeye odaklanmaktadır(Ensari, 2005:126).

Bu boyutun ölçütleri şunlar olabilir.

- Çalışan tatmini
- Çalışan örgütte tutma
- Çalışan verimliliği



Şekil 3. Kurumsal Karne Boyutları(Somerset, 1998:3)

University of Southern California'nın Rossier Eğitim Fakültesi'nin Kurumsal karne Boyutları (O'neil H ve diğ.,!999:37)

Akademik Yönetim Boyutu

- Bütçe performansını artırmak
- Okul faaliyetlerini iyileştirmek
- Yönetimi ve liderliği geliştirmek

Pay Sahipleri Boyutu

- Akademik programların kalitesi artırmak

- Öğrenci merkezli olmak
- Eğitim kadrosunun kalitesi iyileştirmek
- Parasal bir değer ifade etmek
- Mezun memnuniyetini artırmak
- İşveren memnuniyetini artırmak

Süreçler Boyutu

- Öğretim elemanlarının verimliliğini artırmak
- İdari personelin verimliliğini artırmak
- İşe girişle ilgili danışmanlığı geliştirmek
- Topluma olan sorumlulukları yerine getirmek

Gelişim ve Öğrenme Boyutu

- Lisans ve yüksek lisans programlarını geliştirmek
- Öğrencilerin öğrenme düzeylerini artırmak
- Öğrenci kalitesini yükseltmek
- Başarılı ve yetenekli öğretim elemanlarını çekmek ve elde tutmak
- Eğitimle ilgili yenilikler yapmak
- Öğretim elemanlarını ve idari personeli gelişimini desteklemek

2.13. Türkiye’de Kurumsal Karne Uygulaması

Türkiye’de kurumsal karne sisteminin uygulaması çok yenidir. Büyük ölçekli işletmeler arasında yer alan, Siemens AŞ bünyesinde kurumsal karne uygulaması kullanılmaktadır. Söz konusu sistem, işletmenin vizyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve ölçüm ölçütlerinin belirlenmesiyle, çalışanların işletmeye sundukları katma değeri ölçmek ve bu Ölçüm doğrultusunda çalışanları ödüllendirmek amacıyla kurulmuştur(Akgül, 2004:80)

Kurumsal karne yöntemi, farklı is kollarındaki bir çok işletme tarafından kabul görmüştür ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Türkiye’deki büyük sanayi işletmelerinin de %18,69’u kurumsal karne yöntemini kullanmakta; %15,89’u ise kurumsal karne kullanmayı planlamaktadır. Kurumsal karne kullanan işletmelerin %65’inin bu yöntemi son 3 yıl içinde kullanmaya başlamış olması, Türkiye için çok yeni olmasına rağmen, kurumsal karne kullanımının hızlı bir şekilde artmakta olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Türkiye’deki yöneticilerin, performans ölçüm sisteminin kurum vizyonu ve stratejileri

ile bağlantılı olması gerektiği ve performansın iyi olup olmadığının dönem karına bakılarak anlaşılamayacağı gibi kurumsal karnenin temel yaklaşımlarını kabul ettikleri görülmektedir. Kurumsal karne kullanmayan işletmelerin yöneticilerinden %39,71'i gibi büyük bir oranının bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmamaları, kurumsal karne konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir. 500 büyük sanayi işletmesinin en büyük 200'ünde kurumsal karnenin kullanım oranının, daha alt sıralardaki işletmelere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, en büyük 200 işletmede, önümüzdeki yıllarda kurumsal karne kullanımının diğerlerine göre daha yaygın olarak planlandığı belirlenmiştir. Özel sektör işletmelerinde kurumsal karne kullanımının daha yaygın olduğu, ancak gelecekte bir çok kamu işletmesinde de kurumsal karnenin kullanımının planlandığı belirlenmiştir. Yerli-yabancı ortaklığı olan işletmelerde kurumsal karne kullanımı, tamamı ile yerli veya yabancı olan işletmelere göre daha yaygındır. Metal ana sanayi ile içki ve tütün sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal karne kullanımında ve kullanılmasının düşünülmesinde en önde oldukları belirlenmiştir. Bu sektörlerdeki işletmeleri, dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sektörleri ve kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sektörleri izlemektedir. Kurumsal karne kullanan veya kullanmayı düşünen işletmelerin sayısı, İstanbul ilinde en yüksek düzeyde olmasına rağmen; oran olarak kurumsal karne kullanımının en yüksek olduğu il, Bursa'dır. Büyük sanayi işletmelerinde kurumsal karne kullanımına başlamanın en önemli nedeni, bu yöntemin toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak uygulanabilmesidir. Kurumsal karne kullanımının ikinci önemli nedeni ise, yeni bir yöntem olduğu için tercih edilmesidir. Kurumsal karne kullanımına başlanmasının diğer nedenleri şunlardır: Daha önce kullanılan performans ölçüm sisteminden memnun olunmaması ve işletmenin yabancı ortağının veya danışmanların kurumsal karne uygulanmasını tavsiye etmesi .Sonuç olarak, Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin performans ölçüm ve yönetim sistemleri uygulamalarının bazı yönleri itibari ile güçlü olmakla birlikte, genel olarak olması gereken düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Türkiye'deki kurumsal karne yöntemini kullanan işletmelerin uygulamalarına bakıldığında; performans yönetiminde kurumsal karne yaklaşımına yer verilmesinin, büyük sanayi işletmelerinin performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde iyileşmeler sağlayacağı anlaşılmaktadır (Çoşkun, 2006:144).

Kurumsal karne uygulaması maliyetli değildir. Sadece katılım gerekmektedir. Fakat Türk iş dünyasında sorunlara ya da en azından şirketlere her açıdan bakmasını bilen sınırlı sayıda profesyonel vardır. Bu konu da Türkiye açısından bir diğer handikaptır. Burada Türkiye, disiplinlerarası bir yaklaşım sağlayabilir. Yani Balanced scorecard uygulamak isteyen

örgütler Balanced scorecard'ın ön gördüğü 4 grupta uzman olan kişileri proje yürütme kuruluna atayabilirler (www.kaliteofisi.com, 2008).

2.14.Kurumsal Karne Örneği

General Elektrik (GE) Aydınlatma Grubu'na ait kurumsal karne örneği Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3.General Elektrik (GE) Aydınlatma Grubu'nun Kurumsal Karnesi

	<i>Müşteri Tatmini Ölçüleri</i>	<i>Finansal Ölçüler</i>	<i>İçsel Süreç Ölçüleri</i>	<i>Öğrenme Ölçüleri</i>
Şirket Kurumsal Karnesi	Müşteri tatmini %95 aynı anda;küresel büyüme	Satışlarda 1 veya 2 numara olmak; karlılıkta 1 numara olmak	Stok devir hızını arttırmak;süreç geliştirmek	Yeni Ürün Geliştirme
Aydınlatma grubunun Kurumsal Karnesi	Müşteri tatmini (% 95 aynı zamanda);deniz ötesi satışlar %70	Satışlarda ya da karlılıkta 1 numara olmak; çalışma sermayesini azaltmak; toplam üretim maliyeti> % 5/6	On kez stok devri, süreç geliştirmek	Yeni ürünler(geçen her beş yılda 25 tane)
Kuzey Amerika Ürün Departmanın Kurumsal Karnesi	Müşteriye servisin "hızlandırılması"(%95 aynı zamanda);sıfır stok; üründe "kalite"	toplam üretim maliyeti> % 5/6; düşük stok seviyeleri	On kez stok devri;süreç geliştirmek	Canlılık: Yeni ürünlerde satışların % 25'i; ürün dizaynları geliştirmek
İmalathane Kurumsal Karnesi	Müşteriye hizmet hızı (dışsal) doluluk oranı %95; müşteri şikayetleri(her milyon müşteriden gelen şirket sayısı) alan araştırması sonuçları	toplam üretim maliyeti> % 5/6;direkt ilk madde malzemenin ürüne dönme yüzdesi;işçi verimliliği;paketlemek;st ok seviyelerini azaltmak	On stok devri;süreç geliştirmek;kalite(her milyonda kusurlu mamul sayısı); kaliteli malzeme girişi;eğitim montaj sürecindeki iş, malzeme zaman kayıbı,fazla mesai, üretim oranları	
İşçi Kurumsal Karnesi	Müşteriye hizmet (içsel) %95	İlk madde malzeme azaltma:(Fire) ve fazla mesai:verimliliği arttırma (üretim oranları)	Montaj süreci azaltmak:az miktarda lehim, kırık/çatlak ampül miktarı,eğri boş miktarı, kırık/çatlak gövde miktarı	

Kaynak:(Davis; 1996'den akt., Devrim, 2006:38)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölüm; araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama yöntemi ve aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulanması ve verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgileri içermektedir.

3.1.Araştırmanın modeli

Bu araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 1999). Böylece mevcut durum yansıtılmaya çalışılır. Tarama araştırmalarında veri toplamak için genelde ölçek ve görüşme teknikleri kullanılır (Akdağ, 2010). Geliştirilen ölçekle okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin ve müfettişlerin bir okulun kurumsal karnesinde yer alması gereken boyutlarını belirlenmeye ve kurumsal karneye yönelik görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Elazığ ili sınırları içinde yer alan 153 resmi merkez ilköğretim okulunda 2009-2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan 2917 öğretmen ve 153 yönetici oluşturmaktadır. Çalışma evrenindeki öğretmenlerin sayıca çokluğu, evrene ulaşmadaki güçlükler nedeniyle örneklem üzerinde çalışmaya karar verilmiştir. Araştırmanın örneklem hesaplaması Krejcie ve Morgan'ın hesapladığı formül esas alınarak yapılmıştır. Bu formül doğrultusunda bulunan örneklem aşağıda açıklanmıştır.

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

X^2 - 1 serbestlik derecesinde seçilen güven düzeyine göre kay kare değeri (3,841)

N - örneklem alınacak evrendeki eleman sayısı (2917)

P - Evren ortalaması (Maksimum örneklem büyüklüğü (0,50)

d - Kabul edilen güven düzeyi (0,05)

Bu formül öğretmen örneklem sayısını belirlemek için kullanıldığında:

$$S = \frac{3,841 \times 2917 \times 0,50 \times (1-0,50)}{0,05^2 \times (2917-1) + 3,841 \times 0,50 \times (1-0,50)} = \frac{2801,04925}{8,25025}$$

$$S = 339,51 \sim 340 \text{ öğretmen}$$

Bu formül yönetici örneklem sayısını belirlemek için kullanıldığında:

$$S = \frac{3,841 \times 153 \times 0,50 \times (1-0,50)}{0,05^2 \times (153-1) + 3,841 \times 0,50 \times (1-0,50)}$$

$$= 109,6 \sim 110 \text{ yönetici}$$

Buna göre araştırmanın örneklemine 340 öğretmen ve 110 yönetici oluşturmaktadır.

Ölçeği uygulamak ve yeterli örneklem sayısına ulaşmak için örnekleme alınan Elazığ merkez ilçe ve merkeze bağlı Elazığ merkez ilçeye bağlı köy ilköğretim okulları random yoluyla belirlenmiştir. Örnekleme alınan ilköğretim okulları, yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Elazığ merkezindeki örnekleme alınan okullar

	<i>Okullar</i>	<i>Okuldaki yön.,öğr. sayısı</i>		<i>Verilen ölçek sayısı</i>	<i>Alınan ölçek sayısı</i>
		Yön	Öğr		
1	İstiklal İlköğretim Okulu	5	61	30	26
2	Atatürk İlköğretim Okulu	4	49	39	28
3	Aziz Gül İlköğretim Okulu	3	38	18	18
4	Nahit Ergene İlköğretim Okulu	3	38	26	24
5	Doğukent İlköğretim Okulu	5	75	25	20
6	Elazığ İlköğretim Okulu	3	44	24	15
7	İsmetpaşa İlköğretim Okulu	5	69	28	18
8	Uzun Tarla İlköğretim Okulu	2	15	15	15
9	Akçakiraz İlköğretim Okulu	2	25	25	25
10	Yüzbaşı İlköğretim Okulu	2	14	15	15
11	Hilalkent İlköğretim Okulu	2	30	20	18
12	Şahinkaya İlköğretim Okulu	3	19	12	10
13	Vali Tevfik Gür İlköğretim Okulu	3	35	15	15
14	Yakup Şevki Paşa İlköğretim Okulu	2	16	15	15
15	75. Yıl İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu	5	33	33	30
16	Altınçevre İlköğretim Okulu	2	13	13	13
17	Hankendi Dilek İlköğretim Okulu	2	2	2	2
18	Dumlupınar İlköğretim Okulu	4	69	24	24
20	Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	3	52	22	11
21	Tevfik Yaramanoğlu İlköğretim Okulu	3	42	26	18
	Toplam	63	739	385	361

Tablo 4'te görülen okullara dağıtılan 385 ölçeğin 330'unu öğretmen, 31'ini yönetici yanıtlamıştır. Burada gerekli olan 330 öğretmen örneklem sayısına ulaşılmış, fakat 110 yönetici örneklem sayısına ulaşılmamıştır. Yönetici örneklem sayısına ulaşmak için Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü'nde düzenlenen toplantılara katılan yöneticilere keyfi seçim örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Keyfi seçim örneklemede örneklem oluşturulurken, tanımlanan evreni oluşturan birimler arasında fark gözetilir, yani bütün birimlere eşit seçilme

şansı verilmez ise bu türden birim seçimine keyfi seçim adı verilir (Özdamar ve diğ, 1997). Bu şekilde 79 yöneticiye daha ölçek uygulanmıştır. Bu yöntemde örnekleme birim seçim uygulamasını yapacak kişinin kişisel özelliklerinin bilerek ve isteyerek seçim işlemlerine yansması söz konusu olabilir.

Ayrıca müfettiş görüşlerini almak için Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğünde 42 ilköğretim müfettişi görev yapmaktadır. İlköğretim Müfettişleri Başkanlığına 40 form bırakılmış, ancak 21 form işleme alınabilmiştir.

3.2. Veri toplama aracı

Kurumsal karnenin boyutlarını belirlemeye yönelik oluşturulan ölçek maddelerinin geliştirilmesinde Robert S. Kaplan-David P. Norton'un Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) adlı yayınından yola çıkarak, bununla ilgili BSC'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına yönelik yabancı kaynaklarda; Garyson (2004)'ün An Example: A Management Strategy for a Private School Balanced Scorecard" adlı makalesinden, O'Neil (1999)'un " Designing And Implementing An Academic Scorecard" adlı kitabından, Karathanos (2005)'in "Applying the Balanced Scorecard to Education" adlı makalesinden, Storey (2002)'nin Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?" adlı makalesinden , ilköğretim kurumları standartları, EFQM ölçütleri, Yazır (2007)'nin "eğitim kurumları için kurumsal performans ölçümüne yönelik bir model geliştirme çalışması" adlı yüksek lisans tezinden, Ensari (2005)'in "Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı 21.yy okullarında BSC uygulaması" adlı kitabından yararlanılmıştır. Hazırlanan maddelerin kapsam ve görünüş geçerliliği için alan uzmanları; Fırat Üniversitesi öğretim elemanları Prof. Dr. Vehbi Çelik, Doç.Dr.Çetin SEMERCİ, Yrd. Doç. Dr. Zülfü Demirtaş, Yrd. Doç. Dr. Necmi Gökyer' den uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca alanda çalışan eğitim müfettişi, yönetici ve öğretmen görüşlerinden yararlanılmıştır. 153 maddeden oluşan araçtaki madde sayısı 59 maddeye indirilmiştir.

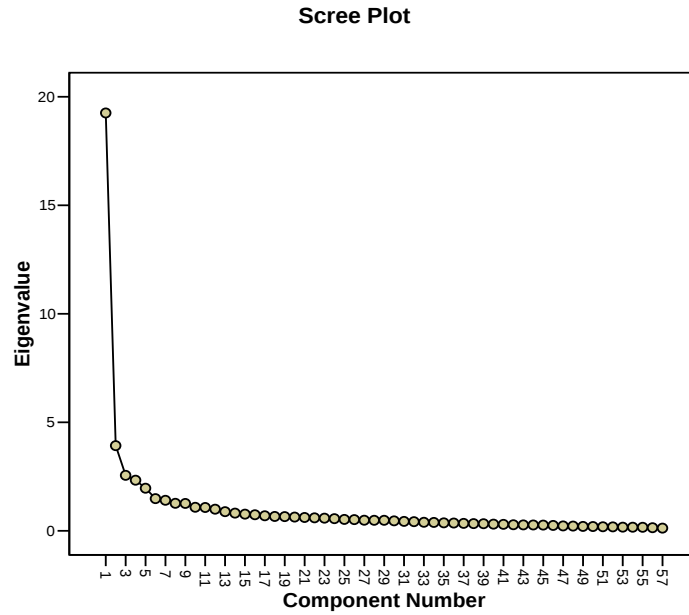
Ölçekte katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ilk bölümünde "görev", "cinsiyet", "görev yeri", "kıdem" ve "öğrenim durumu" olmak üzere 5 soru yöneltilmiştir. İkinci bölüm, katılımcıların görüşleri alınmak üzere Finansal boyut, Müşteri boyutu, İç süreçler boyutu ve Öğrenme ve Gelişme boyutu olmak üzere dört bölümden ve 59 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler beşli Likert türü ölçekle değerlendirilmiştir. Değerlendirme 1 ile 5 arasında değerler içermekte ve "Hiç katılmıyorum", "Katılmıyorum",

“Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Dereceleme aralıkları minimum 1 ve maksimum 5 değerinin hesaplanmasında $5-1=4$, $4/5=.80$ olarak belirlenmiştir. Bulunan değerler; 1-1,79 arası “hiç katılmıyorum”, 1,80-2,59 “katılmıyorum”, 2,60-3,39 “kararsızım”, 3,40-4,19 “katılıyorum”, 4,20-5,00 “tamamen katılıyorum” ifadesine denk gelmektedir. Üçüncü bölüm ise katılımcıların ölçeğe yönelik varsa görüşlerinin belirtmeleri için ayrılmıştır.

3.3. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği

Örneklem yeterliliğini ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi sonucunda, KMO değerinin,941; $p=.000$ Bartlett's Test of Sphericity=17046,222; $p=.000$ anlamlı olduğu ve faktör analizinin yapılabileceğini ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonrası faktör yükü değerleri .36--.69 arasında değişmektedir. İç süreçler boyutu içerisinde yer alan 16. maddenin faktör yükü .25 olduğundan, ölçekten çıkarılmıştır. Böylece ölçek 58 maddeden oluşmuştur. Yapılan faktör analizinde, 4 faktör bulunduğu scree plot yayılma diyagramında görülmektedir. Şekil 4 yayılma diyagramını göstermektedir.



Şekil 4. Saçılma Diyagramı

Vapılan varimaks dik döndürme tekniğinde de verilerin dört faktörle sınırlandırılabilceği anlaşılmıştır. Tablo 5. Dik döndürme işlemi sonrası faktörleri ve yüklerini göstermektedir.

Tablo 5. Varimaks dik döndürme sonrası faktörler ve faktör yükleri

Maddeler	Component			
	1 Öğrenme ve Gelişme	2 İş süreçler	3 Müşteri Boyutu	4 Finansal Boyut
Ö3	,790			
Ö14	,773			
Ö13	,758			
Ö12	,748			
Ö2	,706			
Ö4	,699			
Ö11	,698			
Ö7	,694			
Ö10	,664			
Ö5	,656			
Ö1	,641			
Ö8	,625			
Ö6	,562			
Ö9	,535			
F4.2		,801		
F4.1		,766		
F4.3		,756		
F4.5		,742		
F4.4		,736		
F1		,684		
F4		,650		
F5		,600		
F3		,578		
F2		,557		
F6		,459		
M12			-,759	
M13			-,665	
M4			-,640	
M3			-,636	
M14			-,635	
M11			-,623	
M1			-,560	
M15			-,554	,306
M2			-,550	
M7			-,514	
M16			-,496	
M6			-,473	

Tablo 5. Varimaks dik döndürme sonrası faktörler ve faktör yüklerinin devamı

Maddeler	Component 1 Öğrenme ve Gelişme	2 İş süreçler	3 Müşteri Boyutu	4 Finansal Boyut
M5			-,452	
M8	,368		-,408	
M17			-,394	,300
M10			-,349	
M9			-,303	
İ6				,620
İ7				,584
Ý5				,581
Ý13				,557
Ý9				,525
Ý8				,519
Ý3				,508
Ý10				,500
Ý12				,485
Ý11				,476
Ý1				,471
Ý14	,323			,430
Ý15	,325			,424
Ý2				,414
Ý17				,375

Varimaks dik döndürme işlemi sonrası oluşturulan 4 faktörün toplam varyansın % 49,242'sini açıkladığı, bu oran da sosyal alanlarda %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir. Boyutların açıkladığı varyans oranları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Faktörlerin açıkladıkları varyans oranları

Faktör no	Faktörün Adı	Açıkladığı varyans oranı%
1	Öğrenme ve gelişme	14,334
2	İç Süreçler	9,856
3	Müşteri	12,074
4	Finansal	10,711
	Toplam	49,242

Ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa=0.963, standardize edilmiş değer=,965 tür. Veriler ölçeğin oldukça güvenilir bir özellik taşıdığını göstermektedir.

Güvenirlilik için iç tutarlılık katsayısının hesaplanmasında; ölçme aracında bulunan maddeler yansız bir şekilde tek ve çift maddelere bölündü. Her iki gruptaki toplam puanlar testin uygulandığı kişiler için ayrı ayrı bulundu. Bölünmüş puanlar arasındaki ilişki Pearson çarpım momentler kolerasyon katsayısı aracılığı ile hesaplandı. Bu ilişkiyi belirten kolerasyon katsayısına ilişkin bilgiler Tablo7’de görülmektedir

Tablo 7.Ölçekte yer alan tek ve çift maddelerin aritmetik ortalamaları arasındaki ilişki

Maddeler	Tek maddeler	Çift maddeler
Tek maddeler	1.00	,956(**)
Çift maddeler	,956(**)	1.00

**p<.01

Kolerasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Katsayı değeri +1 e yaklaştıkça ilişki gücü pozitif yönde artar. Ölçekte tek ve çift olarak ayrılan iki grup arasındaki kolerasyon katsayısı hesaplandığında 0,956 olarak bulunmuştur. Bu değer +1 e oldukça yakın olduğundan ilişki gücünün yüksek olduğunu gösterir.

Ölçekte yer alan maddelerin ölçeğin geneline ilişkin korelasyonları ise Spearman's Rho korelasyon katsayısı ile hesaplanmış, sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Ölçekte yer alan tek ve çift maddelerin aritmetik ortalamaları arasındaki ilişki

Maddeler	Tek maddeler	Çift maddeler
Tek maddeler	1.00	,931(**)
Çift maddeler	,931(**)	1.00

**p<.01

Tablo 8’de görüldüğü üzere ölçekte yer alan tek ve çift maddelerin ölçeğin geneline ilişkin korelasyonu 0,931 oldukça yüksektir. Bu durum maddelerin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir.

3.4.Verilerin Toplanması

Ölçek araştırmacının kendisi tarafından bizzat okullara gidilerek, takip edilmiş ve elden toplanması sağlanmıştır.

3.5.Verilerin analizi

Ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve gerekli istatistiksel işlemler bu program yardımıyla yapılmıştır. Aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve One Way ANOVA, non parametrik veriler için Kruskal Wallis H testi, Mann Whitney U testi analizi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ilköğretim okullarında görev yapan yönetici, öğretmen ve müfettişlerin KK'ya ilişkin düşünceleri hakkında ölçek sonucu toplanan verilerin analizinden çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1.Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, görev, görev yeri, kıdem ve öğrenim durumu)

Katılımcıların cinsiyet özelliklerine göre dağılımı Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Kadın	167	35,5
Erkek	304	64,5
Toplam	471	100,0

Katılımcıların cinsiyet açısından % 35,50'sini kadınlar, % 64,50'sini erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların görevlerine göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmektedir

Tablo 10. Katılımcıların görevlerine ilişkin dağılımı

<i>Görev</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Yönetici	110	23,4
Sınıf öğretmeni	210	44,6
Branş öğretmeni	130	27,6
Müfettiş	21	4,50
Toplam	471	100,0

Katılımcıların % 23,40'ünü yönetici, %44,60'sını sınıf öğretmeni, %27,60'ını branş öğretmeni, %4 ,50'ini müfettişler oluşturmaktadır.

Katılımcıların görev yerlerine göre dağılımı Tablo 11’de gösterilmektedir

Tablo 11. Katılımcıların görev yeri değişkeni açısından dağılımı

<i>Görev yeri</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Şehir	402	85,4
Köy	69	14,6
Toplam	471	100,0

Katılımcıların %85,4’ü (402 kişi) şehir ilköğretim okulunda, %14,6’sı (69 kişi) köy ilköğretim okulunda görev yaptığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların kıdemlerine göre dağılımı Tablo 12’ de gösterilmektedir

Tablo 12. Katılımcıların kıdem değişkeni açısından dağılımı

<i>Kıdem</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
1 yıldan az	16	3,4
1-5 yıl	68	14,4
6-10 yıl	75	15,9
11-15 yıl	126	26,8
16-20 yıl	94	20,0
21 yıl ve üzeri	92	19,5
Toplam	471	100,0

Katılımcıların % 3,4’ü (16 kişi) 1 yıldan az, %14,4’ü (68 kişi) 1- 5 yıl arası, %15,9’u (75 kişi) 6-10 yıl arası, %26,8’i (126 kişi) 11-15 yıl arası, %20,0’ı (94 kişi) 16-20 yıl, %19,5’i (92 kişi) 20 yıl ve üzeri kıdem sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 85,4’ünün şehir ilköğretim okulunda görev yapmaları, kıdem sıralamasında % 26,8 oranı ile 11-15 yıl kıdemin çoğunlukta olmasına neden olmuştur.

Katılımcıların öğrenim durumlarına ilişkin dağılımı Tablo 13 'de gösterilmektedir

Tablo 13. Katılımcıların öğrenim durumu değişkeni açısından dağılımı

<i>Öğrenim durumu</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ön lisans	46	9,8
Lisans	381	80,9
Yüksek lisans	34	7,2
Doktora	10	2,1
	471	100,0

Katılımcıların %9,8'i (46 kişi) ön lisans, %80,9'u (381 kişi) lisans, %7,2 (34 kişi) yüksek lisans, %2,1'i (10 kişi) doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunu olduğu, yüksek lisans ve doktora mezunu sayısının ise az olduğu görülmektedir.

4.2. Kurumsal karne sisteminin eğitim kurumlarında uygulanmasına yönelik müfettiş, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri

Bu bölümde katılımcıların KK'ye ilişkin görüşlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

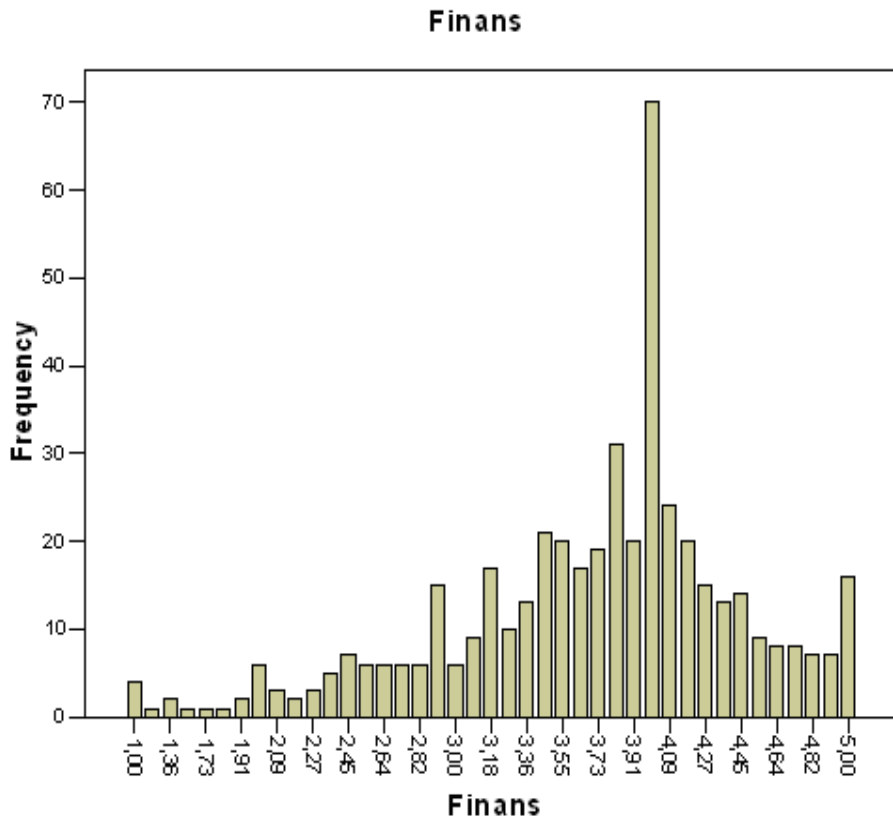
Katılımcıların KK'ye ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların KK'ye ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri

<i>Boyutlar</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
Finansal	471	3,6970	,76213
Müşteri	471	3,8938	,64140
İç süreçler	471	3,8762	,62406
Öğrenme ve gelişme	471	3,9497	,70588
Genel	471	3,8541	,6833

Katılımcılar KK'ye genel olarak ($\bar{x}=3,85541$, $SS=,6833$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar tüm boyutlara da “ Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların ölçek geneline “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmiş olmaları, ilköğretim okullarının Kurumsal Karne aracılığı ile değerlendirilmesini kuvvetle benimsediklerini göstermektedir.

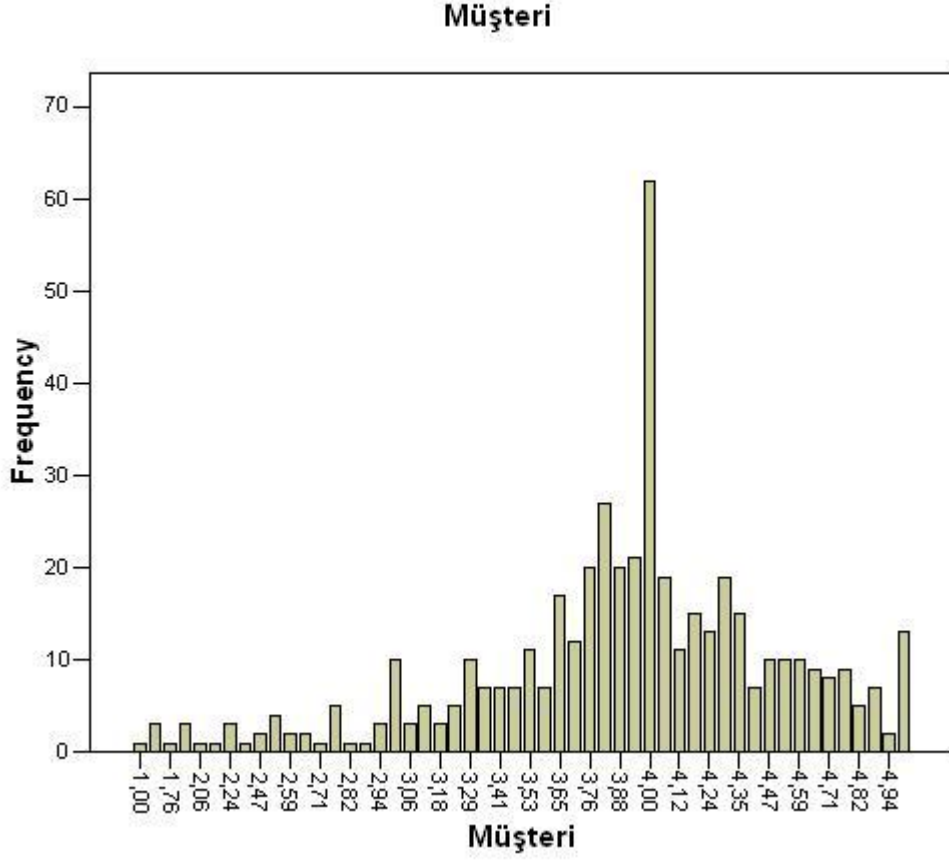
Katılımcıların KK'nin “Finans” boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılım grafiği Şekil 5’de gösterilmektedir.



Şekil 5. Finansal boyuta ilişkin dağılım grafiği

Şekil 5’ te katılımcıların KK'nın finansal boyutuna yönelik görüşlerine bakıldığında en yüksek frekansın 4,09 olduğu görülmektedir. Bu oran katılımcıların KK'nın finansal boyutuna “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiklerini ve bu boyutu kuvvetle benimsediklerini göstermektedir.

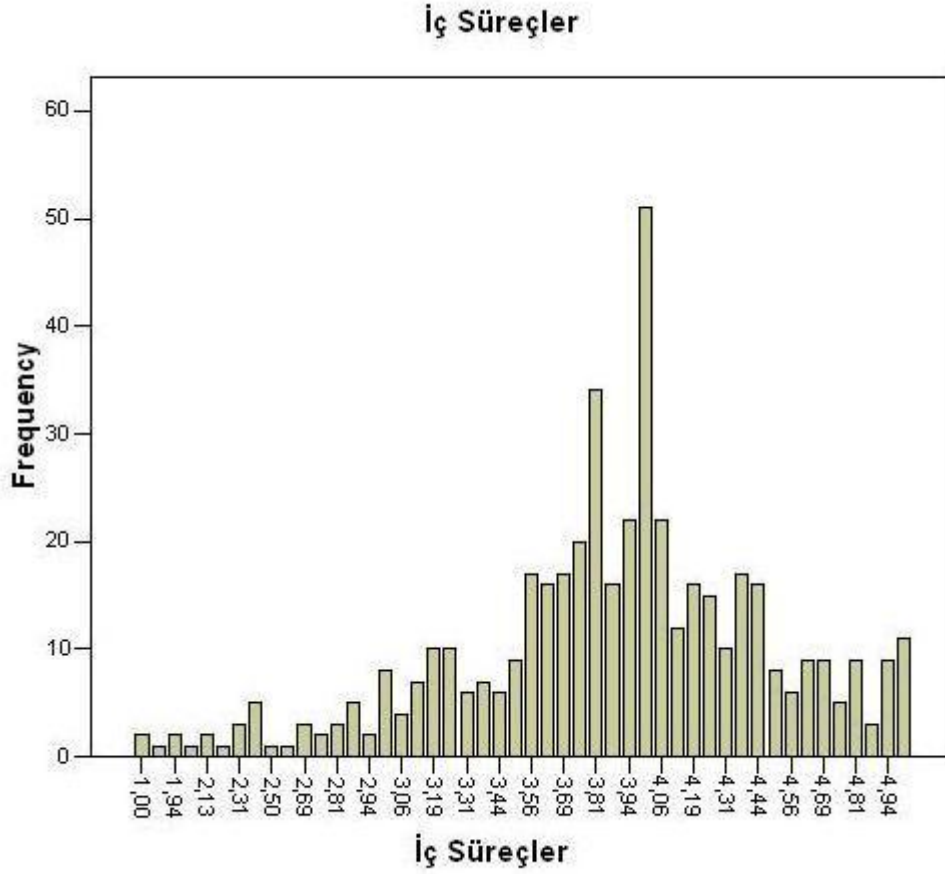
Katılımcıların KK'nin "Müşteri" boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılım grafiği Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Müşteri boyutunun puan ortalaması

Şekil 6' da katılımcıların KK'nın müşteri boyutuna yönelik görüşlerine bakıldığında en yüksek frekansın 4,00 olduğu görülmektedir. Bu oran katılımcıların KK'nın müşteri boyutuna "katılıyorum" düzeyinde görüş belirttiklerini ve bu boyutu kuvvetle benimsediklerini göstermektedir.

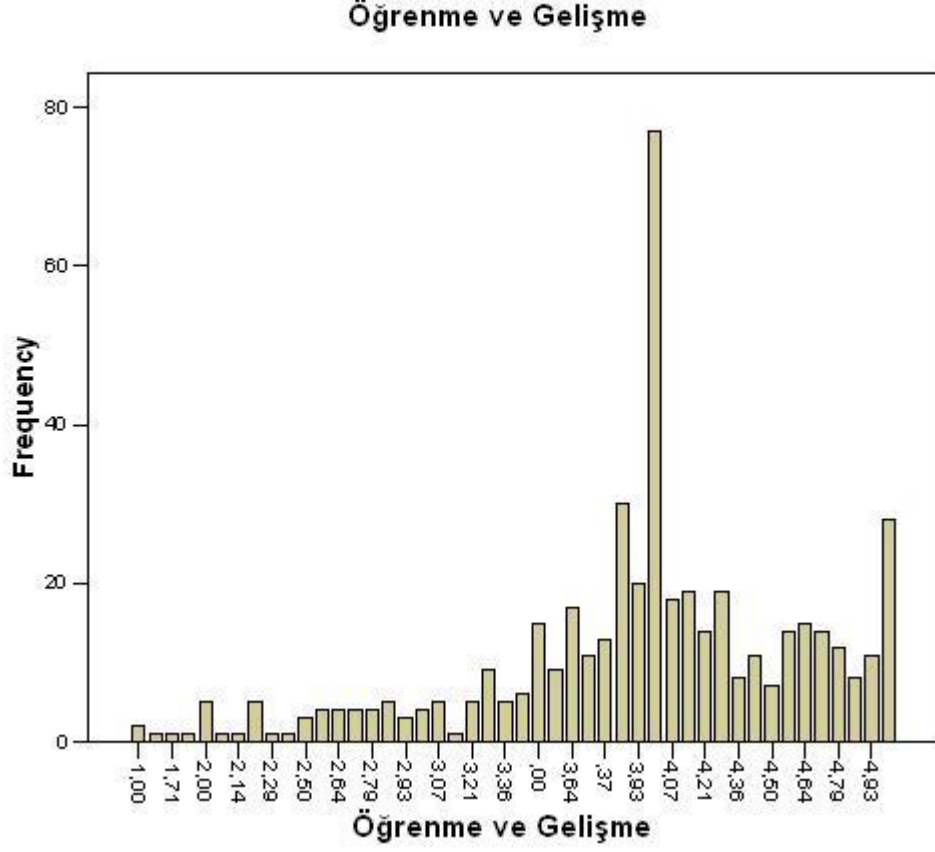
Katılımcıların KK'nin "İç Süreçler" boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılım grafiği Şekil 7'de gösterilmektedir



Şekil 7. İç süreçler boyutunun puan ortalaması

Şekil 7' te katılımcıların KK'nın iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerine bakıldığında en yüksek frekansın 3,94-4,06 arasında olduğu görülmektedir. Bu oran katılımcıların KK'nın iç süreçler boyutuna "katılıyorum" düzeyinde görüş belirttiklerini ve bu boyutu kuvvetle benimsediklerini göstermektedir.

Katılımcıların KK'nin "Öğrenme ve Gelişme" boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılım grafiği Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8. Öğrenme ve gelişme boyutunun puan ortalaması

Şekil 8' te katılımcıların KK'nin öğrenme ve gelişme boyutuna yönelik görüşlerine bakıldığında en yüksek frekansın 3,93- 4,07 olduğu görülmektedir. Bu oran katılımcıların KK'nin öğrenme ve gelişme boyutuna "katılıyorum" düzeyinde görüş belirttiklerini ve bu boyutu kuvvetle benimsediklerini göstermektedir.

4.3. Kurumsal karne sisteminin eğitim kurumlarında uygulanmasına yönelik müfettiş, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin cinsiyete, görev, görev yeri, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre çözümlenmesi

Bu bölümde katılımcıların KK'ye katılım düzeylerinin cinsiyet, cinsiyete, görev, görev yeri, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.3.1. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması

Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların cinsiyet açısından farklılık gösterip/göstermediği t testi aracılığı ile sınanmış, sonuçlar, Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından t testi sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>(N)</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Finansal	Kadın	167	3,6968	,71631		
	Erkek	304	3,6973	,84143	-,008	,994
Müşteri	Kadın	167	3,9085	,57312		
	Erkek	304	3,8672	,75109	,668	,505
İç süreçler	Kadın	167	3,8890	,57443		
	Erkek	304	3,8529	,70678	,600	,549
Öğrenme ve gelişme	Kadın	167	3,9796	,68941		
	Erkek	304	3,8952	,73389	1,241	,215

*p< .05

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre, KK'ye yönelik görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin bağımsız t-testi analizi sonucunda ölçekte yer alan boyutlar arasında cinsiyet değişkeni açısından .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinde cinsiyetlerinin etkili olmadığı, her iki cinsiyetin de yüksek düzeyde KK uygulamasını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların görev yeri değişkeni açısından karşılaştırılması

Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların görev yeri (Kent- Köy) değişkeni açısından farklılık gösterip/göstermediği t testi aracılığı ile sınanmış, sonuçlar, Tablo 16'da gösterilmiştir

Tablo 16. Katılımcıların kurumsal karnenin boyutlarına yönelik görüşlerinin görev yeri değişkeni açısından karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	<i>Görev yeri</i>	<i>Sayı(N)</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Finansal	Kent	402	3,6879	,75348	-,621	,535
	Köy	69	3,7497	,81452		
Müşteri	Kent	402	3,8862	,63826	-,627	,531
	Köy	69	3,9386	,66240		
İç süreçler	Kent	402	3,8688	,61921	-,622	,534
	Köy	69	3,9194	,65464		
Öğrenme ve gelişme	Kent	402	3,9332	,70563	-1,222	,222
	Köy	69	4,0455	,70477		

*p< .05

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre, kurumsal karneye yönelik görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin bağımsız t-testi analizi sonucunda katılımcıların KK'ye yönelik görüşlerinin görev yeri değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Tablo 20'de görüldüğü gibi boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı halde her bir dört boyutta da köy ilköğretim okulunda görev yapan katılımcıların, şehir ilköğretim okulunda görev yapan katılımcılara göre boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Köy ilköğretim okullarının denetime tabi ölçütlerinin kent merkezindeki okullardan daha az olması ve köy ilköğretim okullarının daha az çevre baskısına maruz kalmaları, köy ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin KK ile değerlendirilme konusunda daha olumlu görüş belirtmelerine neden olabilir.

4.3.3. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların görev değişkeni açısından karşılaştırılması

Katılımcıların görev değişkenine göre, kurumsal karneye yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Verilerin homojen bir dağılım göstermemesinden dolayı non parametrik bir test tekniği olan KWU testi tercih edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinin görev değişkeni açısından karşılaştırılması

	<i>Görev</i>	<i>Sayı(N)</i>	<i>Sıra ort.</i>	<i>χ</i>	<i>p</i>
Finansal	Yönetici	110	227,91	1,127	,770
	Sınıf öğretmeni	210	241,78		
	Branş öğretmeni	130	236,37		
	Müfettiş	21	218,31		
	Toplam	471			
Müşteri	Yönetici	110	283,47	23,739	,000*
	Sınıf öğretmeni	210	233,87		
	Branş öğretmeni	130	210,80		
	Müfettiş	21	164,60		
	Toplam	471			
İç süreçler	Yönetici	110	267,89	11,808	,008*
	Sınıf öğretmeni	210	237,00		
	Branş öğretmeni	130	215,34		
	Müfettiş	21	186,86		
	Toplam	471			
Öğrenme ve gelişme	Yönetici	110	304,15	41,892	,000*
	Sınıf öğretmeni	210	226,78		
	Branş öğretmeni	130	205,60		
	Müfettiş	21	159,48		
	Toplam	471			

*p< .05

Yapılan KWU testi sonucunda; katılımcıların KK'ye ilişkin görüşleri finansal boyut hariç diğer boyutlarda anlamlıdır. Ancak farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belli değildir. Bu sebeple üç ve daha fazla gruba ilişkin dağılımın karşılaştırılması sonucu gruplar arasında anlamlı bir fark bulunması durumunda farklılığın kaynağını tespit etmek için gruplar, ikili olarak Mann- Whitney U testi ile karşılaştırılabilir (www2.aku.edu.tr,2010). Bu sebeple katılımcıların görevlerine ilişkin özelliklerinin hangilerinin anlamlı olup/olmadığını belirlemek için ikili gruplar halinde MWU testleri yapılmıştır

4.3.3.1.Yönetici -sınıf öğretmenin KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılması

Yöneticiler ile sınıf öğretmenlerinin görev değişkeni açısından KK'ya yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan MWU testi sonuçları Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18. Yönetici -sınıf öğretmeni görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	Sıra Ort	Sıralar	U	p
				Top		
Finansal	Yönetici	110	154,76	17023,50	1,092	,421
	Sınıf öğretmeni	210	163,51	34336,50		
Müşteri	Yönetici	110	182,30	20053,50	9,152	,002*
	Sınıf öğretmeni	210	149,08	31306,50		
İç süreçler	Yönetici	110	173,72	19109,50	1,010	,064
	Sınıf öğretmeni	210	153,57	32250,50		
Öğrenme ve gelişme	Yönetici	110	194,05	21346,00	7859,000	,000*
	Sınıf öğretmeni	210	142,92	30014,00		

*p< .05

Katılımcıların görev değişkeni açısından yönetici ve sınıf öğretmeni değişkenleri açısından anlamlı farklılık olup/olmadığını belirlemek amacı ile yapılan MWU testinde; KK

boyutlarından Müşteri, Öğrenme ve Gelişme boyutlarında yöneticiler lehinde anlamlı görüş farklılıklarının olduğu görülmektedir. Yöneticiler, yönetsel işlerde çalıştıklarından ve kurum değerlendirilmesini yaptıklarından dolayı KK ile değerlendirme konusunda sınıf öğretmenlerinden daha olumlu görüş belirtmiş olabilirler.

Yöneticiler ile sınıf öğretmenleri arasında finansal ve iç süreçler boyutu açısından KK'ye yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Burada yönetici ve sınıf öğretmenlerinin benzer görüş sergilemeleri, görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olması okulun finansal ve iç süreçler boyutları konusunda ortak fikir taşıdıkları, bu boyutları yüksek düzeyde destekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.3.3.2.Yönetici -branş öğretmenin KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması

Yöneticiler ile branş öğretmenlerinin görev değişkeni açısından KK'ye yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan MWU testi sonuçları Tablo 19'de gösterilmektedir.

Tablo 19. Yönetici -branş öğretmeni görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	Sıra Ort	Sıralar	U	P
				Top		
Finansal	Yönetici	110	117,73	12950,00	6,845	,568
	Branş öğretmeni	130	122,85	15970,00		
Müşteri	Yönetici	110	140,90	15498,50	4,906	,000*
	Branş öğretmeni	130	103,24	13421,50		
İç süreçler	Yönetici	110	135,50	14905,50	5,500	,002*
	Branş öğretmeni	130	107,80	14014,50		
Öğrenme ve gelişme	Yönetici	110	149,11	16402,00	4003,000	,000*
	Branş öğretmeni	130	96,29	12518,00		

*p< .05

Katılımcıların görev değişkeni açısından yönetici ve branş öğretmeni değişkenleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan MWU testinde; KK boyutlarından Müşteri, İç süreçler ve Öğrenme ve gelişme boyutlarında yöneticiler lehinde

anamlı görüş farklılıklarının olduğu gör÷lmektedir. Yöneticiler, yönetimsel işlerde çalıştıklarından ve kurum değerlendirilmesini yaptıklarından dolayı KK ile değerlendirme konusunda branş öğretmenlerinden daha olumlu görüş belirtmiş olabilirler.

Okul yöneticileri, okulun yaşaması ve geliştirilmesinden sorumludur. Bir kurumun geliştirilmesi için öğrenen örgüt olması, sürekli geliştirilmesi gerekir. Bu nedenle okul yöneticileri KK'nin "Öğrenme ve Gelişme" boyutu için daha olumlu görüş belirtmiş olabilirler. Yöneticiler ile branş öğretmenleri arasında KK'nin finansal boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Burada yöneticiler ve branş öğretmenleri okulun kurumsal karne ile birlikte değerlendirilmesinde finansal boyutun da yer alması gerektiği düşüncesi içerisinde oldukları, kurumsal karnenin finansal boyutuna önem verdikleri yorumu yapılabilir.

4.3.3.3. Yönetici -müfettiş KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması

Yöneticiler ile müfettişlerin görev değişkeni açısından KK'ya yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan MWU testi sonuçları Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20. Yönetici -müfettiş görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	Sıra Ort	Sıralar	U	p
				Top		
Finansal	Yönetici	110	66,43	7307,00	1,108	,768
	Müfettiş	21	63,76	1339,00		
Müşteri	Yönetici	110	71,27	7839,50	575,500	,000*
	Müfettiş	21	38,40	806,50		
İç süreçler	Yönetici	110	69,66	7662,50	752,500	,011*
	Müfettiş	21	46,83	983,50		
Öğrenme ve gelişme	Yönetici	110	71,99	7918,50	496,500	,000*
	Müfettiş	21	34,64	727,50		

*p< .05

Yöneticiler ile müfettişler arasında KK'nin finansal boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Ancak, KK'nin diğer boyutları Müşteri, İç süreçler ve

Öğrenme ve gelişme boyutlarında yöneticiler lehinde anlamlı görüş farklılıklarının olduğu görülmektedir. Yöneticiler, bire bir yönetsel işlerde çalıştılarından ve kurum değerlendirilmesini yaptıklarından dolayı KK ile değerlendirme konusunda KK'nın değerlendirmeye yönelik işleri kolaylaştıracağını ve kurumsal performansı arttıracığını düşündüklerinden dolayı müfettişlerden daha olumlu görüş belirtmiş olabilirler.

Müfettişler, KK ile değerlendirme yerine kendi denetim ölçütleri ile değerlendirme görüşünden hareketle, KK ile değerlendirme konusunda yöneticilerden daha olumsuz görüş belirtmiş olabilirler.

4.3.3.4. Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması

Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında görev değişkeni açısından KK'ye ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik MWU testi sonuçları Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21. Sınıf öğretmeni-branş öğretmeni görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU sonuçları

Boyutlar	Görev	N	Sıra Ort	Sıralar	U	p
				Top		
Finansal	Sınıf öğretmeni	210	172,24	36170,50	1,328	,677
	Branş öğretmeni	130	167,69	21799,50		
Müşteri	Sınıf öğretmeni	210	176,76	37120,00	1,234	,135
	Branş öğretmeni	130	160,38	20850,00		
İç süreçler	Sınıf öğretmeni	210	176,29	37020,50	1,243	,167
	Branş öğretmeni	130	161,15	20949,50		
Öğrenme ve gelişme	Sınıf öğretmeni	210	175,86	36930,50	12524,500	,200
	Branş öğretmeni	130	161,84	21039,50		

*p < .05

Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında görev değişkeni açısından KK'ye ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması ile branş öğretmenlerinin görüşlerinin ortalamasının birbirine çok yakın olması, bu öğretmenlerin, okulların KK ile denetlenmesini kuvvetle benimsedikleri yorumu yapılabilir.

Burada öğretmenlerin alanları ne olursa olsun okul performansının değerlendirilmesi gerektiğini ve bunun da kurumsal karne aracılığı ile yapılabileceği düşüncesi içerisinde oldukları söylenebilir.

4.3.3.5. Sınıf öğretmeni ve müfettişlerin KK'ye yönelik görüşlerinin karşılaştırılması

Sınıf öğretmeni ve müfettişler arasında görev değişkeni açısından KK'ye ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik MWU testi sonuçları Tablo 22'de gösterilmektedir

Tablo 22. Sınıf öğretmeni-müfettiş görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	Sıra Ort	Sıralar	U	p
				Top		
Finansal	Sınıf öğretmeni	210	117,03	24576,50	1,988	,457
	Müfettiş	21	105,69	2219,50		
Müşteri	Sınıf öğretmeni	210	119,03	24997,00	1,568	,029*
	Müfettiş	21	85,67	1799,00		
İç süreçler	Sınıf öğretmeni	210	118,14	24809,00	1,756	,124
	Müfettiş	21	94,62	1987,00		
Öğrenme ve gelişme	Sınıf öğretmeni	210	118,99	24988,50	1576,500	,031*
	Müfettiş	21	86,07	1807,50		

*p< .05

Tablo 22'de görüldüğü gibi sınıf öğretmeni ve müfettişler arasında müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarında sınıf öğretmenleri lehinde anlamlı görüş farklılığı bulunmaktadır. Müfettişlerin okul dışında çalışan görevliler olmaları, denetleyici vasıflarından dolayı müşteri boyutuna ilişkin sınıf öğretmenlerine nazaran daha olumsuz bir görüş sergilemiş olabilirler. Sınıf öğretmenlerinin müşteri olarak belirttiğimiz öğrenci ve veli ile yakın ilişkide

bulunmaları, birebir iletişim halinde olmaları, kurumsal karnenin müşteri boyutuna müfettişlerden daha fazla önem vermelerine, müfettişlere göre daha olumlu bir görüş sergilemelerine neden olmuş olabilir.

Sınıf öğretmenleri ile müfettişler arasında KK'nin finansal ve iç süreçler boyutuna yönelik anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Burada her iki katılımcı grubu da kurumsal karnenin finansal ve iç süreçler boyutuna “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

4.3.3.6. Branş öğretmeni ve müfettişlerin KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılması

Müfettişler ve branş öğretmenleri arasında görev değişkeni açısından KK'ye ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik MWU testi sonuçları Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23. Branş öğretmeni müfettiş görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	Sıra Ort	Sıralar	U	p
				Top		
Finansal	Branş öğretmeni	130	76,83	9988,00	1,257	,560
	Müfettiş	21	70,86	1488,00		
Müşteri	Branş öğretmeni	130	78,18	10163,00	1,082	,127
	Müfettiş	21	62,52	1313,00		
İç süreçler	Branş öğretmeni	130	77,39	10060,50	1,184	,331
	Müfettiş	21	67,40	1415,50		
Öğrenme ve gelişme	Branş öğretmeni	130	78,46	10200,00	1045,000	,084
	Müfettiş	21	60,76	1276,00		

*p< .05

Branş öğretmeni ve müfettişler arasında görev değişkeni açısından KK'ye ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Burada müfettiş ve branş öğretmenlerinin KK'ya yönelik benzer görüş sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Müfettiş ve branş öğretmenlerin KK'ya ilişkin görüşlerinde bir farklılığın ortaya çıkmaması her iki katılımcı grubun da KK'yı bütünüyle benimsediklerini göstermektedir.

4.3.4. Katılımcıların KK'ye vermiş oldukları cevapların kıdem değişkeni açısından karşılaştırılması

Katılımcıların kıdem değişkenine göre, kurumsal karneye yönelik görüşlerinin puan ortalamalarının arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis H testi analizi yapılmıştır. KWU analizi sonuçları Tablo 24'te görülmektedir

Tablo 24. Katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinin kıdem değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik KWU testi sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Sayı(N)</i>	<i>Sıra ort.</i>	<i>χ</i>	<i>p</i>
Finansal	1 yıldan az	16	191,94	10,758	,056
	1-5 yıl	68	269,54		
	6-10 yıl	75	258,07		
	11-15 yıl	126	227,93		
	16-20 yıl	94	234,30		
	20 yıl ve üzeri	92	213,67		
	Toplam	471			
Müşteri	1 yıldan az	16	187,00	9,829	,080
	1-5 yıl	68	264,49		
	6-10 yıl	75	240,01		
	11-15 yıl	126	243,44		
	16-20 yıl	94	239,20		
	20 yıl ve üzeri	92	206,74		
	Toplam	471			

Tablo 24. Katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinin kıdem değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik KWU testi sonuçlarının devamı

<i>Boyutlar</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Sayı(N)</i>	<i>Sıra ort.</i>	<i>χ</i>	<i>p</i>
İç süreçler	1 yıldan az	16	206,62	3,414	,636
	1-5 yıl	68	245,38		
	6-10 yıl	75	244,59		
	11-15 yıl	126	246,05		
	16-20 yıl	94	227,91		
	20 yıl ve üzeri	92	221,67		
	Toplam	471			
Öğrenme ve gelişme	1 yıldan az	16	179,69	10,422	,064
	1-5 yıl	68	245,08		
	6-10 yıl	75	229,44		
	11-15 yıl	126	245,81		
	16-20 yıl	94	258,56		
	20 yıl ve üzeri	92	207,93		
	Toplam	471			

*p< .05

Yapılan KWU-H analizi sonucu katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinin arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, tüm katılımcıların KK'ya ilişkin görüşlerinde hangi kıdeme sahip olursa olsun anlamlı bir farklılık oluşturmaması, tüm katılımcıların KK'yı benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Burada 16 ve üstü kıdeme sahip katılımcıların gelişmeye ve yeniliklere açık olmadıkları genel görüşünden yola çıkarak, KK'ya yönelik daha olumsuz görüş belirtmeleri beklenirken tam tersi durum gözlenmesi, KK ile okul değerlendirmesinin kendileri için yararlı olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

4.3.5. Katılımcıların kurumsal karneye yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından karşılaştırılması

Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, kurumsal karneye yönelik görüşlerinin puan ortalamalarının arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. KWU analizi sonuçları Tablo 25'te görülmektedir

Tablo 25. Katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmasına yönelik KWU testi sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Öğrenim durumu</i>	<i>N</i>	<i>Sayı ort.</i>	<i>χ</i>	<i>p</i>
Finansal	Ön lisans	46	224,04	3,541	,315
	Lisans	381	235,54		
	Yüksek lisans	34	270,15		
	Doktora	10	192,40		
	Toplam	471			
Müşteri	Ön lisans	46	235,62	1,677	,642
	Lisans	381	235,68		
	Yüksek lisans	34	253,41		
	Doktora	10	190,60		
	Toplam	471			
İç süreçler	Ön lisans	46	192,61	10,078	,018*
	Lisans	381	239,70		
	Yüksek lisans	34	273,41		
	Doktora	10	167,55		
	Toplam	471			
Öğrenme ve gelişme	Ön lisans	46	225,41	4,905	,179
	Lisans	381	236,97		
	Yüksek lisans	34	262,41		
	Doktora	10	157,80		
	Toplam	471			

*p< .05

Yapılan KWU-H testi sonucunda katılımcıların KK'ya yönelik görüşlerinde, öğrenim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmasında finansal, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarına yönelik anlamlı bir farklılık bulunmadığı halde, iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın öğrenim durumu değişkeninin hangisinden kaynaklandığını bulmak için MWU testi yapılmıştır.

Yapılan MWU testinde lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($U=5,5548$, $p>0.5$). Lisans mezunları ile yüksek lisans mezunlarının KK'ya yönelik görüşlerinin birbirine yakın olması, bu katılımcıların KK ile okul değerlendirmesini benimsedikleri yorumu yapılabilir. Burada eğitim seviyelerinin birbirine yakın olması görüşleri etkilemiştir.

Yapılan MWU testinde katılımcıların iç süreçler boyutunda Lisans mezunları ile doktora mezunları arasında anlamlı bir görüş farklılığı bulunmamıştır ($U=1,332$, $p>0.5$). Bu farklılık katılımcıların eğitim seviyelerinin KK'nın iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerinde etkili olmadığından kaynaklanmış olabilir.

Katılımcıların iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerinde ön lisans ile lisans mezunları arasında KK'ya ilişkin anlamlı görüş farklılığı olup olmadığına yönelik yapılan MWU testi sonuçları Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26. Katılımcıların ön lisans ile lisans mezunları arasında KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU testi sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Öğrenim durumu</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort</i>	<i>Sıralar Top</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
İç süreçler	Ön lisans	46	175,65	8080,00	6,999	,025*
	Lisans	381	218,63	83298,00		
	Toplam	427				

* $p < .05$

Ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında KK'ya yönelik görüşlerinde iç süreçler boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Burada ön lisans mezunlarının aldıkları eğitim ile lisans mezunlarının aldıkları eğitim arasında fark olması bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olabilir.

Katılımcıların iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerinde yüksek lisans mezunları ile doktora mezunları arasında KK'ya ilişkin anlamlı görüş farklılığı olup olmadığına yönelik yapılan MWU testi sonuçları Tablo 27'de görülmektedir

Tablo 27. Katılımcıların yüksek lisans mezunları ile doktora mezunları arasında KK'ya yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasına yönelik MWU testi sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Öğrenim durumu</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort</i>	<i>Sıralar Top</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
İç süreçler	Yüksek lisans	34	24,78	842,50	92,500	,028*
	Doktora	10	14,75	147,50		
	Toplam	44				

*p< .05

Yüksek lisans mezunları ile doktora mezunları arasında KK'ya yönelik görüşlerinde iç süreçler boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Burada yüksek lisans mezunları ile doktora mezunlarının görüşlerinde bir benzerlik olması beklenirken, tam tersi durumunun söz konusu olması, doktora mezunlarının doktora yaptıkları alanlar ile yüksek lisans yapanların alanlarının farklılığından kaynaklanabilir.

Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre, kurumsal karneye yönelik görüşleri incelendiğinde KK'nin finansal, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutları açısından anlamlı bir görüş farklılığı görülmemektedir. Burada ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının birbirine yakın görüş sergilemeleri, öğrenim düzeyinin anlamlı olmaması, katılanların tümünün KK uygulamasını desteklediğini göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma problemleri doğrultusunda yapılan istatistiki analizler, bulgular ve alanyazındaki araştırma sonuçlarının karşılaştırılması ile ulaşılan sonuçlar aşağıya çıkarılmıştır:

1. Katılımcıların %44,6'sı sınıf öğretmeni, %27,6'sı branş öğretmeni, %23,4'ü yönetici, %4,5'i ise müfettişlerden oluşmaktadır. Katılımcıların %64,5 erkek %35,5 kadın, %85,4'ü kent, %14,6'sı köy ilköğretim okulunda görev yapmaktadır. Katılımcıların %3,4'ü 1 yıldan az, %14,4'ü 1- 5 yıl arası, %15,9'u 6-10 yıl arası, %26,8'i 11-15 yıl arası, %20,0'ı 16-20 yıl, %19,5'i 20 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların %9,8'i ön lisans, %80,9'u lisans, %7,2 yüksek lisans, %2,1'i doktora mezunudur.
2. İlköğretim okulu yönetici, öğretmen ve müfettişlerinden oluşan katılımcılar, KK uygulamalarına “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek, KK uygulamasını yüksek düzeyde benimsediklerini beyan etmişlerdir.
3. Katılımcılar KK’de finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarına “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek kurumların KK ile değerlendirilmesinde KK’de yer alan boyutları ve maddeleri yüksek düzeyde desteklerini göstermişlerdir.
4. Katılımcı görüşlerinde cinsiyet, kent veya köyde görev yapma değişkenleri anlamlı farklılık göstermemiştir. Başka bir deyişle hem kadın hem de erkekler, hem köyde, hem de kentte görev yapanlar KK ile ilköğretim okullarını değerlendirilmesine yüksek düzeyde katılmaktadırlar.
5. Katılımcıların görevleri, KK’nin finansal boyutunda anlamlı görüş farklılığı oluşturmamaktadır.
6. KK’nin müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarında yöneticiler lehinde sınıf öğretmenleri ile görüş farklılıkları mevcuttur. Bu durum yöneticilerin KK ile okul değerlendirmesini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde benimsediklerini göstermektedir.

7. Katılımcılar arasında yöneticiler lehinde müfettiş ve branş öğretmenleri ile KK'nın müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında anlamlı görüş farklılığı mevcuttur. Yöneticiler, KK ile ilköğretim okullarının değerlendirmesini müfettiş ve branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde benimsemektedirler.
8. Yöneticilerin diğer katılımcılara göre KK'yı daha yüksek düzeyde benimsemeleri, yöneticilerin değerlendirmeye yönelik işleri kolaylaştıracağını ve kurumsal performansı arttıracığını düşündüklerini göstermektedir. KK'nın müşteri, öğrenme ve gelişme boyutunda sınıf öğretmenleri lehinde müfettişlerle anlamlı görüş farklılığı mevcuttur. Bu durum, sınıf öğretmenlerinin müfettişlere göre KK'yı daha yüksek düzeyde benimsediklerini göstermektedir.
9. KK uygulamalarının benimsenmesi konusunda öğretmenler arasındaki branş farklılığı anlamlı değildir.
10. Katılımcılar kıdemleri KK ile değerlendirme konusunda anlamlı görüş farklılığı oluşturmamaktadır.
11. Katılımcıların KK'nın finansal, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutuna yönelik görüşlerinde öğrenim durumları etkili olmamıştır. Ancak iç süreçler boyutuna yönelik görüşlerde farklılık çıkmıştır. Ön lisans ve lisans mezunlarının görüşlerinde lisans mezunlarının lehinde farklılığının çıkması, lisans mezunlarının ön lisans mezunlarına göre KK'yı daha yüksek düzeyde benimsediklerini göstermektedir. Katılımcılar arasında yüksek lisans mezunları lehinde ile doktora mezunları ile görüş farklılığı ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER:

Araştırma bulgularından hareketle uygulayıcılar ve araştırmacılar için şu öneriler getirilebilir:

a. Uygulayıcılar için;

1. Gelişmiş ülkelerde örgütsel performansın değerlendirilmesinde KK'nin oldukça fazla benimsenmesi ve bu araştırma sonucunda katılımcıların KK ile ilköğretim okullarının değerlendirilmesine yüksek derecede katılmaları göz önüne alınarak, MEB'in KK uygulamalarına geçmesi önerilebilir.
2. KK' uygulamalarının değerlendirilmesinde araştırmacının geliştirmiş olduğu ölçekten veya geçerlik ve güvenirliği sağlanan başka bir ölçekten yararlanılabilir. Söz konusu ölçeğin bilgisayar destekli paket programı geliştirilerek, uygulamanın etkililik ve verimliliği sağlanabilir.
3. KK konusunda katılımcıların öğrenim durumu değişkeni açısından görüş farklılıkları, bu konuda eğitici çalışmalara yer verilmesi gerektiğini göstermektedir.
4. KK'nin müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarına ilişkin öğretmenlere tanıtıcı eğitim sağlanabilir.
5. KK hakkında eğitim müfettişlerinin diğer görev gruplarına göre olumsuz yönde anlamlı görüş farklılığında oldukları görülmüştür. Bu nedenle eğitim müfettişlerine yönelik bilgilendirici çalışmalar yapılabilir.

b. Araştırmacılar için:

1. Bu çalışma KK konusunda nicel bir çalışmadır. Bu konuda nitel çalışmalar yapılabilir.

2. Araştırmamız resmi ilköğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. Genel ve teknik ortaöğretim okulları, özel okullarında benzer çalışmalar yapıp, karşılaştırmalar yapılabilir.
3. KK'nin elektronik ortama aktarılması konusunda bir yazılım programı geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1996). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, Ankara
- Akgül, B. (2004). İşletmelerde yeni performans ölçümleme sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (24):73-82
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. S. ve Norton, D. P (2000). *Balanced Scorecard*, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Arık, A. (2006). *Balanced scorecard model for the performans measurement of enterprise resourece plannig implenmentation*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C. (1997). *Performans Değerlendirilmesi ve Ölçülmesine Yönelik Değişim İlkeleri, Değişim Ve Yeni Global Yönetim*. Mess Yayınları, İstanbul
- Aksit, F. (2006). Performans değerlendirme İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 76-101
- Akdağ, M. Eğitimde Program Değerlendirme Ve İstatistiksel Yöntemler, <http://web.inonu.edu.tr>, Erişim tarihi: 06.07.2010
- Aydoğanoglu, E. (2006) Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulaması. <http://www.egitimsen.org.tr/down/egitimnotu04.doc> , Erişim tarihi: 06.22.2010
- Alay, G. (2006). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara

- Aygün, S.(2008). *Ankara ili genel liselerinde performansa dayalı denetimin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bakan, İ. Ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.8, S.1 s.103-207
- Bayram, L.(2005). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62
- Bean, L. and Jarnagin, B. (2003). New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports. *Journal Of Interactive Marketing*, Volume 17/Number 2/ Spring
- Bulut, Z. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, Yıl 7, Sayı 9, Temmuz
- Cemaloğlu, N. (2010). Eğitimde Performans Değerlendirme
http://simaybirce.net/bilgibankasi/YararliKaynaklar/makale_tez/egitimde_performans_degerlendirme.doc, Erişim tarihi: 06.07.2010
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 153-154, Kış-Bahar
- Cihantimur, N. (2006). *Anadolu Liseleri Ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul Büyükşehir İÇİŞİ İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Çoşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 56

- Coskun, A. (2005). *İşletmelerde performans yönetimi: Bir yönetim muhasebesi aracı olarak performans karnesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Coskun, A. (2006). STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi (A new approach in strategic performance management in NGOs: The balanced scorecard). *Sivil Toplum (Journal of Civil Society)*, 4 (15), pp.103-117.
- Coskun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'de Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 1, Sayfa:127-153, Mart
- Craig, J. And Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, vol. XVIII, no. 2, June
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansının Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesi Konusundaki Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van
- Çığır, T. (2006). *Performance Appraising Systems Application In Education Sector*. Thesis of Master, Marmara University, İstanbul, 2006
- Devrim, B. (2006). *Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Dündar, İ. (2005). *Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması Ve Değerlendirmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana

- Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara
- Eraslan, E. Ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi, *Cilt 20, No 1*, 95-106, Başkent Üniversitesi, Ankara
- Edinus, M. Ve Hasselbladh, H. (2002). The Balanced Scorecard as an Intellectual Technology. *Organization*, 9; 249
- Ensari, H. (2005). 21.yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı *Balanced Scorecard*. Sistem Yayıncılık
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul
- Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi, Manisa
- Gendron, M. (1994). Using the Balanced Scorecard *Harvard Business Review*, September - October
- Godwin, J. and Goldberg, S. (2007). Balanced Scorecard and IS Auditing David Cannon. *The Journal of Corporate Accounting & Finance* / September/October
- Grayson, L. (2004).An Example: A Management Strategy for a Private School. *Balanced Scorecard Institute*
- Gumbus, A. and Lussier, R. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management* 44(3), pp. 407–425

- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri Ve Önemi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,, İstanbul
- Gürol, Y. (2004). Toplam Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. *İşletme Bölümü, Yıldız Teknik Üniversitesi*
- Güner, D. (2009). “*Stratejiden Aksiyona Giderken Bir Rehber Olarak Balanced Scorecard*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi
- Hallinger, P. and Snidvongs, K. (2008). “Educating Leaders Is There Anything to Learn from Business Management?”, *Educational Management Administration Leadership*; 36; 9
- Hocalar, E. (2007). “*Yüksek Öğretim Kurumları İçin Bulanık Puanlamalı Dengelenmiş Performans Karneleme Sistemi Uygulaması*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- İl Milli Eğitim Denetim Ve Performans Değerlendirme Esasları, (2005). MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara
- İllez, A. ve Güner, M. (2006). “Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, *Tekstil ve Konfeksiyon*,1/2006
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*, September-October
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January - February
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992)."The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January - February

- Karasar, N. (1999). “*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, Nobel Yayınevi, Ankara
- Karathanos, D. and Karathanos, P. (2005). “Applying The Balanced Scorecard To Education”, *Southeast Missouri State University Cape Girardeau*, Missouri, 2005
- Kocaman, N. (2006). “*Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Laçın, N. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin Kariyer Basamaklarında Yükselme Sisteminde Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri: Kütahya İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı. (2005). İl Milli Eğitim Denetim ve Performans Esasları, Ankara
- MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. (2006). Okulda Performans Yönetimi Modeli, Ankara
- Nair, M. (2004). “Essentials of Balanced Scorecard”, *John Wiley and Sons Inc*
- O’Neil H., Benmison E. (1999). “Designing and Implementig An Academic Scorecard” *Change, C: XXXI, No: 6*
- Özkan, S. (2008). “Performans Yönetimi” mi Dediniz Pardon!”
[www.stratejika.com/makale.asp?makale=38\(21.11.2008\)](http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38(21.11.2008))
- Özdamar, K. (1999). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1081
- Protti, D. (2001). A proposal to use a balanced scorecard to evaluate Information for Health: an information strategy for the modern NHS. *School of Health Information Science*,

Human and Social Development, University of Victoria, Rm A202, Box 3050, Victoria, BC, Canada, V8W 3P5 Accepted 1 November

Richard, Y., Chang, Mark and Morgan ,W. (2000). Performance Scorecards. *John Wiley and Sons Inc*

Smith, H. and Kim (2005). Balanced Scorecard at Summa Health System. *Wiley Periodicals, Inc.*

Sezerel, B. (2008). *İstanbul Teknik Üniversitesinde Fen Bilimleri Enstitüsü Ar-ge Departmanı İçin Bir Performans Değerlendirme Model: Kurumsal Karne Ve Analitik Hiyerarşi Yönteminin Bütünleşik Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi

Storey, A. (2002). Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?. *Centre for Research and Development in Teacher Education (CRete)*, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA, UK

Somerset, J. (1998). Creating a Balanced Performance Management System For A School. *Hall Chadwick, Chartered Accountants&Business Advisers, March*

Tunçer, E. (2006). *Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri Ve bir Balanced Scorecard Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos

Yazır, T. (2007) *Eğitim Kumları İçin Kurumsal performans Ölçümüne Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa

Yenice, E. (2007). Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (balanced scorecard) yaklaşımı. *Bütçe dünyası, Cilt 2 Sayı 25 Bahar*

- Yıldırım, K. (2006). *Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi Ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya
- Tamam, S. (2005). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Uyanıktürk, B. (2009). *İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Uçar, Y. (2005). *Performans Değerlendirme Ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Gaziantep
- Ümit, Ö. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. Sistem Yayıncılık
- Witcher, B. and Chau, V. (2008). Contrasting uses of balanced scorecards: case studies at two UK companies. *Norwich Business School, University of East Anglia, Norwich, UK John Wiley & Sons, Ltd.*

İnternet Kaynakları

<http://education.ankara.edu.tr>, Erişim tarihi: 06.07.2010

<http://www2.aku.edu.tr>, Erişim tarihi: 26.08.2010

<http://www.kobifinans.com.tr>, Erişim tarihi: 12.05.2010

<http://www.kalder.org.tr>, Erişim tarihi: 19.06.2010

<http://www.makalem.com>, Erişim tarihi: 06.07.2010

<http://www.ikademi.com>, Erişim tarihi: 28.08.2010

<http://www.yuksekhedef.com>, Erişim tarihi: 06.07.2010

<http://www.baltas-baltas.com>, Erişim tarihi: 06.07.2010

<http://www.geocities.com>, Erişim tarihi:05.11.2008

<http://www.insankaynaklari.com>, Erişim tarihi:28.11.2008

<http://www.kaliteofisi.com>, Erişim tarihi: .04.12. 2008

<http://www.kobitek.com>, Erişim tarihi: 04.12. 2008

<http://www.kurumsalperformans.com> , Erişim tarihi: 13.09.2008

<http://www.sbe.deu.edu.tr>, Erişim tarihi: 26.10.2008

[http:// www.ufukcebeci.com](http://www.ufukcebeci.com), Erişim tarihi: 25.11.2008

<http://www.balancedscorecard.org>, Erişim tarihi: 08.06.2008

EKLER

EK.1. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı'ndan alınan araştırma izni.

EK.2. Kurumsal Karne ölçeği

EK.1. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı'ndan alınan araştırma izni.

EK.2. Kurumsal Karne ölçeği**KURUMSAL KARNE**

Saygıdeğer Hocam,

F.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans çalışmasına esas olarak “İlköğretim kurumlarının performans değerlendirmesinde kullanılmak amacıyla “KURUMSAL KARNE” geliştirmek amacı ile bu ölçme aracı hazırlanmıştır. Bu amaçla siz değerli eğitimcilerin görüşlerine başvurulmaktadır. Ölçme aracı; üç bölümde oluşmaktadır. I.Bölüm; Kişisel Bilgilerinize, ikinci bölüm; Kurumsal Karne kapsamındaki boyut ve maddelere, üçüncü kısım ise ölçme aracında yer almayan, ancak olmasını düşündüğünüz bilgileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmaya yaptığınız katkılarını, gelecekte okulların değerlendirilmesinde model olabileceğini göz önüne alarak, her maddeyi cevaplayacağınızı ümit ediyor, değerli katkılarınız için teşekkür etmeyi borç biliyoruz.

Danışman: Yard.Doç.Dr.İ.Bakır ARABACI

Seda Gündüzalp

F.Ü.Sosyal Bilimler Ens.

EYTEPE Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİLERE YÖNELİK SORULAR**

1. Göreviniz:

- a. () Okul Müdürü b. () Müdür Yardımcısı c. () Müdürü Yetkili
d. () Sınıf Öğretmeni e. () Branş Öğretmeni f. () Rehber Öğretmen

2. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

3. Görev yeriniz:

- a. () Şehir İlköğretim Okulu (İl, ilçe, Belde merkezi) b. () Köy İlköğretim Okulu

4. Kıdeminiz:

- a. () 1 yıldan az b. () 1-5 yıl c. () 6-10 yıl
d. () 11-15 yıl e. () 16-20 yıl f. () 21 yıl ve daha fazla

5. Öğrenim durumunuz:

- a.() Ön Lisans b. () Lisans () Yüksek Lisans d. () Doktora



II.BÖLÜM

KURUMSAL KARNE KAPSAMINDAKİ BOYUT VE MADDELER

Bu bölümde Kurumsal Karne kapsamında yer alan Dört boyut (Finansal-Müşteri-İç süreçler-Öğrenme) ve her boyutun altında bu boyutlara ait maddeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan boyutları ve boyutlar altında sıralan maddeleri dikkatle okuyarak, bunların kurumsal karne içerisinde yer almasının ne derecede önemli olduğuna ilişkin görüşünüzü dereceler bölümüne (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
DERECELER	1	2	3	4	5
A)Finansal boyut					
1. Gelir-gider dengesi					
2. Yıl içinde yapılacak harcamalara yönelik plan varlığı					
3. Kaynaklar ın verimli kullanılması					

(Elektrik, su, İş/insan kaynakları...)					
4. Gelir kaynaklarının geliştirilmesi					
4.1. Mili Eğitim Müd. Alınan gelir/ pay					
4.2. Kantin gelirleri					
4.3. Okul aile birliği (Bağışlar)					
4.4. Okul bölümlerinin kiraya verilmesi ile elde edilen gelirler					
4.5. Dernek ve vakıfların katkısı					
5. Öğrenci basına yapılan harcama					
6. Fiziksel yapı ve donanımdaki gelişmeler					
B)Müşteri Boyutu (Öğrenci veli) Çalışanlar 4. Boyutta ele alınmıştır					
1. Okuldan ayrılan öğrenci yüzdesi (Son üç yıl)					
2. Öğrenci ve veli tatmini (tutum ölçekleri ve memnuniyet ölçekleri)					
3. Öğrenci devamsızlığı (Son üç yıl)					
4. Disiplin olayı sayısı (Son üç yıl)					
5. Öğrencilerin kazandığı dış ödül sayısı (Son üç yıl)					
6. Düzenlenen Sosyal kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler					
7. Okul-Aile işbirliği					
8. Okul Güvenlik Hizmetleri					
9. Paydaşların kararlara katılımı					
10. Veli eğitimi					
11. SBS sınav sonuçları					
12. Takdir teşekkür alan öğrenci sayısı					
13. Onur belgesi alan öğrenci sayısı					
14. Üst öğrenime devam etme					
15. Okulda farklı şubelerde aynı dersi okutan öğretmenler tarafından yapılan ortak sınavlardaki başarı					
16. Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri					
17. Okul Sağlık Hizmetleri Durumu(Hijyen, bulaşıcı hast. Korunma, sağlık taramaları, içme suyu, kantin ..)					
C)İÇ SÜREÇLER BOYUTU					
1. Hinterland alanındaki tüm çocukların okula kayıtlarının yapılması					
2. Okulda materyal , teknolojik araç kullanma durumu					
3. Öğrenci gelişimlerinin belirlenmesinde; proje ve performans görevlerinin değerlendirilmesi					
4. Öğrenci kişilik hizmetlerinin yürütülmesi					

5. Kaynaştırma Eğitimi Uygulamaları					
6. Okulun Eğitim-Öğretim İçin Çevredeki Olanaklardan Yararlanması					
7. Okulun Olanaklarının Çevre Tarafından Kullanılması					
8. Öğretmenler, şube ve zümre toplantılarında alınan kararların uygulanması					
9. Büro işleri ve yazışmalar					
10. Personel işlerinin zamanında yürütülmesi					
11. Öğrencilere yönelik yetiştirme kurslarının düzenlenmesi					
12. Eğitim-öğretimin planlı olarak yürütülmesi					
13. Kütüphaneden etkin yararlanma					
14. Laboratuvarların kullanılma durumu					
15. Topluma katkı hizmeti çalışmaları					
16. Sosyal kulüplerdeki başarı					
17. Taşınır Mal Yönetmeliği İşlemleri					
D)ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU					
1. OGYE çalışmaları					
2. Vizyon ve misyon bildiriminin oluşturulması ve paylaşılması					
3. Stratejik plan hazırlanması					
4. İyileştirme takım/ekiplerinin kurulması ve işletilmesi					
5. Çalışanların Ulusal ve uluslar arası projelerde katılma durumu					
6. Çalışanların Yüksek Lisans ve doktora yapmalarının özendirilmesi					
7. Çalışanların hizmet içi eğitime katılma durumu					
8. Çalışanların memnuniyeti					
9. Okulda personel hareketliliği (tayin ve nakil sıklığı)					
10. Yeni işe başlayanların oryantasyonu					
11. Çalışanların performanslarının ödüllendirilmesi					
12. Çalışanların devamsızlık ve rapor alma durumu					
13. Şikayetlerin dikkate alınma durumu					
14. Öğretimsel liderlik (Vizyoner liderlik, liderin görünen kişi olması, kaynak kişi olma... vs.)					

III.BÖLÜM

Ölçme aracında yer almayan, ancak KURUMSAL KARNE kapsamında olmasını düşündüğünüz maddeler varsa, boyutlar ve maddeler halinde aşağıya yazınız.

[illegible]

ÖZGEÇMİŞ

26 Mart 1984 Elazığ doğumluyum. İlk orta ve lise eğitimimi Elazığ'da tamamladıktan sonra Elazığ Fırat Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne kaydoldum. 2007 yılında mezun oluktan sonra Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladım.

Seda Gündüzalp