

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KURULUŞLARDA PERFORMANS YÖNETİM
KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA VERİ
ANALİZİ YAKLAŞIMININ KULLANILMASI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Celal EYNULLAYEV

Danışman
Doç. Dr. Cenk ÖZLER

2010

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2004800243

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Celal EYNULLAYEV
Tez Başlığı : Kuruluşlarda Performans Yönetim Kültürü Oluşturulmasında Veri Analizi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 14.09.2010
Danışmanı : Doç.Dr.Cenk ÖZLER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Cenk ÖZLER	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ali Kemal ŞEHİRLİOĞLU	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ali Rıza FİRUZAN	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Bahattin TAYLAN	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Sibel ERDOĞAN SELİM	- CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	

Celal EYNULLAYEV tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Kuruluşlarda Performans Yönetim Kültürü Oluşturulmasında Veri Analizi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı Doktora Tezi olarak oybirliği ()oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Kuruluşlarda Performans Yönetim Kültürünün Oluşturulmasında Veri Analizi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Celal EYNULLAYEV

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

Kuruluşlarda Performans Yönetim Kültürünün Oluşturulmasında Veri Analizi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma

Celal EYNULLAYEV

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekonometri Anabilim Dalı
Ekonometri Programı

Gittikçe artan rekabet koşulları şirketleri sürekli yenilenmeye, değişim yaratmaya, stratejik hedeflerini çok hassas belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak uygun altyapıyı kurmaya zorlamaktadır. Her türlü koşul oluşturulduktan sonra ise şirketlerin bunları sürekli takip etmesi, durumunu izlemesi ve ihtiyaç halinde hemen müdahalelerde bulunması gereklidir. Bu noktada performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulur. Performans yönetim sisteminde yapılar arasındaki ilişkiler doğru tanımlanmalı, hedefler ve gerçekleşen durumlar sürekli analiz edilmelidir. Doğru ve sağlıklı kararlar ölçüm ve analiz sonucunda alınabilmektedir. Performans yönetim kültüründe başarılı olmak isteyen kurumlar kendi durumlarını çok boyutlu olarak incelemeli, veri analizi yapmalı, analiz sonucunda ortaya çıkan durumu doğru şekilde değerlendirerek kararlar almalıdırlar.

Bu tez çalışmasında, geliştirilen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında Azerbaycan Sanayi Bankası'nda iki uygulama gerçekleştirilmiş, iç ve dış müşterilerin bankadan memnuniyet seviyeleri araştırılmış, çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri ile memnuniyete etki eden faktörler arası ilişkiler incelenmiştir, iç ve dış müşterilerin kurumdan genel memnuniyet seviyesinin ölçülmesi için çerçeve sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, Kurum Kültürü, Performans Yönetim Kültürü, Veri Analizi

ABSTRACT

Doctoral Thesis

A Research on Using of Data Analysis Approach in Establishing Performance Management Culture in Organisations

Celal EYNULLAYEV

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Faculty of Econometrics
Program Econometrics**

The increasing competitive environment has been forcing firms to be constantly innovative, to create changes and to identify their strategic goals by building the proper infrastructure that will lead to these goals. Having created the all necessary conditions to achieve those goals, the firms further will need to follow them continuously, to check and to intervene if the current situation requires to do so. At this point, Performance Management Systems are needed. The relations between structures in Performance Management Systems need to be well-defined, targets and real achievements have to be analyzed constantly. The correct and robust decisions can only be taken by means of analysis and measurement. Firms that wish to achieve success in performance management culture should analyse their circumstances on a multi-dimensional basis, should maintain data analysis and take proper decisions based upon the correct evaluation of the current situation.

In this thesis, we have conducted two applications in Azerbaijanian Industrial Bank in the context of customer satisfaction measurement and management model, investigated satisfaction levels of internal and external customers of the bank, examined inter-relationships of the factors affecting satisfaction levels with multivariate statistical analysis methods and presented the framework for measuring the overall satisfaction level of internal and external customers.

Keywords: Performance, Corporate Culture, Performance Management Culture, Data Analysis

**KURULUŞLARDA PERFORMANS YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN
OLUŞTURULMASINDA VERİ ANALİZİ YAKLAŞIMININ
KULLANILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
KISALTMALAR	ix
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ	xii

BÖLÜM 1

PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMININ GELİŞİMİ	1
1.2. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ MODELİ	2
1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KURALLARI	4
1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YARARLARI	4
1.5. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	6
1.6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE SİSTEM UYGULAMALARINDA YÖNETİM EKİBİNİN ROLÜ	7
1.7. PERFORMANS YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ	9
1.8. PERFORMANS YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI	11
1.9. YÜKSEK PERFORMANSLI KURUMLARDA LİDERLİĞİN ÖNEMİ	15
1.10. SÜRDÜRÜLEBİLİR YÜKSEK PERFORMANS YARATMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLER	17
1.11. PERFORMANS YÖNETİM KÜLTÜRLERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE YÖNETİLMESİ	27
1.11.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemini Vurgulayan Modeller	28
1.11.1.1. Kano Modeli	29
1.11.1.2. Balanced Scorecard	30
1.11.1.3. Malcolm Baldrige Modeli	32
1.11.1.4. EFQM Modeli	32
1.11.2. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli	34

BÖLÜM 2

PERFORMANS YÖNETİMİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

2.1. KURUM KÜLTÜRÜ	38
2.2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ	40
2.3. ZAYIF KURUM KÜLTÜRÜNÜN BELİRTİLERİ	41
2.4. PERFORMANS YÖNETİM KÜLTÜRÜ	42
2.5. POZİTİF KURUM KÜLTÜRÜ	43
2.6. KURUM KÜLTÜRÜ PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	45
2.7. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ	49
2.7.1. Peters ve Waterman Modeli	49
2.7.2. Denison Modeli	51
2.7.2.1. Güçlendirme	53
2.7.2.2. Takım Çalışması	53
2.7.2.3. Yetkinliklerin Geliştirilmesi	55
2.7.2.3.1. Koçluk	55
2.7.2.3.2. Danışmanlık	56
2.7.2.3.3. Yapılandırılmış İşbaşı Eğitimi	56
2.7.2.3.4. Özel Projeler ve Rotasyonlar	57
2.7.2.4. Temel Değerler	57
2.7.2.5. Uzlaşma	58
2.7.2.6. Koordinasyon ve Entegrasyon	59
2.7.2.7. Değişimi Yaratma	59
2.7.2.8. Müşteri Odaklılık	61
2.7.2.9. Öğrenen Organizasyon	62
2.7.2.10. Stratejik Düşünme	63
2.7.2.11. Hedefler	64
2.7.2.12. Vizyon	64
2.7.3. Parsons Modeli	65
2.8. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE YÖNETİLMESİ MODELİNİN İÇ MÜŞTERİ BOYUTU	66

BÖLÜM 3

ÇOK DEĞİŞKENLİ İSTATİSTİKSEL ANALİZ YÖNTEMLERİ

3.1. FAKTÖR ANALİZİ	68
3.1.1. Faktör Analizinin Amacı	68

3.1.2. Faktör Döndürmesi ve Kavramsal Anlamlılık	72
3.1.3. Döndürme Türleri	74
3.1.3.1. Dik Döndürme Yöntemleri	76
3.1.3.2. Eğik Döndürme Yöntemleri	77
3.1.4. Verilerin Faktör Analizine Uygunluğunun Testi	79
3.1.5. Örnek büyüklüğüne göre faktör yüklerinin önemi	80
3.2. KÜMELEME ANALİZİ	80
3.2.1. Kümeleme Analizine Giriş	80
3.2.2. Kümelemede Kullanılan Benzerlik ve Uzaklık Ölçütleri	82
3.2.3. Kümeleme Yöntemleri	84
3.2.3.1. Hiyerarşik Olmayan Kümeleme Yöntemleri	85
3.2.4. Küme Sayısının Belirlenmesi	86
3.3. LOJİSTİK REGRESYON ANALİZİ	87
3.3.1. Giriş	87
3.3.2. Doğrusal Olasılık Modeli	87
3.3.3. İki Grup Lojistik Modeller	89
3.3.3.1. Lojistik Ayrımsama	92

BÖLÜM 4

PERFORMANS YÖNETİMİNDE VERİ ANALİZİNİN KULLANILMASI

4.1. 1.UYGULAMA – DENİSON MODELİ BANKA UYGULAMASI	94
4.1.1. Projenin Kapsamı	94
4.1.2. Kurum Kültürü Değerlendirme Sonuçlarının Faktör Analizi	99
4.1.3. Hipotezlerin testi için lineer regresyon analizi	104
4.2. 2. UYGULAMA – BANKADA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ	
AMACIYLA SERVQUAL ANKETİ UYGULAMASI	107
4.2.1. Projenin Kapsamı	107
4.2.2. Banka Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Uygulaması	108
4.2.3. Servqual Anket Sonuçlarının Faktör Analizi	112
4.2.4. Servqual İkili Lojistik Regresyon	113
4.2.5. Servqual Anket Sonuçlarının Kümeleme Analizi	116
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKLAR	123
EKLER	133

KISALTMALAR

ABD – Amerika Birleşik Devletleri

ASB – Azerbaycan Sanayi Bankası

CRM – Customer Relationship Management

EFQM – European Foundation of Quality Management

KMO – Kaiser Meyer Olkin

PÖ – Parsimony Ölçüsü

PUKÖ – Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al

sd – serbestlik derecesi

TKY – Toplam Kalite Yönetimi

yy- yüzyıl

TABLULAR

Tablo 1: Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler	34
Tablo 2: Geleneksel Kültür ile Performans Odaklı Kültür Karşılaştırması	46
Tablo 3: Uyumlu ve uyumsuz kurum kültürleri	49
Tablo 4: KMO değeri standartları	80
Tablo 5: Örnek büyüklüğüne dayalı faktör yükü önemi	80
Tablo 6: Kurum kültürü anketini cevaplayanların demografik özellikleri	95
Tablo 7 : 4 ana madde ve performans kriterlerinin değerlendirme sonuçları	98
Tablo 8: 4 ana madde ve 7 ek maddenin korelasyon yapıları	98
Tablo 9: Kurum kültürü 1ci seviye faktörler için KMO testi	99
Tablo 10: 1.seviye Faktör yükleri	100
Tablo 11: Komünalite değerleri	102
Tablo 12: Kurum kültürü anketi 2.seviye için güvenilirlik analizi	103
Tablo 13: Kurum kültürü modeli 2.Seviye faktör yükleri	103
Tablo 14: 2.Seviye için KMO testi	104
Tablo 15: Çalışanların Katılımı ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi	105
Tablo 16: Tutarlılık ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi	105
Tablo 17: Uyumluluk ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi	106
Tablo 18: Misyon ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi	106
Tablo 19: Servqual anketine katılan müşterilerin demografik özellikleri	108
Tablo 20: Servqual anketi sonuçları	109
Tablo 21: Servqual anketi faktör analizi	112
Tablo 22: Servqual Güvenilirlik analizi	113
Tablo 23: Servqual Analizi KMO ve Bartlett testi	113
Tablo 24: Memnuniyet sınıflandırma tablosu	114
Tablo 25: Servqual Hosmer and Lemeshow testi	114
Tablo 26: Servqual İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 27: Servqual Nagelkerke R Square değeri	115
Tablo 28: Banka müşterilerinin oluşturdukları kümelerin puanları	116
Tablo 29: Kümelerdeki müşteri sayıları	116

ŞEKİLLER

Şekil 1: Performans Yönetim Süreci Modeli	3
Şekil 2: Kurumsal performans ölçüm ve değerlendirmesinde kullanılan kriterler	14
Şekil 3: Performans yönetiminin çerçevesi	15
Şekil 4: Sürdürülebilir yüksek performans kültürü modeli	19
Şekil 5: Hizmet kalitesini etkileyen boşluklar	24
Şekil 6: Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – Genel	26
Şekil 7: Kano Modeli	29
Şekil 8: Balanced Scorecard'ın ana çerçevesi	31
Şekil 9: EFQM Modelinin Çerçevesi	33
Şekil 10: Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli – Dış müşteri boyutu	36
Şekil 11 Denison Kurum Kültürü Modeli	52
Şekil 12: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	65
Şekil 13: Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – İç Müşteri Boyutu	67
Şekil 14: Faktör Analizinin Şekilsel İfadesi	68
Şekil 15: Grafik Yöntemiyle Faktör Döndürmesi	73
Şekil 16: Faktörlerin Dik ve Eğik Yöntemlerle Döndürülmesi	74
Şekil 17: Eğik Faktör Döndürmesinde Yük Değerleri	77
Şekil 18: Kaynak Eksenlerin Temel Eksenlerden Elde Edilmesi	78
Şekil 19: ASB Denison Modeli değerlendirme sonuçları	96
Şekil 20: ASB İç Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktör Puanları	97
Şekil 21: Servqual sonuçları – Müşteri beklenti ve algılama seviyeleri	110
Şekil 22: Servqual anketi sonucu ortaya çıkan boşluklar	110
Şekil 23: Servqual boyutlarının önem dereceleri	111
Şekil 24: ASB dış müşteri memnuniyetine etki eden faktör puanları	111

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabet edebilmenin tek yolu sürekli gelişme ve değişime ayak uydurmaktan geçmektedir. Kurumlar bu değişime ayak uydurmak için sistemlerini doğru tanımlamalı, tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını dikkate almalı, pazardaki ve tüm dünyadaki yeni trendleri yakından takip etmelidir. Sistemlerin oluşturulması için sadece başlangıç aşamasıdır. Önemli olan sürdürülebilirliği ve kurum içinde bu sistemlerin kabullenilmesini sağlayabilmektir. Bu aşamada performans yönetim sistemlerinin önemi tartışılmazdır.

Son 30 yılda kurumlar performans yönetiminde başarılı olmak için müşteri memnuniyetinin önemini daha iyi anlamaya başlamış, bilimadamları da bu konudaki araştırmalarını yoğunlaştırmış, yeni yöntemler geliştirmişlerdir. Parasuraman, Zeithaml (1990) müşterilerin hizmet algılamaları ve beklentileri ile ilgili çalışmış, hizmet sürecinde performans etkileyen boşlukları sınıflandırmış ve Servqual yöntemini geliştirmiştir. Norton ve Kaplan (1996) son yılların en çok kullanılan yöntemlerinden olan Balanced Scorecard'ın temel maddelerinden birisi olarak müşteri boyutunu belirlemiştir. 1982'de İsveç, 1992'de Almanya, 1994'te ABD, 1996'da Norveç'te Ulusal Müşteri Memnuniyeti Modelleri oluşturulmuştur.

Bu araştırmanın amacı performans yönetim kültürlerinin oluşturulmasında dikkate alınması gereken faktörleri ve bu faktörlerle ilgili kurum personelinin yapması gereken faaliyetleri belirlemek, değişik bağımsız faktörlerle kurum performansı, müşteri memnuniyeti gibi bağımlı değişkenler arasındaki ilişki yapılarını ortaya koymak ve bu analiz sonuçlarının performans yönetim kültürünün oluşturulması sürecine nasıl katkı yapacağına ilişkin önerilerde bulunmak, kurumlarda karar verici pozisyonda olan çalışanların geliştirilen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli aracılığı ile iç ve dış müşterilerin memnuniyet seviyelerini paralel ölçerek ne şekilde değerlendirebileceği konusunda çerçeveyi ortaya koyarak katkıda bulunmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde performans yönetiminde dikkate alınması gereken hususlar hakkında geniş bilgi verilecektir. Performans yönetim sistemleri hem çalışanların, hem süreçlerin, hem de tüm sistemin işleyişini değerlendirmeli, hedeflere ulaşma derecelerini tespit etmeli, sorun yaşanan noktalar konusunda gerekli uyarıları yapmalıdır. Liderler ekiplerini performans yönetim çalışmaları için organize etmek, herkesin bu bilinci taşımasını sağlamakla yükümlüdür. Performans yönetim çalışmaları zincir gibidir. Halkalardan birinde boşluk yaranması tüm sistemi olumsuz yönde etkilemektedir. Owen vd. (2001), Parasuraman (2004) yaptıkları çalışmalarda kurumların yüksek performans sergilemesini engelleyen boşlukları incelemiş ve çeşitlendirmiştir. Performans yönetim sistemi, kurum yapısı içindeki faaliyetlere uygun tasarlanmalıdır, hiyerarşi dikkate alınmalıdır. Sistem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilmeli, gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içermelidir. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin dış müşteri algılaması ile ilgili maddeleri de çalışmanın birinci bölümünde yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurum kültürlerinin performans yönetimi çalışmaları ile nasıl ilişkide olduğu, performansı etkileyen faktörlerin neler olduğu konuları incelenmiş ve başlıklar ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Hiç kuşkusuz performans yönetim sistemlerinin başarılı olmasındaki en büyük etkenlerden birisi kurum kültürüdür. Aynı sistem bir şirkette çok başarılı olurken, başka bir şirkette tamamen başarısızlığa uğrama olasılığı vardır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, önemli olan sistemi kurmak değil, o sistemin işlerliğinin, sürdürülebilirliğinin sağlanması, tüm çalışanların bu sistemi ek bir yük olarak değil, işlerinin bir parçası olarak görmeleridir. Aksi takdirde performans yönetim sistemlerinin başarıya ulaşma şansı çok düşük olacaktır. Çalışanların kurumdan ve onun performansından olan memnuniyetleri kurum kültürü ile doğrudan ilişkili olduğu için müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin iç müşteri algılaması ile ilgili maddeleri çalışmanın ikinci bölümünde incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde benzer uygulamalarda kullanılacak çok değişkenli istatistiksel teknikler hakkında bilgi verilmiştir. Performans yönetimi çalışmaları sadece yöneticilerin veya değerlendiricilerin algılamalarına bağlı olarak yapılmamalı, kapsamlı veri analizine tabi tutulmalıdır. Veri analizi yapılmayan çalışmalar geçici olarak bazı sonuçlar verebilir, ama uzun vadede başarılı olması mümkün değildir. Çünkü objektif değerlendirme yapılmadığı takdirde sisteme duyulan güven, sistemi kabullenme ve sahiplenme gittikçe yok olacaktır. Dolayısı ile toplanan verilerin kapsamlı analize tabi tutulması gereklidir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde uygulama sonuçları yer almaktadır. İki farklı uygulama yapılmış ve analiz edilmiştir. Bu uygulamalarda çalışanların kurum kültürü ve kurum performansı konusundaki algılamalarının ölçülmesi ve analizi, müşterilerin kurumdan olan memnuniyetlerinin ölçülmesi ve analizi çalışmaları yer almaktadır. Her iki uygulamanın sonuçları müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında değerlendirilerek kurumdan genel memnuniyet seviyesinin belirlenmesine girdi sağlamış memnuniyete etki eden ana faktörler arası ilişkiler faktör analizi, kümeleme analizi, lojistik regresyon analizi gibi yöntemlerle incelenmiştir.

BÖLÜM 1

PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Yeterlik ve verimlilik 21.yüzyıl şirketlerinin hedeflerine ulaşmada başarılı olmaları için en kritik öneme sahip unsurlardır. Her alanda rekabetin en üst düzeyde olduğu günümüzde işleri doğru, zamanında, en az maliyetle yapabilen, müşterilerinin memnuniyetini sağlayan kurumlar varlıklarını sürdürmek ve sürekli gelişmek için bir adım öndeler.

Şirketler ürün ve hizmetlerini artık eskiden olduğu kadar rahat satamıyorlar. Sadece finansal raporlara bakarak karar verme dönemi kapanmış ve rekabetin gerektirdiği tüm faktörlerin dikkatle incelenerek zamanında, doğru ve etkili kararların alınmasını gerektiren dönem başlamıştır.¹

1980'li yılların başlarından itibaren performans yönetimi kavramına daha çok önem verilmeye başlamış ve araştırmacılar kalite yönetimi çalışmalarında performans yönetimini önemini vurgulamaya başlamışlardır. Armstrong (1994) performans yönetim sistemini başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan süreç olarak tanımlamıştır. Lockett (1992) performans yönetiminin temelini bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabılır hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve motivasyonun oluşturduğunu ifade etmiştir.² Philpott ve Sheppard (1992) performans yönetiminin amaçlarının bireysel ve takım performansının sürekli gelişimi, organizasyon verimliliği ve strateji odaklı gelişimin devamlılığının sağlanması olduğunu belirtmiştir. Yine Armstrong (1996) performans yönetimini, uzlaşılan

¹ Drago Podobnik ve Slavko Dolinsek, Competitiveness and Performance Development: an Integrated Management Model, Journal of Organizational Change Management, Vol 21, No 2, 2008, pp 213-229

² Ümit Öztürk, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.13

amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanı olduğu, işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreç olduğunu ifade etmiştir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu ögeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir. Performans yönetimini DeNisi (2000) kuruluş tarafından belli kişi veya grubun performansını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler bütünü, Mondy (2002) yöneticilerin ve çalışanların birlikte çaba göstererek hedefleri belirlemesi, sonuçları gözden geçirmesi, iyi sonuçları ödüllendirmesi süreci olarak tanımlamışlar. Wilkinson'a (2001) göre ise performans yönetimi kuruluşun değişik seviyelerinde planlama, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri ile ilgilidir.

Performans yönetimi genel olarak bakılırsa, kurum kültürü, kurumdaki sistemler ve süreçler üzerinde olumlu bir etki sağlamak üzere performans ölçümünden elde edilen bilginin performans hedeflerinin tayininde, kaynakların tahsisinde, hedeflere ulaşılmasına yönelik yöneticilerin karar almasında, hedeflere erişmeye ilişkin performans sonuçlarının paylaşılmasında kullanılması olarak tanımlanabilir³.

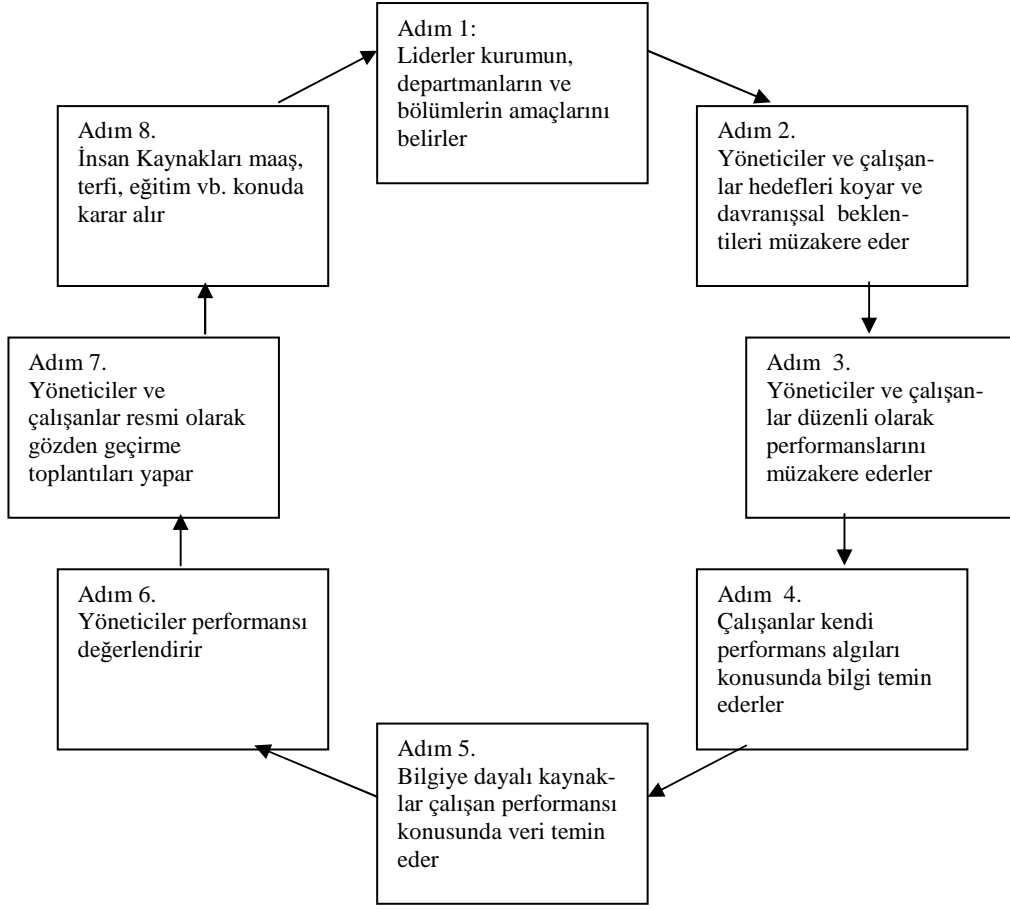
1.2. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ MODELİ

Performans yönetim sistemleri kurumdan kuruma farklılık göstermesine rağmen en iyi uygulamalar incelendiği zaman Şekil 1'de görülen sekiz adımın değişik varyasyonlarının sürecin parçası olduğu görülmektedir. Etkili sistemlerin ortak özelliği süreçlerin, performans yönetimini gerçekleştirecek yönetici ve çalışan rollerinin, sorumluluklarının iyi ifade edilmesidir.⁴

³ Amaratunga ve Baldry, Moving From Performance Measurement to Performance Management, Facilities, Vol 20, No 5, 2002, s. 218

⁴ Elaine D.Pulakos, Performance Management – A New Approach for Driving Business Results, Wiley-Blackwell, 2009, s.37

Şekil 1: Performans Yönetim Süreci Modeli



(Kaynak: Elaine D.Pulakos, 2009, s.38)

Performans yönetimini gerçekleştirmedeki temel amaç en başta müşteriler olmakla tüm paydaşların memnuniyetini sağlamaktır. Memnun müşteriler ürün ve hizmetleri satın alarak kurumların varlığını sürdürmelerini sağlar, memnun çalışanlar daha verimli çalışır, hissedarların memnun olması ise kaynak ayırmalarını daha kolay hale getirir. Dolayısı ile performans yönetim sistemleri kapsamında aşağıdaki konular kesinlikle dikkate alınmalıdır:

- Paydaşlar kimdir? Ne bekliyor ve ne istiyorlar?
- Paydaş ihtiyaçlarını öğrenme stratejileri nelerdir?
- Stratejilerin gerçekleştirilmesi için hangi süreçlerde neler yapılmalıdır?

- Süreçleri gerçekleştirebilmek için hem bugün, hem de gelecekte ihtiyaç duyulacak insan, deneyim, teknoloji ve altyapı gerekliliği hangi düzeydedir?
- Bu gereklilikleri elde etmek ve geliştirmek için paydaşlardan neler bekleniyor?⁵

1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KURALLARI

Performans yönetimi sistemi oluşturulurken aşağıda yer alan temel konulara göre hareket edilmelidir:

- Şirket hedefleri paylaşılmalı, bölüm, birim, takım ve birey hedefleri birbirini tamamlamalı,
- Kontrol ve zorlamadan çok, ortaklık ve işbirliği temelinde yükselmeli,
- Bireysel performansın gelişiminde bireylerin inisiyatif kullanımı teşvik edilmeli,
- Yönetim tarzı açık, dürüst ve karşılıklı iletişime dayalı olmalı,
- Performans yönetimi maliyet, ürün kalitesi, karlılık gibi kriterler düşünülerek hem içsel boyutta, hem de maliyetlerin kıyaslanması, müşteri memnuniyeti gibi etkenleri ölçmek için dışsal boyutta yapılmalıdır,⁶
- Şirket hedeflerindeki değişiklikler bireylere bilgi ve deneyimle anlatılmalı, hedeflerde revizyona olanak tanınmalı,
- İlk aşamada performansla parasal konular doğrudan ilişkilendirilmemelidir.⁷

1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans yönetim sistemi hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de organizasyon için yararlıdır. Performans yönetim sisteminin çalışanlar için yararları şunlardır :

⁵ Stefan Tangen, Performance Measurement: From Philosophy to Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 8, 2004, ss. 726-737

⁶ Shu-Mei Tseng, The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance, Journal of Knowledge Management, Vol 14, No2, 2010, s 272

⁷ Ümit Öztürk, a.g.e., s.75

- Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine, bölümlerine (takımlarına) ve firmaya katkısı noktasında rolünün ve alacağı ödülün ne olduğunu bilir, iş doyumuna ulaşır ve objektif kriterlere göre bu değerlendirmeyi kendisi yapabilir.
- 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 kanalize etmelerine yardımcı olur.

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararları şunlardır :

- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.
- Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.
- 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.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

Performans yönetim sisteminin organizasyon için yararları şunlardır :

- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanır.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlanır.
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlar.
- İşletmenin organizasyonel verimliliğini artırır.
- İşletme hedeflerine ulaşma derecesinin, işletmenin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.⁸

1.5. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans yönetimi, ölçülmesi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi yapılırken dikkate alınması gereken hususlar şunlardır :

- Bireysel faktörler: bireylerin becerileri, güven duygusu, motivasyonu ve katılımı,
- Liderlik faktörleri: yönetici ve takım liderleri tarafından verilen destek, cesaretlendirme, rehberlik ve koçluk,
- Takım faktörleri: çalışanlar tarafından verilen desteğin ve yapılan katkının kalitesi,
- Sistem faktörleri: kurum tarafından temin edilen iş ortamı ve çalışma sistemleri,
- Durumsal faktörler: iç ve dış çevreden gelen baskılar ve değişimler

⁸ Hakan Gökçek, Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri ile İlgili Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2006, s.26

Performans değerlendirmedeki geleneksel yaklaşımda bireysel faktörler değerlendirilir. Oysa durumsal ve sistem faktörleri de bu konuda büyük önem taşımaktadır. Sadece çalışanların yaptıklarına, yani iş sonuçlarına değil, aynı zamanda bu sonuçları hangi koşullar altında elde ettiklerini de dikkate almak gerekmektedir. Daha da geniş düşünöldüğünde yöneticilerin liderlik performansı da mutlaka dikkate alınmalıdır. Çünkü çalışanın yaptıkları yöneticisinin iş başında eğitim, koçluk, rehberlik, motivasyon, cesaretlendirme yeteneklerinin bir yansımasıdır.⁹

1.6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE SİSTEM UYGULAMALARINDA YÖNETİM EKİBİNİN ROLÜ

Performans yönetim sistemi uygulamalarında yönetim ekibi sürecin tüm kritik noktalarında rol ve sorumluluk üstlenir. Sistemin başlangıç noktası olan hedef belirleme sürecinde yönetim ekibinin doğrudan katkısı vardır. Kurum hedeflerinin bölüm, birim, ekip ve kişisel hedeflere dönüştürölmesi aşamasında yöneticiler, performans odaklarının belirlenmesi, başarı kriterlerinin ortaya konması, ölçme kriterlerinin belirlenmesi, ekip ve çalışanlara iletilmesi gibi roller alır. Performans yönetiminin başarılı olması için yöneticiler çalışanların görev ve sorumluluklarını doğru belirlemeli, herhangi bir karmaşıklık yaşanmasına izin vermemelidirler.¹⁰

Hedef belirleme sürecini takiben yöneticiye düşen en kritik sorumluluk gün gün performans yönetimi yapmaktır. Yönetici, bir taraftan kendi sorumlu olduğu birimin performans hedeflerine ulaşmasını sağlarken, diğer taraftan da birlikte çalıştığı kişilerin bireysel hedeflerini başarması için gerekli olan desteği verir. Bu aşamada yöneticinin koçluk becerisi devreye girer. Yalın ve net iletişim, olumlu veya olumsuz geribildirim yapma, takdir ve teşvik, motivasyon yaratma, çatışma yönetimi gibi yetkinlikler bu aşamada değerlidir. Yönetici, diğer iş birimleriyle kendi ekibinin performansını etkileyen sınırları da yönetir, iletişim netliğini ve çeşitli iş grupları

⁹ John İsaac Mwita, Performance Management Model – A System Based Approach to Public Service Quality, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13 No. 1, 2000, ss. 19-37

¹⁰ Steven W. Pool, Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, Journal of Management Development, Vol 19, No 1, ss 32-49

arasında performans bütünlüğünü de sağlar. Performans ölçüm sistemi, işletmenin performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek bir şekilde tasarlanmalıdır.¹¹

Performans sistemi döngüsünün son aşaması performans değerlendirme sürecidir. Üst yönetim kurumun hedeflere ne kadar ulaştığını değerlendirirken, yönetim de kendilerine bağlı çalışanları değerlendirir. Performans sisteminin amacına ulaşabilmesi için sürekli geribildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir. Dönem boyunca değerlendirilene sürekli geribildirimde bulunmak yöneticinin önceliği olmalıdır. Ancak geribildirim sadece yöneticilerin sorumluluğu değildir. Seçilen performans izleme yöntemi doğrultusunda, herkes bir başkasının performansını izleyerek geribildirimde bulunabilir.

Zamanında verilen geribildirim, performansın zamanında artırılmasını, kötü performansın vakit geçmeden düzeltilmesini, iletişim kanallarının açılmasını, motivasyonun artmasını, çalışanın gelişimini sağlar ve dönemin sonunda yapılan değerlendirme toplantılarında sürprizlerin çıkmasını engeller.¹²

Performans ölçüm sistemi, örgüt yapısı içindeki hiyerarşiye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır. Sistem, hem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilecek, hem de gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içermelidir. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır.¹³

¹¹ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002. ss 131-172

¹² Nükhet Germirli, Performans Sisteminin Performansı, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2, (08.11.2009)

¹³ Andy Neely, v.d., Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches be Adopted?”, International Journal of Production Economics, No: 46-47, 1996, s.425.

1.7. PERFORMANS YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Küresel vizyon, tutarlılık, planlı ve öngörülü çalışma kurumsal performansı etkileyen başlıca unsurlardır. Organizasyonlarda performans değerlendirme çalışmalarının sistematik ve biçimsel anlamda ilk uygulamaları 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Frederick Taylor'un iş ölçümlerine bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmalarıyla, biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır¹⁴.

1980'li yıllardan itibaren performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar daha yaygın hale gelmiştir. İlginin artması hem özel, hem de kamu sektöründe rekabet koşullarının değişmesi sonucunda olmuştur.¹⁵ Performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Marshall vd. (1999) performans değerlendirmeyi göstergelerin geliştirilmesi ve veri toplayarak performansın tanımlanması, raporlanması ve analiz edilmesi olarak tanımlamıştır. Neely (1995) performans değerlendirmeyi faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi olarak görmüştür. Ghalayini ve Noble (1996) performans değerlendirme sistemlerinin hedef ve standartları gözden geçirme ve revize etmek için etkili mekanizmaları içermesi gerekliliğini savunmuştur. Bourne (2000) pazardaki hızlı değişimin geleneksel geriye dönük performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyetsizliği ortaya çıkardığını belirtmiştir. Moullin'e (2002) göre performans değerlendirme faaliyetlerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve paydaşlara nasıl değer yaratıldığının ölçülmesidir. Performans değerlendirme kurumun katdığı değeri ve elde ettiği mükemmellik seviyesi hakkında bilgi temin eder. Najmi, Rigas ve Fan (2005) faaliyetleri ve gelişimleri için performans değerlendirmeyi temel alan kuruluşların sağlıklı çalışmasının büyük ölçüde performans değerlendirme sistemlerinin

¹⁴ Said Kınır ve Erkan Taşkiran, Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.VIII ,S.1, 2006), ss 197-198

¹⁵ Rodney McAdam ve Brian Bailey, Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 9, 2002, ss. 972-996

etkililiğine bağı olduğunu, bu yüzden de belirli aralıklarla sistemin gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmişler.

Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme; bir işğörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirmesi doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Performans değerlemesi, bir yöneticinin veya denetimden sorumlu birimin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgüt yapısının, süreçlerin, faaliyetlerin ya da personelin performansının değerlemesi sürecidir.¹⁶ Değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilmektedir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasıda yardımcı olmaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalar genel olarak değerlendirilirse performans değerlendirmenin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işğörenlerin ve sistemin hedeflere ulaşmadaki başarılarını, etkinlik ve verimliliğini, yeniliklere uyum yeteneğini, tutum ve davranışlarını değerleyen, işletmeye katkılarını belirleyen bir süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Kennerley ve Neely (2003) çalışmalarında performans ölçüm sistemlerinin de değişen rekabet koşulları ve gelişen teknolojilere paralel olarak yenilenmesini önermektedir. Aynı çalışmada süreç, insan kaynakları, sistem ve kültür altyapısı

¹⁶ M. Palmer, Performans Değerlendirmesi, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9

güçlü olan kurumların performans ölçüm sistemlerini yenileme çalışmalarında daha başarılı olacağını savunulmaktadır.

1.8. PERFORMANS YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Ölçülmeyeni anlamak, anlaşılmayanı kontrol etmek, kontrol edilmeyeni iyileştirmek mümkün değildir. Eğer performans sonuçları ölçülmez ve değerlendirilmezse başarılı ile başarısız ayırt edilemez ve bu sebeple başarılı uygulamalar ödüllendirilemez.¹⁷ Ölçülecek tüm olası faktörleri belirlemeden önce ölçüm sistemlerini kullanmadaki esas amacın iş süreçlerinin verimliliğini maksimize etmek olduğu konusunda herkesin net bir görüşe ve bilgiye sahip olması gerekir. Toplam verimliliğe katkıda bulunmayan ölçüm sistemleri acilen yeniden değerlendirilmeli ve revize edilmelidirler.¹⁸

Letza (1996) performans değerlendirmede esas amacın beklenen hedeflerin elde edilmesi, kurumun misyon ve stratejisini yerine getirebilmesine katkıda bulunmak olduğunu belirtmiştir. Neely (1994) ise performans değerlendirmenin stratejik kontrol amacını gütmesi gerektiğini ifade etmiştir. Fawcett vd. (1997) performans değerlendirmenin yöneticilerin karar almasına yardımcı olma amacı üzerinde durmuşlar. Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini, müşterilerin kurumun performansından olan memnuniyetini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Asıl amacın, çalışanların ve genel olarak kurumun değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması olmakla birlikte, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iş ilişkileri ile iletişimin kurum yararına geliştirilmesidir.

¹⁷ Arie Halachmi, Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No. 7, 2005, s 503

¹⁸ Ian Robson, From Process Measurement to Performance Improvement, Business Process Management Journal, Vol. 10, No. 5, 2004, ss. 510-521

Performans ölçümü, sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin bir iç işi değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir.¹⁹

Performans değerlendirmesine yeni başlayan kurumlar genellikle haftalık, aylık, daha da ileri aşamalarda yıllık bazda performans değerlendirmelerinin karşılaştırmalarını yapmaktadır. Fakat kurum büyüdükçe bu değerlendirmeler yetersiz kalacak ve rakiplerin durumu ile kıyaslama yapma zorunluluğu ortaya çıkacaktır²⁰. Bu şekilde kıyaslama yaparak hem kendi uzun vadeli gelişim aşamalarını görmek, hem de varolduğu pazarda hangi seviyede bulunduğunu ortaya koymak mümkündür.

Organizasyonların performans yönetim sistemine geçmelerinde rol oynayan faktörler ve performans yönetim sisteminin amaçları şunlardır:

- İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramını yerleştirerek takım çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak
- Örgütün yakın gelecekteki vizyonunu sağlamak ve arzu edilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak
- İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlayarak, iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen organizasyon felsefesine katkı sağlamak
- Yılda bir kez subjektif değerlendirme yerine, yıl (dönem) boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf veya gelişmeye açık olduğu yönleri

¹⁹ Ali Coşkun, Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, Muhasebe ve Denetime Bakış, Temmuz 2006, ss 119-136

²⁰ Andrew Likierman, The Five Traps of Performance Measurement, Harvard Business Review, October 2009, s 101

ile kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanma olanağını sağlamak

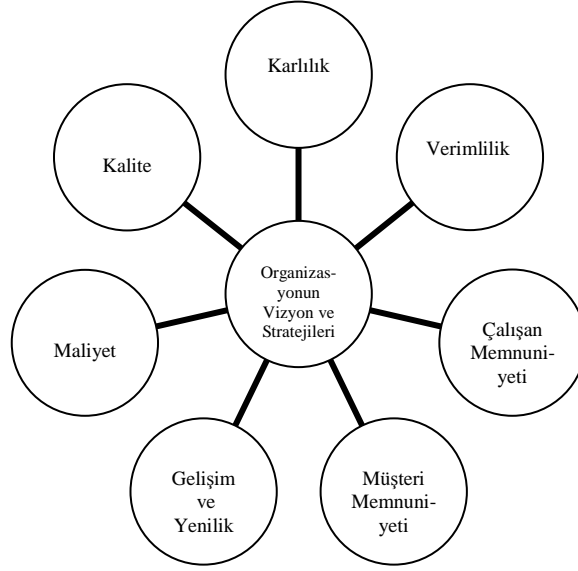
– Çalışanların şirket hedefine katkıları oranında ücret, prim, ödüllendirme, onurlandırma, cezalandırma, gelişme, terfi, nakil ve eğitim, vb. insan kaynakları sistemlerine bilgi (girdi) sađlamak²¹

Şekil 2’de de görüldüğü üzere performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin oluşturulması için kurumun vizyonu ve stratejileri çok önemlidir. Performans ölçüm sistemleri şimdiki durumu tespit ederek gelecekte müşterilere daha iyi hizmet ve ürün sunmayı hedeflemektedir. Dolayısı ile kurumun vizyonu ile stratejilerinin performans yönetim sistemini desteklemesi gereklidir. Balanced Scorecard yaklaşımı başta olmakla, tüm performans yönetim sistemi oluşturma çalışmalarında karlılık, verimlilik, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, organizasyonel gelişim ve yenilik, maliyet ve kalite kriterleri gözönünde bulundurulmalı ve bu kriterlerdeki gelişmeler performans değerlendirme için temel teşkil etmelidir.

Kurumun vizyonu ve stratejik hedefleri belirlendikten sonra değerler ve belirlenen stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak yetkinlikler tanımlanmalıdır. Tanımlanan görevlerde personelin performansı sürekli olarak hem kendileri, hem de yöneticileri tarafından takip edilmeli ve değerlendirilmelidir. PUKÖ döngüsüne benzer olarak burada da önce herkesin görevleri tanımlanmalı, daha sonra yönetim desteği verilmeli, performans yönetim sistemlerinin vazgeçilmez unsuru olan koçluk yapılmalıdır.

²¹ Erkan İŐİŐİŐOK, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, <http://www.ekonometriderneği.org/bildiriler/o24s3.pdf>, Erişim: 12.10.2008

Şekil 2: Kurumsal performans ölçüm ve değerlendirmesinde kullanılan kriterler

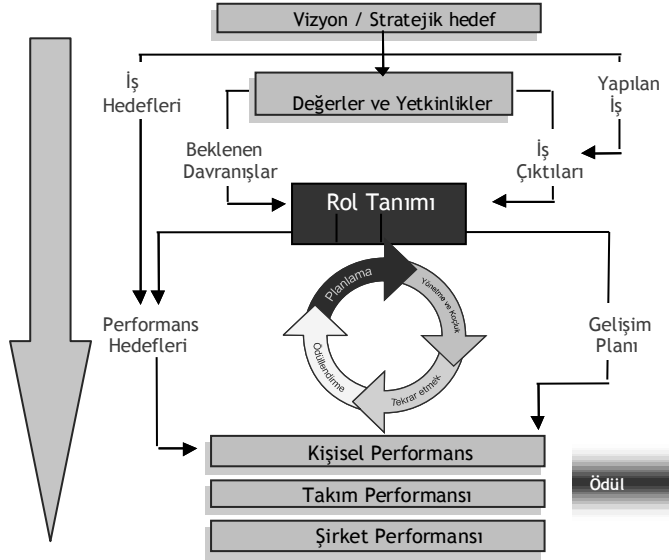


(kaynak: Erkan IŞIĞIÇOK, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>, Erişim: 12.10.2008)

Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda organizasyonun stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir.²²

²² Yeter Demir, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, e-Journal of New World Sciences Academy, 2009, Volume: 4, Number: 1, s.40

Şekil 3: Performans yönetiminin çerçevesi



(kaynak: Erkan IŞIĞIÇOK, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>, Erişim: 12.10.2008)

Gelişmeler sürekli izlenmeli ve elde edilen başarılı uygulamaların tekrarı sağlanmalıdır. Maddi ve manevi ödüllendirme sistemi de motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Şekil 3’de vizyonun belirlenmesinden başlayarak kişisel, takım ve kurum performanslarının geliştirilmesini sağlayacak performans yönetim sisteminin çerçevesi anlatılmaktadır.

1.9. YÜKSEK PERFORMANSLI KURUMLARDA LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Yüksek performans kültürüne sahip kuruluşlarda liderlik sadece üst yönetimi ilgilendiren kavram değildir. Tepeden başlayarak müşteriyle karşılaşan tüm personele kadar yayılmalıdır. Liderlik strateji ile uyumlu hale getirilmeli, devamlı, tutarlı ve işbaşında eğitime dayanmalıdır. Bunlara paralel olarak sürekli öğrenmeyle desteklenmelidir.

Sorumluluklarının açık şekilde farkında olan ve sonuç odaklı yüksek disiplinli kurumlar aşırı derecede hiyerarşi ve kanunlara boğulmuş izlenimi verebilir.

Oysa bunun tam tersi geçerlidir. Eğer stratejik amaçlar ve temel değerler disiplinli insanlara açıkça ifade edilirse hiyerarşiye gerek yoktur. Disiplinli düşünce tarzının olduğu yerde bürokrasiye gerek yoktur. Disiplinli davranış ve güçlü liderlik yeteneklerinin olduğu yerde fazla kontrole gerek kalmamaktadır.

Performans yönetim kültüründeki liderler yönetecekleri strateji ve değişim, kendileri, çalışanları ve takımları, kurumları ve sonuçlar hakkında çok açık görüş ve düşüncelere sahiptir. Aynı zamanda özgün, empatik, disiplinli, sezgisel olarak nasıl düşünecekleri, çalışanların güçlü taraflarına oynamaları ve farklılıklara saygı duymaları konusunda sorulara kendileri cevap bulabiliyorlar.

Performans yönetim kültüründeki liderlik kendini kısıtlayarak çalışanların öğrenmeleri ve risk almalarını ve tüm potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamayı gerektirir. Bu da konuşmaktan ve anlatmaktan daha çok dinlemek ve sormak anlamına gelir.

Başarılı olmanın temel noktası bireylerin, takımın ve tüm kurumun performansı ile ilgilidir. Kurumlarda kullanılan performans yönetimi, performans planlama ve geliştirme, performans ölçüm araçlarının hepsi teorik olarak iyidir. Ama gerçeğe bakıldığında raporlara fazla odaklanıldığı görülmektedir. Genellikle yıl sonunda yapılan bu değerlendirmelerde açık beklentilerin yer almadığı, yeterli geribildirim ve koçluğun olmadığı, zayıf taraflar ve eksikliklere çok fazla önem verildiği, öğrenmeye çok az zaman ayrıldığı, herkesi dokümantasyonun içine çektiği bir gerçektir.

Gerçekten de performans yönetim kültürünü oluşturmak isteyen kurumlar performans değerlendirmeleri yıllık veya altı ayda bir şeklinde belirli periyotlarda değil, devam eden sürecin bir parçası olarak yapmak zorundadırlar. Beklentiler açık şekilde ortaya konmalı, sürekli geribildirim ve koçluk yapılmalı, başarılar ödüllendirilmeli ve profesyonel gelişim planlaması yapılmalıdır.

Performans yönetim kültürü güçlü olan kurumların liderleri incelendiği zaman ortaya çıkan ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kurumun başarısına ve kendi kariyerlerine katkıda bulunmak için sorumluluk alırlar. Uzlaşma becerileri yüksektir, harekete geçmeleri gerektiğinde kararlıdır.
- Sık sık iç ve dış faktörleri değerlendirir, tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini hissederler.
- Beklentileri ve hedefleri müzakere ederler. Sürekli geribildirimlerde bulunup koçluk yapar, performans değerlendirmelerini gerçekleştirirler. Yetenek geliştirmeye yatırım yaparlar ve yetenekleri serbest bırakırlar.
- Yetenekleri celbeden ve koruyan, destekleyici ve sağlam kültür yaratırlar.

1.10. SÜRDÜRÜLEBİLİR YÜKSEK PERFORMANS YARATMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Kurumların kaliteli ürün ve hizmetleri sunabilme yeteneğinin korunması uzun vadeli başarı için çok önemlidir. Bu yetenek öğrenilebilir kurumsal bir yetkinliktir. Yüksek performansın öğrenilebilir yetkinlik olmasına rağmen birçok kuruluşun bu konuda başarısız olmasının temel nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:²³

- Birçok durumda üst yönetim kuruluşun rekabet içinde olduğu pazar hakkında net bir görüşe sahip değildir. Bu koşullar da vizyon, misyon ve stratejilerin yanlış oluşturulmasına sebep oluyor. Hatta liderler pazar hakkında doğru düşüncelere sahip olsalar bile, kurum vizyon, misyon ve değerlerini strateji ve süreçlere aktarmada sorun yaşayabilir ve bu da onların başarılı rekabetine engel olur. Tüm bunların sonucunda kurum kültürü, sistem ve altyapı pazar gerçeklerine uygun oluşturulamaz.

²³ Keith Owen ve diğerleri, Creating and Sustaining The High Performance Organization, Managing Service Quality, Volume 11 . Number 1 . 2001 . ss. 10-21

– Bazen başarılı uygulamalar için gerekli davranışlar müşteri ve pazar gereksinimlerine aykırılık teşkil edebilir. Bu, liderlik veya çalışan davranışları açısından doğru olabilir. Örneğin, liderler genellikle tek taraflı kontrol ve karar verme yöntemini deneyerek başarılı olabilirler. Bu tür davranışlar tipik olarak, olabilecek en alt seviyeye kadar personelin yetkilendirilmesi, sorumluluk verilmesine odaklanan ve sürdürülebilir yüksek performans yaratan davranışlara ters düşmektedir.

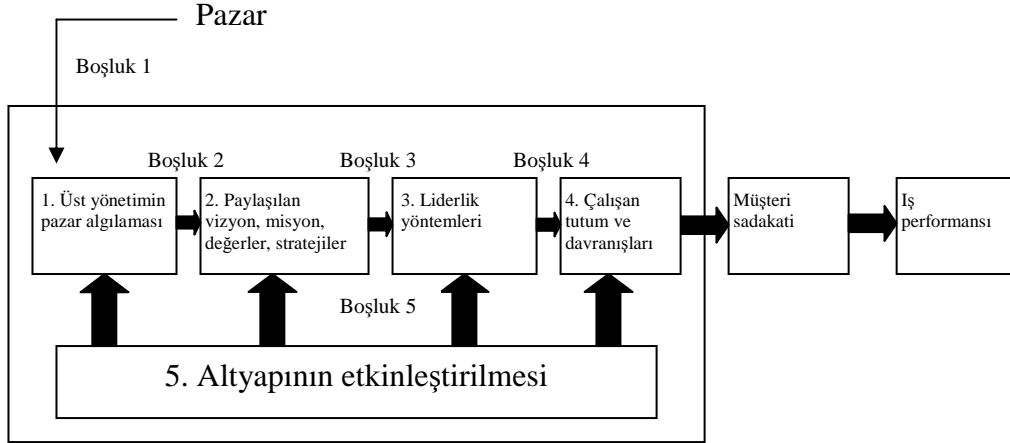
– Kurumsal yönetim sistemi ve süreçler genellikle kurumsal vizyon ve stratejiyi desteklemede pek başarılı olamıyor. Bunun sonucunda kuruluşlar yanlış noktalara odaklanıyor ve ölçümler yapıyorlar. Örneğin, performans yönetim sistemi küçük bilgiler içeren genel ölçümlere güvenebilir. Bu zaman müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli davranışlar ölçülemez.

Pazara duyarlılık, liderlik, çalışan tutum ve davranışları, sistem ve altyapı tasarımı kurum kültürünü, paylaşılan değerler ve deneyimler kümesini oluşturur, kurum kimliğini belirler ve davranışlarını yönlendirir. Yüksek performans seviyesini korumak amacı ile Owen (2001) ve Parasuraman (2004)'ın çalışmalarında anlatılan boşlukların oluşmasını engellemek kurum yöneticilerin temel görevlerindedir. Bu çalışmalar hakkında bir sonraki alt başlıkta bilgi verilmektedir.

Kurumlar uzun vadeli performans ve değerler yaratmak isterler. Bunun için öncelikle başarıya giden yoldaki kritik faktörleri belirlemek gerekir. Kurumun yüksek performans elde etme kabiliyetini yönlendiren temel öğeler kümesi vardır ki, başarı bu öğelerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesiyle elde edilir. Bu öğelerin arasında yaranan uyumsuzluklar kurumların performansını da olumsuz yönde etkilemektedir. Owen (2001) ve Parasuraman (2004) araştırmalarında müşteri algılaması ve hizmet kalitesini etkileyen boşluklar üzerinde yoğunlaşmış ve modeller geliştirmişlerdir.

Owen (2001) çalışmasında sürdürülebilir yüksek performans kültürü modelini aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

Şekil 4: Sürdürülebilir yüksek performans kültürü modeli



Şekil 4'teki modelde görüldüğü gibi kurumların kaliteli ürün ve hizmet sunma kabiliyeti, sadık müşteriler kazanması ve performansını maksimize etmesi aşağıdaki 5 kritik faktörün uyumu ile ilişkilidir:

1. Üst yönetimin pazar algılaması: Kurumlar üst yönetimlerinin pazarı anlayıp etkin kararlar aldığı sürece yüksek performans sergileyebilirler. Pazarlar zamanla rekabet, teknoloji ve ekonomik çevre koşulları sebebiyle değişime uğrarlar. Başarılı kurumlar bu değişimlere ayak uydurabilenlerdir. Pazar ihtiyaçlarını güvenilirlik, kalite ve müşteri hizmetleri anlamında karşılayan, makul fiyat ve ödeme koşulları ile ürün ve hizmetler sunan kurumlar sadık müşteri kazanmada çok önemli avantaj elde ederler. Rakiplerden sıvrılmak için organizasyonel yapı, süreçler, tutum ve davranışlar pazara uygun hale getirilmelidir. Potansiyel müşteriler kimlerdir? Onlar ne istiyorlar? Nasıl hizmet verirsek beklentilerini aşarız? Bunun için süreçlerimiz nasıl olmalıdır? Bu gibi sorular liderlerin doğru şekilde değerlendirip cevaplar bulmasını gerektirir.

2. Pazardaki gerçeklere uygun paylaşılan vizyon, misyon, değerler ve stratejiler: Yüksek performans kültürü yaratmak için kurumlar yapılarını ve süreçlerini pazara uygun tasarlama çabası göstermelidir. Kurumun vizyon, misyon, değer ve stratejileri

üzerlerine yapı ve süreçlerin inşa edileceği temel unsurlardır. Birçok mesaj vizyon, misyon, değer ve strateji ifadelerinde üstü kapalı şekilde verilir. Bu mesajlar insanlara neyin önemli olduğunu, kurumda nelerin dikkate alındığını, nelerin ödüllendirilip nelerin cezalandırılacağını ifade eder. Daha da önemlisi, kurumdaki tepeden aşağıya kadar karar vericilere kendilerinden ne yapmalarının beklendiği ima edilir. Kurumun performans yönetimi ile ilgili hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini stratejisini belirlerken açıkça tanımlaması ve liderlerin de bunlara uyması ve tüm personelin uygulamalara katılımını sağlaması gerekmektedir.²⁴

3. Vizyon, misyon, değerler ve stratejilerle uyumlu liderlik yöntemleri: Liderlik yöntemleri terimi ile kurumda tepeden aşağıya kadar tüm yöneticilerin ne yaptıkları kastedilmektedir. Kuruluş için vizyon ve misyon tanımlandıktan sonra, kuruluşun ilerlemesini sağlamak hayati önem taşır. Liderler vizyonun ve değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için başkalarına örnek olmalı ve kendileri davranışlarında uyumluluk ve tutarlılığını sergilemelidirler. Vizyon ilkesini izleyen liderler yüksek performanslı bir şirket yaratmanın temelini atmış olurlar.²⁵ Liderlerin en önemli sorumluluklarından birisi kafa yapısını kısa döneme değil, uzun döneme uygun olan vizyon ve stratejileri gerçekleştirecek şekilde ayarlayabilmesidir. Bunu herkes başaramaz. Çünkü gelecekteki değere nasıl katkıda bulunacağını herkes bilemez.²⁶ Kurumun yüksek performans göstermesi onun hedeflerine ne derecede uyum sağlaması ile çok yakından ilgilidir. Varolabilmek için kurumlar müşterileri ile ilgili hedefler koymalı ve bu hedeflerin de müşteri bağlılık ve sadakatini artıracak nitelikte olmasını temin etmelidir.²⁷ Günün her anında yöneticiler hedeflerine ulaşmak için kararlar verir ve sorun çözerler. Yüksek performans kültürüne sahip kurumlarda etkin yöneticiler kendi davranışlarıyla:

- Açık beklentilerin oluşmasını sağlar

²⁴ Mike Bourne ve diğerleri, Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20 No 7, 2000, pp 754-771.

²⁵ Robert H. Rosen, İnsan Yönetimi, MESS Yayın, İstanbul, 1998, ss 47-49

²⁶ Doug Lennick ve Fred Kiel, Etik Zeka – İş Performansının Arttırılması ve Liderlik Başarısı, SOYAK Yayınları, İstanbul, 2005, s 211

²⁷ Megan Walters, Performance Measurement Systems – a Case Study of Customer Satisfaction, Facilities, Vol 17, No 3/4, 1999, s 104

- Aidiyet duygusunu yaratır
- Çalışanların karar verme ve sorun çözme süreçlerine dahil olmasını teşvik eder
- Kalitenin önemini anlatır ve uygulatır
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmayı temin eder
- Öğrenme ve becerilerin gelişimini teşvik eder ve ödüllendirir.

Vizyon, misyon, değerler ve stratejiler kurumun nereye gitmek istediğini ifade ediyorsa, liderlik yöntemleri kurumun şu anda nerede olduğunu tanımlıyor. Çalışanların işleri sahiplenmesi için liderler çok çaba harcamalıdır. İnsanlar genellikle kurumun kendilerine karşı adaletli olduğunu üç kriterle ölçerler:

- Kazanımların adaletli şekilde dağıtılması
- Süreçlerin işleyişinin adaletli ve tanımlanana uygun olması
- Kişilerarası ilişkilerde nezaket, saygı ve adaletli davranılması

Tüm bu adalet koşullarının sağlanması liderlerin sorumluluğundadır ve davranışlarıyla bunları sergilemelidirler.²⁸

4. Müşteri beklentilerini karşılayan çalışan davranışları: sürdürülebilir yüksek performans ancak doğru personelin doğru yerde ve doğru yöneticiyle çalışmasıyla mümkündür. Çalışanların kurum performansını iyileştirici çalışmalara katılması başarı için kritik öneme sahiptir. Böylece sorumluluk alma, sahiplenme, öğrenme, motivasyon ve çözümlere katılım oranı da artmaktadır.²⁹ Geleneksel şirketlerde çalışanlar kendi işlerine odaklanmış ve iyileştirme çalışmalarını kendilerine ek bir yük olarak görmektedirler. Oysa yüksek performanslı kuruluşların çalışanları iyileştirme fırsatlarını kendi günlük işlerinin önemli bir parçası olarak algılar ve iyileştirme çalışmalarına katılarak kuruma fayda sağlamayı bir borç bilirler. Bu anlayışın çalışanlarda gelişmesini sağlamak hiç kuşkusuz üst yönetimin ve liderlerin

²⁸ Paul R. Yost ve Mary Mannion Plunkett, Real Time Leadership Development, Wiley Blackwell, West Sussex, 2009, s 143

²⁹ Francesco Sole, A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations, Measuring Business Excellence, Vol 13, No 4, 2009, ss 3-11

en önemli görevlerinden birisidir.³⁰ Doğru kişilerin doğru görevlerde olmasını güvenceye almak için öncelikle çalışanların bireysel yeteneklerinin gücünü belirlemek gereklidir. İkinci olarak, bu bireyler yeteneklerine uygun görevlere yerleştirilmeli, üçüncü olarak da personel yeteneklerini aktif biçimde kullanması için teşvik edilmelidir. Bunu başarılı şekilde uygulayan kurumların personeli aşağıdaki özellikleri sergilemektedir:

- Yetkinlik
- Maliyet-verimlilik
- Kurumun temel değerlerine uyumluluk
- Adanmışlık
- Müşterilere hizmet verme çabası

Bu davranışlar sürdürülebilir performansı sağlamak için gereklidir ve çalışanların sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmesini temin eder.

5. Vizyon, misyon, değerler ve stratejileri destekleyen ve pekiştiren altyapı: Altyapının etkinleştirilmesi çalışanların müşterilerin arzu ettikleri ürün ve hizmetleri sunabilmesi için gerekli teknik ve operasyonel koşulların belirlenmesi, oluşturulması, kabullenilmesi, ödüllendirilmesi, değiştirilmesi, bireylerin korunması ile ilgili başlıkları kapsamaktadır. Altyapı kültür, kurumdaki hava ve görevlerin kurum hedeflerine uyumlu biçimde devam ettirilmesine destek verir. Altyapıya bazı örnekler aşağıdaki şekilde verilebilir:

- Hedef belirleme sistemi
- Ölçüm sistemleri
- Performans yönetim sistemi
- Liderlik değerlendirme sistemi
- Ödül değerlendirme sistemi

³⁰ İan Robson, Implementing a Performance Measurement System Capable of Creating a Culture of High Performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No.2, 2005, ss. 137-145

Ölçüm sistemleri çalışanlara neyi amaçladıklarını ve hedefe ne kadar yakın olduklarını ifade eden verileri temin ediyor. Ölçüm sistemlerine örnek olarak :

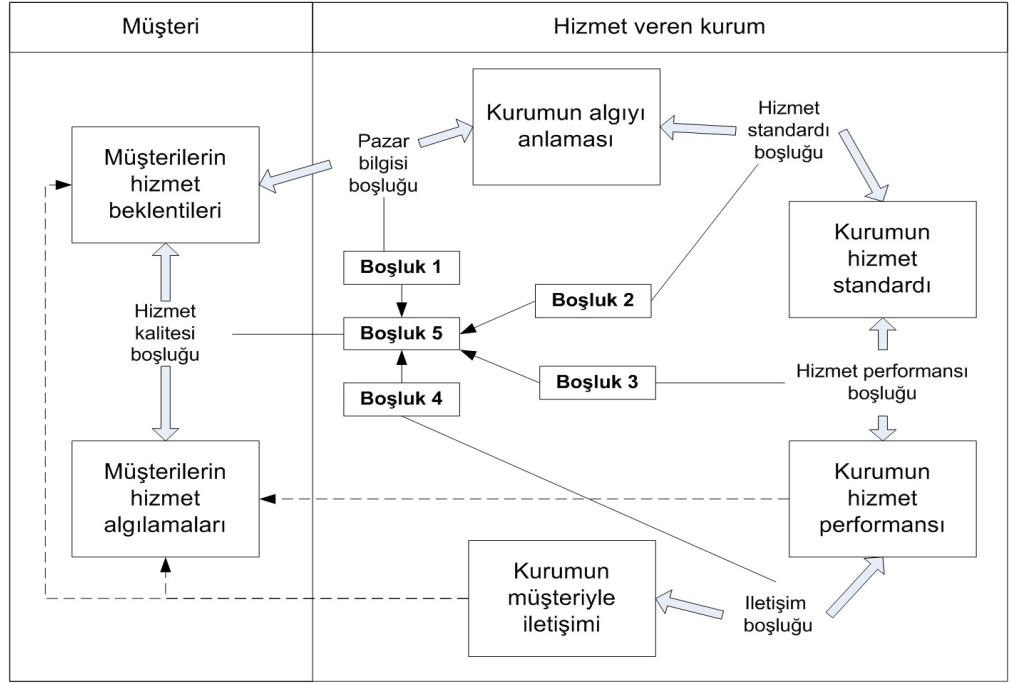
- En iyi potansiyel müşterilerin kimler olduğu,
- Pazarlama faaliyetlerinin maliyet verimliliğinin değerlendirildiği,
- Müşteri sadakatinin değerlendirildiği,
- Satışları büyütmede karşılaşılan engellerin belirlendiği ve aşılmasında yol göstericiliği,
- Yönetici davranışlarının takip edildiği ve onlara geribildirimde bulunduğu sistemler gösterilebilir.

Kurumlarda performans yönetimi çalışmalarının başarısız olmasının en temel nedenlerinden birisi performans göstergelerinin ve altyapının doğru tanımlanmamış olması değil, bunu gerçekleştirecek personelin işi başlatması ve daha da önemlisi sistemi devam ettirmesini sağlamada yaşanan sorunlardır.³¹

Parasuraman (2004) Şekil 5'teki modelinde müşteri beklentileri ve algılamaları arasındaki hizmet kalitesi olarak tanımlanan beşinci boşluğun aslında kurum dahili süreçlerde yaşanan boşlukların bir sonucu olduğunu iddia etmektedir. Dolayısı ile hizmet kalitesi boşluğunun kapatılması için 1-4. boşlukların iyi analiz edilmesi ve düzeltilmesi gerekmektedir.

³¹ Andre A. De Waal, Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!, Measuring Business Excellence, Vol 11, No. 2, 2007, s 9

Şekil 5: Hizmet kalitesini etkileyen boşluklar



(Parasuraman, 2004)

Parasuraman 1-4. boşlukların kapatılması için hizmet veren kurumların analiz etmesi gereken alanları genel olarak şu şekilde tanımlamaktadır:

- 1. Boşluk - Pazar bilgisi boşluğu:
 - o Müşterilerle iletişimde olan ön ofis çalışanlarının üst yönetime geribildirimde bulunması için uygun iletişim mekanizmaları mevcut mu?
 - o Üst yöneticiler müşteri ile doğrudan iletişim kuruyor mu?
 - o Üst yöneticiler duruma bağlı olarak müşteri ile iletişim kurma görevini üstleniyor mu?
- 2. Boşluk – Hizmet standardı boşluğu:
 - o Kurumun tanımlanmış, devam eden hizmet standartlarının belirlenmesi süreci mevcut mu?

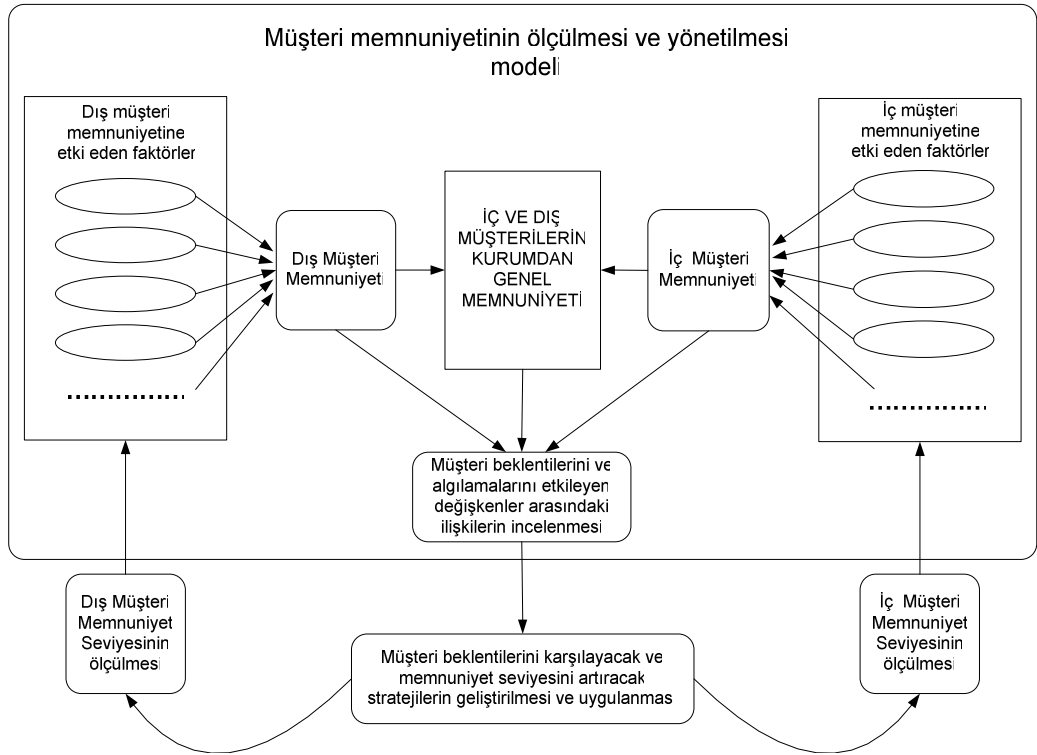
- Performans değerlendirme kriterlerinde girdi ve etkinlik tipi ölçümler dikkate alınıyor mu?
 - Üst yöneticiler müşteri beklentilerini gerçek dışı ve mantıksız olarak değerlendirmeye eğilimli mi?
- 3. Boşluk – Hizmet performansı boşluğu:
- Ön ofis çalışanları gerekli bilgi ve teknoloji sistemleriyle destekleniyor mu?
 - Ön ofis çalışanları ilgili konularda eğitiliyor mu?
 - Ön ofis çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler biliniyor mu ve bu faktörlerin elimine edilmesi için çaba gösteriliyor mu?
- 4. Boşluk – İletişim boşluğu:
- Değişik departmanlar arası iletişimi güçlendirecek altyapı mevcut mu?
 - Müşterilere ilişkin, değişik şube ve departmanları kapsayan tutarlı politika ve prosedürler mevcut mu?
 - Gerçek dışı taahhütlerde bulunmayı engellemek için müşterilere yönelik iletişim kanalları doğru tasarlanmış mı?³²

Hem Parasuraman'ın, hem de Owen'in hizmet algılamasındaki boşlukları inceleyen modellerinde müşteri düşünce ve algılamalarının önemi ortaya konmuştur. Müşteriden kasıt sadece dış müşteri değil, aynı zamanda kurumun iç müşterileri olan çalışanlardır. Çünkü iç müşterilerin memnuniyetleri onların iç performansına, bu da doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmektedir. Dolayısı ile kurumlar performans yönetimini gerçekleştirmek amacıyla müşteri memnuniyetinin öğrenilmesi sürecini tasarladıkları zaman çalışan ve müşteri memnuniyet ölçümlerini birlikte düşünmek zorundadırlar.

³² A. Parasuraman, Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey, Performance Measurement and Metrics, Vol 5, No 2, 2004, ss. 45-52

İç ve dış müşterilerin memnuniyetini etkileyen faktörler belirlenmeli, bu faktörlere bağlı olarak müşteri memnuniyet ölçümleri yapılmalı, faktörler arası ilişkiler incelenmeli, iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin kurum bazında önem seviyeleri belirlenerek buna dayalı kurumdan genel memnuniyet seviyesi ortaya konmalıdır. Bu değerlendirmelerin sonrasında hangi faktörlerin müşteri algılamalarında daha etkili olduğu, müşterilerin kendi aralarında nasıl gruplar oluşturduğu ortaya çıkacaktır. Kurumlarda karar verici pozisyonlarda olan yöneticiler bu değerlendirmeleri baz alarak müşteri beklentilerini karşılayacak ve memnuniyet seviyelerini artıracak stratejilerin geliştirilmesi ile sorumludur. Yeni stratejiler uygulandıkça müşteri memnuniyet ölçümleri de periyodik olarak yapılmalıdır. Bu süreci uygulamada başarılı olan şirketler performans yönetim kültürlerinin oluşmasına önemli bir katkı elde etmiş olurlar.

Şekil 6: Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – Genel



Şekil 6'da bu çalışma kapsamında önerilen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli yer almaktadır. Modelin dış müşteri algılaması ile

ilgili maddeleri devam eden başlıkta anlatılacak, iç müşteri algılaması boyutu ise kurum kültürü ile ilişkili olduğundan çalışmanın ikinci bölümünde açıklanacaktır.

1.11. PERFORMANS YÖNETİM KÜLTÜRLERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE YÖNETİLMESİ

Kurumların başarılı olması onların ürün ve hizmetlerinin müşteriler tarafından tercih edilmesi ve bu tercihlerin sürekliliğine bağlıdır. Parasuraman'ın ve Owen'in modellerinde de görüldüğü gibi müşteri isteklerini anlayamayan ve beklentilere uygun ürün ve hizmet sunamayan kurumlar müşterilerle ilişkilerinde sorunlar yaşamakta ve oluşan boşluklarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sorun ortaya çıktıktan sonra onu kapatmak, ortaya çıkmadan önce zamanında müdahale etmeye kıyasla çok daha zor ve maliyetlidir. Hatta çoğu zaman bu boşlukları tamamen kapatmak mümkün olamamaktadır. Çünkü kurum imajının görmüş olduğu zarar ve müşteri kaybının yaşanması kurumların finansal gücünü de etkilemekte ve iyileştirme çalışmalarına kaynak ayırmayı zorlaştırmaktadır.

Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990) çalışmalarında rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen kurum yöneticilerinin müşteri beklentilerini öğrenmeleri ve onu aşan hizmetler sunmaları gerekliliğini vurgulamışlar. Ama sadece mükemmel hizmet sunduğuna inanmak yeterli değildir. Müşteri algılamaları ölçülmeli, hizmet kalitesindeki sorunlar incelenmeli, uygun önlemler alınmalıdır. Peters ve Waterman (1982) kurumların mükemmellik kriterlerinden birini müşteriye yakınlık, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması, arzu edilen hizmet, kalite ve güvenilirliğin sunulması olarak tanımlamıştır. Hiron ve Simon (1998) dış müşteri memnuniyetinin departmanların performans göstergesi olarak incelenmesi gerektiğini savunmuş ve araştırma geliştirme departmanları için çalışma yapmış, departman faaliyetlerinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlar. Gronroos (1990) hizmet kalitesinin müşterilerin çıktıyla ilgili beklentileri ve müşterilerin gerçek durumu algılamasına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Parasuraman vd. (1985) kalite algılamasını müşteri beklentileri ile performansın fonksiyonu olarak göstermiştir. Wiele vd. (2002) yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyeti ile kurum

performansının göstergeleri olan satış ve karlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Memnuniyetin satış ve karlılığı etkilediği, memnun kalmayan, şikayet eden müşterilerin başka şirketlere yöneldiği ortaya konmuştur. Zeithaml (2000) da çalışmasında müşteri memnuniyeti ile karlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir: müşteri memnuniyet ölçümleri ile karlılık ölçümleri arasında uzun zaman geçmesi, karlılığı etkileyen başka birçok faktör olması, ilişkiyi etkileyen davranışsal faktörlerin mevcut olmasını göz önünde bulundurmak gerektiğini ifade etmiştir.

Şekil 6'da anlatılan müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin sol tarafında dış müşteri memnuniyeti ile ilgili faktörler yer almaktadır. Kurumlar bu faktörleri kendi çalışma prensiplerine, sektöre, rakiplerine, vermiş oldukları hizmet çeşitliliğine, öğrenmek istedikleri bilginin derinliğine göre belirleyebilirler.

1.11.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemini Vurgulayan Modeller

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve beklentilerinin karşılanmasının gerekliliği ISO 9001:2000 Standardı – Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar'ının 5.2. Maddesi'nde "Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır" şeklinde ifade edilmiştir.³³ Aynı standardın 8.2.1. Maddesi doğrudan müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile ilgilidir: "Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir"

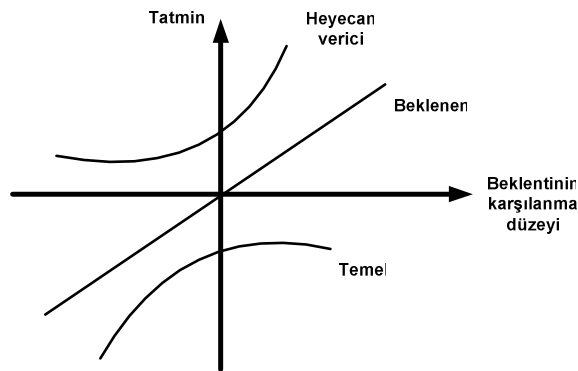
Müşteri memnuniyetinin önemini vurgulayan modeller arasında Kano modeli, Balanced Scorecard, EFQM, Malcolm Baldrige modelleri gösterilebilir.

³³ TS EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, s.5

1.11.1.1. Kano Modeli

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri kendi içinde önem derecesine göre değişim göstermektedir. Bazı ihtiyaçların karşılanması sonucu elde edilen memnuniyet seviyesi diğerlerine oranla çok daha fazla olabilmektedir. Dolayısı ile şirketler müşteri memnuniyetini sağlamak için ihtiyaç ve beklentileri kategorize ederek öncelik sıralarını belirlemek zorundadırlar. Kano (1984) ve arkadaşları müşteri ihtiyaçlarını kategorize etmek için Kano modeli diye bilinen modeli geliştirmişler. Kano modeli işletmelerin müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesi ile tüketici tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Kano Modelinin bilimsel alana katkısı, ortaya koyduğu teorik modelin yanında, müşterilerin belirli bir ürün veya hizmetle ilgili sahip oldukları ihtiyaç ve beklentileri memnuniyet düzeyine etkisi açısından sınıflandırmayı sağlayan etkin bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır³⁴. Wang ve Ji (2010) Kano modelinin kantitatif yöntemlerle ölçülmesi için ölçek geliştirmiş ve diğer matematiksel modellerle ilişkilerini araştırmıştır. Bu model bazı müşteri gereklerinde küçük bir gelişme sağlandığında müşteri memnuniyeti son derece artarken, bunun aksine diğer müşteri gereklerinde büyük bir gelişme olmasına rağmen müşteri memnuniyet derecesinin niçin sıradan bir artış gösterdiğini açıklayan bir modeldir. Şekil 7’de gösterilen modele göre temelde müşterinin üründen beklediği özellikler üç şekilde tanımlanır:³⁵

Şekil 7: Kano Modeli



³⁴ Çiğdem Sofyahoğlu, Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Gıda Sanayiinde Uygulanabilirliği, Kano Modeli ile Bütünleşik bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Doktora Tezi, C.B.Ü, SBE, İşletme Bölümü, Manisa, 2006, s. 43

³⁵ Elif Kılıç Delice ve Zülal Güngör, Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması, Akademik Bilişim, 2008, ss.193-198

– Temel özellikler: Bu özellikler, ürün üzerinde bulunması gereken ve müşteriler tarafından zaten ürünün üzerinde bulunacağı varsayılan ihtiyaçlardır. Bu özelliklerin olması memnuniyeti artırmamakla birlikte, bu özelliklerin eksikliği memnuniyeti olumsuz yönde etkilemektedir.

– Beklenen özellikler: Bir müşteriye o üründen ne beklediği sorulduğunda alınan cevaptır. Müşterinin üründen beklediği temel performanstır. Bu gerekler yerine getirildiğinde müşteri memnuniyetine, yerine getirilmediklerinde ise müşteride tatminsizliğe yol açar. Müşteri memnuniyeti başarı derecesi ile birlikte doğru orantılı artmaktadır.

– Heyecan verici özellikler: Bu tür gerekler müşteriye son derece memnun eden ürün özellikleridir. Müşteri bu özelliklere karşı bir beklenti içinde değildir ancak bu gereklerin yerine getirilmesi müşteriye memnun etmektedir. Buna karşın bu özellikleri taşımayan ürün müşteride bir tatminsizliğe neden olmaz. Müşteri sadakatinin sağlanması için kritik öneme sahiptir.³⁶

1.11.1.2. Balanced Scorecard

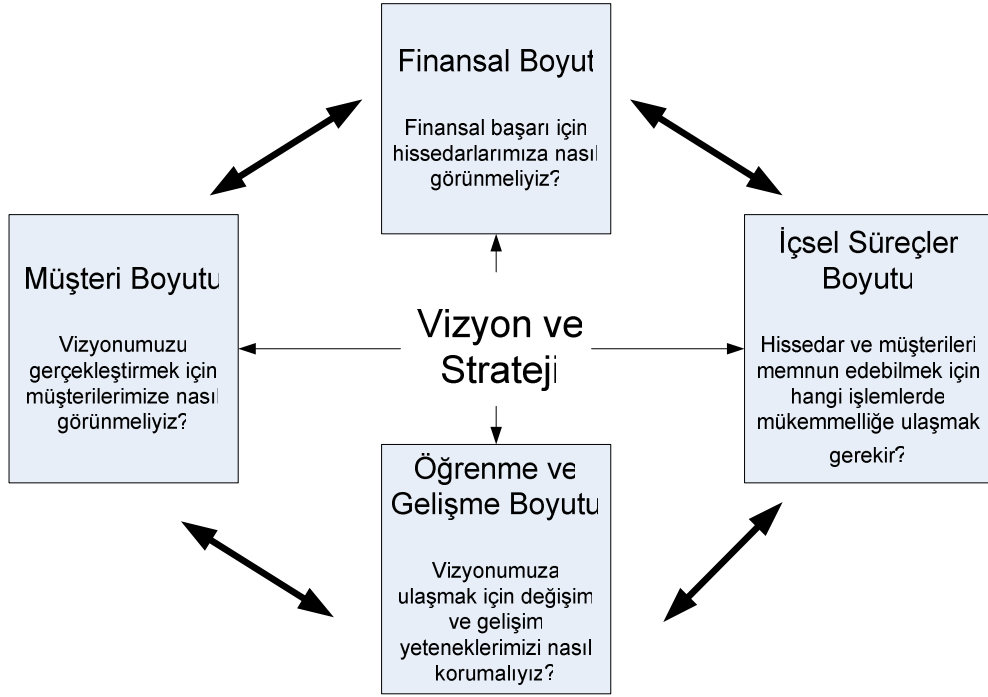
Kaplan ve Norton (1996) bir şirketin işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında bilgi sahibi olmak için müşteri tatmini ölçülerine bakmayı önermektedir. Yapılan araştırmalar firmanın ortalama bir müşteri tatmini elde etmesinin müşterilerin sadakatini, devamlılığını ve karlılığını artırmada yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Eğer müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten tamamıyla veya mükemmel bir şekilde memnun olduklarını belirtirlerse, şirket bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güvenebilir.

Balanced Scorecard, uygulamada çok boyutlu performans ölçümü ve yönetimi çerçeveleri içinde en popülerleri olarak göze çarpmaktadır. Nitekim dengeli skorkart için birçok web sitesi açılmış, uygulama kılavuzu kitapları yazılmış,

³⁶ Yu-Cheng Lee vd. , An Integration of Kano's Model and Exit-Voice Theory : A Case Study, The Asian Journal on Quality, Vol. 10, No. 2, 2009, ss. 109-126

yazılımlar geliştirilmiştir.³⁷ Şekil 8’de de görüldüğü gibi Balanced Scorecard yönteminde şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: Finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme. Bu dört farklı açı Balanced Scorecard’ın ana çerçevesini oluşturur.³⁸

Şekil 8: Balanced Scorecard’ın ana çerçevesi



(Kaplan ve Norton, 1996)

Balanced Scorecard’ın müşteri boyutunda şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini: tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazancı hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar. Aynı zamanda şirketlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri diğer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkan verir. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir.³⁹ Müşteri boyutunda örgütün kaliteli ürün ve hizmet

³⁷ Malmi, Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note, Management Accounting Research, Vol. 12, No. 2, 2001, s. 207

³⁸ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, Balanced Scorecard, Sistem, İstanbul, 1999, s. 90

³⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s. 81

üretebilme yeteneği, teslimattaki etkililiği, tüm müşteri hizmetleri ve memnuniyeti önem kazanmaktadır. Yeni müşterilerle (yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti), mevcut müşterilerle (işletmeden ayrılan müşteri sayısı), müşteri karlılığıyla (müşteri başına toplam karlılık) ilgili konular söz konusudur.⁴⁰

1.11.1.3. Malcolm Baldrige Modeli

1980'lerin ortasında ABD yöneticileri Amerikan şirketlerinin sürekli büyüyen global pazarda rekabet edebilmesi için kaliteye odaklanması gerektiğinin farkına varmıştır. O zaman kalite yönetimi konularının sorumluluğunu dönemin Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige taşıyordu. Malcolm Baldrige 1987 yılında rodeo kazasında hayatını kaybettikten sonra çalışmalara yapmış olduğu büyük katkıdan dolayı ödüle onun isminin verilmesi yönünde Kongre'de karar alınmıştır.⁴¹ Modelin 1989'da belirlenen ana kriterleri ve puan ağırlıkları aşağıdaki gibidir:⁴²

1. Liderlik	120 Puan
2. Bilgi ve analiz	60 Puan
3. Stratejik kalite planlaması	80 Puan
4. İnsan kaynakları faaliyetleri	150 Puan
5. Ürün ve hizmetlerin kalite güvencesi	140 Puan
6. Kalite sonuçları	150 Puan
7. Müşteri memnuniyeti	300 Puan

Kriter puanlarından görüldüğü üzere en yüksek puan müşterilerle ilgili kritere verilmektedir.

1.11.1.4. EFQM Modeli

EFQM iş mükemmeliği modeli, özellikle Avrupa'da yaygın olarak kullanılmakta olan, toplam kalite yönetimi odaklı ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

⁴⁰ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, , s 456

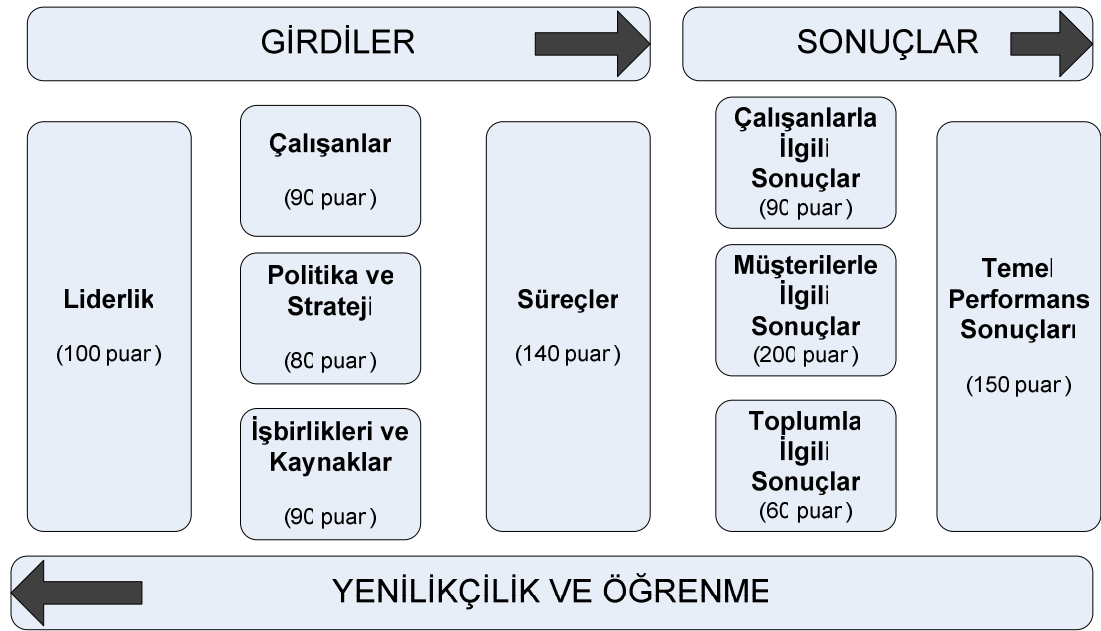
⁴¹ <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>, (25.08.2010)

⁴² Tito A. Conti, A History and Review of European Quality Award Model, The TQM Magazine, Vol.19, No.2, 2007, ss.112-128

(EFQM) tarafından geliştirilmiş bir modeldir⁴³. EFQM modelinin kurulması 1988 yılında 14 üst düzey yöneticinin Avrupa şirketlerin rekabet gücünü artırmaya yardımcı olacak yönetim aracı oluşturma çabalarına dayanmaktadır. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)'in merkezi Brüksel'de bulunmaktadır. 55 ülkede, 50'den fazla sektörde 500'ün üzerinde üyesi vardır. Avrupa Kalite Ödülü, Türkiye'de Ulusal Kalite Ödülü verilirken EFQM modeline göre değerlendirme yapılmaktadır.⁴⁴

Şekil 9'da görüldüğü üzere değerlendirmede kurum faaliyetlerine girdi sağlayan faktörler ile sonuçlar değerlendirilmektedir. Değerlendirme 1000 puan üzerinden yapılmakta, girdiler ve sonuçlar ayrı ayrılıkta en fazla 500 puan alabilmektedirler. 9 başlığın arasında en yüksek puan 200 olmakla müşterilerle ilgili sonuçlara verilmektedir.

Şekil 9: EFQM Modelinin Çerçevesi



Bizim çalışmamız kapsamında sadece müşteri sonuçları ile ilgili olan kısımdan yararlanılacaktır.

⁴³ Wongrassamee vd., Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No.1, 2003, ss. 15 - 16

⁴⁴ <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, (03.09.2010)

Argüden (2000) Balanced Scorecard ile EFQM arasındaki ilişkiyi incelemiş ve EFQM modelinin müşteri ve çevre boyutlarını Balanced Scorecard modelinin müşteri boyutu ile ilişkilendirmiştir.

1.11.2. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli

Şekil 6'da müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin genel çerçevesi belirlenmişti. Modelin dış müşterilerle ilgili kısmında memnuniyete etki eden faktörleri belirlemek için değişik model ve yöntemlerden yararlanmak mümkündür. Hayes (1998) müşteri algılamaları ve tutumları hakkında bilgi sahibi olan kurumların daha sağlıklı kararlar alacağını savunmuştur. Ürün ve hizmetlerinin kalitesinin ölçülmesinde müşteri algılama ve tutumlarını kullanan kurumlar ölçüm araçlarını çok dikkatli tasarlamalıdır. Eğer algılama ölçümleri doğru yapılmazsa bu ölçümlere dayalı alınan kararlar kurumların başarısına zarar verebilir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1990) hizmet kalitesini iyileştirmek amacı ile müşteri beklenti ve algılamalarının ölçülmesi için Servqual yöntemini geliştirmişler. Yöntemi geliştirmek için 12 fokus grup görüşmesi yapılmış ve bu görüşmeler sonrasında hizmet kalitesi ile ilgili algılamaların belirlenmesinde önemli rol oynayan 10 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler tablo 1'de ifade edilmiştir.

Tablo 1: Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Hizmet kalitesini değerlendirmek için orijinal 10 faktör	Servqual Boyutları				
	Varlıklar	Güvenilirlik	Sorumluluk	Güvenlik	Empati
Varlıklar	■				
Güvenilirlik		■			
Sorumluluk			■		
Yetkinlik				■	
Nezaket				■	
Dürüstlük				■	
Güvenlik				■	
Ulaşılabilirlik					■
İletişim					■
Müşteriyi anlama					■

(Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990)

Bu boyutlarla ilgili geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği incelenmiş, değişik istatistiksel analizler sonucunda tablo 1’de gösterilen 10 orijinal boyut arasındaki korelasyon yapıları ortaya konmuştur. Tüm bu çalışmalar sonucunda Servqual boyutları ortaya çıkmış, varlıklar, güvenilirlik ve sorumluluk olduğu gibi, yetkinlik, nezaket, dürüstlük, güvenlik faktörleri Güvenlik etiketiyle, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama faktörleri ise Empati etiketiyle Servqual yöntemine dahil edilmiştir. Servqual yöntemindeki 5 boyutun kısaca tanımına bakacak olursak:

- Varlıklar : fiziksel mekanların, çalışanların, ekipmanın, iletişim malzemelerinin görünümü
- Güvenilirlik : vad edilen hizmetin güvenilir ve doğru şekilde icra edilmesi
- Sorumluluk: müşterilere yardımcı olma ve çabuk hizmet vermeye isteklilik
- Güvenlik: çalışanların yetkinlik ve nezaketi, karşı tarafta güven duygusu oluşturması
- Empati: kurumun müşterilerine özel ilgisi, önem vermesi

Geliştirilen boyutlarla ilgili müşterilerin hem algılamalarını, hem de beklentilerini ifade etmeleri istenmektedir. Aynı zamanda müşteriler 5 boyut arasında kendi önem sıralarına göre 100 puan üzerinden dağıtım yapmaktadır. 5 maddeye verilen önem puanlarının toplamının 100 olması istenmektedir.⁴⁵ Babakus ve Mangold (1992), Cronin ve Taylor (1992) bankalarda hizmet kalitesi ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarda müşteri beklentilerinin de öğrenilmesinin çalışmaları daha karmaşık hale getirdiğini, bu bilgilerin çok önemli katkıda bulunmadığını savunmuşlar. Cronin ve Taylor (1992) Servqual yöntemine alternatif olarak tek taraflı sadece algılamayı ölçen Servperf yönteminin daha kullanışlı olduğunu ifade etmiştir. Buttle (1996) ve Robinson (1999) Servqual’ın müşteri memnuniyetini ölçmede kullanılan en yaygın ve en iyi yöntem olduğunu savunmuştur. Wisniewski (2001) Servqual yöntemini kullanarak değişik sektör müşterilerinin boyutlarla ilgili önem seviyelerini ve memnuniyetlerini ölçüp karşılaştırmıştır.

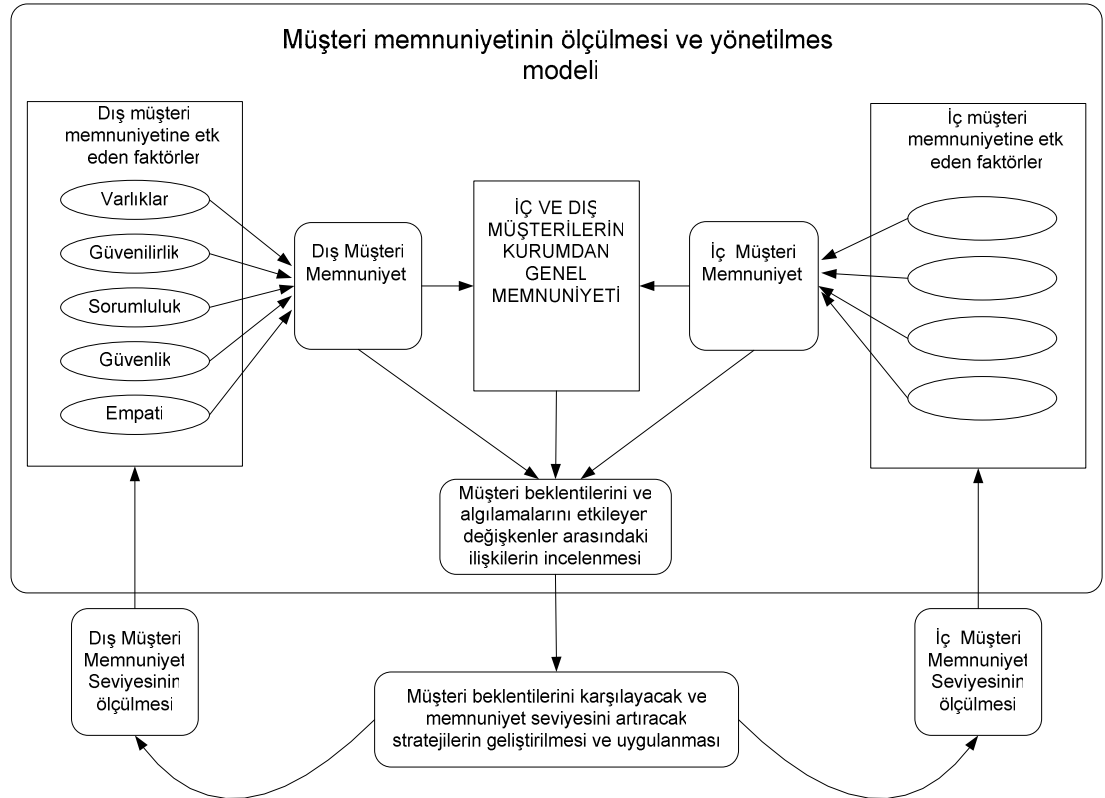
⁴⁵ Karin Newman, Interrogating SERVQUAL: a Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail Bank, International Journal of Bank Marketing, Vol.19, No.3, 2001, ss.126-139

Servqual yönteminin kurumlara ve araştırmacılara sunduğu avantajlar arasında aşağıdakiler gösterilebilir:

- Mevcut hizmet kalitesinin anlaşılması, boşlukların tespit edilmesi
- Önem ağırlıklarının belirlenmesi
- Değişik müşteri gruplarının kıyaslanabilmesi
- Değişik şubelerin karşılaştırılabilmesi
- İç müşterinin anlaşılması: çalışanlara ve yöneticilere de Servqual anketleri yapılarak boşlukların sebepleri anlaşılabilir.
- Zamanla performans seviyesinde gerçekleşen değişimin gözlenmesi

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelimizin dış müşteri boyutu için Servqual yönteminden yararlanılmıştır. Dolayısı ile şekil 10'da görüldüğü gibi dış müşteri memnuniyetini oluşturan boyutlar varlıklar, sorumluluk, güvenilirlik, güvenlik ve empati olarak modelde yer almıştır.

Şekil 10: Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli – Dış müşteri boyutu



Şekil 10’da görülen modelde iç müşteri memnuniyetine etki eden faktörler kurum kültürü ile yakından ilişkili olduğu için tezin 2. Bölümünde anlatılacak ve modele yerleştirilerek model son şeklini alacaktır.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan ve incelenen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin literatüre katkısı iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin paralel ölçülmesi ve ortak bir Kurumdan genel memnuniyet seviyesinin elde edilmesi için çerçeve sunmasıdır. Kurumdan genel memnuniyet puanının elde edilmesi için değişik yöntemler kullanılabilir. Kurum yöneticileri iç ve dış müşteri memnuniyetini kurum stratejileri kapsamında ağırlıklandırabilir, analitik hiyerarşi süreci gibi değerlendirme yöntemleri ile maddeler karşılaştırılarak önem puanları elde edilebilir yada var olan belli değerlendirme modellerinden yararlanılabilir. Bu çalışmada EFQM kriter puanlarından yararlanılarak iç ve dış müşteri puanları ağırlıklandırılacaktır. EFQM modelinde sonuçlar kısmında müşterilerle ilgili sonuçlar 200 puan, çalışanlarla ilgili sonuçlar ise 90 puan olarak değerlendirilmektedir. Bu iki kriteri kendi aralarında ağırlıklandırdığımız zaman müşteri sonuçlarının %69, çalışan sonuçlarının ise %31 önem seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Benzer oranlar Malcolm Baldrige modelinde de söz konusudur. Müşteri memnuniyeti 300 puan, İnsan Kaynakları 150 puan olmakla kıyaslandığı zaman orada da %33 ve %67 gibi oranlar çıkmaktadır. Dolayısı ile çalışmanın 4. Bölüm’ünde yer alan uygulama sonuçlarını model kapsamında değerlendirdiğimiz zaman EFQM modeline dayanarak yukarıda belirtilen %31 ve %69’luk ağırlık seviyelerinden yararlanılacaktır.

BÖLÜM 2

PERFORMANS YÖNETİMİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

2.1. KURUM KÜLTÜRÜ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç kültürdür.⁴⁶

Kurum kültürü paylaşılan değerler, inançlar ve zamanla özüm senerek davranışları şekillendiren varsayımların kalıbıdır. Kültür bir kurumda işlerin nasıl yapıldığını, kararların nasıl alındığını, müşterinin nasıl kollandığını, çalışanlara nasıl yaklaşıldığını belirleyen en önemli unsurdur.⁴⁷ Kültür tek başına düşünülecek kavram değil, davranışları şekillendiren politikalar, sistemler, ödüller, yapılar ve en önemlisi de liderlik uygulamalarının bir bütünüdür.

Özellikle internetin yaygın kullanımı ve rekabetin artmasıyla birlikte son 30 yılda işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliği sağlama, karlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan

⁴⁶ Sevinç Köse ve diğerleri, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 7, Sayı 1, 2001, ss. 219-242

⁴⁷ Curt J. Howes, High Performance Culture Cahange, <http://www.opstrategies.org/pdf/Culture-Change-White-Paper.pdf>, (Erişim: 12.06.2008)

somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada kurum kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Kurum kültürü konsepti hakkında formal olarak yazılar ve yorumlamalar 1970'lerde başlamıştır. Herskovits (1972) kültürü, insanın yaptığı her şeyin toplamı olarak tanımlarken, Hofstede (1980) ise kültürü: bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Pettigrew (1979) kültürü herhangi bir grup içerisinde belli bir zamanda paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır. Onun çalışmalarında semboller, mitler ve ritüeller gibi kültürün antropolojik konseptlerinin kurum analizlerinde nasıl kullanılabilceği incelenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda Dandridge (1980) bu mitler ve ritüellerin örgütlerin derin yapılarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.⁴⁸ Kurum kültürü Schwartz ve Davis (1981) tarafından kurum üyelerinin davranışlarını şekillendiren normları belirleyen ve üyelerce paylaşılan inanç ve beklentiler örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Gagliardi'ye göre (1986) kurum kültürü, bir kurumu diğerinden ayıran ve seçeneklerini yönlendiren temel varsayımlar sistemidir

İşletmeler açısından rekabetin sürekli artması, tüketici taleplerinin sürekli değişmesi ve teknolojinin hızla gelişmesi gibi nedenlere bağlı olarak, kurum kültürlerinin işleme stratejilerini desteklemesi oldukça önemli bir konudur. Şirketlerin rekabette ayakta durabilmesi için kontrol merkezli kültürler yerine, daha esnek organizasyon yapılarını destekleyen kültürlere uyum sağlama zorunluluğu vardır. Esnek organizasyonel yapılarda performans ölçüm ve yönetim sistemleri eskiden olduğu gibi sadece iş sonuçlarını ölçmek amacıyla değil, aynı zamanda rekabet etme kabiliyetinin güçlenmesine olanak tanıyan stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu da kurum kültürü ile doğrudan bağlantılıdır.⁴⁹

⁴⁸ Siew Kim Jean Lee ve Kelvin Yu, Corporate Culture and Organizational Performance, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 No. 4, 2004, s 340

⁴⁹ Melek Eker, Semih Eker, An Empirical Analysis of the Association between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector, Journal of Economic and Social Research, 11(2) 2009, ss 44-45

Kurum kültürlerinin oluşmasında liderlerin çok büyük etkisi vardır. Liderlerin en çok nelere dikkat ettiği ve kritik olaylar karşısında ne tür davranışlar sergilediği diğer çalışanlar tarafından sürekli takip edilmekte ve örnek alınmaktadır.⁵⁰

Kurum kültürlerinin başarılı olmasında önemli etkenlerden birisi de bölge ve ülkedeki kültür yapısıdır. Aynı uygulamaların başarısı ülkeden ülkeye veya Doğu kültürü ile Batı kültürü arasında da farklılık gösterebilmektedir. Bu da insanların yetiştirilme tarzları, sosyo kültürel altyapıdan kaynaklanmaktadır.⁵¹

2.2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ

Kültürel analiz stratejinin özünü teşkil eder. Kültürel analiz, mevcut kültürün bir değerlendirmeye tabi tutulması, mevcut kültür ile arzulanan kültür yapısının bir karşılaştırması ve aralarındaki farkların değerlendirmesiyle birlikte yapılacak olan değişikliklere karar verilmesi safhalarından oluşur. Robbins mevcut kültürün tanımlanabilmesi için ve yenisi oluşturulurken baz alınacak 10 kriter belirliyor.⁵²

- 1)Kişisel inisiyatif kullanımı: Örgütteki bireylerin sahip oldukları sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık dereceleri.
- 2)Risk toleransı: Çalışanların agresif, yenilikçi ve risk alan olmaya teşvik edilme dereceleri.
- 3)Yönelim: Örgütün amaçlarının ve performans beklentilerinin açık olma derecesi.
- 4)Entegrasyon: Bölümler arası işbirliği ve koordinasyonun teşvik edilme derecesi.
- 5)Yönetmel destek: Yöneticilerin astlarına destek olma, yardım etme ve açık iletişim içinde olma derecesi.

⁵⁰ Philip Atkinson, Creating and Shaping a Performance Driven Culture, <http://www.transformations-uk.co.uk/pdf25.pdf> (12.11.2009)

⁵¹ Manuel Mendonca ve Rabindra N. Kanungo, Impact of Culture on Performance Management in Developing Countries, International Journal of Manpower, Vol 17, No 4/5, 1996, ss 65-75

⁵² Abdurrahman BAŞ, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf , (23.11.2007)

- 6)Kontrol: Kural ve düzenlemelerin sayısı, çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmaların nitelik ve niceliği.
- 7)Kimlik: Örgütteki bireylerin kendi bölümleri veya uzmanlık grupları yerine bir bütün olarak örgütü sahiplenebilme dereceleri.
- 8)Ödül sistemi: Sistemin adam kayırma, kıdemlilik v.b. gibi değerler yerine ne derece performans kriterlerine dayalı olduğu. Ödül sisteminin iyi veya kötü, etkili veya etkisiz olduğu, kurumun işleyişine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymak çok önemlidir.⁵³
- 9)Gerilim toleransı: Örgütte, eleştirinin ve gerilimin açıkça ortaya konulmasına olan teşvik derecesi.
- 10) İletişim kanalları: Örgütte iletişimin ne derece formal hiyerarşik kanallardan yapılmasının istendiği.

2.3.ZAYIF KURUM KÜLTÜRÜNÜN BELİRTİLERİ

Günlük işlerden kurum kültürü ile ilgilenmeye vakit ayırmayan şirketler zamanla onarılması güç olan ve ilk defa ayrılacak enerjiden çok daha fazlasını gerektiren sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Sorunlu kültürlerde genellikle aşağıdaki belirtiler görülür:

- Yüksek personel devir hızı ve düşük moral: Bilgi ve beceri seviyesi yüksek olan çalışanlar daha rahat ortam ve daha iyi kurum kültürüne sahip şirketlerde çalışabilmek için karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirme eğilimindedirler. Şirkette kalan çalışanların moral seviyesi düşüyor ve işlerindeki performansı önemsemiyorlar.
- Tutarsızlık : Müşterinin kimliğine bağlı kalmayarak herkese aynı seviyede hizmet ve ürün sunma gerekliliği vardır. Zayıf kültürlü kurumlar bu prensibi gözardı etmeye çok müsaittir.
- Dış çevreye odaklanma eksikliği: Yüksek performans kültürlü şirketler müşteriye hizmet etmedeki odak noktalarını korumaktadırlar. Onlar kendi içerisinde

⁵³ Jeffrey Kerr ve John W. Slocum Jr, Managing Corporate Culture Through Reward Systems, Academy of Management Executive, Vol.19, No. 4, 2005, s. 135

değil, rakipleriyle mücadele ediyorlar. Zayıf kültürlü şirketler ise kendi içlerinde yanlış giden her konuya çok fazla zaman ve enerji ayırırlar.

– Kısa vadeli düşünme: Günümüz pazar koşullarında ayakta kalabilmek sonuçlara sürekli dikkat ayırmayı gerektirir. Fakat bu, kısa vadeli düşünmek için bir sebep olmamalıdır. Uzun vadeli vizyonunu kısa vadeli hedeflerine kurban veren şirketlerin gelişme kapasiteleri ve yetenekleri sınırlandırılmış olur⁵⁴.

– Alt kültürlerin yaranması: Güçlü kurum kültürüne sahip şirketlerde tüm kurumda takım anlayışı hakimdir ve herkes aynı hedef doğrultusunda kendi yapabileceği en iyi katkıyı ortaya koymaya çalışır. Zayıf kültüre sahip şirketlerde departmanlar arası duvarlar çok daha kalındır. Her bir yöneticiye bağlı çalışanlar kendi aralarında gruplaşmalar yaratarak alt kültürlerin yaranmasına neden olmaktadır ki, bu da ana hedeften sapmaya götürür.

2.4. PERFORMANS YÖNETİM KÜLTÜRÜ

Performans yönetim kültürü iş disiplini ile ilgili kavramdır. Bu disiplin kararlılık, mükemmellik standartları ve doğrudan sorumluluk gerektirir. Bu yüzden de tüm ifadeler ve beklentiler en açık şekilde herkes tarafından anlaşılmalıdır. Diğer taraftan kültürde yasak ve yaptırımların eksikliği sorumluluk duygusunun gelişmemesine neden olmaktadır. Performans yönetim kültüründe proaktif performans yönetimi, engelleyici davranışların karşısını almakta, yapıcı davranışları ise desteklemekte, zorlamakta ve ödüllendirmektedir. Böyle kültür yapısı içerisinde çalışanlar kurumun işine kendilerini gerçekten adanlar.⁵⁵

Disiplinli performans yönetim kültürü oluşturmak için aşağıdaki konularda çok dikkatli olmak gerekmektedir:

– Açıklık ve güven: açıklıklık, şeffaflık cesaretlendirilmeli, konuşulmayan konuları da konuşmaya isteklilik yaratılmalıdır. Güven ortamı olaylar karşısında

⁵⁴ Randy G. Pennington, Change Performance To Change The Culture, Industrial and Commercial Training , Volume 35, Number 6, 2003, ss 251-255

⁵⁵ Joanne Reid ve Victoria Hubbell, Creating a Performance Culture, Ivey Business Journal, March/April 2005, ss 1-8

savunmaya geçme ihtiyacını ortadan kaldırır. Böyle ortamlarda insanlar daha dürüst davranır, daha sık sorular sorar, düşünce ve yorumlarını belirtmede daha doğal ve samimi olurlar. Bunun sonucunda kurumlar çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanır ve çalışanlar yetkinliklerini geliştirme ve genel performansa katkıda bulunma fırsatı yakalar.

– Farklılıkları yönetmek: Çatışmalar tanımlanmalı, yerine getirilmemiş taahhütler ortaya çıkarılmalı, bunlardan ders çıkarılmalı ve düzeltilmelidir.

– Sadelik ve odaklanma: uygulamaya keskin şekilde odaklanılmalı, açık ve hassas biçimde neyin, nasıl başarılması gerektiği tanımlanmalıdır. Her seviyede iş yapma şekillerinin karmaşıklığını artırma değil, daha da azaltma hedeflenmelidir. Değişiklikler pozitif sonuçları beraberinde getirir.

– İnsanların güçlü yönlerine oynamak: liderler kendi takımlarının kapasitesinin farkında olurlar. Dolayısı ile uygun görevler uygun beceriye sahip insanlara verilmelidir. İnsanların güçlü yönlerini anlamak ve onları ortaya çıkarmak gerekir. Liderler ve takımları boşlukları kapatmaktan ziyade öğrenme ve güçlü tarafların üzerinde yeni yapılar inşa etme üzerinde düşünmelidir.

2.5. POZİTİF KURUM KÜLTÜRÜ

Bir kültürün pozitifliğinden bahsedebilmek için kültürün davranışlara kurum açısından doğru yönü işaret ediyor, kurumun genelinde paylaşılıyor ve grup üyelerini belli şekillerde davranmaya zorluyor olması gerekmektedir. Pozitif kurum kültürü bağlamında, örgütteki varsayımların, değerlerin, davranış kalıplarının ve diğer kültürel formların ne denli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğini ortaya koymak, modern örgütlerin hazırlanan vizyonlar doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında çok önemli bir rol oynayan pozitif kurum kültürünün temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

– Misyona ifadeleri hazırlamak ve örgütün geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.

– Pozitif kurum kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu örgütün bütün kademelerine nüfuz etmektedir.

– Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında etkileşim bulunmaktadır.

– Pozitif kurum kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlabilir niteliktedir. İşgörelere eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.

– Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, yaratılar ile iş yerinde giyilen giysiler yer almaktadır.

Güçlü ve pozitif bir kurum kültürünün oluşturulmasında stratejik insan kaynakları uygulamaları çok önemli yere sahiptir. Performans yönetimi çalışmalarını kurum kültürünün yönlendirmesiyle ve insan kaynaklarının önemli desteğiyle gerçekleştirilmelidir.⁵⁶ İnsan kaynakları uygulamaları, işgörelere örgütün stratejik amaçları doğrultusunda kendisinden beklenen davranışların ne olduğu konusunda mesajlar göndermelidir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları uygulamaları kültürü

⁵⁶ Umit S. Bititci ve diğerleri, Dynamics of Performance Measurement and Organisational Culture, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, No. 12, 2006, s 1343

yaratan ve kültürün sürdürülebilirliğini sağlayan davranışlara ilişkin gerekli bilgiyi sağlamalı ve davranışları şekillendirmelidir.⁵⁷

2.6. KURUM KÜLTÜRÜ PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Kültür; strateji veya yapı ile aynı anlama gelmiyor. Bu kavramlar sürekli beraber, iç içe olsalar da farklı anlamlar taşıyorlar. Strateji belirli yönde ilerlemek için hareketleri gerçekleştirmenin mantığıdır. Bu stratejideki inanç ve uygulamalar kurum kültürüne uygun veya zıt olabilir.

Belirli sorunlar karşısında sürekli başarılı olan çözüm yolları şirketin kültürü içinde kendine yer buluyor. Şirketlerin küresel rekabette başarılı olmak amacıyla kurum kültürlerinin içine mükemmellik ve toplam kalite yönetimi anlayışlarını yerleştirdikleri de bir gerçektir. Bu yeniliklerin uygulanması kurum kültürünün içinde kendine yer etmiş olan bazı değerlerin de değişmesini gerektirebilir.⁵⁸

Genel çalışma ve araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda kurum kültürü hakkında şunlar söylenebilir:

- Kurum kültürünün uzun dönem ekonomik performans üzerinde çok etkisi var.
- Performansı engelleyen kurum kültürü örnekleri de az değil ve bunlar çok akıllı insanların olduğu şirketlerde bile kolaylıkla gelişebilir.
- Ne kadar zor olsa bile kurum kültürü performans artırıcı hale getirilebilir.

Güçlü kurum kültürlerinin performans yönetimine etki ettiği ve hatta başarılı olmasının temel nedeni olduğu ortadadır. Önemli olan kurum kültürü ile performans değişkenliği ve kurum performansı güvenilirliği arasındaki ilişkileri belirlemektir. Güçlü kurum kültürüne sahip şirketlerin daha az performans değişkenliği göstermesi

⁵⁷ Güven Murat, Banu Açıköz, Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, ss. 1–4

⁵⁸ Z. Irani , A. Beskese , P.E.D. Love, Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence, Journal of Technovation, 2004, p. 643–650.

beklenmektedir. Bu konuda çok dikkatli olmakta fayda vardır. Çünkü performans değişkenliğinin minimize edilmesi sadece iç süreçlerde tutarlılığın sağlanması ile değil, aynı zamanda şirketin dış faktörlerdeki değişimlere uyum kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden güçlü kültürler ile performans güvenilirliği arasındaki ilişki kurumun kendi deneyimlerinden ve çevredeki değişimlerden neleri öğrendiği ve ne kadar cevap verebildiğine bağlı olmaktadır.⁵⁹ Geleneksel kültür ve performans odaklı kültüre sahip kuruluşların özelliklerinin karşılaştırması tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Geleneksel Kültür ile Performans Odaklı Kültür Karşılaştırması

Geleneksel Kültür	Performans Odaklı Kültür
Çalışanlar ve üst yöneticiler görevlere ve operasyonel işlemlere odaklanırlar.	Çalışan ve üst yöneticiler stratejik konulara, hizmet kalitesine, müşteri isteklerine odaklanırlar, açık vizyon ve değerlerle yönetim vardır.
Yeni fikirler desteklenmez. Esas felsefe : Eğer bir şey bozulmamışsa düzeltmeyin.	Yeni fikirlerin sürekli aranması ve üzerinde çalışılması sözkonusudur.
Yöneticiler sadece kendi departmanları veya fonksiyonları hakkında düşünürler.	Yöneticiler kurum vizyonu ve hedefleri için yapılan faaliyetlere çok fazla dikkat ve zaman ayırır.
Çalışanların çabalarının kurum hedefleri ile ne kadar ilişkili olduğunu görmeleri çok zordur.	Çalışanlar yaptıkları işlerden kurumun ne şekilde faydalandığını açık performans yönetim sistemi sayesinde görebilmektedir.
Yöneticiler tek taraflı – kendilerinden çalışanlara iletişim için toplantı yaparlar.	Yöneticiler toplantılarda performans iyileştirme konularında çalışan düşüncelerini öğrenir. İletişimin iki taraflı olmasına özen gösterilir.
Kurumun sadece en tepesindeki bazı yöneticiler performans konusunda bireysel sorumluluk hisseder.	Kurumun performans hedeflerine ulaşmasında herkes kendini sorumlu hisseder.

(<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/631672> , Erişim 07.11.2009)

Kurum kültürü ile performans yönetimi iki boyutu ile incelendiğinde bir görünen, bir de görünmeyen tarafları olduğu ortadadır. Kültür ile ilgili uygulamalar

⁵⁹ Jesper B.Sorensen, The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance, Administrative Science Quarterly, March 2002, ss.1-4

görünen tarafta yer almaktadır ve bunları değerlendirmek sonuçlar gözönünde olduğu için çok daha kolaydır. Değerler ve vizyon ile ilgili konular ise kültürün görünmeyen tarafında yer almaktadır. Uygulamalar daha çok kurumsal bazda incelenmesi gerekirken, değerler toplusu ülke değerleri ile de çok yakından ilgili olmaktadır.⁶⁰

Güçlü kültürlerin yüksek oranda motivasyon sağladıkları için sık sık iş performansı ile yakından ilgili ve yardımcı olduğu söylenmektedir. En çok bilinen güçlü kültürlü şirketlerden birisi olarak IBM gösterilebilir. Daha 1930'lu yıllardan IBM çalışanları sadık ve yüksek motivasyonlu oluşları ile biliniyordu. İşlerin nasıl yürütüleceği ile ilgili müthiş bir fikir birliği vardı. Onların felsefesinde önemli olanlar:

- 1)Şirketteki her personelin saygınlığına önem verilmeli,
- 2)Dünyadaki en iyi müşteri hizmetini sunmalı,
- 3)Tüm görevleri mükemmel şekilde tamamlamayı amaçlayarak takip etmeli.⁶¹

Kurum kültürü ile performans yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi bilimadamlarının son yıllarda önem verdiği konulardan birisi haline gelmiştir. Denison ve Mishra (1995) geliştirdikleri modelde kurum kültürünü 4 esas ve 12 alt başlık şeklinde değerlendirerek bunların kurum etkinliği ile ilişkilerini ortaya koymaya çalışmışlar. Denison modeli olarak adlandırılan model etkili organizasyonlarda çalışanların katılımı, tutarlılık, uyumluluk ve misyon gibi kurum kültürünün 4 özelliğini baz almaktadır. Peters ve Waterman (1982) başarılı kuruluşların kültürel özelliklerinin toplanarak mükemmel şirket özellikleri setinin oluşturulması için 7 S modelini geliştirmişlerdir. 7 S modeli İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmakta ve yapı (structure), strateji (strategy), yetenekler (skills), personel (staff), stil/kültür (style/culture), sistem (systems) ve paylaşılan değerler

⁶⁰ Adriana Victoria Garibaldi de Hilal ve diğerleri, Organizational Culture and Performance: a Brazilian case, Management Research News, Vol. 32, No. 2, 2009, ss 99-119

⁶¹ Celal Eynullayev, Ali Şen, Kurum Kültürü ve Performansının İyileştirilmesinde Küresel Liderliğin Önemi, Küreselleşme Sürecinde Kafkasya ve Merkezi Asya Uluslararası Kongre Kitabı, Kafkas Üniversitesi, Bakü, 2007, s 478

(shared values) başlıklarını içermektedir.⁶² Barney (1991) kurum kültürünün maddi olmayan varlık olarak çok büyük rekabet avantajı yaratabilme gücü olduğunu savunmuştur. Calori ve Sarnin'in (1994) araştırmasında kurum kültürü ile performans arasındaki ilişki incelenmiş ve şirketin büyümesi, gelişmesi ile kültür arasında güçlü ilişki olduğu, fakat karlılık ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin daha zayıf seviyede olduğu saptanmıştır. Marcoulides ve Heck'in (1993) çalışmasında ise kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kültürel değerler, inançlar, davranışlar ve görevlerin gelirlilik, pazar payı, yatırım karlılığı, satışlar gibi finansal performans ölçütleri üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada kültürle ilgili öğelerin finansal performansa etki ettiği sonucuna varılmıştır.⁶³

Kotter ve Hessket (1992) tarafından gerçekleştirilen, kurum kültürünün ekonomik performans üzerindeki gücünün saptanması amacı ile 22 değişik endüstri alanından 207 en büyük firmanın seçildiği ve 1970-1980 yılları arasındaki ekonomik performanslarının yanı sıra paydaşları tarafından nasıl algılandıklarının ölçüldüğü bir çalışmada güçlü kültüre sahip olup iyi performans sergileyen firma yetkilileri kültürün onların ekonomik sonuçlarını nasıl etkilediğini anlatırken sık sık liderlik, girişimcilik, tedbirli risk alma, samimi müzakereler, yenilikçilik ve esneklikten bahsetmişlerdir. Zayıf performanslı şirketlerle yapılan görüşmelerde ise bürokrasi ve kısa dönemli sonuçlara verilen önem görülmüştür. Tablo 3'de görüldüğü üzere bu çalışmada öne çıkan en önemli konulardan birisi üst yönetimin kültür kavramındaki yeridir. Gelişen ve globalleşen rekabet ortamında geleneksel ve uyumsuz kültürlerle sahip olan şirketlerin başarısız olacağına vurgu yapılmaktadır.

⁶² Richard L. Irwin ve diğerleri, Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 3/4, 1999, ss. 314-327.

⁶³ Michael Naor ve diğerleri, The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices, *Decision Sciences*, Volume 39, Number 4, 2008, ss 678,679

Tablo 3: Uyumlu ve uyumsuz kurum kültürleri

	Uyumlu kurum kültürleri	Uyumsuz kurum kültürleri
Temel değerler	Çoğu yönetici paydaşlar hakkında düşünüyor. Aynı zamanda değişimi yaratan kişi ve süreçleri çok iyi değerlendiriyorlar	Çoğu yönetici genelde kendisi hakkında düşünür, liderlikten daha ziyade riskten kaçınan yöneticiliği destekliyorlar
Ortak davranışlar	Yöneticiler tüm paydaşlarına, özellikle de müşterilerine yakın ilgi gösteriyor ve onların çıkarına olduğu zaman bazı riskleri de göze alarak değişime öncülük ediyorlar.	Yöneticiler dar görüşlü, politik ve bürokratik davranmaya meyilli. Bunun sonucunda da iş çevresindeki değişikliklere uyum sağlamak için stratejilerini çok çabuk değiştirmiyorlar

(Kaynak : John P.Kotter, James L.Heskett, (1992), s.51)

Kurum kültürleri ile kurum performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktaki zorluk kültür terimlerinin tam olarak tanımlanmamış olmasından kaynaklanır. Güçlü kültürlerde mutlaka terimler tanımlanmalı, politikalar, stratejiler ve değerlendirmeler bu terimlerle ilişkilendirilmelidir. ⁶⁴

2.7. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Literatür incelendiğinde kurum kültürüne ilişkin çok sayıda model olduğu görülmektedir. Araştırmacılar farklı açılardan bakarak sınıflandırmaya gitmişler. Bunun sonucunda da farklı modeller ortaya çıkmıştır. Aşağıda bunların başlıcaları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

2.7.1. Peters ve Waterman Modeli

1980'li yılların başında tüm bu gelişmelerde esinlenerek yönetim yazarları popüler olan ve yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdi. Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman (1982), iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve

⁶⁴ Bernard Lim, Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, Leadership and Organization Development Journal, Vol 16, No 5, s 20

hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve amprik görüşlerini ortaya koymuşlardır. Peters ve Waterman farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan ortak özellikleri belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Peters ve Waterman’a göre mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışları şunlardır:⁶⁵

- Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
- Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vermek suretiyle onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
- İnsana değer vererek verimliliğini artırma: İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşmasını sağlayarak gelecekteki başarıların birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
- Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
- Bir ana işletme değerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi meydana getirme, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
- En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

⁶⁵ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s.199

- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Peters ve Waterman modelinde görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin yukarıda belirtilen ortak özelliklerine dayandırılmıştır. Bu ilkelere izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler.⁶⁶

2.7.2. Denison Modeli

Denison tarafından geliştirilen kurum kültürü modelinde 4 temel madde ve bu 4 maddeye bağlı 12 alt madde yer almaktadır. Modeldeki temel maddeler ve onlara bağlı alt maddeler aşağıdaki gibidir:⁶⁷

1. Çalışanların Katılımı
 - a. Güçlendirme
 - b. Takım odaklılık
 - c. Yetkinliklerin geliştirilmesi
2. Tutarlılık
 - a. Temel değerler
 - b. Uzlaşma
 - c. Koordinasyon ve entegrasyon
3. Uyumluluk
 - a. Değişimi yaratma
 - b. Müşteri odaklılık
 - c. Örgütsel öğrenme

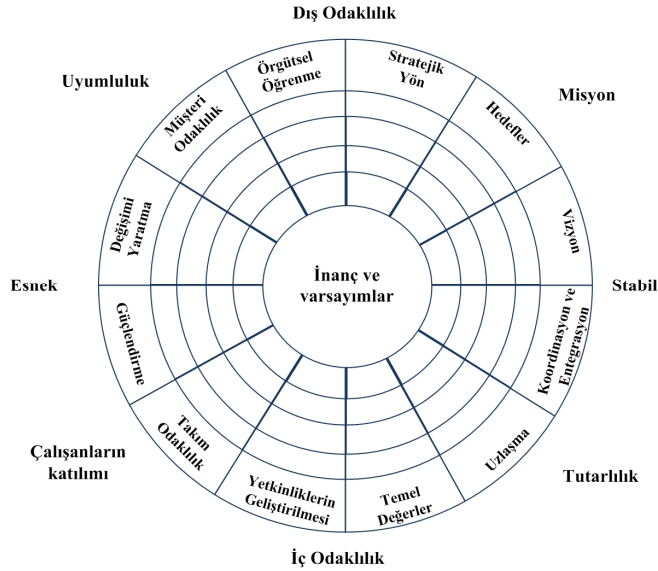
⁶⁶ İ. Çağrı Kılıç, Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi, Niğde Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 52

⁶⁷ Dilek Uzun, Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, D.E.Ü., S.B.E., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.87

4. Misyon
 - a. Stratejik yön
 - b. Hedefler
 - c. Vizyon

Bu maddeler kurum kültürü ile performans yönetimi arasındaki ilişkileri ortaya koymada kullanılmaktadır. Şekil 11’de de görüldüğü gibi uyumluluk ve çalışanların katılımını ifade eden maddelerle ilgili çalışmaların esnek, misyon ve tutarlılık maddelerinin ise daha stabil yapıda olması beklenmektedir. Kurumlar uyumluluk ve misyon maddeleri ile dış çevreye olan odaklanmayı, çalışanların katılımı ve tutarlılık maddeleri ile ise kurum dahili süreçlere odaklanmayı düşünmelidirler. Modelin tam merkezinde inanç ve varsayımlar yer almaktadır. Bunun nedeni kurum kültürü ile ilgili algılamaları inançların ve varsayımların oluşturmasıdır. Var olan yapı ve kültür aslında tektir. Fakat bu konuda çalışan sayısı kadar farklı algılama ortaya çıkacaktır. Bu da herkesin inançlarının ve varsayımlarının farklı olmasından kaynaklanır.

Şekil 11 Denison Kurum Kültürü Modeli



Model Denison’un 1984, 1990, 1996, 2000, Denison ve Mishra’nın 1995, Denison ve Neale’in 1996, Fey ve Denison’un 2003, Denison, Haaland ve Goelzer’in 2004, Denison, Leif ve Ward’ın 2004 yıllarında yapmış oldukları araştırmaların

sonucunda oluşturulmuştur. Model tamamen kurum kültürünün kurumsal verimliliğe etki edebilecek yönleri üzerinde yoğunlaşmıştır.⁶⁸

2.7.2.1. Güçlendirme

Performans yönetimi uygulayan şirketler çalışanlarının yetkilerini uygun seviyede tanımlamalıdır. Verimlilik için uygun ortamın ve çalışma koşullarının yaratılmasında, değişim sürecine tüm işçilerin etkin katılımı önemlidir. Katılım yalnızca örgütün gelişmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda belirgin bir eğitsel etkisi de vardır. Personelin etkin katılımı performans iyileştirme programlarının uygulanmasında ve izlenmesi aşamasında ve verimlilikten sağlanan kazançların dağıtımını konusunda karar verirken de gereklidir.⁶⁹ Güçlendirme motivasyon anlamında da çok büyük önem taşımaktadır. Güçlendirilen personelin kuruma bağlılığı, aidiyet duygusu, işleri sahiplenmesi ve motivasyonu da aynı oranda artacaktır. Güçlü çalışanlar hem kendi işlerine, hem de kurumdaki sorunların çözümüne karşı sorumluluk duygusu taşırlar, güçsüz personelde ise bu duygu yoktur. Güçlendirme sadece eğitim verme, öğretme ile gerçekleşmez, aynı zamanda bir faaliyeti gerçekleştirecek gücün personele verilmesini gerektirir.⁷⁰

2.7.2.2. Takım Çalışması

Üretimde, ticarete ve hizmetteki çoğu süreçlerin karmaşıklığı onların bireylerin kontrolü altında olması yerine, sorunların takım çalışması ile çözülmesi zorunluluğunu ortaya koyuyor. Oluşan sorunlar çok farklı seviyede bilgi, beceri ve deneyim gerektirmektedir. Takım çalışmasının içinde yer almak çalışanların süreçleri sahiplenme duygularını da güçlendirmektedir. Takım çalışması çok boyutlu yapılarda çok daha iyi şekilde yapılabilme şansına sahiptir. Çünkü bir boyuttaki koşullar diğer

⁶⁸ Daniel Denison, Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, 2006, s. 3 <http://denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-2006-Validity.sflb.ashx>, (11.10.2009)

⁶⁹ Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 2005, s 244

⁷⁰ Matthew R.Fairholm ve Gilbert W. Fairholm, Understanding Leadership Perspectives, Springer, New York, 2009, ss 70-110

boyutları etkilemekte, bu da boyutlar arası takımların işbirliği yapmasını gerektirmektedir.⁷¹

Günümüzde yaygın olarak herkes tarafından kabul gören anlayış önemli değişim çabalarının kurumun her seviyesinde iyi takım çalışması kültürü ve işbirliği olmadığı sürece başarısız olacağı yönündedir. O yüzden de işgücü arasında takım ruhunu yaratmak amacıyla sürekli eğitimler verilmekte, değişik programlar yapılmaktadır. Bu çabalar genellikle kısa vadede başarı getirmekte, fakat uzun vadede etkisini kaybetmektedir. Bunun nedeni olarak aşağıdakiler gösterilebilir:

- Üst yönetim takım çalışması prensiplerini kendi içinde benimsememiştir.
- Genellikle işi yapan insanlardan daha çok işin kendisine odaklanılır.
- Fonksiyonel yönetim yapılarında çapraz fonksiyonlu işbirliği yapmaya uygun koşulların oluşması çok zordur.
- Kurumun vizyonu ve stratejileri oluşturulurken takım çalışmasına gerekli önem verilmemiştir.

Takım çalışmasında başarılı olmak için departmanlar arası bariyerlerin ortadan kaldırılması büyük önem taşır. Bunu da üst yönetim başlatmalı ve öncelikle kendi içinde bunu denemelidir. Eğer yönetim takımı başarılıysa ve bu başarısını diğer çalışanların takım çalışmasına da örnek olarak yansıtıyorsa böyle kurumlarda değişim çabalarının doğru sonuçlar doğurması beklenir. Takım çalışması stratejik planlamada yer almalı, yapısı olmalı, mantıklı ve etkili olarak yapılmalıdır.⁷²

Takımlar da bireylerde olduğu gibi her zaman sabit performans sergilemezler. Doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılırsa çok önemli katkı sağlarlar.⁷³

⁷¹ P.Castka ve diğerleri, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management: An International Journal, Vol7, No 7/8, 2001, s 125

⁷²John S.Oakland, Total Organizational Excellence-Achieving World Class Performance, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, ss 150-190

⁷³ Darryl D.Enos, Performance Improvement – Making It Happen, Auerbach Publications, New York, 2007, s.157

2.7.2.3. Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Çalışanların işlerin içine dahil edilmesi onların becerilerinden maksimum yararlanma ile doğru orantılıdır. İşbirliği için takım odaklı çalışma şekli benimsendiği zaman çalışanlar da süreç etkinliğinin ve ürün kalitesinin artırılmasına aktif olarak katılmış oluyorlar. Buna paralel olarak çalışanların çok yönlü yetkinlikleri sürekli geliştirilmeli ve onlara daha çok yetki ve sorumluluk verilmelidir. Çünkü çalışanların katılımında temel sorun sorumluluk duygusunun eksik olmasıdır.⁷⁴

Organizasyonlarda yöneticiler eğitimi işlerin içine yaymalıdırlar. Bu prensibin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Zaman ve maliyet: çalışanları işyerine yakın alanlarda eğitmek onları eğitim kurumlarına göndermekten daha az zaman gerektirir. Buna ek olarak işbaşında eğitimin maliyetleri dışarıda alınan eğitimlere kıyasla genellikle daha düşüktür.
- Esneklik: işbaşı eğitim stratejileri bireylerin ihtiyaçları ve çalıştıkları koşullar dikkate alınarak esnek şekilde ayarlanabilir.
- Aktarma : işbaşındaki eğitimde öğrenilenleri gerçek faaliyetlere aktarmak, dışarıda alınan eğitime oranla çok daha kolay olmaktadır.

İşbaşında eğitim için ortak stratejiler aşağıdakilerdir:

- Koçluk
- Danışmanlık
- Yapılandırılmış işbaşı eğitimi
- Özel projeler ve rotasyonlar

2.7.2.3.1. Koçluk

Çalışanların yetenek ve deneyimlerini geliştirmek ve genişletmek amacıyla onlara sistematik olarak planlanan görevlerin verilmesi, bunların sürekli

⁷⁴ Malcolm Smith, Performance Measurement and Management, Sage Publications, California, 2005, s.184

değerlendirilmesi ve öğütlerin verilmesi gereklidir. Koçluğa aşağıdaki durumlarda gerek duyulmaktadır:

- Sergilenen yeteneklerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- Çalışanların yetenek ve bilgileri vardır, fakat performans düşmüştür ya da beklentileri karşılamamaktadır.
- İşlerde yeni prosedürler ve teknoloji uygulanmaktadır.
- Çalışanlar görevlerini icra edememektedir.

Koçluk bazen işlerin delege edilmesi ile aynı görülse de çok daha fazla öneme sahiptir. Yöneticilerin çoğu delegasyon konularında deneyimlidirler. Kendilerinin çok kolay yapabileceği, yapmaya zaman bulamadıkları ve başkalarının etkili şekilde gerçekleştireceğine inandıkları işleri sadece delege etmekle yöneticiler personeline koçluk yapma ve onları geliştirme fırsatlarını kaçırmış olurlar.⁷⁵

2.7.2.3.2. Danışmanlık

Danışmanlık, danışman ve ona danışan, fikirlerine ihtiyacı olanların birlikte çalıştığı ve danışanların gizli yeteneklerinin ortaya çıkarılarak geliştirilmesini amaçlayan bir süreçtir. Resmi veya gayri resmi, kısa veya uzun vadeli, tek faaliyet veya üzerinde anlaşılan plana bağlı olabilir. Öğrenen organizasyonlarda herkesin danışman olma şansı vardır. Amaç danışanların yeteneklerini geliştirip onları güçlendirmek, farkındalıklarını ve olaylara daha derinden bakmalarını, özümsemelerini sağlamaktır.

2.7.2.3.3. Yapılandırılmış İşbaşı Eğitimi

Çalışanın iş ortamında verilen ve onun belirli görevi veya işini düzgün icra etmesi için gerekli beceri, bilgi ve davranışları kapsayan eğitimlerdir. İşbaşı eğitimi birebir talimatlar veya koçluğu da kapsayabilir. Amaç yeni becerileri kullanarak onlara sahip olmaktır. İşbaşı eğitimler gelişigüzel süreçlerden oluşmamalıdır.

⁷⁵ Richard Phillips, Coaching for Higher Performance, Techniques, Vol 7, No5, 1994, s 19

Uygulamaya yeterli zaman ve uygulama sırasında koçluğu da içeren programlar organize edilmelidir.

2.7.2.3.4. Özel Projeler ve Rotasyonlar

Özel projeler kısa ve uzun vadeli olarak belirli çıktı elde etmek amacıyla, genellikle mevcut göreve ek olarak atanan çalışmalardır. Projelerde çok dar zaman sınırları ve genellikle beraber çalışılan kişilerin farklı birimlerden olması söz konusudur.

Rotasyonlarda çalışanların belli süreliğine başka birimde çalışarak vizyonunu genişletmesi ve kurumun bütünü hakkında daha iyi fikir sahibi olması amaçlanmaktadır. Başka bir birimde yabancı insanlarla çalışmak ve yeni sorumluluklar üstlenmek öğrenme deneyimine önemli katkılar sağlamaktadır.⁷⁶

2.7.2.4. Temel Değerler

Kurum kültürleri genellikle kurumun temel değerlerinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Yazılmayan kurallar, paylaşılan değerler bir kurumun başarısında veya değişime ayak uyduramayarak başarısız olmasında çok önemli paya sahiptir.⁷⁷

Değerler kültürden kültüre değişkenlik göstermektedir. Kültürlerarası farklılık gösteren bazı temel değerler şunlardır:

– Bireyselliğe karşın kolektiflik: bireylerin kolektif yada bireysel hedeflere önem vermesi temel değerlerden birisidir. Kolektif hedeflere ağırlık verenler çok ön plana çıkmadan grubun bir parçası olmayı tercih ederken, bireyseller

⁷⁶ Sharon G. Fisher, *The Manager's Pocketguide to Performance Management*, HRD Press, Massachusetts, 1997, ss. 65-71

⁷⁷ Ronald J. Burke, *Culture's Consequences: Organizational Values, Satisfaction and Performance*, Empowerment in Organizations, Vol 3, No 2, 1995, ss. 19-24

kendilerini özerk olarak algılar, kendileri ile ilgili hedeflere odaklanırlar. ABD’ de bireysellik oranı yüksekken Çin’de kolektiflik oranı daha yüksektir.

– Güç mesafesi: insanların toplumdaki güç dağılımını hangi seviyeye kadar kabul edeceğinin göstergesidir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde güç dengesizliği kabul edilirken, mesafenin az olduğu kültürlerde eşit güç dağılımı istenmektedir. Yüksek güç mesafeli kültürlerde çalışanlar üstlerinden emir alırken çok rahat davranış ve tutumlar sergilmektedirler. Sorunlar formal şekilde ve otoriteyle çözülmektedir. Az mesafeli kültürlerde ise katılımcı yönetim tercih edilmekte, sorunların çözümünde kişisel ilişkiler ve koalisyonlardan yararlanılmaktadır. Malezya’da güç mesafesi yüksek olarak gözlemlenirken, Almanya, ABD gibi ülkelerde güç mesafesinin az olduğu bilinmektedir.

– Belirsizliklerden kaçınma: belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar kuralların ve karar verme mekanizmaların açıkça tanımlanmış ve dokümanite edilmiş olmasını beklemektedir. Genellikle dolaylı ve belirsiz iletişim yerine doğrudan iletişim tercih edilir. Japonya’da belirsizlikten kaçınma seviyesinin çok yüksek olmasına karşın, Singapur’da bu seviye düşüktür.

– Uzun ve kısa vadeli odaklanma: bazı kültürlerde bireyler uzun vadeli düşünür ve geleceğe odaklanırlar. Bu kültürlerde daha çok tutumluluk, tasarruf, sabır gibi değerler ön plana çıkıyor. Kısa vadeli düşünülen kültürlerde ise daha çok geçmişe ve bugüne özgü değerlendirmeler söz konusudur. Geleneklere ve sosyal sorumluluklara önem verilir. Çin’de uzun vadeli düşünme kültürü mevcutken, Rusya’da kısa vadeli odaklanma vardır.⁷⁸

2.7.2.5. Uzlaşma

Kurum kültürünün iç odaklı öğelerinden birisi de uzlaşmadır. Çalışanların ayrı ayrılıkta her konuda kendilerini haklı görmeleri sorunları içinden çıkılmaz hale getirmektedir. Dolayısı ile güçlü kültürün çalışanlar arası ilişkileri düzenlemesi

⁷⁸ Steven L.McShane ve Mary Ann Von Glinow, Organizational Behaviour, McGraw Hill, New York, 2003, s 101

gerekir. Kurumda çalışan herkesin hangi koşullarda neyin yanlış, neyin doğru olacağı konusunda açık bir fikir birliğine varması uzlaşma açısından çok önemlidir.

2.7.2.6. Koordinasyon ve Entegrasyon

İş yapma biçimlerinin tahmin edilebilir ve tutarlı olması gerekmektedir. Aynı durum karşısında sürekli farklı yaklaşımlar sergileyen şirketler hem müşterilerde, hem de kendi alışanlarında güven kaybına yol açmaktadır. Kurumun değişik bölümlerinden olan insanların ortak görüşü paylaşması gereklidir ki, bu da ancak çok kuvvetli koordinasyon sayesinde mümkündür. Hedeflerin kurum boyunca tüm birim ve çalışanlara yayılımı, başka bir deyişle entegrasyonu başarının temel anahtarlarından birisidir.

2.7.2.7. Değişimi Yaratma

Son yarım yüzyılda bilimde, teknolojiye, yaşam tarzlarında tanıklık edilen çok önemli değişikliklerle kıyaslandığında, yönetim uygulamalarının çok yavaş bir evrim geçirdiği görülmektedir. Hala Taylor'un, Weber'in geliştirdiği kavramlar kullanılmakta, oluşturdukları örgüt modellerinden yararlanılmaktadır. Hiyerarşiler trplenmekle beraber varlıklarını sürdürmekte, çalışanlar ne kadar zeki ve üretken olursa olsun, onlardan yönetim kararlarının arkasında itaatkar bir biçimde sıralanmaları beklenmekte, alt düzey yöneticiler hala st düzey yöneticiler tarafından atanmakta, stratejiler tepede oluşturulmakta, yönlendirmeler hala büyük ünvanlı ve maaşlı kimseler tarafından yapılmaktadır.

Modern yönetim 20.yy başında elde ettiği yüksek gelişme ivmesini ne yazık ki, koruyamamış ve bugünlere gelindiğinde çok büyük meydan okumalarla karşı karşıya kalınmıştır:

- Değişimin hızı arttıka giderek daha fazla şirket oyundan düşmektedir. Son araştırmalar sektör liderliğinin daha sık el değiştirdiğini ve rekabet avantajının hiç olmadığı kadar süratle aşındığını gostermektedir.

- Kamu etkisinin azalması ve teknolojinin ölçeksizleştirici etkileri pazara giriş engellerini çarpıcı biçimde azaltmakta ve sonuçta oligopoller bölünerek rekabetçi “anarşi” yükselmektedir.
- Şirketler kendilerini giderek daha çok, kısmen kontrol edebildikleri değer şebekelerinin ve ekosistemlerin ortasında bulmaktadırlar. Neticede rekabete dayanan sonuçlar pazardaki güçten çok ustalık isteyen müzakerelerin ürünü haline gelmekte, bu durum şirketlerin kontrol düzeyini giderek azaltmaktadır.
- Yere çakılı olmayan her şeyin dijitalleştirilmesi, varlığını fikri mülkiyete borçlu şirketleri tehdit etmektedir. İlaç firmaları, film stüdyoları, yayımcılar ve moda tasarımcıları bilgi ve fikirlerin özgür olmak istediği bir dünyaya uyum sağlamak için mücadele etmektedirler.
- İnternet pazarlık gücünü hızla üreticilerden tüketicilere kaydırmaktadır. Bugün müşteriler hiç olmadığı kadar kontrol sahibidir ve vasat ürün/hizmetlere giderek daha az yer kalmaktadır.
- Stratejilerin yaşam süreleri giderek azalmakta, yeni ürünler hızla demode olmaktadır. Bugünün başarı parabolü çoğu kez kısa ve keskin bir sivridir.
- İletişim maliyetlerinin hızla düşmesi ve küreselleşme, sektörleri aşırı düşük maliyetli rakiplerle karşı karşıya bırakmaktadır.⁷⁹

Tüm bu meydan okuyan gelişmeler yeni örgütsel ve yönetsel yetenekleri gerektirmektedir. Giderek daha yıkıcı hale gelen dünyada ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için şirketler faaliyetler bakımından verimli ve stratejik açıdan da uyarlanabilir duruma gelmelidir. Kar marjlarını koruyabilmek için kural yıkıcı inovasyonlar yapabilmelidir. Karşılarındaki rakipleri yaratıcılık ve düşüncede geride bırakmak için, çalışanlarını nasıl esinlendireceklerini bilmeleri gerekir.

Inovasyon çok boyutlu olmalı, ürün, pazar, süreç, davranış ve strateji konularını içermelidir. İnovasyonun yaratıcılık ve değişimle yakından ilgili olduğu

⁷⁹ Ali Soylu ve Meltem Öztürk, Yönetim İnovasyonu, 7. Anadolu İşletmecilik Kongresi Kitabı, Hitit Üniversitesi, 2008, s 844

bir gerçektir. İnovasyon çabaları kurumu ürün ve hizmetlerde, davranışlarda ve altyapıda değişime götürmelidir.⁸⁰

Bir organizasyonu yeniliği kabul eder hale getirmek ve hatta yenilik için organize etmek bile, değişim lideri olmak için yeterli sayılmıyor. Bu dikkatin başka yöne kayması bile olabilir. Değişim lideri olmak, hem halen yapılmakta olan şeyleri değiştirme, hem de yepyeni ve farklı şeyler yapma istek ve becerisi gerektirir. Değişim politikalarının temeli dünü terk etmektir. Dünü sürdürmek çok zordur ve fazlasıyla zaman kaybolur. Sonuçta da kurumun en değerli kaynakları, yetenekli insanları sonuç vermeyen işlere itilmiş olur. Ancak yenilik ve hatta değişik bir şey yapmak bile beklenmeyen güçlüklerle karşılaşmaktır. Bu durumda, yeteneği kanıtlanmış insanların liderliğine gereksinim vardır. Eğer bu insanlar dünü sürdürmeye kararlarsa, en basit şekliyle yarını yaratmaya uygun değillerdir.⁸¹

Değişim yaratmada uyum sağlama kabiliyeti çok önemlidir ve bunun için genelde iki adım atılmalıdır:

- Farkındalık yaratmak
- Teşvik edici koşullar sağlamak⁸²

Değişim çabalarını başlatmadan önce kurumun şimdiki durumunun çok iyi analiz edilmesi gereklidir. Bireysel davranışlar, kurum faaliyetleri ve kurumsal hedefler ile ilgili kapsamlı bilgiler elde edilmelidir.⁸³

2.7.2.8. Müşteri Odaklılık

Her bir kurumun temel amacı müşterilerini memnun etmek olmalıdır. Bunun için müşteri beklentileri iyi analiz edilmeli, ihtiyaçları öğrenilmeli, onları karşılayan ürün ve hizmetler geliştirilmelidir. Alınan kararlarda müşteri sesine kulak

⁸⁰ C. Brooke Dobni, Measuring innovation culture in organizations, European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 4, 2008, ss. 539-559

⁸¹ Peter F. Drucker, 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları, Epsilon, 2000, s. 86

⁸² Robert S. Kaplan ve David P. Norton, Strateji Haritaları, Alfa, İstanbul, 2006, s. 299

⁸³ Jeff Degraff ve Shawn E. Quinn, Leading Innovation – How to Jump Start Your Organization's Growth Engine, McGraw Hill, New York, 2007, s. 64

verilmelidir. Bunu yapan kurumlar kendilerine sadık müşteriler kazanırlar. Günümüzde müşteri memnuniyeti ölçmek amacıyla Servperf (hizmet performansı) ve servqual (hizmet kalitesi) anketleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu anketlerle müşteri beklentileri ve algılamaları arasındaki farklılıklar ölçülmektedir. Ortaya çıkan bu boşlukları kapatmak için yeni stratejiler geliştirilmeli, çalışanların müşteri odaklı çalışması için her türlü ortam ve koşullar sağlanmalıdır. Herkes için her şeyi vermeye çalışan şirketler sonuçta hiç kimseye hiçbir şey veremezler. Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediğini belirlemelidir.⁸⁴

Çalışmamız kapsamında banka müşterileri için uygulanan servqual anket örneği EK 2' de bulunuyor.

2.7.2.9. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon, arzu ettikleri ortak geleceğe ulaşmak için hem birlikte, hem de birey olarak kendilerini sürekli geliştiren insanlar topluluğudur. Değişimin hızlı, rekabetin acımasız olduğu bir ortamda varolabilmek öğrenme yeteneğimize bağlıdır. Bir kurum veya toplulukta öğrenme yetersizliklerinin olması, geleceğe dair önemli uyarılardır, değişime uyum sağlayabilme yeteneğinde ciddi sıkıntılar olduğunu gösterir.⁸⁵ Öğrenen organizasyonlar çalışanlarına geleceğin bugünden daha iyi olacağı umudunu verirler, yenilikçi ve yaratıcı çalışanları özendirirler, ödüllendirirler. Varolan paradigmaları sorgulama, yeni fikirleri uygulama ve risk alma cesaretlendirilir, deneme ve öğrenme sürecindeki hatalar hoşgörüyle karşılanır.⁸⁶ Öğrenen organizasyonlarda odaklanılması gereken alanlar aşağıdakilerdir:

- Yön: Stratejik vizyona uygun yönde organizasyonel öğrenme
- Etkinlik: Süreçlerin standartlaştırılması ve kurumda resmileştirilmesiyle ilgili etkinlik

⁸⁴ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, Balanced Scorecard, Sistem, İstanbul, 1999, s. 82

⁸⁵ Evrim Çalkavur, Öğrenen Organizasyon Yolculuğu, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s.59

⁸⁶ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer, İstanbul, 2004, s 150

- Uzmanlık: Yüksek uzmanlık bilgi ve becerisi gerektiren görevlere odaklanma
- Konsantrasyon: Özellikle geniş çaplı şirketlerin pazarın belirli bölümlerine konsantre olması
- Yenilikçilik: Müşterilere sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanma⁸⁷

Bireyler öğrenme sürecinde kendi özel yeteneklerini geliştirmek isterler. Örgütsel öğrenmede ise kurumdaki sistemler ve performans kapasitesi dikkate alınmalıdır. Kurumlar öğrenirken sınıflarda ya da eğitmenlerden öğrenmezler. Örgütsel öğrenme doğrudan iş ortamında gerçekleşen ve faaliyetler ile entegre halde olmalıdır.⁸⁸

2.7.2.10. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünmenin amacı kurumun geleceği görebilmesine yardımcı olmaktır. Stratejik düşünme sayesinde gelecekte değer nereden yaranaacağı, bugün değer nelerle bağlı olduğu, fırsatların neler olduğunu anlayabilir, gelecekle ilgili vizyon oluşturabilir, arzu ettiğimiz yere varmak için hangi temel yetkinliklere sahip olmamız gerektiğini görebiliriz. Temel yetkinliklere bazen stratejik yetenekler de denmektedir. Bu yetenekler şirkete iş yapma, ürün ve hizmet gerçekleştirme, rekabet edebilme için olanaklar yaratır. Temel yetkinliklerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Temel yetkinlikler kurumun yetenek, bilgi ve süreçlerinin toplamıdır.
- Temel yetkinlikler strateji, sistem, teknoloji, insan kaynaklarının içinde bulunarak yeni ürün ve hizmet, pazar ve değer yaratır.
- Temel yetkinlikler değerlidir, ender görülür ve zor taklit edilir.
- Temel yetkinlikler güçlü nakit rezervi gibi maddi varlıklar değildir.

⁸⁷ Ashok Jashapara, Cognition, Culture and Competition: An Emprical Test of The Learning Organization, The Learning Organization, Volume 10, Number 1, 2003, s 33

⁸⁸ Dean R. Spitzer, Transforming Performance Measurement, AMACOM, New York, 2007, s 146

– Temel yetkinlikler tamamen kullanılmış olabilir, kullanımda olabilir veya gelecekteki değeri temsil edebilir.

Temel yetkinliğin elde edilmesi yeni bir iş kurmak, hatta yeni bir pazara girmekten bile daha zordur ve şirketle özdeşleşmiş durumdadır. Birçok kurumlar 7-10 temel yetkinliği olduğuna inanmaktadır. Fakat gerçek anlamda her kurumda 0-3 arasında temel yetkinliğe sahip olunmasından bahsedilebilir.⁸⁹

2.7.2.11. Hedefler

Performans yönetim kültüründe başarılı olmak için mutlaka hedefler belirlenmeli ve gerçekleşme oranları sürekli takip ve analiz edilmelidir. Hedeflerin sadece üst yönetim veya birim amirleri seviyesinde kalmaması ve tüm çalışanlar tarafından net bir şekilde bilinmesi gereklidir. Belirlenen hedefler zorlayıcı, aynı zamanda gerçekçi olmalıdır. Herkes uzun vadeli başarının gelmesi için hedeflerin neler olduğu ve bu hedeflere kendi çalışmalarının ne şekilde katkı yaptığı konusunda net bir görüşe sahip olmalıdır.

2.7.2.12. Vizyon

Günümüzde bazı şirketlerdeki tepe yöneticiler nereye varmak istediklerini, stratejilerini, kurum hedeflerini çalışanlarıyla paylaşıyor. Bir çok kurumda ise vizyon, strateji sadece üst yöneticinin beyninde yer alır ve çalışanlar şirket olarak vizyonlarının ne olduğundan haberdar olmazlar. Hiç kuşkusuz ki, vizyonunu, stratejilerini çalışanlarıyla paylaşan şirketlerin başarılı olma şansı daha fazladır. Çünkü bu paylaşım çalışanlarda olayları sahiplenme duygusunu geliştirir ve kuruma bağlılıkları artar.⁹⁰ Vizyona ulaşma çalışmaları sürekli gelişme ve değişime ayak uydurabilme yeteneğini gerektirir. Sadece vizyonu oluşturmak yeterli değildir. Eğer çalışmalar bu yönde organize edilmezse kısa sürede motivasyon etkisi kaybolacaktır.⁹¹

⁸⁹ Jeff Degraff, Shawn E. Quinn, a.g.e. , ss 101-111

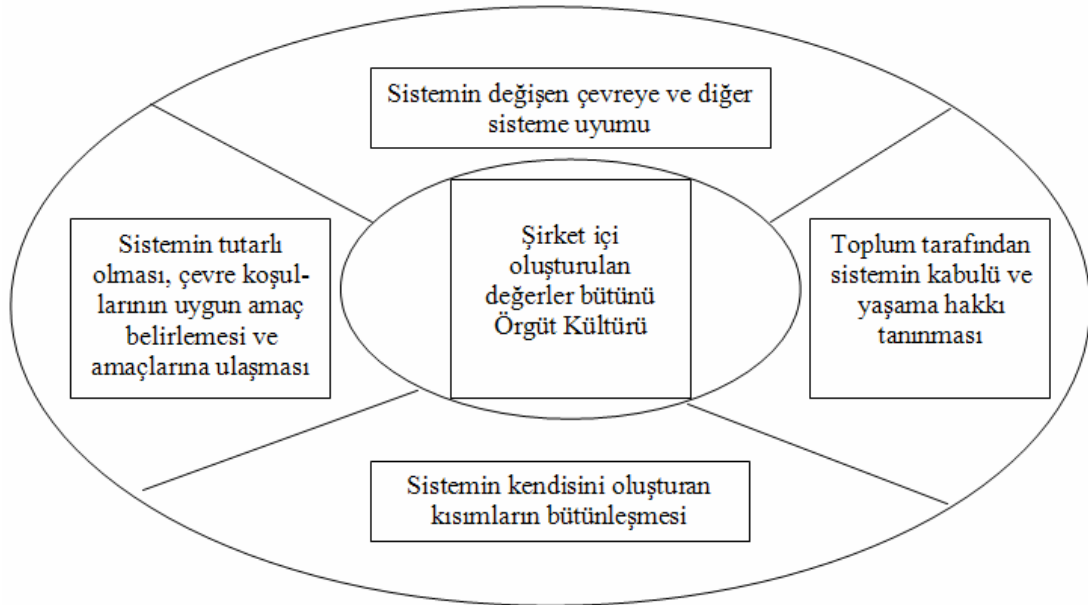
⁹⁰ Ap Eigenhuis ve Rob van Dijk, High Performance Business Strategy, Kogan Page, London, 2007, s 105

⁹¹ Paul Sloane, The Innovative Leader, Kogan Page, London, 2007, ss 4-6

2.7.3. Parsons Modeli

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla anılmaktadır.⁹² Parsons'a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır. Sözü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise en önemli amaçlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler.⁹³

Şekil 12: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



(Erol, Davranış ve Yönetim Psikolojisi,1998)

⁹² İ. Çağrı Kılıç, a.g.e, s. 36

⁹³ Eren Erol, Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 93

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bu sistemin varlığı; ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım ve sistemleri arasında bütünleşmesinin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal yada meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir.

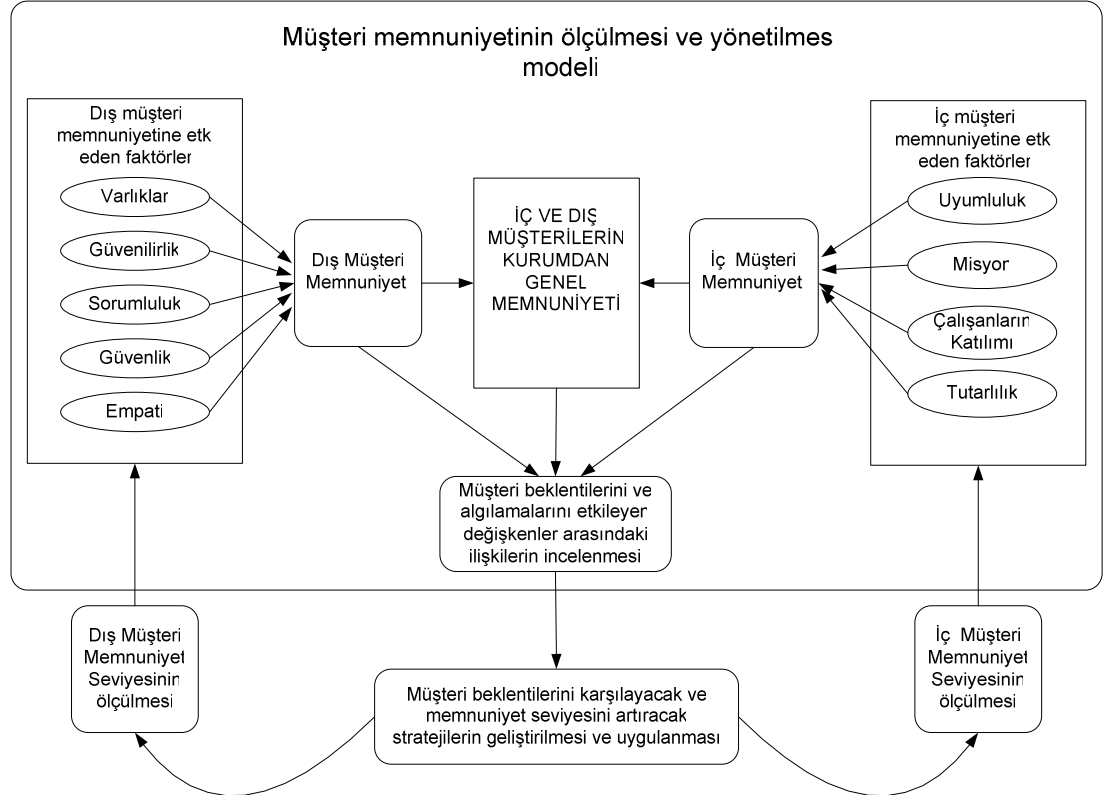
2.8. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE YÖNETİLMESİ MODELİNİN İÇ MÜŞTERİ BOYUTU

Birçok araştırmacı kurumun iç müşterileri olan çalışanların memnuniyetinin doğrudan ve dolaylı olarak dış müşteri memnuniyetini ve kurum performansını etkilediğini belirtmiştir.

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında iç müşteri memnuniyeti faktörlerini belirleme çalışmalarında Denison modeli kriterlerinin kapsamlı olması, değerlendirme için ölçek geliştirilmiş olması ve kurum kültürü maddelerinin doğrudan kurumun performansını değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmış olması nedeniyle diğer modellere tercih edilmiştir. Şekil 13'te görüldüğü gibi modelimizde iç müşteri memnuniyetine etki eden faktörler olarak çalışanların katılımı, tutarlılık, uyumluluk ve misyon maddeleri alınmıştır.

Denison modeli ile ilgili değerlendirme anketi Ek 1'de bulunmaktadır.

Şekil 13: Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – İç Müşteri Boyutu



Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeline iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler de eklendikten sonra model son halini almıştır. Daha önceki bölümde de anlatıldığı üzere iç ve dış müşteri memnuniyet puanları kendi aralarında ağırlıklandırılarak müşterilerin kurumdaki genel memnuniyet seviyesine ulaşılacaktır. Hem Servqual, hem de Denison modeli anket sonuçları üzerinde değişik veri analizi yöntemleri ile faktörler ve değişkenler arası ilişkiler incelenecektir. Kullanılan analiz yöntemleri ile ilgili bilgi çalışmanın 3. Bölüm'ünde verilmektedir.

BÖLÜM 3

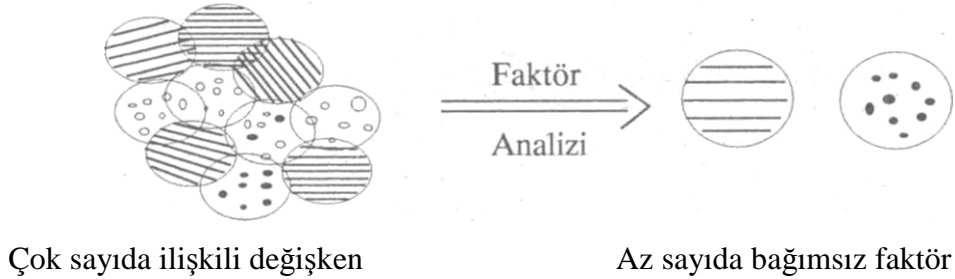
ÇOK DEĞİŞKENLİ İSTATİSTİKSEL ANALİZ YÖNTEMLERİ

3.1. FAKTÖR ANALİZİ

3.1.1. Faktör Analizinin Amacı

Faktör Analizi (Factor Analysis) başta sosyal bilimler olmak üzere pek çok alanda sıkça kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir. Faktör analizi p değişkenli bir olayda (p boyutlu uzay) birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda yeni (ortak) ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar.⁹⁴ Faktör analizi yardımıyla çok sayıda değişken indirgenerek daha anlamlı, sunulabilir ve yönetilebilir faktör grupları elde edilir.⁹⁵ Yani temel bileşenler analizi gibi bir boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir.

Şekil 14: Faktör Analizinin Şekilsel İfadesi



(Tatlıldil, s. 141)

Faktör analizinde kovaryans matrisi ya da korelasyon matrisi ile işe başlanır. Bu matrislerden hangisinin kullanılacağına temel bileşenler konusunda verilen uyarılar ışığında karar verilir. Ancak genelde korelasyon matrisi kullanılmaktadır. Korelasyon matrisinin faktörleştirilmesi esasına dayalı faktör analizinde

⁹⁴ Ali Sait Albayrak, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.107

⁹⁵ Robert Y. Cavana, Brian L. Delahaye, Uma Sekaran, Applied Business Research, John Wiley & Sons, New York, 2000, s 442

faktörleştirmede kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan; merkezsiz (centroid) yöntem, çoklu gruplandırma (multiple grouping) yöntemi, ana faktör (main factor) yöntemi, en çok olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi çok kullanılan yöntemlerdir. Hazır bilgisayar paket programlarında, temel bileşenler yöntemi ile benzerlik göstermesi nedeniyle genellikle temel faktör yöntemi kullanılmaktadır.⁹⁶

Faktör analizi modeliyle çözümlene yapabilmek için aşağıdaki varsayımların kabul edilmesi gerekir:⁹⁷

- Ortak faktörler arasında korelasyon yoktur.
- Spesifik faktörler arasında korelasyon yoktur.
- Ortak faktörler ve spesifik faktörler arasında korelasyon yoktur.

Faktörlerin arasında korelasyon olmadığı veya faktörlerin ortogonal olması durumunda, faktör yükleri, basit bir biçimde faktörler ve gözlenen değişkenler arasındaki korelasyona eşit olmaktadır.⁹⁸

Yukarıdaki şekil 14'ten de anlaşılacağı gibi çok sayıda ilişkili orijinal değişkenden az sayıda ilişkisiz hipotetik değişken bulmayı amaçlayan faktör analizinde, n bireyin p tane özelliğini (değişken) gösteren $X_{p \times n}$ ham veri matrisinden elde edilen $Z_{p \times n}$ standartlaştırılmış veri matrisi kullanılacaktır. Bu durumda, faktör analizi modelinin z_j değişkenleri ile f_1, f_2, \dots, f_m ortak faktörleri (common factors) arasındaki ilişkiyi gösteren doğrusal bir model olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu model genel olarak aşağıdaki biçimde ifade edilir.

$$z_j = a_{j1}f_1 + a_{j2}f_2 + \dots + a_{jm}f_m + b_ju_j ; j = 1, 2, \dots, p \quad \dots(3.1.1)$$

⁹⁶ Hüseyin Tatlıdil, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Engin Yayınları, Ankara, 1992, ss 141-157

⁹⁷ James M.Lattin, J.Douglas Carroll ve Paul E.Green, Analyzing Multivariate Data, Thomson Brooks/Cole, 2003, s.164

⁹⁸ Brian S.Everitt ve Graham Dunn, Applied Multivariate Data Analysis, , Arnold Publishers, Londra, 2001, s.273

Buradaki a_{jm} katsayılarına j'inci değişkenin m'inci faktör üzerindeki yükü veya ağırlığı (loading-weight) adı verilir. Bu katsayıları (3.1.1) bağıntısındaki tersi bir ilişki ile orijinal değişkenlerin doğrusal bir kombinasyonundan elde etmek mümkündür. Yukarıda tanımlanan ortak faktöre hipotetik çıkarım (hypothetical construct) ya da hipotetik değişken (hypothetical variable) adı verilir. Bu nedenle faktör analizine bazı kaynaklarda hipotetik değişken elde etme tekniği adı verilmektedir. Modeldeki u_j değişkenine özel ya da artık faktörü (specific-residual factor) adı verilirken, b_j ise ona ilişkin katsayıdır. Yöntemde asıl amaç yukarıda açıklanan $p \times m$ boyutlu $A = (a_{jm})$ yükler matrisinin (factor loading matrix, factor pattern matrix) elde edilmesidir. Ayrıca, j'inci değişken ile m'inci faktör arasındaki ilişkiyi gösteren matris de $p \times m$ boyutludur ve S olarak gösterilir. S matrisine faktör yapı matrisi ya da kısaca yapı matrisi (factor structure matrix, structure matrix) denmektedir.

Ortak faktörlerin birbirleriyle ve artık faktörle ilişkisiz olacağı varsayımı altında, z_j standartlaştırılmış değişkenlerin varyansına ilişkin olarak aşağıdaki bağıntı yazılabilir.

$$\begin{aligned} \text{Var}(z_j) = 1 &= a_{j1}^2 + \dots + a_{jm}^2 + b_j^2 && \dots(3.1.2) \\ &= h_j^2 + b_j^2 \end{aligned}$$

Bağıntıdaki h_j^2 ' ye j'inci değişkenin ortak faktör varyansı (common variance, communality) adı verilir, b_j^2 terimine ise ortak faktörlerin açıklayamadıkları kısmı kapsayan özel faktör varyansı (specific variance, error variance) denir.

(3.1.1) ile verilen bağıntı, matris formunda yazılacak olursa,

$$\mathbf{Z} = \mathbf{AF} + \mathbf{BU} \quad \dots(3.1.3)$$

biçimindedir.

Bağıntıda **F**: $m \times n$ boyutlu faktör matrisi, **B**: $p \times p$ boyutlu köşegen katsayılar matrisi, **U**: $p \times n$ boyutlu özel faktör matrisidir. **Z** ve **A** ise daha önce tanımlandığı gibi sırasıyla; $p \times n$ boyutlu standartlaştırılmış veriler matrisi ve $p \times m$ boyutlu yükler matrisidir. Bu eşitlikteki **BU** (özel faktöre ilişkin) kısım ihmal edilerek, eşitlik sağdan \mathbf{F}^1 ile çarpılıp n'ye bölünecek olursa,

$$\frac{ZF^1}{n} = A \frac{(FF^1)}{n} \quad \dots(3.1.4)$$

bağıntısı elde edilir. Faktör yapı matrisinin tanımından,

$$\frac{ZF^1}{n} = S \quad \dots(3.1.5)$$

bulunur. Ayrıca aşağıdaki θ matrisi,

$$\frac{FF^1}{n} = \theta \quad \dots(3.1.6)$$

ise $m \times m$ boyutludur ve ortak faktörler arasındaki ilişkiyi gösteren ilişki (korelasyon) matrisidir. Bu durumda (3.1.4) bağıntısından

$$S = A\theta \quad \text{ya da} \quad A = S\theta^{-1} \quad \dots(3.1.7)$$

eşitliklerini yazmak mümkündür. Bu eşitliklerde verilen **S** faktör yapı matrisi ve özellikle **A** yükler matrisi, faktör analizinde bulunması amaçlanan matrislerdir. **A** yükler matrisi genellikle uygun yöntemler seçilerek dik matris olarak elde edilir. Bu matrisin dik olmaması durumlarında ise Gram-Schmidt dikleştirme yöntemi ile $p \times m$ boyutlu dik (orthogonal) yük matrisine dönüştürülebilmektedir. **D** ile gösterilen dik matrisin bulunması,

$$\mathbf{D} = \mathbf{A}\mathbf{T} \quad \dots(3.1.8)$$

biçiminde olmaktadır. Burada **T** matrisi θ ilişki matrisinin alt üçgenidir ve

$$\theta = \mathbf{T}\mathbf{T}^1 \quad \dots(3.1.9)$$

biçiminde gösterilir.

Daha önceki açıklamalara ek olarak, faktör analizinin; yorumlanması güç, çok sayıda ilişkili orijinal değişkenden bağımsız, kavramsal olarak anlamlı az sayıda faktörün (hipotetik değişken) bulunmasıyla uğraştığını söylemek mümkündür. Sonuç olarak iyi bir faktör dönüşümünden şu sonuçlar beklenmelidir:

- a) Boyut indirgenmiş olmalı
- b) Diklik ya da bağımsızlık sağlanmalı
- c) Kavramsal anlamlı olmalı

Bu sonuçlardan ilk ikisi yukarıda verilen ilk aşamanın kapsamına girerken üçüncü sonuç, ikinci aşamada ele alınır. Şu halde **A** matrisinin katsayılarının bulunması ile faktör analizinin ilk aşaması tamamlanmış olur. Bu işlemlere faktörleştirme ya da faktör bulma adı verilmektedir.

3.1.2. Faktör Döndürmesi ve Kavramsal Anlamlılık

Faktör döndürmesi, elde edilen faktörleri daha iyi yorum verebilecek biçimde (kavramsal anlamlılık) yeni faktörlere çevirme olarak ifade edilebilir. Kavramsal anlamlılık göreceli ve çok soyut bir kavramdır. Döndürmedeki amacı daha somut bir biçimde ifade edebilmek için Thurstone tarafından geliştirilen basit yapı (simple structure) kavramından söz etmek gerekir. Basit yapı için önerilen beş koşul aşağıdaki gibidir:

- Faktör matrisinin herbir satırında en az bir tane sıfır değer olmalıdır.
- Faktör matrisinde m tane ortak faktör var ise her bir sütunda en az m tane sıfır değeri bulunmalıdır.
- Faktör matrisindeki herbir faktör çiftinin birinde yük değeri görülürken ötekinde görülmemelidir.
- Faktör matrisindeki herbir faktör çifti için (faktör sayısı dört ya da daha çok iken) değişkenlerin büyük çoğunluğunun yük değeri sıfır olmalıdır.
- Faktör matrisindeki herbir faktör çifti için (faktör sayısı dört ya da daha çok iken) sadece az sayıda değişkenin yük değeri olmalıdır.

Bu konudaki somut göstergelerden birisi Ferguson başta olmak üzere birçok araştırmacı tarafından geliştirilen ve birçok farklı ifadesi bulunan “Parsimony Ölçüsü”dür. Konudaki anlamıyla parsimony kavramı; olabildiğince az sayıda boyutla (faktör) p değişkenli sistemin açıklanmasıdır. Genel olarak Parsimony Ölçüsü (PÖ),

$$PÖ = \sum_{j=1}^p \sum_{1 < q=1}^m (a_{jl} a_{jq})^2 \quad \dots(3.1.10)$$

biçiminde gösterilmektedir ve bu değerin minimum olduğu duruma en iyi çözüm adı verilmiştir. Ayrıca $\mathbf{A}=(\mathbf{a}_{jl})$ ilk faktör matrisi, $\mathbf{D} = (\mathbf{d}_{jl})$ dönüşümden sonra ulaşılan faktör matrisi, $\mathbf{T} = (\mathbf{t}_{ql})$ dik dönüşüm matrisi olmak üzere, (3.1.8) nolu eşitlikle verilmiş olan,

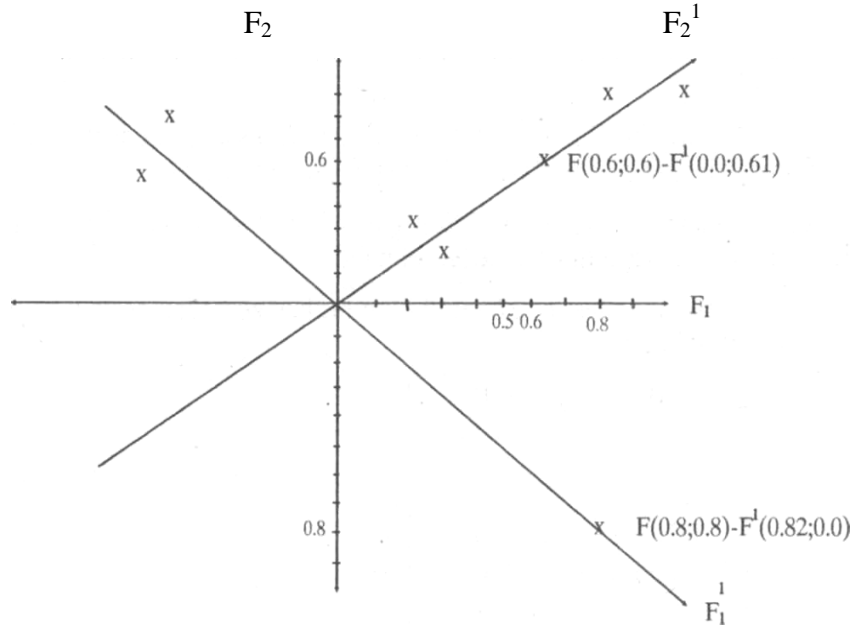
$$\mathbf{D} = \mathbf{AT} = \sum_{l=1}^m d_{jl}^2 = \sum_{l=1}^m a_{jl}^2 = h_{jl}^2$$

bağıntısından yararlanan Ferguson PÖ değerini,

$$\text{MaxPÖ} = \sum_{j=1}^p \sum_{l=1}^m d_{jl}^4 \quad \dots(3.1.11)$$

biçiminde tanımlamıştır.

Şekil 15: Grafik Yöntemiyle Faktör Döndürmesi



(Tatlıdil, s. 146)

Faktör analizinde döndürmeler basit yapıya ulaşmayı garanti etmediği gibi döndürmeden sonra elde edilecek faktör sonuçları, elde edilen ilk faktör sonuçlarından daha kötü de (anlamsız) olabilmektedir.

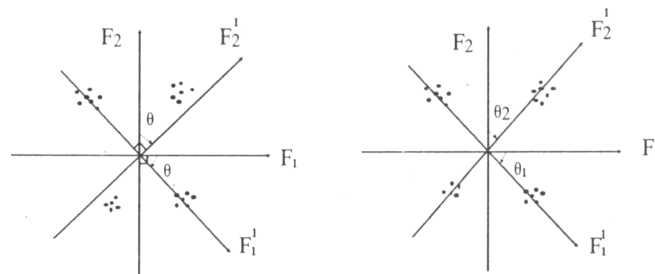
Döndürme çalışmalarında basit yapıya ulaşmada iki farklı yol izlenir. Bunlardan ilki grafik yöntemi, ikincisi ise sayısal deneme yöntemidir. Yukarıdaki Şekil 15'te basit yapının ne olduğu ve grafik yöntemi ile basit yapıya nasıl ulaşılabacağı gösterilmektedir.

Şekilde her değişken bir nokta ile ifade edilmekte ve iki faktör durumunu göstermektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi F_1 ve F_2 ile gösterilen ilk faktörlerdeki yük değerleri, F_1^1 ve F_2^1 ile gösterilen ikinci faktörlerde bir hayli değişmektedir. Faktör sayısının ikiden çok olması durumunda da faktörler ikişer ikişer ele alınıp döndürülerek daha anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılır.

3.1.3. Döndürme Türleri

Faktör döndürmesinde iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan ilki (yukarıda kısmen değinilen) eksenlerin konumlarını değiştirmeden yani 90° lik açı ile döndürmedir. Buna dik (orthogonal) döndürme adı verilir. İkinci yöntemde ise her faktör birbirinden bağımsız olarak döndürülür. Eğik (oblique) döndürme adı verilen bu yöntemde eksenlerin birbirlerine dik olması gerekli değildir. Bu durumda dik döndürmede sadece e gibi bir döndürme açısına ihtiyaç duyulurken, eğik döndürmede θ_1 ve θ_2 gibi iki farklı açı bulunmaktadır. Sonuç olarak iki döndürme yöntemi arasındaki en önemli istatistiksel farklılık; ilkinde faktörler ilişkisiz (dik-bağımsız) iken ikincisinde bu koşul göz önüne alınmamaktadır. Aşağıdaki şekil 16'da döndürme yöntemleri arasındaki farklılığı grafiksel olarak göstermektedir.

Şekil 16: Faktörlerin Dik ve Eğik Yöntemlerle Döndürülmesi



a) Dik Döndürme

b) Eğik Döndürme

(Tatlidil, s. 148)

Faktör analizinde elde edilen ilk faktörlerin döndürülmesindeki asıl amacın daha iyi yorum veren basit yapıya ulaşılması olduğu söylenmişti. Bunun yanı sıra başka gerekçeler de sıralanabilir. Bu gerekçeler genel olarak;

- Basit yapıya (simple structure) ulaşma
- Boyut indirgeme (parsimony)
- Hipotetik yapı (hypothetical structure) bulma
- Nedensellik analizi (causal analysis)

biçiminde sıralanabilir. Aslında pek çok ilişkili değişkenden az sayıda ilişkisiz ve kolay yorumlanabilir faktörlere ulaşmak faktör analizinin temel amacı olduğuna göre, faktörler tarafından açıklanan varyans miktarının döndürmeden etkilenmemesi istenir. Bu istem dik dönüşümleri ön plana çıkartır. Ancak bazı durumlarda dik döndürme en iyi faktör kümesine ulaşmakta yeterli olamamaktadır. Bu durum araştırmacıların bekledikleri (hangi faktörlerin hangi değişkenlere ilişkin yükleri taşıması gerektiği) özellikleri tam olarak vermediği için, döndürmeden amaçlanan basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşamamaktadır. Böyle durumlarda eğik döndürme gündeme gelmektedir. Sonuç olarak faktörlerin dikliğinden belli ölçüde fedakarlık yapılması durumunda eğik döndürme ile daha anlamlı ve daha kolay yorumlanabilir basit yapı sonuçlarına ulaşılabilir. Birçok araştırmacı eğik döndürmenin dik döndürmeden her zaman daha üstün olduğunu savunmakta ve bu üstünlükleri şöyle sıralamaktadır:

- Bazı durumlarda diklik bir koşul olmadığı için daha yüksek yüklü basit yapı verir.
- Dik faktörlerde yükler -1 ile +1 arasındadır. Eğik döndürmede bazı yüklerin 1'den büyük olması durumları ile de karşılaşılabılır. Bu değerler 1 olarak değerlendirilir ve yüklerin mükemmel olduğu anlamına gelir.

Eğik döndürmenin bu üstünlüklerinin yanı sıra bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu yönler ise şöyle sıralanabilir:

- Değişkenlere ilişkin ortak varyanslar dik dönüşümlerde olduğu gibi doğrudan hesaplanamamaktadır.

- Her faktörün açıkladığı varyans miktarı dik dönüşümlerde olduğu gibi sütunlardaki yüklerin kareleri toplamından elde edilememektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi faktör döndürmede genel olarak iki yöntem izlenmektedir. Bunlardan ilki grafik ya da geometrik döndürmedir. Bu yöntem; zaman kaybettirici, sübjektif ve şansa bağlı sonuçlar vermesi nedeniyle pek önerilmemektedir. Analitik döndürme olarak bilinen ikinci yol ise asıl döndürme yöntemi olarak bilinir. Bu gruba giren yöntemler dik ve eğik yöntemler olarak iki alt grupta incelenir.

3.1.3.1. Dik Döndürme Yöntemleri

Faktörleştirme yöntemlerinden herhangi biri kullanılarak diklik koşulu altında **A** ile gösterilen faktör yükleri matrisinin elde edilmesinden söz edilmişti. Elde edilen faktörlerin daha anlamlı sonuçlar vermesi için faktörün her seferinde m-2 tanesi sabit tutularak ikişer ikişer diklik özelliği bozulmayacak biçimde döndürülmesini sağlayan pek çok dik döndürme algoritmaları (yöntem) geliştirilmiştir. Bunlar arasında en yaygın kullanılanları; Quartimax, Varimax, Orthomax, Biquartimax ve Equamax algoritmalarıdır.

-Varimax Yöntemi: Varimax döndürmede, ana hedef her bir değişkenin sadece bir tek faktör üstünde yüksek biçimde yüklü olacağı bir faktör yapısı bulmaktır. Bu, bir değişkenin bir faktör üstünde yüksek derecede yüklü ve diğer faktörler üstünde 0'a yakın yüklü olmasıdır.⁹⁹

$$\mathbf{Max V} = p \sum_{l=1}^m \sum_{j=1}^p (d_{jl} / h_{jl})^4 - \sum_{l=1}^m \left(\sum_{j=1}^p d_{jl}^2 / h_{jl}^2 \right)^2 \quad \dots(3.1.12)$$

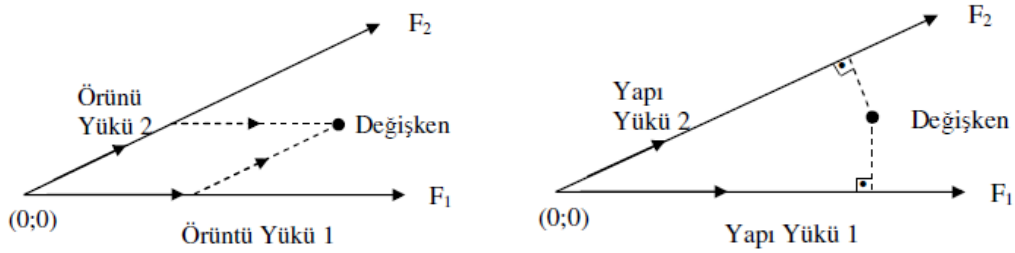
Kaiser tarafından önerilen yöntem quar-timax yönteminin bir modifikasyonudur. Varimax yönteminde de (öteki yöntemlerde olduğu gibi) faktör varyanslarının (daha iyi yorum verebilmesi için) maksimum olmasını sağlayacak biçimde döndürme yapılır. Bu amaçla geliştirilen V fonksiyonunun maksimum olması hedeflenir.

⁹⁹ Subhash Sharma, Applied Multivariate Techniques, John Wiley & Sons, 1996, s.119

3.1.3.2. Eğik Döndürme Yöntemleri

Daha önce kısmen değinilen eğik döndürme yöntemleri son yıllarda çok kullanılan ve daha iyi sonuçlar veren yöntemlerdir. Eğik döndürmeye karar verilmesi durumunda (eksenlerin dik olmaması nedeniyle) araştırmacının faktör yüklerinin yorumlanmasında izleyeceği iki yol bulunmaktadır. Değişkenleri gösteren herbir noktanın döndürülmüş eksenler üzerindeki izdüşümlerinin yorumlanmasına ilişkin olan bu yollardan ilkinde; verilen noktaların eksenler üzerindeki izdüşümleri eksenlere paralel doğrularla bulunur ki bu yük değerlerine örüntü yükleri (pattern loadings) adı verilir. İkinci yolda ise noktaların verilen eksenlere izdüşümleri bu eksenlere dik doğrularla bulunur ki bu durumda döndürülmüş eksenler üzerindeki yük değerlerine yapı yükleri (structure loadings) adı verilir ve orijinal değişkenlerle faktörler arasındaki gerçek ilişkiyi gösteren katsayılardır. Eğik döndürmede söz konusu olan örüntü ve yapı yüklerinin geometrik ifadeleri aşağıda şekil 17'de gösterilmiştir.

Şekil 17: Eğik Faktör Döndürmesinde Yük Değerleri



(Tatlıdil, s.150)

Eğik döndürmede, yukarıdaki gibi döndürmeden sonra elde edilen eksenlere temel eksenler (primary axes) adı verilir. Bu eksenler üzerindeki hangi yüklerin kullanılacağı araştırmacıya kalmıştır. Araştırmacı seçimini daha anlamlı bulduğu sonuçlara göre yapar. Ancak pek çok bilgisayar algoritmasında örüntü yükleri çıktı olarak verilmektedir. Bu durumda; A elde edilen ilk faktör yükleri matrisi, T_p temel

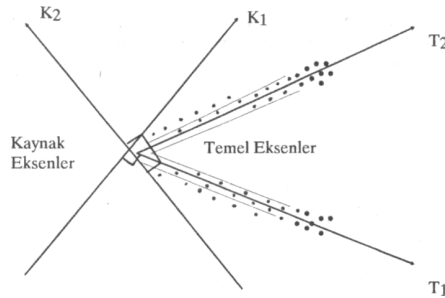
eksene göre dönüşüm matrisi olmak üzere $\mathbf{P} = (d_{ji})$ temel eksen örüntü yükleri matrisi,

$$\mathbf{P} = \mathbf{A}\mathbf{T}_P = (d_{ji}) ; j = 1, \dots, p \text{ ve } l = 1, \dots, m \text{ için} \quad \dots(3.1.13)$$

biçiminde elde edilir.

Eğik döndürmenin bir başka özelliği de orijinal ya da temel eğik çözümlerden (temel eksenler üzerindeki yük değerleri) düzeltilmiş ya da kaynak (reference) çözüme geçilebil-mesidir. Düzeltilmiş çözüme ulaşabilmek için önce kaynak eksenler (reference axes) oluşturulur. Kaynak eksen oluşturmada amaç, basit yapıya ulaşıldığında daha çok sayıda sıfır değerli elemanları olan bir matrisin elde edilmek istenmesidir. Kaynak eksenler temel eksenlere dik yeni eksenlerdir. Temel eksenlerde olduğu gibi kaynak eksenler üzerinde de örüntü ve yapı yükleri bulunmaktadır. Ancak temel eksenden farklı olarak burada kaynak örüntü yükleri gerçek ilişki katsayıları iken, kaynak yapı yükleri ilişki katsayıları değildir. Yani temel eksenlerin tersine bir durum söz konusudur. Şekil 18’de de kaynak eksenlerin temel eksenlerden elde edilmesi gösterilmektedir.

Şekil 18: Kaynak Eksenlerin Temel Eksenlerden Elde Edilmesi



(Tatlıldil, s.151)

Gerçek ilişki katsayıları olmamalarına karşın döndürülmüş eksenlerin yorumunda kaynak yapı yükleri daha sık kullanılmaktadır. \mathbf{A} , elde edilen faktör yükleri matrisi, Λ_p kaynak eksen döndürme matrisi olmak üzere $\mathbf{V} = (v_{ji})$ ile gösterilen kaynak eksen yapı yükleri matrisi,

$$\mathbf{V} = \mathbf{A}\Lambda_p = (v_{ji}) ; j = 1, \dots, p \text{ ve } l = 1, \dots, m \text{ için} \quad \dots(3.1.14)$$

bağıntısından bulunmaktadır.

Temel ve kaynak eksenlerin kullanıldığı çok sayıda eğik döndürme algoritması (yöntem) bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında en yaygın kullanılanları: Oblimax, Quartimin, Covarimin, Bi-quartimin, Oblimin ve Binoramin yöntemleridir (Harman, 1976; Krzanowski, 1988).

- **Oblimax Yöntemi:** Saunders tarafından geliştirilen yöntem, W ile gösterilen basıklık (kurtosis) katsayısının maksimum yapılması esasına dayanır.

$$\text{Max } W = \sum_{j=1}^p \sum_{l=1}^m v_{jl}^4 / \left(\sum_{j=1}^p \sum_{l=1}^m v_{jl}^2 \right)^2 \quad \dots(3.1.15)$$

- **Quartimin Yöntemi:** Carroll tarafından önerilen yöntemde faktör yüklerinin karelerinin çarpımlar toplamının minimum olması amaçlanmaktadır.

$$\text{Min } N = \sum_{j=1}^p \sum_{1 < q=1}^m v_{jl}^2 v_{jq}^2 \quad \dots(3.1.16)$$

Eğik döndürme için diğer yöntemler şunlardır

- **Covarimin Yöntemi:**

- **Bi-quartimin Yöntemi**

- **Oblimin Yöntemi**

- **Binoramin Yöntemi**

Sonuç olarak dik ve eğik döndürme yöntemlerinden hangisinin seçileceği ve hangi algoritmalarla döndürme yapılacağı konusunda kesin bir şey söylemek mümkün değildir. Bu nedenle seçim büyük ölçüde araştırmacının deneyimine ve verilerin yapısına bağlıdır.. Ancak dik döndürme yöntemi olarak equamax ve eğik döndürme olarak da bi-quartimin yönteminin seçilmesi önerilmektedir.

3.1.4. Verilerin Faktör Analizine Uygunluğunun Testi

Verilerin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser-Meyer-Olkin ölçümlerinden yararlanılır. KMO değerinin yüksek çıkması arzu edilen durumdur. Tablo 4'te KMO değerleri ile ilgili standartlar bulunmaktadır.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Subhash Sharma, a.g.e., s.116

Tablo 4: KMO değeri standartları

KMO Değerleri	Yorum
≥ 0.90	Olağanüstü
.80+	Değerli
.70+	Orta
.60+	Vasat
.50+	Zayıf
.50 \geq	Kabul edilemez

(Kaynak: Sharma,s. 116)

Faktör analizinde daha yüksek KMO değeri her zaman tercih edilmelidir. Çok iyi bir faktör analizinde 0.80'den büyük olmalıdır, ancak 0.60'dan büyük değerler de kabul edilebilir.¹⁰¹

3.1.5. Örnek büyüklüğüne göre faktör yüklerinin önemi

Faktör yüklerinin önemleri örnek büyüklüğüne göre değişim göstermektedir. Tablo 5'te değişik faktör yüklerinin önemli sayılabilmesi için gerektirdikleri örnek büyüklükleri vardır.¹⁰²

Tablo 5 : Örnek büyüklüğüne dayalı faktör yükü önemi

Faktör yükü	Önem için gerekli örnek büyüklüğü
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

(Kaynak: Hair, s. 128)

3.2. KÜMELEME ANALİZİ

3.2.1. Kümeleme Analizine Giriş

Kümeleme analizinin genel amacı, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre sınıflandırmak (gruplamak) ve araştırmacıya; uygun, işe yarar özetleyici bilgiler

¹⁰¹ Ali Sait Albayrak, a.g.e., s.132

¹⁰² Joseph F. Hair ve diğerleri, Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 2006, s. 128

elde etmede yardımcı olmaktadır. Bireylerin gruplandırılmasında kullanılması nedeniyle kümeleme ve diskriminant analizleri arasında benzerlik olmakla birlikte, iki yöntem arasında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Herşeyden önce, diskriminant analizinde grup sayısı (küme sayısı) bilinmemekte, bu sayı analiz süresince değişmemekte ve araştırmacıdan, bireyleri bu kümelere sınıflandırması istenmektedir. Ayrıca diskriminant analizinden elde edilen bilgiler (ayırma fonksiyonu) gelecekte kullanılabilir. Oysa ki, kümeleme analizinde küme sayısı bilinmemekte (bilinmesi durumunda zaten kümeleme analizinin kullanılması anlamsızdır) ve sadece verilerin mevcut durumuna ilişkin sonuçlar vermesi nedeniyle gelecekte kullanılabilmesi söz konusu olamamaktadır.

Kümeleme analizinde de diskriminant analizinde olduğu gibi verilerin normal dağılımlı olması gerektiği varsayımı olmakla birlikte normallik varsayımı prensipte kalmakta, daha sonra ayrıntılı verilecek olan uzaklık değerlerinin normalliği yeterli görülmektedir. Ayrıca kümeleme analizinde kovaryans matrisine ilişkin herhangi bir varsayım bulunmamaktadır.

Bireylerin sınıflanması, ait oldukları kitlelerin (grupların) belirlenmesi ile uğraşan kümeleme analizinin amacı, sınıflama, nümerik taksonomi sözcükleri ile ifade edilmekte ve literatürde Q analiz teknikleri bölümünde yer almaktadır.

Sosyal bilimlerde, tıpta, ziraat başta olmak üzere tüm mühendislik bilimlerinde yaygın uygulama imkanı bulunan kümeleme analizi, çok değişkenli varyans analizi, lojistik regresyon analizi, çok boyutlu, ölçekleme gibi diğer çok değişkenli analizlerle de sıkı ilişkisi olan bir tekniktir.

Küme, birbirine yakın (benzer) bireylerin çok boyutlu uzayda oluşturdukları bulutlar benzetmesi ile ifade edilebilir. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi küme kavramı, benzerlik (similarity) ve uzaklık (distance) gibi kavramları

biçiminde gösterilen x_1 ve x_2 değişken vektörleri arasındaki açı, gözlemler uzayında bu iki vektörün iç çarpımıdır.

$$\langle x_1, x_2 \rangle = x_1^T x_2 = \sum_{i=1}^n x_{1i} x_{2i} = \|x_1\| \|x_2\| \cos \alpha \quad \dots(3.2.2)$$

Buradan da,

$$\cos \alpha = \frac{x_1^T x_2}{\|x_1\| \|x_2\|} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{1i} x_{2i}}{\left(\sum_{i=1}^n x_{1i}^2 \right)^{1/2} \left(\sum_{i=1}^n x_{2i}^2 \right)^{1/2}} \quad \dots(3.2.3)$$

yazılabilir. 0 ile 1 arasında değerler alabilen vektörler arası açı (veri matrisi pozitif tanımlı iken) ölçüm uzaklıklarını etkilemez. Bu katsayı, bilinen biçimiyle yazılacak olursa,

$$\rho = \frac{\text{Kov}(x_1, x_2)}{[\text{Var}(x_1)\text{Var}(x_2)]^{1/2}} \quad \dots(3.2.4)$$

ρ 'nun değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen en basit değer olan çarpım moment korelasyon katsayısı olduğu görülür. Bilindiği gibi ilişki katsayıları R analizlerinin (örneğin faktör analizi) hareket noktasını teşkil etmektedir.

Q analizlerinde de yukarıdakine benzer mantıktan yola çıkılmaktadır. Yukarıda ele alınan iki değişken vektörü yerine, herbirinde p değişkene ilişkin değerler bulunan iki gözlem vektörünün ele alındığı düşünülecek olursa bu iki vektör arasındaki uzaklıklar toplamı korelasyon katsayısına benzer özellik gösterecektir. Ancak 0-1 sınırı içerisine düşen bir sonuç veremeyebileceği için elde edilen ve benzerlik (similarity) ya da benzemeliğin (dissimilarity) ölçüsü olan bu değere uzaklık (distance) değeri adı verilmektedir.

x_i ve x_j gözlem vektörleri arasındaki $d(x_i, x_j) = d_{ij}$ uzaklık değerlerini ifade etmek amacıyla geliştirilmiş pek çok teknik (metrik) bulunmaktadır. Nicel veriler olması durumunda kullanılan bu tekniklerden en çok bilinenleri şunlardır.

Nicel Veriler İçin:

-Minkowski Uzaklığı;

$$d_{\lambda}(x_i, x_j) = \left[\sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}|^{\lambda} \right]^{1/\lambda} ; \lambda \geq 1 \text{ için} \quad \dots(3.2.5)$$

- **Manhattan City – block Uzaklığı** ($\lambda = 1$ durumu)

$$d_1(x_i, x_j) = \sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}| \quad \dots(3.2.6)$$

- **Öklit (Euclidean) Uzaklığı** ($\lambda = 2$ durumu) ;

$$d_2(x_i, x_j) = \left[\sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}|^2 \right]^{1/2} \quad \dots(3.2.7)$$

-**Ölçekli Öklit Uzaklığı**

Değişkenlerin aynı ağırlıkta ölçeklenmemiş olması durumunda kullanılır.

$$d_2^*(x_i, x_j) = \left\{ \sum_{k=1}^p w_k^2 (x_{ik} - x_{jk})^2 \right\}^{1/2} \quad \dots(3.2.8)$$

Burada w_k , k'inci değişkenin standart sapma değerinin (s_k) ya da dağılım aralığı değerinin tersidir, w_k 'ının s_k değerinin tersi olması durumunda elde edilen uzaklığa Karl-Pearson uzaklığı da denmektedir.

3.2.3. Kümeleme Yöntemleri

Kümeleme analizinde ikinci aşamada, bir önceki alt bölümde söz edilen uzaklık değerlerinden yararlanılarak bireylerin kümelere(gruplara) atanması yapılır. Kümelemede pek çok yöntem bulunmakta ve bu yöntemler farklı başlıklar altında toplanmaktadır. Ancak, en çok bilinen ya da en çok kabul göreninde kümeleme yöntemleri; hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan yöntemler biçiminde iki ana başlık altında toplanmaktadır. Aşağıda hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemlerinden söz edilecektir.

3.2.3.1. Hiyerarşik Olmayan Kümeleme Yöntemleri

Küme sayısı konusunda ön bilgi var ise ya da araştırmacı anlamlı olacak küme sayına karar vermiş ise bu durumda çok uzun zaman alan hiyerarşik yöntemler yerine hiyerarşik olmayan (nonhierarchical) ya da aşamasız olmayan kümeleme yöntemleri tercih edilmektedir. Ayrıca bu yöntemlerin kuramsal dayanaklarının daha güçlü olması diğer bir tercih nedenidir. Hiyerarşik olmayan kümeleme başlığı altında pek çok teknikten söz edilmektedir. Ancak bunlardan en çok kullanılan iki tanesi Mac Queen tarafından geliştirilmiş olan k- ortalama tekniği ile ençok olabilirlik tekniğidir.

k- Ortalama Tekniği : Bu teknikte bireyler, kümeler içi kareler toplamı en küçük olacak biçimde k kümeye bölünmektedir. Yani, x_1, x_2, \dots, x_n herbiri p değişkenli gözlem vektörleri, çok boyutlu X uzayında birer nokta olarak düşünülecek olursa ve aynı uzayda, a_{1n}, \dots, a_{kn} her grup birey için küme merkezleri olarak seçildiğinde,

$$Wn = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \min_{1 \leq j \leq k} \|x_i - a_{jn}\|^2 \quad \dots(3.2.9)$$

kuralı gereğince bireyler en yakın kümeye sınıflanmaktadır. Bu tekniğin bilgisayar algoritmalarındaki pratik işleyişi ise şöyledir:

- 1 - İlk k gözlemin her biri bir gözlemlili küme olarak alınmaktadır.
- 2- Kalan n-k gözlemin herbiri, ortalaması en yakın olan kümeye atanmakta ve her atamadan sonra küme ortalamaları yeniden hesaplanmaktadır.
- 3- Tüm gözlemlerin (birey) kümelere atanması bittikten sonra, n gözlemin son bulunmuş küme ortalamalarına göre yeniden atanmaları yapılmaktadır.
- 4- Bir önceki kümelemeye göre son elde edilen kümelemede kümeler arası gözlem geçişi durana kadar üçüncü adım tekrarlanmaktadır.

En Çok Olabilirlik Tekniği: Diskriminant analizinde de kullanılan en çok olabilirlik tekniğinde (herbir x_i gözlem vektörünün bağımsız ve aynı olasılık yoğunluk fonksiyonuna sahip olduğu varsayımı altında) herbir gözlem (birey) en

büyük olabilirlik değeri verecek biçimde daha önceden belirlenen kümelere atanmaktadır.

Kuramsal dayanağı güçlü olmakla birlikte en çok olabilirlik tekniği uzun makina zamanı gerektirmesi nedeniyle yaygın kullanılmamaktadır.

3.2.4. Küme Sayısının Belirlenmesi

Kümeleme analizinin son aşamasının sonuçların anlamlılığının tartışılması olduğundan daha önce söz edilmişti. Gerçekten de kümeleme analizinden sağlıklı ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için iki koşulun mutlak surette sağlanması gerekir. Bu koşullardan ilki, önemli değişkenlerin seçilmesidir ki bu koşul çeşitli R- analizleri yardımıyla sağlatılmaktadır. İkincisi ise küme sayısının (isabetli) belirlenmesidir.

Küme sayısının belirlenmesi konusunda son yıllarda yoğun çalışmalar yapılıyor olmakla birlikte hala 1970'li yıllarda geliştirilmiş olan ve çok da güvenilir sonuçlar vermeyen bazı testlerden yararlanılmaktadır. Küme sayısına karar vermede yararlanılan en pratik yol, aşağıdaki eşitlikle elde edilen katsayının kullanılmasıdır. Bu yöntemde küme sayısı (k),

$$k \cong (n/2)^{1/2} \quad \dots(3.2.10)$$

biçiminde belirlenmektedir. Küçük örneklem için kullanılabilir gözükse de bu formül örneklem hacminin büyük olması durumunda iyi sonuçlar vermemektedir.

Marriot tarafından 1971 yılında önerilen ikinci yöntemde ise W, grup içi kareler toplamı matrisi olmak üzere küme sayısı,

$$M = k^2 |W| \quad \dots\dots(3.2.11)$$

eşitliğinden bulunmakta ve en küçük M değerini veren küme sayısı gerçek küme sayısı olarak değerlendirilmektedir.

3.3. LOJİSTİK REGRESYON ANALİZİ

3.3.1 Giriş

Lojistik regresyon son yıllarda sosyal bilimler ile ilgili araştırmalarda yoğun biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntem çeşitli varsayım (normallik, ortak kovaryansa sahip olma gibi) bozulmaları durumunda diskriminant analizi ve çapraz tablolara bir alternatif olurken, Y'nin iki muhtemel kategorisi için tipik olarak 1 ve 0 olarak kodlandığı, X_1, X_2, \dots, X_k gibi çeşitli değişkenlerin dikotomik bağımlı değişken Y ile ilişkisini tanımlamakta kullanılabilen bir matematiksel modelleme yaklaşımıdır¹⁰³. Bağımlı değişkenin 0,1 gibi ikili (binary) ya da ikiden çok düzey içeren kesikli değişken olması durumunda normallik varsayımının bozulması nedeniyle de doğrusal regresyon analizine alternatif olmaktadır. Varsayım kısıtı olmaması nedeniyle kullanım rahatlığının yanı sıra, çözümlenmeden elde edilen modelin matematiksel olarak son derece esnek ve kolaydır.¹⁰⁴ kolay yorumlanabilir olması yönteme olan ilgiyi artırmaktadır.

3.3.2. Doğrusal Olasılık Modeli

Çeşitli gösterim biçimleri olan genel doğrusal regresyon modelini,

$$E(y_i / x_{i1}, \dots, x_{ip}) = \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik}; i = 1, \dots, n \text{ için} \quad \dots \dots (3.3.1)$$

biçiminde koşullu beklenen değer olarak da yazmak mümkündür. Bu modelde açıklayıcı değişkenler üzerinde kısıt yok iken y bağımlı değişkeninin sürekli olması koşulu vardır. Herhangi bir i'inci gözlem için,

$$y_i = \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} + u_i \quad \dots \dots (3.3.2)$$

biçiminde ifade edilen modelde açıklayıcı değişkenler üzerinde bir kısıt olmadığından y_i sonuç değeri $-\infty$ ile $+\infty$ arasında tüm değerleri alabilmektedir.

¹⁰³ David G.Kleinbaum vd., Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods, Brooks/Cole Publishing, 1998, s.656

¹⁰⁴ Dawid W.Hosmer ve Stanley Lemeshow, Applied Logistic Regression, John Wiley and Sons, 1989, s.6

Bağımlı değişkenin 0,1 gibi değerler aldığı durumda bu kural bozulmakta ve P (y_i=1), i'inci gözlemin 1 değerini alma olasılığı olmak üzere, beklenen değer,

$$E(y_i) = 1xP(y_i = 1) + 0xP(y_i = 0) = P(y_i = 1) \quad \dots\dots\dots (3.3.3)$$

olmaktadır. Bu sonuç regresyon denklemi olarak yazılacak olursa,

$$E(y_i) = P(y_i = 1) \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \quad \dots\dots\dots (3.3.4)$$

elde edilir. Sol tarafı 0-1 arasında olasılık değerleri alan bu denkleme doğrusal olasılık modeli adı verilir. Sonuç değişkenin ikili olduğu (3.3.2) nolu gösterimle ifade edilen modelin hata terimi, y_i=0 ve y_i=1 durumları için sırasıyla,

$$\begin{aligned} \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} + u_i = 0 \text{ o zaman } u_i &= - \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \\ \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} + u_i = 1 \text{ o zaman } u_i &= 1 - \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \end{aligned} \quad \dots\dots\dots (3.3.5)$$

değerlerini almaktadır. Hata terimlerine ilişkin,

$$\begin{aligned} E(u_i) &= P(y_i = 0) \left(- \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \right) + P(y_i = 1) \left(1 - \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \right) = 0 \\ Var(u_i) &= E(u_i)^2 = P(y_i = 0) \left(- \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \right)^2 + P(y_i = 1) \left(1 - \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \right)^2 \quad \dots\dots\dots (3.3.6) \\ &= \left(\sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \right) \left(1 - \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \right) \end{aligned}$$

varsayımları nedeniyle β_k katsayılarının en küçük kareler kestirimi (değişken varyanslılık nedeniyle) yansız, ancak en iyi olmayacaktır. Değişen varyanslılığı ortadan kaldırmak amacıyla ilk olarak y'nin x'ler üzerindeki regresyonundan $\hat{\beta}$ kestirimleri bulunmakta ve bu kestirim değerleri kullanılarak ağırlık değerleri,

$$w_i = 1 / \left(\sum_{k=0}^p \hat{\beta}_k x_{ik} \right) \left(1 - \sum_{k=0}^p \hat{\beta}_k x_{ik} \right) \quad \dots\dots\dots (3.3.7)$$

biçiminde elde edilmektedir. Ağırlık değerlerinden yararlanılarak (3.3.2) ile verilen model ağırlıklandırıldığında yeni hata terimi w_iu_i sabit varyanslı olacağı için hata teriminin minimum varyanslı yansız kestirimini elde etmek mümkün olabilecektir.

Lojistik regresyonun doğrusal regresyon modeli için olduğu gibi çapraz tablolar için de bir alternatif olduğu belirtilmişti. Bu nedenle veri kümesinde m grup ve her grupta n_j ($j=1, \dots, m$) olduğunda, j'inci gözlem grupta bulunan n_j farklı y_i gözlemi y_{ij} ile gösterildiğinde,

$$y_j = \sum_{i=1}^{n_j} y_{ij} \quad \dots\dots\dots(3.3.8)$$

eşitliği yazılabilmektedir. Burada $y_{ij} \sim \text{Bernoulli}(P_j)$ ve $y_j \sim \text{Binom}(P_j, n_j)$ dağılımlıdır. j'inci gruptaki n_j gözlemden y_j tanesinin sonucu olumlu ($y_{ij}=1$) ise olumlu olma (ya da başarı) oranı $f_j = y_j / n_j$ olacaktır. Bu durumda tekrarlı veriler için (3.3.2) ile gösterilen doğrusal olasılık modelini, $j= 1, \dots, m$ için,

$$f_j = \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} + u_j \quad \dots\dots\dots(3.3.9)$$

olarak yazmak mümkündür. Bu modelden elde edilecek katsayı kestirimleri de değişen varyanslılık nedeniyle yansız olacak, ancak en iyi olmayacaktır. Bu nedenle yine,

$$w_j = n_j / f_j (1 - f_j) \quad \dots\dots\dots(3.3.10)$$

ağırlık değerlerinden yararlanılacaktır.

3.3.3 İki Grup Lojistik Modeller

Lojistik fonksiyonu 0 ve 1 aralığında olmasından ötürü, olasılıkları tanımlamada olasılık modeli olarak kullanılmaya elverişli konumadır.¹⁰⁵ Yukarıda verilen (3.3.4) nolu eşitliğin doğrusal olasılık modeli olduğundan, bu eşitliğin sol tarafının 0-1 arasında sınırlı olasılık değerleri aldığından ve bu değerlerin sonsuz değerler alabilen açıklayıcı değişkenlerle ilişkilendirildiğinden söz edilmişti. Açıklayıcı değişkenlerin sınırsız değerler alması nedeniyle söz konusu eşitlik her zaman sağlanamamaktadır. Böylesi bir durumla karşılaşılması için en iyi çözüm sonuç değeri olarak ifade edilen olasılık değerinin çeşitli dönüşümlerle

¹⁰⁵ Chap T.Le, Applied Categorical Data Analysis, John Wiley and Sons, 1998, s.116.

$-\infty, +\infty$ arasında tanımlı hale getirilmesidir. Bu amaçla geliştirilen dönüşmelerden en yaygın kullanılan iki tanesi lojit (logit) ve probit (probability unit) dönüşümleridir.

Birbirlerine yakın sonuçlar veren bu dönüşümlerden lojit dönüşümde ilk olarak (3.3.4) modelinde olasılık değerleri üzerinde $P/(1-P)$ dönüşümü yapılarak sonuç değişkeninin sınırları $0, +\infty$ yapılmakta, daha sonra ise bu oran değerinin doğal logaritması alınarak sonuç değişkeninin sınırları $-\infty, +\infty$ yapılmaktadır. Bu dönüşümlerden sonra elde edilen yeni fonksiyon,

$$E(y_i) = L_i = \log(P_i / (1 - P_i)) = \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik} \quad \dots(3.3.11)$$

olarak yazılmaktadır. Lojistik model ya da kısaca lojit olarak bilinen bu modelde P_i olasılık değeri,

$$P_i = \exp\left(\sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik}\right) / \left(1 + \sum_{k=0}^p \beta_k x_{ik}\right) \quad \dots(3.3.12)$$

biçiminde tanımlanmakta ve lojistik fonksiyon adını almaktadır.

Bu modelde sonuç değişkeninin ikili değerler alması nedeni ile hata terimi (3.3.6) eşitliğinden) sıfır ortalama ve $P(1-P)$ varyanslıdır. Hata terimi bu parametrelerle binom dağılımlı olup, analiz bu teorik temele dayanmaktadır.

İki grup lojistik modele ilişkin varsayımlar kısaca şöyledir:

- $y_i \in (0,1)$
- $P(y_i=1/x_i) = P_i$
- y_1, \dots, y_n değerleri istatistiksel olarak bağımsızdır.
- Açıklayıcı değişkenler (x_k) birbirinden bağımsızdır.

Ayrıca modelin sonuç değişkeninin sınırlarını genişletmek amacıyla uygulanan (lojit $(P) = \log P/(1-P)$) lojit dönüşümünün bazı özellikleri de şöyle sıralanabilmektedir:

- P arttıkça lojit (P) 'de artar.

- P, 0-1 arasında iken lojit(P) tüm gerçel değerleri alır.
- Eğer $P < 0.5$ ise lojit (P) < 0 ve eğer $P > 0.5$ ise lojit (P) > 0 dır.

Bu özelliklerden üçüncüsü (gözlemlerin sınıflara atanmasında kullanıldığı için) çok önemlidir.

Açıklayıcı değişkenler üzerine herhangi bir kısıt getirmeyen lojistik modelde, açıklayıcı değişkenlerin durumuna göre farklı modeller kullanılmaktadır. Bunlar;

-Açıklayıcı değişkenlerin tümü kesikli ise lojistik model (3.3.11) nolu eşitlikte tanımlandığı gibidir.

-Açıklayıcı değişkenlerin tümü sürekli ise, $P(x_1, \dots, x_p)$, p açıklayıcı değişken üzerinde koşullu başarı olasılığı olmak üzere lojistik model,

$$\log\left(\frac{P(x_1, \dots, x_p)}{1 - P(x_1, \dots, x_p)}\right) = \beta_0 + \sum_{k=1}^p \beta_k x_{ik} \quad \dots(3.3.13)$$

biçiminde tanımlanmaktadır. Katsayı kestirimi daha sonra söz edilecek olan minimum lojit khi-kare yöntemi ile yapılmaktadır.

- Açıklayıcı değişkenlerin bazılarının sürekli bazılarının kesikli olması durumunda, çok değişkenli frekans dağılımı; başarı durumu (olumlu durum) için $f_1(x_1, \dots, x_p)$ ve başarısızlık durumu için $f_0(x_1, \dots, x_p)$ biçiminde tanımlanmış iken lojistik model,

$$\log\left(\frac{P f_1(x_1, \dots, x_p)}{(1 - P) f_0(x_1, \dots, x_p)}\right) = \beta_0 + \sum_{k=1}^p \beta_k x_{ik} \quad \dots(3.3.14)$$

olarak verilmektedir. Burada β katsayıları diskriminant fonksiyonunun katsayılarıdır ve gözlemleri f_0 ve f_1 fonksiyonlarına karşılık gelecek biçimde ayırmaktadır.

Aslında lojistik model "Genelleştirilmiş Lineer Modeller" olarak bilinen çok geniş model ailesinin bir üyesidir. Modellerde sonuç değişkeni açıklayıcı değişkenlere doğrusal bir yapı ile bağlıdır. Bağ fonksiyonu (link function) olarak bilinen bu yapı, sonuç değişkeninin hangi fonksiyonunun açıklayıcı değişkenlerin doğrusal bir bağıntısı olduğunu verir. Genelleştirilmiş lineer modeller içerisinde yer

alan ve bazı durumlarda lojistik modele alternatif olan çok sayıda modelden sözü edilebilir. Bunlar; probit, log-log, bütünleyici (complementary) log-log ve çift üstel (double exponential) modelleridir. Bu modellerden özellikle probit model tıpta dose-response uygulamalarında çok yaygın kullanılmaktadır.

3.3.3.1. Lojistik Ayrımsama

Sonuç değişkeninin 0,1 değerlerine karşılık gelen H_1 ve H_2 gruplarının x_1, \dots, x_p açıklayıcı değişkenlerine dayanılarak belirlenmesi, diskriminant analizinde olduğu gibi gözlemlerin, $f_s(x_1, \dots, x_p)$ biçimindeki bir fonksiyondan (ya da fonksiyonlardan) yararlanılarak gruplara atanması ile yapılmaktadır. Bu fonksiyona dayalı lojistik ayrımsama fonksiyonu; $s = 1, 2$ ve $\beta^1 = (\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p)$ iken,

$$f_1(x)/f_2(x) = \exp(\beta^1 x) \quad \dots(3.3.15)$$

ya da logaritması alınarak,

$$\log(f_1(x)/f_2(x)) = \beta^1 x \quad \dots(3.3.16)$$

biçiminde tanımlanmaktadır. Bu son eşitlik log olabilirlik oranı olup x 'lerde doğrusaldır. Ayrıca $f_s(x)$ fonksiyonu üzerinde, tanım bölgesi içerisinde integralinin 1 olması dışında hiç bir kısıt yoktur. Yukarıda verilen (3.3.15) eşitliğini daha genel biçimde,

$$f_1(x)/f_2(x) = \exp(h(x, \beta)) \quad \dots(3.3.17)$$

olarak ifade etmek mümkündür. Burada h ifadesi β 'da doğrusal, x 'lerde doğrusal olmayan bir fonksiyondur.

Lojistik ayrımsama fonksiyonu kullanılarak gözlemlerin gruplara atanması sonsal olasılıklara dayanılarak yapılmaktadır. Bu olasılıkların elde edilebilmesi için ise β katsayılarının kestirilmesi gerekmektedir. Yani örneklemin olabilirlik fonksiyonunun belirlenmesi sorunu ile karşılaşmaktadır. Olabilirlik fonksiyonu ise gözlemlerin örneklenme türünden etkilenmektedir. Çünkü örnekleme türleri

yarımsama kuralının oluşturulmasında ve böylece gözlemleri H_1 ve H_2 gruplarından birine atamada etkili olmaktadır. Katsayı kestirimlerinin her biri için üç tür örneklemeden söz edilmektedir. Bunlar; karışık (mixture-prospective), koşullu (conditional) ve ayrı (separate-retrospective) örneklemedir.

Karışık örneklemede gözlemler (x, H) bileşik dağılımından örneklenmekte, yani gözlemler grup numarası bilinmeksizin rasgele çekilmektedir. Burada H grup üyeliğini gösteren değişken olup, iki grup olduğunda H_1 ve H_2 biçiminde gösterilmektedir.

Koşullu örneklemede H 'nin x koşulu altında dağılımı incelenmekte ve gözlemler bu koşullu dağılımdan örneklenmektedir. Biyolojik deney analizinde çok sık kullanılan bu örnekleme türüne ilişkin olabilirlik fonksiyonu öteki örnekleme türlerinin olabilirlik fonksiyonlarına temel olmaktadır.

Ayrı ya da ayrık örneklemede ise x 'in H koşulu altındaki dağılımından örnekleme yapılmaktadır. Bu örnekleme türü genellikle geçmişe yönelik (retrospective) çalışmalarda kullanılmaktadır.

BÖLÜM 4

Performans yönetiminde veri analizinin kullanılması

4.1. 1.UYGULAMA – DENİSON MODELİ BANKA UYGULAMASI

Kurumların başarılı olması iç ve dış müşterilerin memnuniyeti ile çok yakından ilişkilidir. Bu uygulamanın amacı kurumun iç müşterileri olan çalışanların kurum kültürleri hakkındaki algılamalarının ölçülmesi ve değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi, kurum kültürünü etkileyen faktör yapılarının ortaya konması, faktörlerle genel memnuniyet arasındaki ilişkilerin önem seviyelerinin, yönünün ve kuvvetinin belirlenmesi ve tüm bu sonuçların performans yönetim kültürünün geliştirilmesine ne şekilde katkıda bulunacağını ortaya koymaktır.

4.1.1. Projenin Kapsamı

2. Bölümde açıklanan Denison kurum kültürü modelinin uygulaması Azerbaycan Sanayi Bankası'nda (ASB) yapılmıştır. Banka 1996 yılından beri faaliyet gösteriyor. 8 şubesi ve 145 çalışanı vardır. Özellikle son dönemlerde yönetimin kurum performansını artırmaya yönelik çalışmaları söz konusudur. Bu kapsamda danışman şirketlerin de desteğiyle müşteri memnuniyetinin artırılması için CRM sisteminin kurulması, çalışanların katılımı ve sadakatini artırmak amacıyla doğrudan Genel Müdür'ün katılımıyla gerçekleştirilen yemekler, geziler, problem çözme toplantıları örnek olarak gösterilebilir.

Çalışma EK 1' deki anketler aracılığı ile yapılmıştır. Anketler doğrudan modelin kurucusu olan Daniel Denison'un çalışmalarını yürüttüğü grubun kullandığı sorular bazında hazırlanmıştır. 12 alt maddenin her biri 5 soruyla temsil edilmekte ve anketin ilk 60 sorusu Denison modelini ilgilendiren maddeleri ifade etmektedir. Son 7 soru ise çalışanların kurum performansındaki gelişme trendlerini algılama derecesini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Anketler cevapların daha sağlıklı şekilde gelebileceği öngörülen operasyonel departmanlara dağıtılmış, banka içi hizmet departmanlarının çalışanları kapsama dahil edilmemiştir. Toplam 110 kişi ankete katılmıştır. Bunlardan 7 tanesi soruların büyük çoğunluğunun cevapsız bırakılması, başka anketlerin birebir aynısı olması ve güvenilirliği düşük olduğu gerekçesiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Anket doldurma çalışması tamamen gizlilik prensiplerine dayandığı için anketleri kimlerin doldurduğu bilinmemektedir. Değerlendirmeye alınan 103 anket toplam popülasyonun %70 gibi önemli bir kısmını (operasyonel kısmın %90'ı) kapsadığı için yeterli kabul edilmiştir.

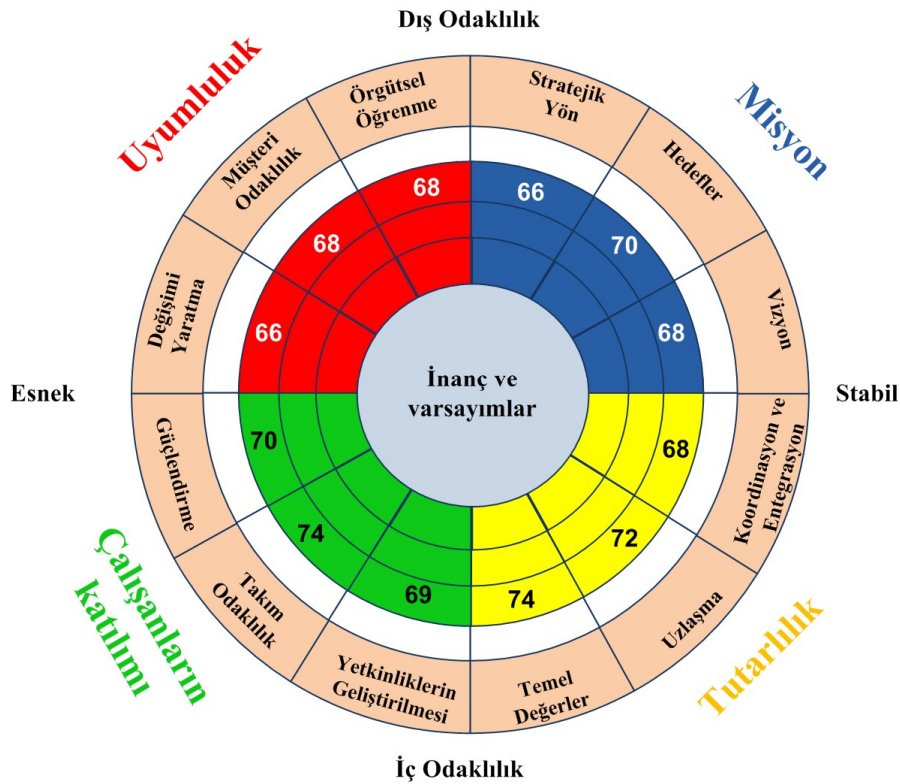
Tablo 6 : Kurum kültürü anketini cevaplayanların demografik özellikleri

Demografik özellik	Sayı	Yüzde
<u>Yaş</u>		
< 20		
20-29	65	%63
30-39	33	%32
40-49	3	%3
50=<	2	%2
<u>Cinsiyet</u>		
Bayan	44	%43
Erkek	59	%57
<u>Eğitim Düzeyi</u>		
İlkokul		
Lise	5	%5
Lisans	60	%58
Master	34	%33
Doktora	4	%4
<u>Kurumda çalışma yılı</u>		
1 yıldan az	21	%20
1-2 yıl	45	%44
2-4 yıl	32	%31
4-6 yıl	3	%3
6 yıldan fazla	2	%2
Toplam	103	%100

Değerlendirmeye alınan 103 anketle ilgili demografik özellikler Tablo 6’da bulunmaktadır. Katılımcıların %63 gibi önemli kısmının 20-29 yaş arası çalışanlar olması genelde genç ve dinamik işgününün olmasının bir göstergesidir. Eğitim düzeyleri incelendiği zaman katılımcıların %91’nin lisans ya da yüksek lisans mezunu olduğu görülüyor. Çalışma yılları dikkate alındığı zaman ilginç bir istatistikle karşılaşıyoruz. 4 yıldan fazla çalışan personelin oranı sadece %5’ tir. Bu da geçmiş yıllarda işgücü devir oranının yüksek olmasının bir sonucudur.

Anketlerin değerlendirilmesi sonucu 12 temel madde ile ilgili elde edilen sonuçlar Denison Modeline yerleştirilmiştir. Şekil 19’da bu puanların grafiksel gösterimi yer almaktadır.

Şekil 19 : ASB Denison Modeli değerlendirme sonuçları

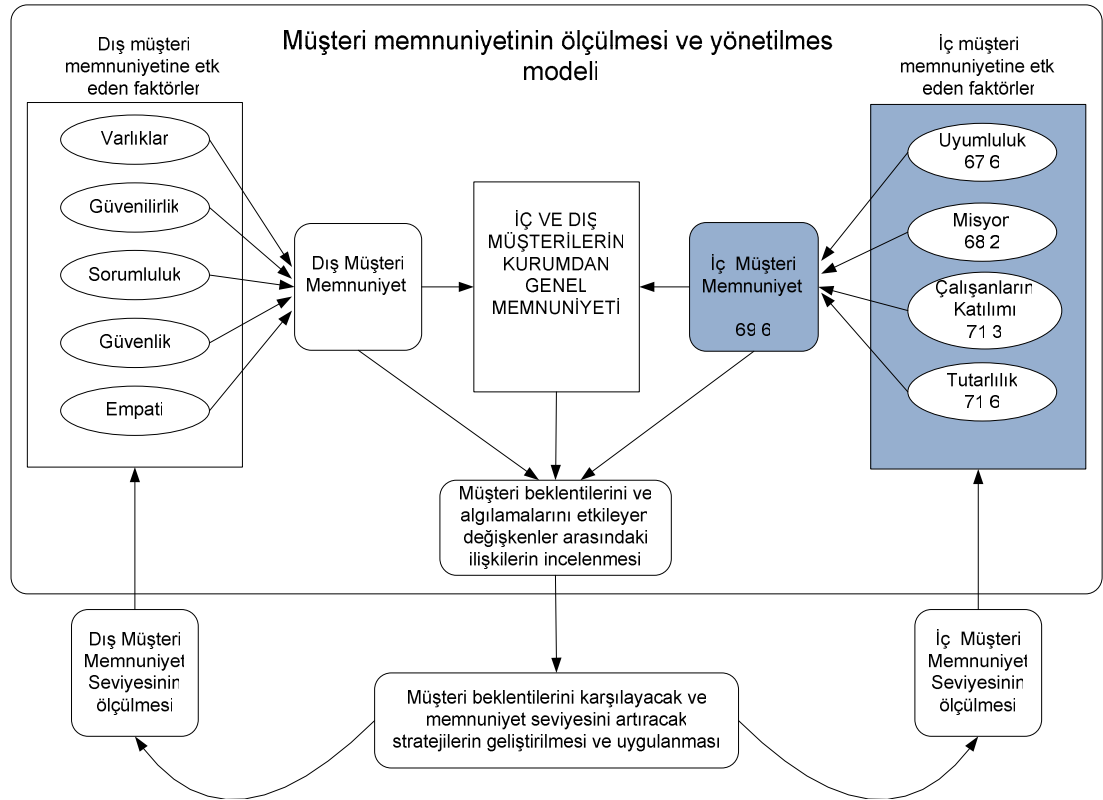


Merkezdeki inanç ve varsayımlar algılamaların temel nedenidir. İnanç ve varsayımlardan kenarlara doğru gittikçe 4 çember görülüyor ki, bu çemberlerin her

biri 25 puanlık dilimi ifade etmektedir. 0-25 puan ilk çemberde, 25-50 puan ikinci çemberde, 50-75 puan üçüncü ve 75-100 puan toplayan maddeler de dördüncü çemberde işaretlenmelidir.

Dikkat edilecek olursa ASB puanlarının tamamı üçüncü çemberde toplanmıştır. En düşük puan 66 ortalama ile değişimi yaratma ve stratejik yön, en yüksek puan ise 74 puan ile temel değerler ve takım odaklılık olmuştur. Genele bakıldığı zaman Çalışanların katılımı ve Tutarlılık ana maddeleri diğerlerine oranla daha yüksek puanlar almışlar.

Şekil 20: ASB İç Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktör Puanları



Şekil 20’de müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin iç müşteri boyutu ile ilgili elde edilen puanlar görülmektedir. 4 faktör arasında en yüksek puanı 71.6 ile tutarlılık almıştır. Çalışanların en az memnun olduğu faktörün

ise 67.6 ile uyumluluk olduğu tespit edilmiştir. İç müşterilerin genel memnuniyet puanı 69.6 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7 : 4 ana madde ve performans kriterlerinin değerlendirme sonuçları

Tanımlayıcı istatistikler			
	Ort.	Std. Sapma	N
Çalışanların katılımı	3.5657	.71320	103
Tutarlılık	3.5864	.64307	103
Uyumluluk	3.3877	.66054	103
Misyon	3.4104	.70718	103
Moral	3.10	1.287	103
İşten zevk alma	3.19	1.237	103
İşleri iyi yapma	3.67	1.070	103
Sadakat	3.34	1.044	103
Değişimi kabul etme	3.44	1.026	103
Memnuniyet	3.28	1.175	103
Genel performans	3.69	.970	103

Tablo 7’de Denison modelinin 4 ana maddesi ve 7 ek madde ile ilgili ortalama ve standart sapmalar yer almaktadır. En yüksek puan 5 üzerinden 3.69 ile Bankanın genel performansının geçtiğimiz yıllara oranla daha iyiye gittiği maddesine verilmiştir.

Tablo 8: 4 ana madde ve 7 ek maddenin korelasyon yapıları

	Çalışanların Katılımı	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
Moral	0.59**	0.52**	0.51**	0.60**
İşten zevk alma	0.47**	0.48**	0.45**	0.57**
İşleri iyi yapma	0.42**	0.50**	0.47**	0.57**
Sadakat	0,45**	0,47**	0,51**	0,62**
Değişimi kabul etme	0.42**	0.51**	0.34**	0.61**
Genel memnuniyet	0.46**	0.46**	0.46**	0.63**
Genel performans	0.58**	0.52**	0.52**	0.55**

Korelasyon 0.01 seviyede önemli (2-tarafli). ** $p < .01$.

Modelin geçerliliğini kontrol etmek için Denison modelindeki 4 ana madde ile performans kriterlerini ifade eden 7 madde arasında korelasyon yapıları incelenmiştir. Tablo 8’de görüldüğü gibi korelasyonların hepsi anlamlı çıkmıştır. En düşük korelasyonun 0.34 ile değişimi kabul etmek ile uyumluluk arasında olduğu gözlemlenmektedir. 4 ana maddeden 7 ek madde ile en yüksek korelasyona Misyon maddesi sahiptir. Daha sonra Çalışanların Katılımı, Tutarlılık ve Uyumluluk gelmektedir. Genel olarak bakıldığı zaman bu korelasyon oranları kurum kültürü maddeleri ile kurumsal etkinlik ve performans maddeleri arasında güçlü ilişki olduğunu söylememize olanak tanıyor.

4.1.2. Kurum Kültürü Değerlendirme Sonuçlarının Faktör Analizi

1.seviye faktör analizinde KMO sonucu 0.783 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (tablo 9). Değişkenler arasında korelasyon matrisi Bartlett Küresellik Testiyle sınanmıştır.

$H_0 A$: Korelasyon matrisi birim matristir

Test sonucu kuyruk olasılığının 0,05’ten küçük olması nedeniyle $H_0 A$ hipotezi reddedilerek faktör analizinin uygulanabilmesi için verilerin uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 9: Kurum kültürü 1ci seviye faktörler için KMO testi

KMO ve Bartlett's Test		
Örnekleme uygunluk ölçüsü		.783
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4.909E3
	sd	1770
	önem.	.000

Tablo 10’da görüldüğü gibi Düzeltilmiş maddelerin toplam korelasyonları genelde 0.40 ile 0.70 arasında değişmektedir. %90’ı da 0.50’nin üzerindedir. Bu da geçerlik için yeterli seviye olarak kabul edilir. En düşük korelasyon 0.37 ile temel değerleri önemsemeyenlerin sorunlarla karşılaşacağını ifade eden 19.maddededir.

Tablo 10 : 1.seviye Faktör yükleri

Güvenilirlik (Cronbach's alpha)						FAKTÖR YÜKLERİ					
	N O	Ortalama	Düzel- tilmiş madde- lerin toplam korelas- yonu	Standart Sapma	Açıklanan Varyans %(Kümülatif)	Güçlendirme	Takım Odaklılık	Yetkinlik Geliştirme	Temel değerler	Uzlaşma	Koordinasyon
Çalışanların Katılımı (0.908)	1	3.75	0,47	.997	0.12	.61					
	2	3.58	0,56	1.024							
	3	3.32	0,40	1.198							
	4	3.57	0,51	1.044							
	5	3.40	0,59	1.023							
	6	3.66	0,59	.955	0.20	.64					
	7	3.79	0,70	1.054							
	8	3.72	0,67	1.014							
	9	3.67	0,57	1.042							
	10	3.69	0,61	1.085							
	11	3.15	0,54	1.079	0.28						
	12	3.54	0,65	1.243							
	13	3.43	0,50	1.108							
	14	3.49	0,66	1.162							
	15	3.74	0,49	1.102							
Tutarlılık (0.909)	16	3.52	0,52	1.018	0.35						
	17	3.67	0,61	.868							
	18	3.60	0,63	1.032							
	19	3.92	0,37	.882							
	20	3.87	0,59	1.007							
	21	3.64	0,62	1.074	0.42						
	22	3.78	0,67	.959							
	23	3.46	0,63	1.017							
	24	3.64	0,69	.927							
	25	3.51	0,69	1.008							
	26	3.64	0,55	.927	0.47						
	27	3.38	0,60	.951							
	28	3.29	0,63	.966							
	29	3.59	0,66	.944							
	30	3.27	0,47	.931							

Tablo 10 - 1.seviye Faktör yükleri - devam

Güvenilirlik (Cronbach's alpha)						FAKTÖR YÜKLERİ					
	No	Ortalama	Düzeltilmiş madde- lerin toplam korelas- yonu	Standart Sapma	Açıklanan Varyans (Kümülatif)	Değişim Yaratmak	Müşteri Odaklılık	Organizasyonel öğrenme	Stratejik yön	Hedef ve amaçlar	Vizyon
Uyumluluk (0.893)	31	3.34	0,52	1.025	0.52	.77					
	32	3.13	0,55	1.169		.51					
	33	3.29	0,62	1.044		.41					
	34	3.59	0,61	.954		.60					
	35	3.23	0,43	.877		.40					
	36	3.19	0,62	.940	0.56		.34				
	37	3.26	0,60	1.084		.40					
	38	3.71	0,61	.914		.49					
	39	3.58	0,68	.975		.52					
	40	3.45	0,69	.957		.43					
	41	3.34	0,45	1.134	0.60			.68			
	42	3.18	0,53	1.258		.60					
	43	3.53	0,53	1.101		.75					
	44	3.68	0,65	1.148		.45					
	45	3.30	0,49	1.018		.48					
Misyon (0.925)	46	3.36	0,57	.927	0.64			.39			
	47	3.25	0,51	1.135		.49					
	48	3.31	0,68	1.057		.74					
	49	3.27	0,65	.992		.68					
	50	3.40	0,57	1.070		.75					
	51	3.25	0,55	1.045	0.67				.67		
	52	3.53	0,50	.777		.45					
	53	3.80	0,66	.844		.71					
	54	3.46	0,66	.947		.64					
	55	3.41	0,60	1.158		.47					
	56	3.45	0,61	1.026	0.70						.79
	57	3.53	0,64	1.055		.66					
	58	3.55	0,49	1.026		.58					
	59	3.15	0,69	1.141		.54					
	60	3.44	0,65	.893		.73					

Tablo 10’da 60 maddenin faktör yükleri görülmektedir. Değişim aralığı 0.34 ile 0.78 arasındadır. Bazı faktörlerin yükleri yeterli seviyede çıkarken bazı faktörleri oluşturan maddelerin yükleri önemli seviyenin altında kalmıştır. 103 örneklili bir çalışmada yaklaşık 0.55 yeterli önem seviyesi olarak görülmektedir. Müşteri odaklılık faktörünün maddelerinin yükleri genellikle düşük çıkmıştır. Güçlendirme, vizyon, koordinasyon ve entegrasyon faktörlerinin yükleri ise diğerlerine oranla daha yüksek bulunmuştur. 4 temel maddenin güvenilirlik puanlarına baktığımız zaman hepsinin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu görüyoruz.

Tablo 11: Komünaliti değerleri

Komünaliti			Komünaliti			Komünaliti		
No	Initial	Extraction	No	Initial	Extraction	No	Initial	Extraction
1	1	0,73233	24	1	0,679496	47	1	0,681163
2	1	0,673796	25	1	0,710528	48	1	0,813574
3	1	0,65031	26	1	0,642693	49	1	0,807968
4	1	0,655866	27	1	0,606617	50	1	0,731936
5	1	0,675616	28	1	0,608131	51	1	0,681301
6	1	0,673463	29	1	0,725933	52	1	0,718715
7	1	0,694338	30	1	0,684505	53	1	0,738269
8	1	0,728367	31	1	0,770347	54	1	0,733481
9	1	0,74484	32	1	0,713659	55	1	0,69102
10	1	0,615453	33	1	0,699977	56	1	0,728512
11	1	0,632651	34	1	0,715363	57	1	0,744865
12	1	0,689658	35	1	0,604452	58	1	0,738092
13	1	0,67471	36	1	0,526959	59	1	0,760923
14	1	0,697692	37	1	0,588591	60	1	0,731421
15	1	0,67123	38	1	0,63607	61	1	0,827646
16	1	0,754517	39	1	0,75341	62	1	0,822362
17	1	0,65595	40	1	0,659393	63	1	0,754695
18	1	0,606152	41	1	0,672726	64	1	0,749
19	1	0,7254	42	1	0,67466	65	1	0,83016
20	1	0,654405	43	1	0,78232	66	1	0,793271
21	1	0,730458	44	1	0,770519	67	1	0,792327
22	1	0,649591	45	1	0,645877			
23	1	0,631391	46	1	0,674578			

Komünaliti değerleri incelendiğinde hepsinin 0.50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Buna dayanarak korelasyon matrisinin faktörleştirilmesinin iyi olduğu söylenebilir.

60 maddeyi dikkate alarak güvenilirlik hesapladığımız zaman 0.97 gibi çok yüksek bir güvenilirlik seviyesi bulunmuştur.

Cronbach's Alpha = 0.970

Madde sayı = 60

2. seviye faktör yükleri 1.seviyeyi oluşturan 12 faktörden 4 ana madde olan Çalışanların Katılımı, Tutarlılık, Uyumluluk ve Misyon faktörlerinin oluşturulmasıyla elde edilmiştir.

Tablo 12'den görüldüğü üzere güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.954 olarak hesaplanmıştır ki, bu da güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunun göstergesidir.

Tablo 12 : Kurum kültürü anketi 2.seviye için güvenilirlik analizi

Güvenilirlik istatistiği	
Cronbach's Alpha	Madde sayı
.954	12

Tablo 13: Kurum kültürü modeli 2.Seviye faktör yükleri

				2. SEVİYE FAKTÖR YÜKLERİ			
1.Seviye Faktörler	Ankette denk gelen sorular	Ortalama	Standart Sapma	Çalışanların Katılımı	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
Güçlendirme	1-5	3.524	.7572	.81			
Takım Odaklılık	6-10	3.705	.8102	.69			
Yetkinlik Geliştirme	11-15	3.468	.8348	.76			
Temel Değerler	16-20	3.72	.685		.69		
Uzlaşma	21-25	3.606	.7703		.67		
Koordinasyon	26-30	3.435	.6788		.62		
Değişimi yaratma	31-35	3.317	.6976			.69	
Müşteri odaklılık	36-40	3.439	.7201			.61	
Örgütsel öğrenme	41-45	3.41	.766			.77	
Stratejik yön	46-50	3.318	.7913				.69
Hedef ve amaçlar	51-55	3.489	.7005				.79
Vizyon	56-60	3.423	.8162				.80
Açıklanan varyans (kümülatif)				0.30	0.57	0.73	0.84

Tablo 13'te görüldüğü gibi faktör yüklerinin hepsi önemli seviyede çıkmıştır. 12 faktör yükünün tamamı 0.55'in üzerindedir. Çalışanların katılımı ve misyon ana maddelerini oluşturan alt faktör yükleri diğerlerine oranla daha yüksek bulunmuştur. 4 ana faktörün toplam varyansın %84'nü açıkladığı görülmektedir ki, bu da oldukça iyi bir orandır.

Tablo 14 : 2.Seviye için KMO testi

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluk ölçüsü		.939
Bartlett's Test of Sphericity	yakl. Ki-Kare	1.076E3
	sd	66
	Önem	.000

2.seviye faktör analizinde KMO sonucu 0.939 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç verilerin faktör analizine olağanüstü kategorisi ile uygun olduğunu göstermektedir (tablo 14).

Değişkenler arasında korelasyon matrisi Bartlett Küresellik Testiyle sınanmıştır.

H_0 : Korelasyon matrisi birim matristir

Test sonucu kuyruk olasılığının 0,05'ten küçük olması nedeniyle sıfır hipotezi reddedilerek faktör analizinin uygulanabilmesi için verilerin uygun olduğu görülmüştür.

4.1.3. Hipotezlerin testi için lineer regresyon analizi

Kurum performansının geçtiğimiz yıllara kıyasla nasıl bir gelişme içinde olduğunu belirlemek amacıyla modele 7 soru dahil edilmiştir. Bu sorular ankette 61 ile 67. soru aralığını kapsamaktadır. Personelin moral, işten zevk alma, işleri iyi yapma, sadakat, değişimi kabul etme, memnuniyet ve kurumun genel performans seviyelerinin geçtiğimiz yıllara kıyaslama puanlarının ortalaması kurum performans puanı olarak belirlenmiştir.

Kurum kültürü modelindeki ikinci seviye faktörlerinde yer alan kriterlerin kurum performansı ile nasıl ilişkide olduğunu belirlemek için 60 maddeden önce 12 tane birinci seviye faktör ortalamaları daha sonra da 4 tane ikinci seviye faktör ortalamaları hesaplanmış ve hipotezleri test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

H₀1: Çalışan katılımının Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur

Significance değeri < 0.01 (tablo 15)

H₀1 reddedilir.

Tablo 15: Çalışanların Katılımı ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta			Alt limit	Üst limit
(sabit)	.672	.391		1.719	.089	-.104	1.448
Çalışan katılımı	.761	.108	.576	7.077	.000	.548	.975

a. Bağımlı değişken: kurum performans

Çalışanların katılımı ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.761 birimlik artışa yol açmaktadır.

Tablo 16 : Tutarlılık ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta			Alt limit	Üst limit
(Sabit)	.310	.431		.719	.474	-.545	1.165
Tutarlılık	.858	.118	.585	7.249	.000	.623	1.093

a. Bağımlı değişken: kurum performans

H₀2: Tutarlılığın Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur

Significance değeri < 0.01 (tablo 16)

H₀2 reddedilir.

Tutarlılık ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.858 birimlik artışa yol açmaktadır.

H₀₃: Uyumluluğun Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur

Significance değeri < 0.01 (tablo 17)

H₀₃ reddedilir.

Tablo 17 : Uyumluluk ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta			B	B
(Sabit)	.522	.395		1.322	.189	-.261	1.306
Uyumluluk	.846	.114	.592	7.387	.000	.619	1.073

a. Bağımlı değişken : kurumperformans

Uyumluluk ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.846 birimlik artışa yol açmaktadır.

H₀₄: Misyonun Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur

Significance değeri < 0.01 (tablo 18)

H₀₄ reddedilir.

Tablo 18 : Misyon ile Kurum performansı arasında doğrusal regresyon analizi

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta			B	B
(Sabit)	.209	.331		.633	.528	-.446	.865
Misyon	.932	.095	.699	9.815	.000	.743	1.120

a. Bağımlı değişken: Kurum performansı

Misyon ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.932 birimlik artışa yol açmaktadır.

4.2. 2. UYGULAMA – BANKADA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ AMACIYLA SERVQUAL ANKETİ UYGULAMASI

Kurumların varlıklarını sürdürmesi ve başarılı olması için dış müşterilerin düşüncelerinin öğrenilmesi ve buna uygun politikaların geliştirilmesi zorunluluğu daha önceki bölümlerde ayrıntılı şekilde belirtilmişti.

Bu uygulamanın amacı müşterilerin hizmet kalitesi hakkında algılamalarını etkileyen faktörlerin ağırlığını ortaya koymak, bu faktörlerin memnuniyet üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek, memnuniyet seviyelerine göre müşteri profillerini çıkarmak ve tüm bu analizlerin kurum performansını ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla ne şekilde kullanılabileceğini ortaya koymaktır. Uygulama sonucu elde edilecek puanlar Müşteri memnuniyeti ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin dış müşteri memnuniyeti puanlarını oluşturacak ve kurumdan genel memnuniyet puanlarının elde edilmesine girdi temin edecektir.

4.2.1. Projenin Kapsamı

Bu uygulama da Denison modeli uygulamasının gerçekleştirildiği ASB’de müşterilere uygulanmıştır.

Çalışmada yararlanılan Servqual anketinin örneği EK 2’de bulunmaktadır. Çalışmada toplam 71 müşteri ile görüşülmüş ve bu müşterilerin demografik özellikleri tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19 : Servqual anketine katılan müşterilerin demografik özellikleri

Demografik özellik	Sayı	Yüzde
<u>Yaş</u>		
18-<25	15	%21
25-<35	47	%66
35-<45	7	%10
45-<55	1	%1,5
55=<	1	%1,5
<u>Cinsiyet</u>		
Bayan	34	%48
Erkek	37	%52
<u>Kaç yıldır bu bankanın müşterisi?</u>		
1 yıldan az	16	%22
1-3 yıl	41	%57
3-5 yıl	10	%14
5 yıldan fazla	5	%7
<u>Genel Memnuniyet</u>		
Evet	52	%73
Hayır	19	%27
Toplam	71	%100

4.2.2. Banka Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Uygulaması

71 müşterinin 22 soruluk ankette ağırlıklı algılama ve beklenti puanları ile aradaki farklılıklar tablo 20’de verilmiştir.

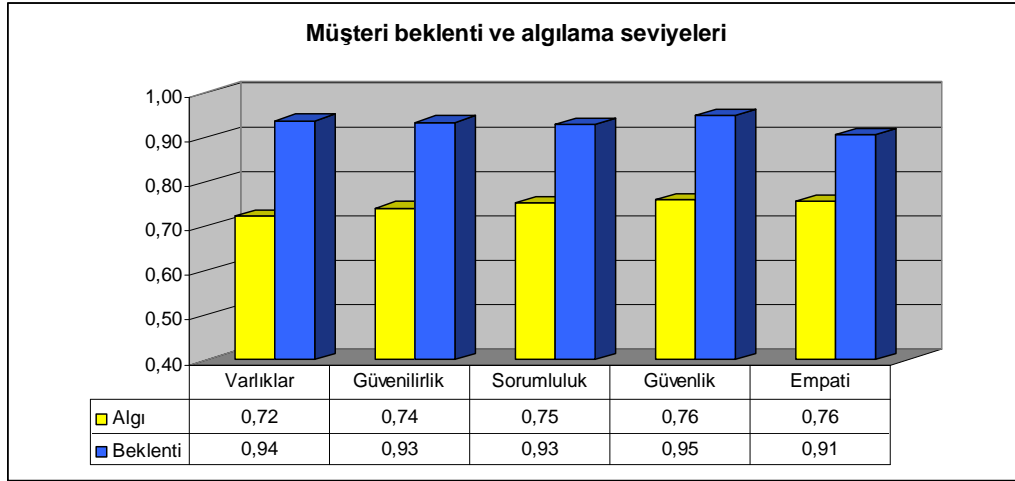
Görüldüğü gibi müşteri algılaması sonucunda elde edilen memnuniyet seviyesi 0.745 dir. Mükemmel bir bankada olmasını istedikleri durumu müşteriler 0.932 puanla ifade etmişlerdir. Dolayısı ile fark puanı -0.187 dir. Yani müşterilerin görmek istedikleri durum ile gördükleri durum arasında %18.7’lik fark söz konusudur.

Tablo 20 : Servis kalite anketi sonuçları

No	Algılama	Beklenti	Fark	No	Algılama	Beklenti	Fark
1	0,797	0,914	-0,12	37	0,866	0,976	-0,11
2	0,967	0,970	0,00	38	0,777	0,857	-0,08
3	0,964	0,930	0,03	39	0,836	0,976	-0,14
4	0,683	1,000	-0,32	40	0,846	1,000	-0,15
5	0,779	0,900	-0,12	41	0,821	1,000	-0,18
6	0,632	0,935	-0,30	42	0,886	1,000	-0,11
7	0,374	1,000	-0,63	43	0,979	1,000	-0,02
8	0,735	0,937	-0,20	44	0,756	0,987	-0,23
9	0,541	0,857	-0,32	45	0,509	0,899	-0,39
10	0,797	0,931	-0,13	46	0,610	1,000	-0,39
11	0,578	0,857	-0,28	47	0,645	0,884	-0,24
12	0,839	0,907	-0,07	48	0,880	1,000	-0,12
13	0,661	0,819	-0,16	49	0,753	0,731	0,02
14	0,513	0,958	-0,45	50	0,466	0,989	-0,52
15	0,482	0,987	-0,50	51	0,560	0,859	-0,30
16	0,752	0,930	-0,18	52	0,674	0,905	-0,23
17	0,958	0,961	0,00	53	0,940	0,957	-0,02
18	0,994	1,000	-0,01	54	0,627	0,894	-0,27
19	0,789	0,977	-0,19	55	0,714	0,957	-0,24
20	0,933	0,999	-0,07	56	0,873	0,893	-0,02
21	0,794	1,000	-0,21	57	0,875	0,989	-0,11
22	0,763	1,000	-0,24	58	0,726	1,000	-0,27
23	0,601	0,900	-0,30	59	0,754	0,971	-0,22
24	0,893	1,000	-0,11	60	0,963	0,855	0,11
25	0,776	0,901	-0,13	61	0,853	0,870	-0,02
26	0,768	0,778	-0,01	62	0,714	0,874	-0,16
27	0,797	0,934	-0,14	63	0,792	0,855	-0,06
28	0,819	0,901	-0,08	64	0,650	1,000	-0,35
29	0,834	0,907	-0,07	65	0,674	0,873	-0,20
30	0,623	0,880	-0,26	66	0,439	0,946	-0,51
31	0,521	0,991	-0,47	67	0,793	0,851	-0,06
32	0,623	0,880	-0,26	68	0,465	0,965	-0,50
33	0,623	0,880	-0,26	69	0,701	0,846	-0,14
34	0,611	0,950	-0,34	70	0,848	1,000	-0,15
35	0,946	0,955	-0,01	71	0,874	0,892	-0,02
36	0,973	0,986	-0,01				

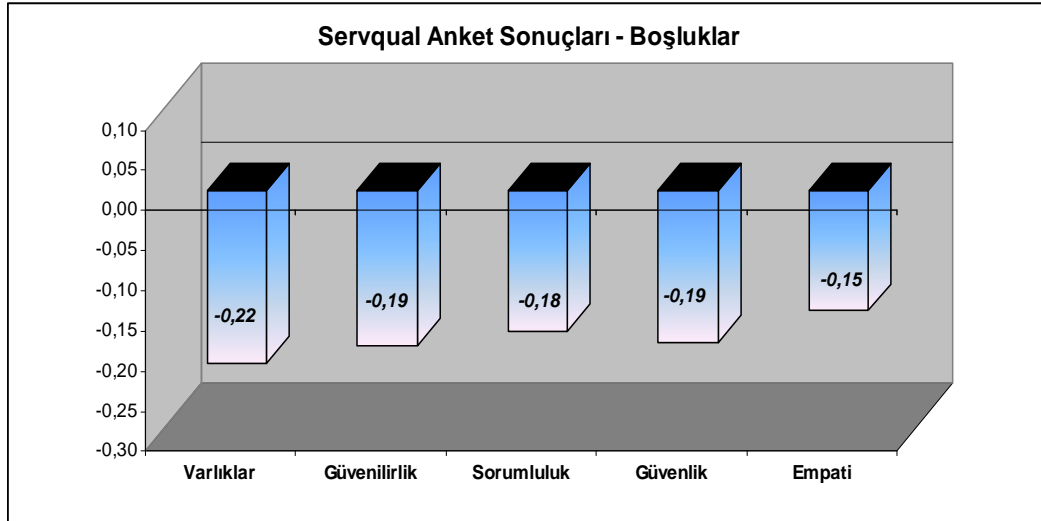
Genel Ortalama	Algılama	Beklenti	Fark
	0,745	0,932	-0,187

Şekil 21: Servqual sonuçları – Müşteri beklenti ve algılama seviyeleri



Yapılan araştırma sonrasında müşterilerin en yüksek beklentisinin 0.95 puanla Güvenlik, en düşük beklenti ise 0.91 puanla Empati faktörleri ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Algılama seviyesinde de beklentinin en yüksek olduğu Güvenlik faktörü diğerlerine kıyasla daha yüksek puan alarak, 0.76 puanla en çok memnun kalınan faktör olmuştur. Beklenti ve algılamalar arası fark sonucu yaranan boşluklar hakkında bilgi Şekil 22’de verilmiştir.

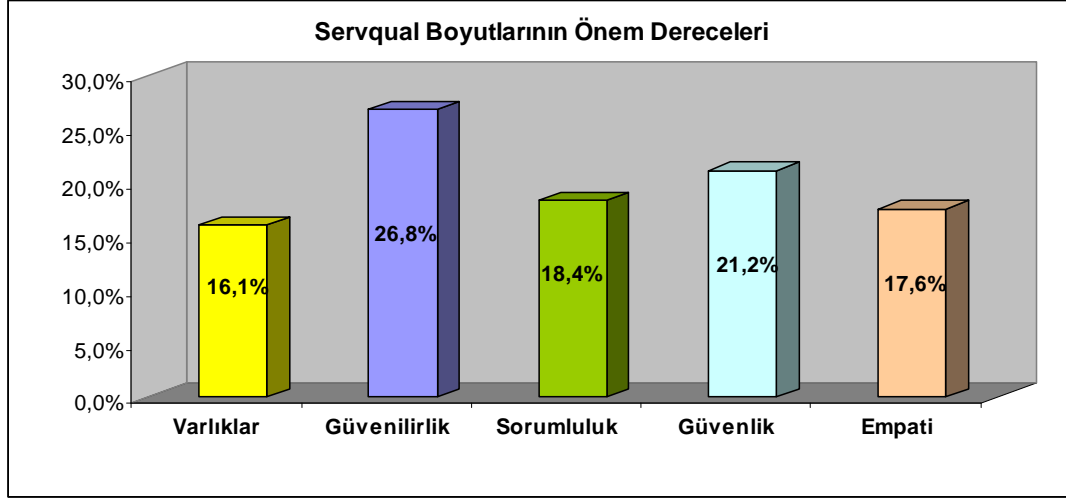
Şekil 22: Servqual anketi sonucu ortaya çıkan boşluklar



En büyük boşluğun -0.22 puan ile aynı zamanda müşteri algılamalarının 0.72 puan ile en düşük çıktığı faktör olan Varlıklar’da olduğu tespit edilmiştir. Empati ile ilgili beklentilerin düşük olması ve algılamanın yüksek çıkması sonucunda bu

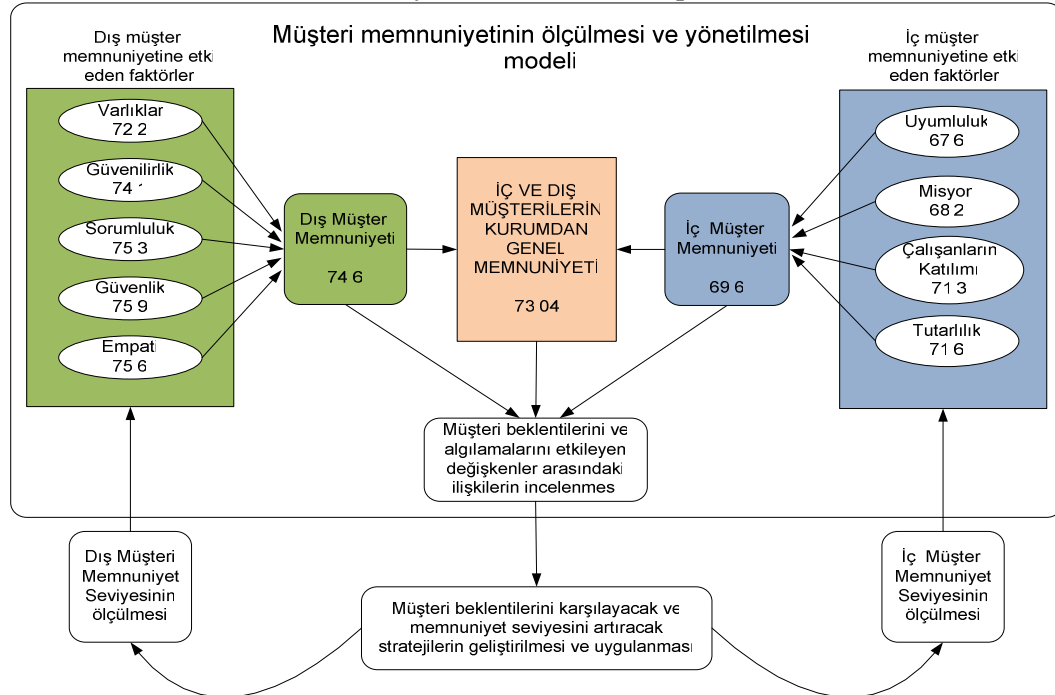
faktördeki boşluk -0.15 puan ile diğer faktörlere oranla en düşük seviyede gerçekleşmiştir.

Şekil 23: Servqual boyutlarının önem dereceleri



Müşteri beklentileri arasında Güvenlik faktörü en yüksek puanı alırken, boyutların önem derecelendirmesi sonucu Güvenilirlik faktörünün müşteriler için en yüksek öneme sahip olduğu anlaşılmıştır.

Şekil 24: ASB dış müşteri memnuniyetine etki eden faktör puanları



Şekil 24'te görüldüğü üzere dış müşteri memnuniyet puanı 74.6'dır. Modeli oluştururken iç ve dış müşteri puan ağırlıklarının EFQM modeline dayanarak hesaplanacağı belirtilmiş ve iç müşteri memnuniyet ağırlığının %31, dış müşteri memnuniyet ağırlığının %69 olarak alınması kararlaştırılmıştı. Dolayısı ile müşterilerin kurumdan genel memnuniyet puanı = $69.6*0.31+74.6*0.69=73.04$ olarak hesaplanmıştır.

4.2.3. Servqual Anket Sonuçlarının Faktör Analizi

71 kişinin katıldığı servqual anket sonuçlarına ilişkin faktör analizi sonuçları tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21 : Servqual anketi faktör analizi

FAKTÖR YÜKLERİ							
NO	Ortalama	Standart Sapma	Varlıklar	Güvenilirlik	Sorumluluk	Güvenlik	Empati
1	5,06	1.530	.82				
2	4,92	1.565	.84				
3	5,34	1.463	.87				
4	4,85	1.721	.74				
5	5,10	1.406		.71			
6	5,55	1.181		.62			
7	5,23	1.256		.78			
8	5,28	1.289		.82			
9	4,69	1.517		.65			
10	5,23	1.416			.57		
11	5,00	1.665			.51		
12	5,51	1.340			.74		
13	5,25	1.556			.69		
14	5,30	1.388				.58	
15	5,66	1.146				.61	
16	5,46	1.382				.62	
17	4,76	1.357				.64	
18	5,15	1.294					.49
19	5,38	1.335					.74
20	5,31	1.379					.68
21	5,32	1.240					.61
22	5,17	1.373					.67
Açıklanan kümülatif varyans			0.24	0.43	0.57	0.70	0.79

Varlıklar ve güvenilirlik faktörlerinin yükleri önemli derecede büyük çıkmıştır. En düşük faktör yükünün güvenlik faktöründe olduğu görülüyor. Sorumluluk ve empati faktörlerinde ise maddelerin yarısı önemli yüke sahiptir. Açıklanan varyans yüzdeleri dikkate alındığında 5 faktörün varyansın %79'unu açıklayabildiği görülmektedir ki, bu sonuca göre değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 22: Servqual Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik istatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	22

Chronbach's Alpha değerinin 0.964 çıkması anketin çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 23 : Servqual Analizi KMO ve Bartlett testi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluk ölçüsü.		.910
Bartlett's Test of Sphericity	Yakl. Ki-Kare	1.442E3
	sd	231
	Önem .	.000

KMO değerlerine baktığımız zaman 0.910 luk sonuca dayanarak verilerin faktör analizi için olağanüstü seviyede uygun olduğu söylenebilir.

4.2.4. Servqual İkili Lojistik Regresyon

Servqual anketinin sonunda müşterilerin bankadan genel olarak memnun olup olmadıklarını ölçmeyi amaçlayan soru yer almaktadır. Memnun müşteriler 1, memnun olmayan müşteriler ise 0 ile kodlanmıştır. Tablo 24'ten de görüldüğü gibi 19 müşteri memnun olmadığını, 52 müşteri ise memnun olduğunu bildirmiştir.

Tablo 24 : Memnuniyet sınıflandırma tablosu

			SINIFLANDIRMA TABLOSU ^a		
			Tahminlenen		Doğru yüzde
			memnuniyet		
			0	1	
adım 1	Memnuniyet	0	14	5	73.7
		1	1	51	98.1
	Genel yüzde				91.5

a. The cut value is ,500

Modele göre mevcut gözlemlerin %91.5 i doğru sınıflandırılmaktadır.

H₀1: Varlıklar ile ilgili algılamanın Memnuniyet artışı üzerinde etkisi yoktur
H₀1 reddedilir. Alpha < 0.10 (Tablo 26)

H₀2: Güvenilirlikle ilgili algılamanın Memnuniyet artışı üzerinde etkisi yoktur
H₀2 reddedilir. Alpha < 0.10(Tablo 26)

H₀3: Sorumlulukla ilgili algılamanın Memnuniyet artışı üzerinde etkisi yoktur
H₀3 reddedilir. Alpha < 0.10(Tablo 26)

H₀4: Güvenlikle ilgili algılamanın Memnuniyet artışı üzerinde etkisi yoktur
H₀4 reddedilir. Alpha < 0.10(Tablo 26)

H₀5: Empatiyle ilgili algılamanın Memnuniyet artışı üzerinde etkisi yoktur
H₀5 reddedilir. Alpha < 0.10(Tablo 26)

Tablo 25 : Servqual Hosmer and Lemeshow testi

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	8.104	8	.423

Hosmer and Lemeshow önem değerinin 0.423 çıkması model uygunluğunun kabul edilebilir seviyede olduğunu göstergesidir. Modelin verilere sağlıklı şekilde uyduğu söylenebilir.

Tablo 26 : Servqual İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	S.H.	Wald	sd	önem.	Exp(B)	EXP(B) için 90,0% G.A.	
							ALT	ÜST
Varlıklar	2.194	.677	10.494	1	.001	8.970	2.945	27.327
Güvenilirlik	1.662	.481	11.962	1	.001	5.270	2.391	11.618
Sorumluluk	.717	.408	3.083	1	.079	2.048	1.046	4.009
Güvenlik	1.169	.549	4.540	1	.033	3.219	1.305	7.937
Empati	.969	.547	3.133	1	.077	2.635	1.071	6.481
Sabit	2.005	.549	13.312	1	.000	7.425		

Normal değişkenler arasında korelasyon yapılarının önemli seviyede büyük olmasını dikkate alarak, bağımsız değişken olarak maddelerin oluşturduğu faktör yapıları analize tabi tutulmuştur. 0.10 seviyesinde tüm faktörlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Varlıklar faktörünün katsayısı 2.194 dür. Katsayının pozitif olması bu faktörün memnun müşterilerde yüksek olduğunun göstergesidir. Exp(B) sütununda odds oranının 8,970 olduğu görülmektedir. Böylece yapılabilecek yorum Varlıklar faktörünün bir birim artması durumunda bağımlı değişken Y'nin memnun olan müşteri olma ihtimali 8,970 kat daha fazladır.

Hem faktör analizinde, hem de ikili lojistik regresyon analizi sonucunda en fazla etkinin varlıklar faktörü tarafından olduğunu söyleyebiliriz. Diğer faktörler incelendiği zaman sırasıyla güvenilirlik, güvenlik, empati ve sorumluluk daha büyük öneme sahiptir. Bu faktörler ile ilgili olarak varlıklar faktörüne benzer şekilde yorumlar yapılabilir.

Tablo 27: Servqual Nagelkerke R Square değeri

Model Özeti			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	36.015 ^a	.480	.699

Model özeti sonuçlarında Nagelkerke R Square istatistiği 0.699 bulunmuştur. Bu oran bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Oranın yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.5. Servqual Anket Sonuçlarının Kümeleme Analizi

Banka müşterilerinin cevapladığı servqual anketlerinin sonucunda ortaya çıkan kümeler tabloda özetlenmiştir. K-ortalama tekniği kullanılarak yapılan analiz için küme sayısı $= \sqrt{\frac{n}{2}}$ formülünden yararlanılarak, müşteri sayı 71 olduğundan 6

tane kümenin müşteri grubunu özetlemede yeterli olacağı düşünülmüştür.

Tablo 28: Banka müşterilerinin oluşturdukları Kümelerin puanları

	Nihai Küme Merkezleri					
	Küme					
	1	2	3	4	5	6
Varlıklar	6.61	3.12	5.25	5.72	4.63	4.14
Güvenilirlik	6.62	3.56	2.20	5.59	4.58	5.83
Sorumluluk	6.80	3.35	1.00	5.93	4.46	6.00
Güvenlik	6.64	3.75	2.25	5.86	4.57	5.96
Empati	6.58	3.70	1.40	5.65	4.84	5.89

Tablo 29: Kümelerdeki müşteri sayıları

Kümeler	1	2	3	4	5	6
Müşteri sayı	11	10	1	23	19	7

Tablo 28 ve 29'dan da görüldüğü üzere birinci kümede bulunan 11 müşterinin 5 madde bazında bakıldığı zaman en yüksek puanları veren grup olduğu görülmektedir. Bu küme bankadan memnuniyeti en yüksek olan kümedir.

İkinci kümedeki 10 müşterinin memnuniyet düzeyinin ortalama seviyede olduğu söylenebilir. Bu kümedeki müşteriler 3.12 ile 3.75 ortalama değerlendirmelere yaparak memnuniyetlerinin %50 civarında olduklarını ifade etmişlerdir.

En düşük puanların verildiği üçüncü kümede sadece 1 müşterinin olduğu görülmektedir. Varlıklar maddesinin dışında diğer 4 maddeden memnuniyet 1 ile 2.25 arasında değişmektedir ki, bu da oldukça düşük memnuniyet seviyesini ifade etmektedir.

Dördüncü kümedeki 23 ve altıncı kümedeki 7 müşteri bankadan memnun olan müşteriler kategorisinde olup maddelere çok yüksek puanlar vermişlerdir.

Beşinci kümeye 19 müşteri girmiştir. Bu müşteri kümesinin de memnuniyet düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. İkinci küme ile dört ve altıncı kümedeki müşterilerin ortasında bir memnuniyet seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma performans yönetim kültürünü oluşturmak isteyen şirketlerin dikkate alması gereken konuları, karar almak için toplanmış veriler üzerinde hangi analiz yöntemlerini ne amaçla kullanabileceğini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında ASB’de 2 farklı uygulama gerçekleştirilmiştir.

İlk uygulamada müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında iç müşterilerin kurumdan genel memnuniyetini ölçmek amacıyla kurum kültürü değerlendirme anketi Denison Modelini baz alarak hazırlanmıştır. Anketteki 67 sorunun 60’ı model ile ilgili olup Daniel Denison’un kendi çalışmalarında kullandığı sorular baz alınarak hazırlanmıştır. Son 7 soru kurum performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. 7 ayrı kalemde kurum performansını ilgilendiren maddelerin geçmiş yıllara oranla sergilediği trendler konusunda çalışan algılamaları değerlendirilmiştir. Banka’da son birkaç yıl içerisinde birkaç defa üst yönetim değişikliği yaşanması, personel devir hızının geçtiğimiz yıllarda yüksek olmasına rağmen puanların ortalamasının üzerinde ve olumlu çıktığı görülmüştür. Çalışanların Katılımı ve Tutarlılık ana faktörlerine verilen ortalama puanların, Uyumluluk ve Misyon ana faktörlerine verilen ortalama puanlardan daha yüksek olması ASB yönetiminin iç odaklılık ile ilgili maddelere daha çok ağırlık verdiğinin göstergesidir.

Çalışma sonuçları tüm departman müdürleri, yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulu başkanının hazır bulunduğu toplantıda sunulmuş ve geniş değerlendirme yapılmıştır. Banka’nın strateji konuları ile ilgili yönetim kurulu üyesi 66 puan ile Stratejik yön faktörünün en düşük seviyede memnuniyet puanı almasını gariptediğini belirtmiş, kendilerinin çok iyi stratejik analizleri ve hedefleri olduğunu ifade etmiştir. Yapılan anket, çalışanların algılamalarını ölçmeyi amaçladığı için üst yönetim tarafından planlanan ve uygulanan stratejilerin çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmediğini ve personelin bu konularda fazla haberdar olmadığını ortaya koymuştur. Bu açıdan da üst yönetim bundan sonraki faaliyetlerinde, bilgilendirme

amaçlı dahi olsa tüm çalışanların ilgili konularda olabildiğince işlerin içine dahil edilmesi yönünde karar almıştır.

Güvenilirlik testleri sonucunda verilerin analiz için oldukça iyi seviyede olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizleri çalışan algılamalarında hangi faktörlerin daha çok ağırlığı olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların Katılımı ve Misyon ana faktörlerinin faktör yükleri olarak Uyumluluk ve Tutarlılık ana faktörlerine kıyasla daha büyük ağırlığa sahip oldukları tespit edilmiştir.

Doğrusal regresyon analizi yardımıyla ana faktörler bağımsız değişken, kurum performansı ise bağımlı değişken olarak alınmış ve aralarındaki ilişki yapıları incelenmiştir. Misyon ana faktörünün 0.932 ile en etkili madde olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda kurum kültürü öğelerinin Kurum performansı üzerindeki algılamaları etkilediği hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir ve aralarındaki ilişki yapıları ortaya konmuştur.

İç müşteri memnuniyeti analizi uygulamasının sonucunda kurum kültürü ile ilgili algılamayı etkileyen faktör yapıları ortaya konmuş, bu faktörlerin kurum performans algılamaları üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Benzer uygulama sonuçları sayesinde çalışanların kurum içindeki memnun olmadıkları konular belirlenebilir, bu alanlardaki düzeltmelerle çalışan memnuniyet seviyesi iyileştirilebilir. Performans yönetim kültürünün oluşturulması aşamasında dikkate alınacak bu hususlar hem çalışanların, hem de kurumun genel performansının artmasına sebep olacaktır.

İkinci uygulama yine ASB'de gerçekleştirilmiş ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında dış müşteri algılamalarının boyutları inceleme altına alınmıştır. Müşterilerin değerlendirdiği Servqual anketleri faktör analizi, ikili lojistik regresyon analizi ve kümeleme analizlerine tabi tutulmuştur.

Müşterilerin banka hakkında genel memnuniyet algılama puanı 0,745 dir. Beklenen ve arzulanan seviye ise 0.932 olarak hesaplanmıştır. Arada 0.187 puanlık bir fark söz konusudur. Varlıklar ve güvenilirlik faktörlerinin yükleri önemli

derecede büyük çıkmıştır. En düşük faktör yükünün güvenlik faktöründe olduğu görülüyor. Sorumluluk ve empati faktörlerinde ise maddelerin yarısı önemli yüke sahiptir. Yapılan güvenilirlik testi sonrasında Chronbach's Alpha değerinin 0.964 çıkması anketin çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğunun bir göstergesidir.

Müşterilerin genel memnuniyet durumlarını evet ve hayır cevaplarıyla iki kesikli seçenikle ölçtüğümüz için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla ikili lojistik regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken olan Bankadan memnuniyet ile ilgili algılama üzerinde en fazla Varlıklar faktörünün, daha sonra ise sırasıyla Güvenilirlik, Güvenlik, Empati ve Sorumluluk faktörlerinin önemli olduğu görülmüştür. Benzer analiz sayesinde şirket yöneticileri müşterilerinin memnuniyet seviyelerine en çok hangi faktörlerin, hangi seviyede etki ettiğini rahatlıkla görebilir, aksiyon planlarını alırken somut ve reel analiz sonuçlarını gözönünde bulundurabilirler.

Kümeleme analizi de şirket yöneticilerinin strateji geliştirmesinde çok büyük pay sahibi olabilir. Nitekim ASB'de yapılan Servqual anketlerine kümeleme analizi uygulanması bu gerçeği daha net bir biçimde ortaya koyuyor. 71 müşteri ile tek tek ilgilenmek belki de mümkün olabilir, ama gerçek müşteri sayısının yüzlerce, hatta binlerce olduğu düşünülürse her müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tek tek değerlendirip uygun çözüm yolları aramak pek mümkün olmayacaktır. Kümeleme analizi bu noktada çok faydalı olmaktadır. Benzer profili sergileyen değerlendiricilerin toplandığı kümelerin ortalama algılama puanları bize şirket müşterilerinin değişik profilleri hakkında açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. 1, 4 ve 6'ncı kümeye giren müşteriler memnuniyet algılaması en yüksek olanlardır. Bu kümelerde toplam 41 müşteri vardır ki, bu da toplam değerlendirici sayısının 71 olduğu düşünüldüğü zaman yaklaşık %60'lık oranla müşterilerin önemli bir kısmını temsil etmektedir. 2. kümedeki 10 kişi tam olarak ortalama memnuniyet algılaması ifade etmiştir. En düşük memnuniyet seviyesine sahip 3. kümede sadece tek müşteri vardır ki, bunun 7 numaralı müşteri olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamındaki diğer anketler incelendiği zaman hiçbirinin 7 numaralı ankete benzer çok düşük puanlar vermediği ve dolayısı ile 3. kümeye başka müşterinin alınmadığı

anlaşılmaktadır. Bu da yapmış olduğumuz kümeleme analizinin gerçekten de birbirine çok benzer müşterileri aynı kümelere soktuğu, rasgele seçim yapılmadığı için ortaya çıkan sonuçlara güvenilebileceğinin göstergesidir.

Uygulama sonucunda hizmet kalitesi ile ilgili müşteri algılamalarını etkileyen faktör ağırlıkları hesaplanmış, bu faktörlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri tanımlanmıştır. Benzer memnuniyet oranlarına sahip müşteriler aynı kümelere toplanarak memnuniyet profilleri oluşturulmuştur. Tüm bu analiz sonuçları performans yönetim kültürünün oluşturulması sürecine önemli girdi sağlamaktadır. Memnuniyet artışını amaçlayan karar vericilerin değişik faktörlerde yapacağı çalışmaların müşteri memnuniyetinde hangi oranda artış veya azalış etkisi (eğer faktör ile memnuniyet negatif ilişkiliyse) yaratacağını önceden tahmin edebilmesi zamanında doğru kararlar almaya sebep olur. Belirlenen öncelik (hangi faktörlerin daha öncelikli olarak geliştirilmesi gerekliliği) sırasına uyulması ile hem maliyet avantajı elde edilir, hem de çalışanların doğru işlere kanalize edilmesi ile işgücü verimlilik kaybından kaçınılmış olur.

Sonuç olarak bu çalışmalarda iddia edilen hipotezlerin hepsi test edilmiş ve hipotezlerin geçerlilikleri ortaya konmuştur. Araştırmamızda faktör analizi, doğrusal regresyon analizi, ikili lojistik regresyon analizi, kümeleme analizi gibi çok değişkenli istatistiksel tekniklerden yararlanılmış, çok önemli bilgilere ulaşılmış ve şirket sahiplerine yol gösterici sonuçlara varılmıştır.

Çalışma kapsamında geliştirilen Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli çerçevesinde hem iç, hem de dış müşterilerin memnuniyetleri ölçülmüş ve puanlar ağırlıklandırılarak kurumdan genel memnuniyet seviyesi %73 olarak tespit edilmiştir. Daha önce incelenen çalışmalarda dış müşteri ve iç müşteri memnuniyet seviyelerinin ayrı ayrılıkta farklı değişkenlerle ilişkileri incelenirken, bu çalışma kapsamında geliştirilen ve uygulanan modele benzer şekilde iç ve dış müşterilerin genel memnuniyet seviyesini ortaya koyan bir çalışmaya raslanmamıştır. Bu modeli kullanarak kurum yöneticileri ve araştırmacılar herhangi bir şirket müşterilerinin genel memnuniyet seviyesini tespit edebilir. İç ve dış müşteri önem

seviyeleri belirlendiği için çalışma sonuçlarının analizini takiben geliştirilecek stratejilerde önem seviyelerinden yararlanılabilir, yine iç ve dış müşteriler ile ilgili iyileştirme projelerine ayrılacak kaynaklarda önem seviyeleri dikkate alınabilir, değişik şubeler veya şirketler arası kıyaslamalarda bu model kullanılabilir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli ölçümleri tek defaya mahsus olarak değil, PUKÖ döngüsüne benzer şekilde sürekli iyileştirme hedefi ile yapmayı önermektedir. Bu da performans yönetim kültürünü oluşturmak isteyen kurumlar için son derece önemlidir. Her defa modeli yeniden kullanarak memnuniyet seviyesini değerlendiren kurumlar daha önceki değerlendirmelerle kıyaslama fırsatı bularak hem iç, hem de dış müşteri memnuniyet seviyesindeki gelişmeleri takip ve analiz edebilecekler.

Modelin daha da geliştirilmesi için iç ve dış müşteri memnuniyeti seviyeleri ile ilgili hedeflerin belirlenmesi ve ağırlıklandırılması, daha sonra gerçekleşen ve hedef değerlerin karşılaştırılması, iç müşteri memnuniyeti ölçümlerinde de algılama ile paralel beklentilerin de öğrenilmesi için yeni bir ölçek geliştirilmesi gibi konular üzerinde düşünülebilir.

Bu çalışma kapsamında uygulanan tekniklerin dışında da farklı analiz yöntemleri ile veriler arasındaki ilişkiler ve özellikler ortaya konabilir. Önemli olan kurumlarda karar verici pozisyonda olan çalışanların kararlarını sadece kendi algılamalarına bağlı kalarak subjektif esaslara göre değil, gerçek anlamda verilerin toplanması ve bu verilerin kapsamlı analiz edilmesi sonucunda objektif kriterlere dayanarak vermesidir. Ancak o halde performans yönetim kültürünün sürekli değişen koşullara ayak uydurmasını beklemek mümkündür.

KAYNAKLAR

AKAL Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002.s 131-172

ALBAYRAK Ali Sait, Uygulamalı Çok Degiskenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.107

AMARATUNGA ve BALDRY, Moving From Performance Measurement to Performance Management, Facilities, Vol 20, No 5, 2002, s. 218

ARGÜDEN Yılmaz ve SAĞDIÇ Engin, Balanced Scorecard, ArGe Danışmanlık Yayınları, 2000, s.15

ARMSTRONG J.S., Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, Journal of Marketing Research, Vol.33,1996, ss.188-199

ARMSTRONG M., Performance Management, Clays Ltd, London, 1994

ATKINSON Philip, Creating and Shaping a Performance Driven Culture, <http://www.transformations-uk.co.uk/pdf25.pdf> (12.11.2009)

BABAKUS, E., MANGOLD, G.W. , Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation, Health Services Research, Vol. 26 No.6, 1992, ss.767-786.

BARNEY J., Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, 1991 ss. 99-120.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer, İstanbul, 2004, s 150

BAŞ Abdurrahman, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans, http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WitEnglishAbstract.pdf , (23.11.2007)

BİTİTÇİ Umit S. ve diğerleri, Dynamics of Performance Measurement and Organisational Culture, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, No. 12, 2006, s 1343

BOURNE Mike ve diğerleri, Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20 No 7, 2000, ss. 754-771.

BURKE Ronald J., Culture's Consequences: Organizational Values, Satisfaction and Performance, Empowerment in Organizations, Vol 3, No 2, 1995, ss. 19-24

BUTTLE Francis, SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda, European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 1, 1996, ss. 8-32.

CASTKA P. ve diğeri, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management: An International Journal, Vol.7, No. 7/8, 2001, s 125

CAVANA Robert Y., DELAHAYE Brian L., SEKARAN Uma, Applied Business Research, John Wiley & Sons, New York, 2000, s 442

CONTI Tito A., A History and Review of European Quality Award Model, The TQM Magazine, Vol.19, No.2, 2007, ss.112-128

COŞKUN Ali, Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, Muhasebe ve Denetime Bakış, Temmuz 2006, ss 119-136

CRONIN, J.J. and TAYLOR, S.A. , Measuring service quality: a re-examination and extension, Journal of Marketing, Vol. 56 No. 3, 1992, ss. 55-68.

ÇALKAVUR Evrim, Öğrenen Organizasyon Yolculuğu, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s.59

DE WAAL Andre A., Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!, Measuring Business Excellence, Vol 11, No. 2, 2007, s 9

DANDRIDGE T.C., MITROFF I. and JOYCE W.F., Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis, Academy of Management Review, Vol.5, No. 1, 1980, ss.77-82.

DEGRAFF Jeff, QUINN Shawn E., Leading Innovation – How to Jump Start Your Organization's Growth Engine, McGraw-Hill, 2007, ss 101-111

DELİCE KILIÇ Elif ve GÜNGÖR Zülal, Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması, Akademik Bilişim, 2008, ss.193-198

DEMİR Yeter, Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi, e-Journal of New World Sciences Academy, Volume: 4, Number: 1, 2009, s.40

DENISI A.S., Performance Appraisal and Performance Management, a Multilevel Analysis, in Klein K.J., Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, Jossey Bass, San Francisco, 2000

DENİSON Daniel, Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, 2006, s. 3

<http://denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-2006-Validity.sflb.ashx>, (11.10.2009)

DOBNÍ C. Brooke, Measuring innovation culture in organizations, European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 4, 2008, ss. 539-559

DRUCKER Peter F., 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları, Epsilon, 2000, s. 86

EIGENHUIS Ap ve DIJK Rob van, High Performance Business Strategy, Kogan Page, London, 2007, s 105

EKER Melek, EKER Semih, An Empirical Analysis of the Association between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector, Journal of Economic and Social Research, Vol.11, No.2, 2009, ss 44-45

ENOS Darryl D., Performance Improvement – Making It Happen, Auerbach Publications, New York, 2007, s.157

EREN , Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s.199

EVERİTT Brian S. ve DUNN Graham, Applied Multivariate Data Analysis, , Arnold Publishers, Londra, 2001, s.273

EYNULLAYEV Celal, ŞEN Ali, Kurum Kültürü ve Performansının İyileştirilmesinde Küresel Liderliğin Önemi, Küreselleşme Sürecinde Kafkasya ve Merkezi Asya Uluslararası Kongre Kitabı, Kafkas Üniversitesi, Bakü, 2007, s 478

FAIRHOLM Matthew R. ve FAIRHOLM Gilbert W., Understanding Leadership Perspectives, Springer, New York, 2009, ss 70-110

FAWCETT, S. E., vd., Delivery Capability And Firm Performance In International Operations, International Journal of Production Economics, Vol. 51, No.3, 1997, ss.191-204.

FİSHER Sharon G., The Manager's Pocketguide to Performance Management, HRD Press, Massachusetts, 1997, ss. 65-71

GAGLIARDI P., The Creation And Change Of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, Organization Studies, Vol.7, No.2, 1986, ss. 117-134.

GARİBALDİ Adriana Victoria de Hilal ve diğerleri, Organizational Culture and Performance: a Brazilian case, Management Research News, Vol. 32, No. 2, 2009, ss 99-119

GERMİRLİ Nükhet, Performans Sisteminin Performansı, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2 , (08.11.2009)

GHALAYINI A.M., NOBLE J.S., The Changing Basis of Performance Measurement, International Journal of Operations and Production Management, Vol.16, No.8, 1996, ss.63-80

GRONROOS, C., Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, USA,1990

GÖKÇEK Hakan, Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri ile İlgili Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2006, s.26

GÜVEN Murat, AÇIKGÖZ Banu, Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, ss. 1-4

HAIR Joseph F. ve diğerleri, Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 2006, s. 128

HALACHMI Arie, Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 7, 2005, s 503

HAYES Bob E., Measuring Customer Satisfaction, ASQ Quality Press, Milwaukee, 1998, s. 2

HERSKOVITS, Melville J. Cultural Relativism: Perspectives in Cultural Pluralism, Vintage, New York, 1972

HİRONS Elizabeth ve SİMON Alan, External Customer Satisfaction as a Performance Measure of the Management of a Research and Development Department, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15 No. 8/9, 1998, ss. 969-987

HOFSTEDE, GEERT, Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values, Beverly Hills: Sage Publications, 1980

HOSMER Dawid W. ve LEMESHOW Stanley, Applied Logistic Regression, John Wiley and Sons, 1989, s.6

HOWES Curt J., High Performance Culture Change,
<http://www.opstrategies.org/pdf/Culture-Change-White-Paper.pdf>,
(Erişim: 12.06.2008)

İŞİĞİÇOK Erkan, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi,
<http://www.ekonometridirneği.org/bildiriler/o24s3.pdf>, (Erişim: 12.10.2008)

İRANİ Z., BESKESE A., P.E.D. Love, Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence, Journal of Technovation, 2004, p. 643–650.

İRWIN Richard L. ve diğerleri, Assessing Organizational Attributes Contributing To Marketing Excellence, European Journal of Marketing, Vol. 33 No. 3/4, 1999, ss. 314-327.

JASHAPARA Ashok, Cognition, Culture and Competition: An Emprical Test of The Learning Organization, The Learning Organization, Volume 10, Number 1, 2003, s 33

KAPLAN Robert S. ve NORTON David P., Balanced Scorecard, Sistem, İstanbul, 1999, s. 82

KAPLAN Robert S. ve NORTON David P., Strateji Haritaları, Alfa, İstanbul, 2006, s. 299

KENNERLEY Mike ve NEELY Andy, Measuring Performance in a Changing Business Environment, İnternational Journal of Operations and Production Management, Vol.23, No 2, 2003, ss. 213-229

KERR Jeffrey ve SLOCUM John W. Jr, Managing Corporate Culture Through Reward Systems, Academy of Management Executive, Vol.19, No. 4, 2005, s. 135

KILIÇ İ. Çağrı, Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi, Niğde Üniversitesi, SBE, YÖ, Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 36

KINGIR Said ve TAŞKIRAN Erkan, Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.VIII ,S.1, 2006), ss 197-198

KLEİNBAUM David G. vd., Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods, Brooks/Cole Publishing, 1998, s.656

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, , s 456

KOTTER John P., HESKETT James L., Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, 1992, s 150

KÖSE Sevinç ve diğerleri, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 7, Sayı 1, 2001, ss. 219-242

LATTİN James M., CARROLL J.Douglas ve GREEN Paul E., Analyzing Multivariate Data, Thomson Brooks/Cole, 2003, s.164

LE Chap T., Applied Categorical Data Analysis, John Wiley and Sons, 1998, s.116

LEE Siew Kim Jean ve YU Kelvin, Corporate Culture and Organizational Performance, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 No. 4, 2004, s 340

LEE Yu-Cheng vd. , An Integration of Kano's Model and Exit-Voice Theory : A Case Study, The Asian Journal on Quality, Vol. 10, No. 2, 2009, ss. 109-126

LENNICK Doug ve KIEL Fred, Etik Zeka – İş Performansının Arttırılması ve Liderlik Başarısı, SOYAK Yayınları, İstanbul, 2005, s 211

LETZA S., Improving The Quality Of Project Appraisal And Management: An Exercise In Organizational Learning, The Learning Organization, Vol.3, No.3, 1996, ss.26-30

LİKIERMAN Andrew, The Five Traps of Performance Measurement, Harward Business Review, October 2009, s 101

LİM Bernard, Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, Leadership and Organization Development Journal, Vol 16, No 5, s 20

LOCKETT, J., Effective Performance Mnaagement: A Strategic Guide to Getting the Best from People, Kogan Page, London, 1992

MALMI, Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note, Management Accounting Research, Vol. 12, No. 2, 2001, s. 207

MARCOULIDES George A.,RONALD H. Heck, Organizational Culture And Performance: Proposing And Testing A Model, Organization Science, Vol. 4, No. 2, 1993, ss.209-225

MARSHALL M., vd., 21st century community focus better results by linking citizens, government and performance measurement. Public Management, Vol. 81, No.10, 1999, ss. 12–19.

McADAM Rodney ve BAILEY Brian, Business Performance Measures and Alignment İmpact on Strategy, İnternational Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 9, 2002, ss. 972-996

McSHANE Steven L. ve GLINOW Mary Ann Von, Organizational Behaviour, McGraw Hill, New York, 2003, s 101

MENDONCA Manuel ve KANUNGO Rabindra N., İmpact of Culture on Performance Management in Developing Countries, International Journal of Manpower, Vol 17, No 4/5, 1996, ss 65-75

MOLLEMAN Eric ve TIMMERMAN Hugo, Performance Management When Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators, Personnel Review, Vol.32, No.1, 2003, ss.93-113

- MONDY R.W. vd., Human Resources Management, Prentice Hall, NJ, 2002
- MOULLİN Max, Performance Measurement Definitions-Linking Performance Measurement and Organisational Excellence, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20, No. 3, 2007, ss. 181-183
- MWITA John İsaac, Performance Management Model – A System Based Approach to Public Service Quality, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13 No. 1, 2000, ss. 19-37
- NAJMİ Manoochehr, RİGAS John ve FAN İp-Shing, A Framework to Review Performance Measurement Systems, Business Process Management Journal, Vol.11, No.2, 2005, ss. 109-122
- NAOR Michael ve diğerleri, The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices, Decision Sciences, Volume 39, Number 4, 2008, ss 678,679
- NEELY Andy vd., Performance Measurement System Design – a literature Review and Research Agenda, International Journal of Operations and Production Management, Vol.15, No.4, 1995, ss. 80-116
- NEELY Andy vd., Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches be Adopted?, International Journal of Production Economics, No: 46-47, 1996, s.425.
- NEWMAN Karin, İnterrogating SERVQUAL: a Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail Bank, İnternational Journal of Bank Marketing, Vol.19, No.3, 2001, ss. 126-139
- OAKLAND John S., Total Organizational Excellence-Achieving World Class Performance, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, ss 150-190
- OWEN Keith ve diğerleri, Creating and Sustaining The High Performance Organization, Managing Service Quality, Volume 11 . Number 1 . 2001 . ss. 10-21
- ÖZTÜRK Ümit, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.75
- PALMER M., Performans Değerlendirmesi, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9
- PARASURAMAN A., ZEİTHAML Valarie A., BERRY Leonard L., Delivering Quality Service, The Free Press, Toronto, 1990, s 35
- PARASURAMAN A., Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey, Performance Measurement and Metrics, Vol 5, No 2, 2004, ss. 45-52

PENNINGTON Randy G., Change Performance To Change The Culture, *Industrial and Commercial Training* , Volume 35, Number 6, 2003, ss 251-255

PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982

PETTIGREW A.M., On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 1979, ss. 570-581.

PHILLIPS Richard, *Coaching for Higher Performance, Techniques*, Vol 7, No5, 1994, s 19

PHILPOTT, L and SHEPPARD L, *Managing for improved performance, Strategies For Human Resource Management.*: Kogan Page, London, 1992

PODOBNIK Drago ve DOLINSEK Slavko, Competitiveness and Performance Development: an Integrated Management Model, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 21, No 2, 2008, ss. 213-229

POOL Steven W., Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development*, Vol 19, No 1, ss. 32-49

PROKOPENKO Joseph, *Verimlilik Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara, 2005, s 244

PULAKOS Elaine D., *Performance Management – A New Approach for Driving Business Results*, Wiley-Blackwell, 2009, s.37

REID Joanne ve HUBBELL Victoria, *Creating a Performance Culture*, Ivey Business Journal, March/April 2005, ss. 1-8

ROBINSON Rhonda S., *Qualitative Research Issues And Methods: An Introduction For Educational Technologists*, *Qualitative Research Issues and Methods*, 1999, ss.1045-1071

ROBSON Ian, From Process Measurement to Performance Improvement, *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 2004, ss. 510-521

ROBSON Ian, Implementing a Performance Measurement System Capable of Creating a Culture of High Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No.2, 2005, ss. 137-145

ROSEN Robert H., *İnsan Yönetimi*, MESS Yayın, İstanbul, 1998, ss 47-49

SHARMA Subhash, *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, 1996, s.116

SCHWARTZ, H., and DAVIS, S., Matching Corporate Culture And Business Strategy, Organizational Dynamics, Vol.10, No.3, 1981,ss.30-48.

SLOANE Paul, The Innovative Leader, Kogan Page, London, 2007, ss 4-6

SMITH Malcolm, Performance Measurement and Management, Sage Publications, California, 2005, s.184

SOFYALIOĞLU Çiğdem, Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Gıda Sanayiinde Uygulanabilirliği, Kano Modeli ile Bütünleşik bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Doktora Tezi, C.B.Ü, SBE, İşletme Bölümü, Manisa, 2006, s. 43

SOLE Francesco, A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations, Measuring Business Excellence, Vol 13, No 4, 2009, ss 3-11

SORENSEN Jesper B., The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance, Administrative Science Quarterly, March 2002, ss.1-4

SOYLU Ali, ÖZTÜRK Meltem, Yönetim İnovasyonu, 7. Anadolu İşletmecilik Kongresi Kitabı, Hitit Üniversitesi, 2008, s 844

SPITZER Dean R., Transforming Performance Measurement, AMACOM, New York, 2007, s 146

TANGEN Stefan, Performance Measurement: From Philosophy to Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 8, 2004, ss. 726-737

TATLIDİL Hüseyin, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Engin Yayınları, Ankara, 1992, ss 141-157

TS EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, s.5

TSENG Shu-Mei, The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance, Journal of Knowledge Management, Vol 14, No2, 2010, s 272

UZUN Dilek, Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, D.E.Ü., S.B.E., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.87

WALTERS Megan, Performance Measurement Systems – a Case Study of Customer Satisfaction, Facilities, Vol 17, No 3/4, 1999, s 104

WANG Ting ve Jİ Ping, Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 No. 2, 2010, ss. 173-184

WIELE Ton van dere, BOSELIE Paul ve HESSELINK Martijn, Empirical Evidence for the Relationship Between Customer Satisfaction and Business Performance, *Managing Service Quality*, Vol.12, No.3, 2002, ss. 184-193

WILKINSON A., In Search of Quality, the Quality Management Experience, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.18, No.8, 2001, ss. 813-835

WISNIEWSKI Mik, Using Servqual to Assess Customer Satisfaction with Public Sector Services, *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, 2001, ss. 380-388

WONGRASSAMEE vd., Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No.1, 2003, ss. 15 - 16

YOST Paul R. ve PLUNKETT Mary Mannion, *Real Time Leadership Development*, Wiley Blackwell, West Sussex, 2009, s 143

<http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, (03.09.2010)

<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>, (25.08.2010)

EKLER

EK 1: Kurum Kültürü Değerlendirme Anketi

Kurum kültürünün değerlendirilmesi anketi*Anket tamamen gizlilik prensiplerine uygun değerlendirilecektir.*

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir	1	2	3	4	5
2	Kararlar genellikle bilginin daha çok olduğu seviyede alınır.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir	1	2	3	4	5
4	Her kes kendisinin pozitif katkısı olabileceğine inanır.	1	2	3	4	5
5	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir	1	2	3	4	5
6	Kurumda birimlerarası işbirliği aktif şekilde desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
7	İnsanlar kendilerini takım üyesi gibi hissederek çalışırlar.	1	2	3	4	5
8	Takım çalışması hiyerarşi yaratmak yerine iş yapmak için önemlidir.	1	2	3	4	5
9	Takımlar kurumun temel yapı taşlarıdır.	1	2	3	4	5
10	İşler tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi görebileceği şekilde organize edilmiştir.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlara kendi işlerini yapmaları için gerekli yetki verilmektedir	1	2	3	4	5
12	Çalışanların yetenekleri sürekli geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
13	Çalışan becerilerinin geliştirilmesi için sürekli yatırım yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların yetkinliği rekabet avantajının önemli kaynağı olarak görülür.	1	2	3	4	5
15	Genellikle problemler işlerimizi yapabilecek yeteneklerimizin olmamasından kaynaklanır.	1	2	3	4	5
16	Liderler ve yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
17	Karakteristik yönetim tarzı ve uygulamaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
18	Yapılan işin yönetilmesi için açık ve tutarlı değerlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
19	Temel değerleri önemsemeyenler sorunlarla karşılaşabilirler.	1	2	3	4	5
20	Davranışımızı yönlendiren ve doğruyu yanlıştan ayıran Etik Kodu var.	1	2	3	4	5
21	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir	1	2	3	4	5
22	Güçlü kurum kültürümüz vardır.	1	2	3	4	5
23	En zor konularda bile kolaylıkla uzlaşma sağlanabilir.	1	2	3	4	5
24	Temel konularda anlaşmada sık sık sorun yaşıyoruz.	1	2	3	4	5
25	İşleri yanlış ve doğru yapma biçimleri konusunda açık bir uzlaşma ve anlaşma var.	1	2	3	4	5
26	İş yapma şeklimiz çok tutarlıdır ve tahmin edilebilir.	1	2	3	4	5
27	Kurumun değişik bölümlerinden olan insanlar ortak görüşü paylaşır.	1	2	3	4	5
28	Kurumun değişik bölümlerini içeren projeleri koordine etmek kolaydır.	1	2	3	4	5
29	Kurumun diğer bölümlerinden birisiyle iş yapmak, başka bir kurumdan olan birisiyle iş yapmaya benziyor.	1	2	3	4	5
30	Kurumda değişik seviyeler arasında hedefler iyi yayılmıştır.	1	2	3	4	5
31	İş yapma şeklimiz esnek ve kolayca değiştirilebilir.	1	2	3	4	5
32	Rakiplere ve iş dünyasındaki başka değişmelere çok iyi karşılık verebiliyoruz.	1	2	3	4	5
33	İş yapmak için yeni ve gelişmiş metotlar sürekli uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
34	Kurumumuzda değişim yaratma çabaları genellikle dirençle karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5

Ek 1 (devamı)

35	Kurumun değişik bölümleri değişim yaratmak için işbirliği yaparlar.	1	2	3	4	5
36	Müşteri yorum ve önerileri dikkate alınarak değişime gidilir.	1	2	3	4	5
37	Müşterinin sağladığı girdiler karar almamızı doğrudan etkiler.	1	2	3	4	5
38	Her kes müşteri ihtiyaç ve beklentilerini derinden anlamıştır.	1	2	3	4	5
39	Karar alırken müşteri çıkarlarını görmezden geliriz.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlarımızın müşterilerle doğrudan temasını destekleriz.	1	2	3	4	5
41	Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görürüz.	1	2	3	4	5
42	Yenilikçilik ve risk alma desteklenir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
43	Birçok sorun çözülmemiş kalır.	1	2	3	4	5
44	Öğrenme günlük iş sürecinde önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
45	Herkes bir diğerinin ne yaptığı konusunda bilgilidir.	1	2	3	4	5
46	Kurumumuzun uzun vadeli hedef ve yönü bellidir.	1	2	3	4	5
47	Bizim stratejimiz sektördeki başka şirketlerin rekabet şeklini etkilemektedir.	1	2	3	4	5
48	İşlerimize anlam ve yön vermek için açık misyon vardır.	1	2	3	4	5
49	Gelecek için açık strateji mevcuttur.	1	2	3	4	5
50	Bizim stratejik yönümüzü tam olarak anlamış değilim.	1	2	3	4	5
51	Kurumumuzun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
52	Liderlerin belirlediği hedefler iddialı fakat gerçekçidir.	1	2	3	4	5
53	Liderler bize verilen hedefleri sürekli takip ederler.	1	2	3	4	5
54	Biz sürekli verilen hedeflere karşın gelişmemizi takip ederiz.	1	2	3	4	5
55	Çalışanlar uzun vadede başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini anlamaktadır.	1	2	3	4	5
56	Kurumumuzun gelecekte nasıl olacağıyla ilgili paylaşılan vizyonumuz var.	1	2	3	4	5
57	Liderlerin uzun vadeli bakış açısı vardır.	1	2	3	4	5
58	Kısa vadeli düşündüğümüzün uzun vadeli vizyonumuz riske giriyor.	1	2	3	4	5
59	Bizim vizyonumuz - çalışanlarda heyecan ve motivasyon yaratıyor.	1	2	3	4	5
60	Uzun vadeli vizyonumuzu riske atmadan kısa vadeli talepleri karşılayabiliyoruz.	1	2	3	4	5
61	Geçtiğimiz yıllara kıyasla personelin morali daha yüksektir	1	2	3	4	5
62	Geçtiğimiz yıllara kıyasla yapılan işten zevk alma seviyesi daha yüksektir	1	2	3	4	5
63	Geçtiğimiz yıllara kıyasla işleri iyi yapma seviyesi daha yüksektir	1	2	3	4	5
64	Geçtiğimiz yıllara kıyasla personel sadakati artmıştır	1	2	3	4	5
65	Geçtiğimiz yıllara kıyasla değişimi kabul etme seviyesi artmıştır	1	2	3	4	5
66	Geçtiğimiz yıllara kıyasla personel memnuniyet seviyesi artmıştır	1	2	3	4	5
67	Geçtiğimiz yıllara kıyasla kurumun genel performans seviyesi artmıştır	1	2	3	4	5

Yaşınız	<input type="checkbox"/> <20	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> >=50
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Erkek			
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Master	<input type="checkbox"/> Doktora
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-2 yıl	<input type="checkbox"/> 2-4 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 6 yıldan fazla

Ankete katıldığınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz !

EK2: Banka Uygulaması için Servqual Anketi

Bankalarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Beklentiler : Aşağıdaki sorular sizin mükemmel bir bankadan beklentilerinizi ölçmeyi amaçlıyor. Lütfen soruları cevaplarken beklentilerinizin aşağıdaki ölçekte hangi rakama denk geldiğini düşünerek ona göre puan verin.

1	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7	puan	
								Biraz Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Mükemmel bankalarda modern ekipmanlar olmalıdır								
2	Mükemmel bankaların fiziksel mekan ekipmanları görsel olarak güzel olmalıdır								
3	Mükemmel bankaların çalışanları şık görünümü olmalıdır.								
4	Mükemmel bankalarda hizmetle ilgili malzemeler (broşür, katalog vb) görsel olarak üst seviyede olmalıdır.								
5	Mükemmel bankalar herhangi taahhütte bulunurlarsa, onu zamanında yerine getirirler.								
6	Mükemmel bankalar müşteri sorunlarını çözmek için samimi ilgi gösterirler								
7	Mükemmel bankalar hizmetleri ilk seferde doğru icra ederler								
8	Mükemmel bankalar hizmetleri taahhüt ettikleri tarihte yerine getirir								
9	Mükemmel bankalar kayıtlarda hataya yol vermezler								
10	Mükemmel bankaların personeli müşteriye hizmetin tam olarak ne zaman gerçekleşeceğini bildirirler								
11	Mükemmel bankaların personeli müşteriye hızlı hizmet verirler								
12	Mükemmel bankaların personeli her zaman müşteriye yardım etmeye isteklidir.								
13	Mükemmel bankaların personeli hiçbir zaman müşteri isteklerini cevaplandırmayacak kadar çok meşgul olmazlar.								
14	Mükemmel bankaların personeli davranışlarıyla müşterilerin güvenini kazanmışlardır.								
15	Mükemmel bankalarda işlem yapan müşteriler kendilerini güvende hissetmediler.								
16	Mükemmel bankaların çalışanları müşterilerle her zaman nezaketli davranırlar								
17	Mükemmel bankaların çalışanları müşteri sorularını cevaplandırabilecek bilgiye sahiptir.								

Algılama : Aşağıdaki sorular sizin ASB hakkındaki algılarımızı ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen soruları cevaplarken algılarımızın aşağıdaki ölçekte hangi rakama denk geldiğini düşünerek ona göre puan verin.

1	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7	puan	
								Biraz Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	ASB-de modern ekipmanlar vardır								
	ASB-nin fiziksel mekan ve ekipmanları görsel olarak güzeldir								
	ASB-nin müşteriyile iletişimi olan personeli şık görünümüdür.								
	ASB-de hizmetle ilgili malzemeler (broşür, katalog vb) görsel olarak üst seviyededir.								
	ASB verdiği taahhütleri zamanında yerine getiriyor								
	Müşterilerin sorunu olduğu hallerde ASB çözüm için samimi ilgi gösteriyor								
	ASB hizmeti ilk seferde doğru yerine getiriyor								
	ASB hizmetlerini taahhüt ettiği tarihte yerine getirir								
	ASB yaptığı kayıtlarda hatalara yol vermiyor								
	ASB personeli hizmetin tam olarak ne zaman yerine getirileceğini müşteriye bildiriyor.								
	ASB personeli müşteriye hızlı hizmet veriyor								
	ASB personeli müşteriye yardım için her zaman isteklidir.								
	ASB personeli hiçbir zaman müşteri isteklerini cevaplandırmayacak kadar çok meşgul olmuyor.								
	ASB personeli davranışıyla müşteride güven duygusu yaratıyor.								
	ASB- de işlem yapan müşteriler kendilerini güvende hissediyorlar.								
	ASB çalışanları müşteriyile her zaman nezaketli davranıyor.								
	ASB çalışanları müşterilerin sorularını cevaplayabilecek bilgiye sahiptir.								

18	EK2 (devamı)	Mükemmel bankaların personeli müşteriye özel ilgi gösterir	ASB personeli müşteriye özel ilgi gösteriyor
19		Mükemmel bankalar çalışma saatlerini tüm müşterilerine uygun olacak şekilde düzenler	ASB çalışma saatlerini tüm müşterilerine uygun olacak şekilde ayarlıyor
20		Mükemmel bankalarda müşterilere bireysel ilgi gösteren personeller vardır.	ASB-de müşterilere bireysel ilgi gösteren personeller vardır
21		Mükemmel bankalar müşteri çıkarlarını her zaman korurlar	ASB- de müşteri çıkarları her zaman korunuyor
22		Mükemmel bankaların çalışanları müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlarlar	ASB çalışanları müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlıyor

Maddelerin öneminin ağırlıklandırılması

Aşağıda banka ve onun sunduğu hizmetleri ilgilendiren 5 madde var. Bu maddelerin müşteri algılamasındaki öneminin belirlenmesi için lütfen 100 puanı bu 5 maddenin arasında dağıtın. 5 maddenin ağırlık puanlarının toplamının 100-e eşit olmasına dikkat edin.

1. Fiziksel mekanların, ekipmanların, personelin ve iletişim malzemelerinin görünümü	Önem Puanı	<u>Örnek</u>	-	<u>15</u>	<u>Puan</u>
2. Bankanın taahhüt ettiği hizmetleri güvenilir ve düzenli yerine getirmesi			-	<u>40</u>	<u>Puan</u>
3. Bankanın müşteriye yardım etme ve hızlı servis vermedeki istekliliği			-	<u>15</u>	<u>Puan</u>
4. Banka personelinin bilgi, nezaketi ve güven oluşturma becerisi			-	<u>18</u>	<u>Puan</u>
5. Bankanın müşterilerine özel ilgi ve dikkat göstermesi			-	<u>12</u>	<u>Puan</u>
	Toplam	100	Puan	100	Puan

18-25	25-35	35-45	45-55	55 üstü
1yıldan az	1-3 yıl	3-5 yıl	5 yıldan fazla	
Bayan		Erkek		
Evet		Hayır		

Yaşınız :

Kaç yıldır bankanın müşterisisiniz? (Maaş hesabı, kredi, kredi kartı.....)

Cinsiyetiniz:

Bankanın genel performansından memnun musunuz?

Ankete katıldığınız ve değerli zamanınızı ayurduğunuz için teşekkür ederiz!