T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART YÖNTEMİ İLE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİNDE UYGULAMA

Doktora Tezi

Ayşe AYDIN

Danışman

Doç. Dr. İdris VARICI

SAMSUN

2021

TEZ KABUL VE ONAYI

Ayşe AYDIN tarafından, **Doç. Dr. İdris VARICI** danışmanlığında hazırlanan **"Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi ile Performans Ölçümü: Diş Hekimliği Fakültesinde Uygulama"** başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 12.2.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunarak Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı **Üniversitesi** **Ana Bilim/Ana Sanat Dalı**	**İmza**	**Sonuç**
Başkan	Prof. Dr. Fikret ÇANKAYA Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye **(Danışman)**	Doç. Dr. İdris VARICI Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Prof. Dr. Davut AYGÜN Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Durmuş YILDIRIM Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Fevziye KALIPÇI ÇAĞIRAN Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

…/…/….

Prof. Dr. Ali BOLAT

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım doktora tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

12/02/ 2021

Ayşe AYDIN

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi İle Performans Ölçümü: Diş Hekimliği Fakültesinde Uygulama

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 29/12/2020 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 9

Tek kaynak oranı : % 1 çıkmıştır.

İmza

12/02/2021

Doç. Dr. İdris VARICI

ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART YÖNTEMİ İLE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİNDE UYGULAMA

Ayşe AYDIN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora, Ocak/2021
Danışman: Doç. Dr. İdris VARICI

Sürdürülebilirlik zamanının en önemli mücadelelerinden ve zorluklarından biri olmaktadır. Sürdürülebilirlik bileşenlerini dikkate alan skor kart yaklaşımı kullanmak, işletme performansını değerlendirmek için güçlü ve yararlı bir yöntemdir.

Bu çalışmanın amacı, Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (SBSK)'ın beş boyutlu formunu bir sağlık kurumu olan Diş Hekimliği Fakültesi'nde uygulamaktır. Bu amaca yönelik olarak, kuruma ait beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Boyutlar; "sürdürülebilirlik", "finansal", "müşteri (hasta)", "iç süreçler", "öğrenme ve gelişme" boyutlarıdır. Ardından her bir boyutun performansını ölçmede kullanılacak stratejik amaç ve değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Daha sonra, boyutların performansı belirlenen stratejik amaç ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak SBSK sonuçları, özet olarak tablo halinde raporlanmıştır. Boyutların incelenmesi sırasında gerekli verilerin elde edilmesinde, hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde mülakat çalışması yapılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesinde ise, anket çalışması yapılmış ayrıca kurumun 2017-2018 yıllarına ait bilanço, gelir tablosu ve faaliyet raporlarından yararlanılmıştır.

Sonuç olarak kurumun, sürdürülebilirlik boyutunda kısmen başarılı olduğu, finansal boyutta pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği, müşteri boyutunda ve iç süreçler boyutlarında genel olarak başarılı olduğu, öğrenme ve gelişme boyutunda ise çalışanlar kapsamında başarısız olduğu tespit edilmiştir. Toplamda ise, belirlenen 17 stratejik amaçtan 6'sında başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Performans, Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart, Diş Hekimliği Fakültesi.

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT BY THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD METHOD: APPLICATION IN THE FACULTY OF DENTISTRY

Ayşe AYDIN
Ondokuz Mayıs University
Institute of Graduate Studies
Department of Business Administration
Ph.D., January/2021
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İdris VARICI

Sustainability is one of the most important challenges and difficulties of its time. Using a scorecard approach that takes sustainability components into account is a powerful and useful method for evaluating the performance of the business.

The purpose of this study is to apply the five-dimensional form of the Sustainability Balanced Scorecard in a health institution, Faculty of Dentistry. For this purpose, a five-dimensional SBSK strategy map of the institution was created. Dimensions on the map are "sustainability", "financial", "customer (patient)", "internal processes", "learning and development". Afterwards, the strategic purpose and evaluation criteria to be used in measuring the performance of each dimension were determined. Then, the performance of the dimensions was examined and explained within the scope of the determined strategic purpose and evaluation criteria. Finally, results of SBSK were reported as a chart. Both qualitative and quantitative data collection techniques were used in obtaining the required data during the examination of the dimensions. An interview study was conducted to obtain qualitative data. As to obtaining quantitative data, a survey was conducted and additively, the government agency's balance sheets, income statement and activity reports for 2017-2018 were used.

As a result, it has been determined that the institution is partially successful in the sustainability dimension, has made progress and has positive values in the financial dimension and has improved, been successful in the customer and the internal processes dimensions, and failed in the learning and development dimension within the scope of the employees. In total, it was concluded that 6 out of the 17 determined strategic goals failed.

Keywords: Performance, Sustainability Balanced Scorecard, Faculty of Dentistry.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜRLER

Çalışma süresince bilgi ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. İdris VARICI'ya ve çalışmayı belli bir aşamaya taşıyan, akabinde destek ve ilgisini eksik etmeyen ilk danışmanım saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Fevzi Serkan ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın uygulama kısmında gerçek verileri elde etmemde yardımcı olan Diş Hekimliği Fakültesi'nin tüm akademik ve idari personeline, ayrıca çalışmaya katkı sağlayan tüm hastalarımıza içten teşekkür ederim. Verilerin analizinde "Sağlam gelecek, sağlam istatistiklere dayanır" şiarından hareketle gereken hassasiyeti gösteren TUİK istatistik uzmanı Sayın Barış GÖRAL'a teşekkür ederim.

Çalışmayı her düştüğü yerden derin akademik bilgisi ile ayağa kaldıran, şekillendiren ve çalışmanın nihayete ermesinde büyük katkısı olan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Fikret ÇANKAYA'ya en kalbi teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu çalışmam, üzerimdeki emek ve hakları ödenmez olan, her zorluğumda sözleri ile güç bulduğum ve her daim manen yanımda hissettiğim rahmetli anneme ve babama ithafımdır.

Ayşe AYDIN

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI ..... **i**
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜRLER ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
SİMGELER VE KISALTMALAR ..... **x**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xi**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xii**

GİRİŞ **1**
1. Çalışmanın Amacı 1
2. Çalışmanın İçeriği 2
3. Çalışmanın Önemi 3
4. Araştırmanın Yöntemi 4
5. Araştırma Verilerinin Analizi 5
6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları 5
7. Literatür Taraması 6
    7.1. Yurtdışı Literatür 6
    7.2. Yurtiçi Literatür 9

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı 11
1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik 12
    1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışının Benimsenmesi 14
1.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Unsurları 17
    1.3.1. Sürdürülebilir Gelişme 18
        1.3.1.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik 19
        1.3.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik 21
        1.3.1.3. Çevresel Sürdürülebilirlik 23
    1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 25
    1.3.3. Sosyal Paydaş Teorisi 27

1.3.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik 29
1.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Muhasebeye Yansımaları 30
1.4.1. Sürdürülebilirlik Muhasebesi 31
1.5. Sağlık İşletmelerinde Sürdürülebilirlik 33

İKİNCİ BÖLÜM

BALANS SKOR KART VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART YÖNTEMLERİ

2.1. Balans Skor Kart Yöntemi (BSK) 36
2.1.1. Balans Skor Kart Yönteminin Gerekliliği 36
2.1.2. Balans Skor Kart Yöntemi Hakkında Bilgi 39
2.1.3. Balans Skor Kartın Temel Kavramları 42
2.1.3.1. Misyon 42
2.1.3.2. Vizyon 43
2.1.3.3. Temel Değerler 43
2.1.3.4. Strateji 44
2.1.4. Balans Skor Kart Yönteminin Boyutları 45
2.1.4.1. Finansal Boyut 48
2.1.4.2. Müşteri Boyutu 50
2.1.4.3. İç Süreçler Boyutu 52
2.1.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu 54
2.1.5. Balans Skor Kart Yönteminde Strateji Haritası 56
2.1.6. Balans Skor Kart Yönteminin Faydaları ve Tartışılan Yönleri 58
2.2. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi (SBSK) 61
2.2.1. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yönteminin Gerekliliği 61
2.2.2. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi Hakkında Bilgi 63
2.2.3. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kartın Oluşturulması 65
2.2.3.1. Sürdürülebilirlik Bileşenlerinin Dört Boyuta İlave Edilmesi 66
2.2.3.2. Sürdürülebilirliğin Beşinci Boyut Olarak Eklenmesi 67
2.2.4. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yönteminin Faydaları ve Tartışılan Yönleri 69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ'NDE BEŞ BOYUTLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART UYGULAMASI

3.1. Diş Hekimliği Fakültesine Ait Bilgiler 72

3.2. Diş Hekimliği Fakültesi Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Strateji Haritası 73

3.3. Diş Hekimliği Fakültesi Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Boyutlarının İncelenmesi 76

3.3.1. Öğrenme ve Gelişme Boyutu 76

3.3.1.1. Bilgi İşlem Birim Sorumlusu İle Görüşme 77

3.3.1.2. Çalışan Memnuniyet Anketi 78

3.3.1.2.1. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Frekans Sonuçları 78

3.3.1.2.1.1. Demografik Özellikler 78

3.3.1.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi 79

3.3.1.2.2.1. Değişkenler 81

3.3.1.2.3. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Farklılık Testleri 85

3.3.1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 87

3.3.2. İç Süreçler Boyutu 88

3.3.2.1. Faaliyet Raporlarının İncelenmesi 89

3.3.2.2. Bilanço ve Gelir Tablosunun İncelenmesi 91

3.3.2.3. Kalite Birimi Sorumlusu ile Görüşme 93

3.3.3. Müşteri (Hasta) Boyutu 93

3.3.3.1. Hasta Memnuniyet Anketi 94

3.3.3.1.1. Hasta Memnuniyetine Yönelik Frekans Sonuçları 94

3.3.3.1.1.1. Demografik Özellikler 95

3.3.3.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi 96

3.3.3.1.2.1. Değişkenler 97

3.3.3.1.3. Hasta Memnuniyetine Yönelik Farklılık Testleri 100

3.3.3.1.4. Müşteri (Hasta) Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 102

3.3.4. Finansal Boyut 103

3.3.4.1. Bilanço ve Gelir Tablosunun İncelenmesi 103

3.3.5. Sürdürülebilirlik Boyutu 110

3.3.5.1. Fakülte Sekreteri ile Görüşme 110

3.3.5.2. Başhemşire ile Görüşme 111

3.4. Araştırma ve Bulguların Değerlendirilmesi 113

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 119
KAYNAKÇA..... 122
EKLER..... 129
ÖZ GEÇMİŞ..... 144

SİMGELER VE KISALTMALAR

ADS : Ağız Diş Sağlığı

ADSM : Ağız Diş Sağlığı Merkezi

BSC : Balanced Scorecard

BSK : Balans Skor Kart

DHF : Diş Hekimliği Fakültesi

SBSC : Sustainability Balanced Scorecard

SBSK : Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

SKS : Sağlıkta Kalite Standartları

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik 13
Şekil 1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Unsurları 18
Şekil 1.3. Sürdürülebilirliğin Bileşenleri 19
Şekil 1.4. Ekonomik Süreklilik 20
Şekil 1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi 26
Şekil 1.6. İşletme Paydaşları 28
Şekil 2.1. Balans Skor Kart Ağaç Modeli 45
Şekil 2.2. Balans Skor Kartın Ana Çerçevesi 46
Şekil 2.3. Sağlık Kurumları İçin Balans Skor Kart Çerçevesi 50
Şekil 2.4. İç Süreç Boyutunun İşleyişi – Genel Değer Zinciri 52
Şekil 2.5. Balans Skor Kart - Strateji Haritası Örneği 57
Şekil 2.6. Entegre SBSK Modeli 67
Şekil 2.7. Beş Boyutlu SBSK Modeli 68
Şekil 3.1. Yol Haritası 74
Şekil 3.2. Diş Hekimliği Fakültesi Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Strateji Haritası 75

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ekonomik Sisteme Sağladığı Faydalar 16

Tablo 1.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Paydaşlara Sağladığı Faydalar 28

Tablo 1.3. Geleneksel, Çevre ve Sürdürülebilirlik Muhasebesinin Karşılaştırılması 32

Tablo 2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Kullanılan Performans Değerlendirme Modelleri 37

Tablo 2.2. Finansal Boyutta Kullanılan Amaçlar ve Performans/ Değerlendirme Ölçütleri 48

Tablo 2.3. Müşteri Boyutunda Kullanılan Amaçlar ve Performans/ Değerlendirme Ölçütleri 51

Tablo 2.4. İç Süreçler Boyutunda Kullanılan Amaçlar ve Performans/ Değerlendirme Ölçütleri 53

Tablo 2.5. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans/ Değerlendirme Ölçütleri 55

Tablo 3.1. SBSK Strateji Haritası Öğrenme ve Gelişme Boyutu 76

Tablo 3.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları 78

Tablo 3.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 80

Tablo 3.4. Çalışanların Tatminini Sağlamak Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları 81

Tablo 3.5. Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları 83

Tablo 3.6. Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamaları Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları 85

Tablo 3.7. Cinsiyet Açısından t-Testi Sonuçları 86

Tablo 3.8. Yaş Açısından ANOVA Analiz Sonuçları 86

Tablo 3.9. Eğitim Açısından ANOVA Analiz Sonuçları 87

Tablo 3.10. Stratejik Amaçların Başarı Durumu 87

Tablo 3.11. SBSK Strateji Haritası İç Süreçler Boyutu 89

Tablo 3.12. Teknolojik Kaynaklar 91

Tablo 3.13. SBSK Strateji Haritası Müşteri (Hasta) Boyutu 94

Tablo 3.14. Hastaların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları 95

Tablo 3.15. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 96

Tablo 3.16. Hastaların Beklentilerini Karşılamak Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları 97

Tablo 3.17. Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları 98

Tablo 3.18. Hastaların Sadakatinin Kazanılması Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları 99

Tablo 3.19. Cinsiyet Açısından t-Testi Sonuçları 100
Tablo 3.20. Yaş Açısından ANOVA Analiz Sonuçları..... 101
Tablo 3.21. Eğitim Açısından ANOVA Analiz Sonuçları 101
Tablo 3.22. Stratejik Amaçların Başarı Durumu..... 102
Tablo 3.23. SBSK Strateji Haritası Finansal Boyut 103
Tablo 3.24. SBSK Strateji Haritası Sürdürülebilirlik Boyutu 110
Tablo 3.25. Diş Hekimliği Fakültesi 2019 Yılı Sürdürülebilirlik Balans Skor Kartı..... 114

GİRİŞ

1. Çalışmanın Amacı

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının hem boyutu şiddetlenmiş hem de koşullarında değişiklikler ortaya çıkmıştır. Günümüz işletmelerinin kar elde etmesi, başarılı olması ve devamlılıklarını sürdürebilmesi sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlamakla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, faaliyet alanları ile ilgili finansal ve finansal olmayan faktörleri dikkate almak ve analiz etmek zorundadır. Analiz noktasında performans ölçümü önemli olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çeşitli performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Ancak geliştirilen performans ölçüm yöntemleri genellikle işletmeleri yalnızca finansal açıdan ele almakta ve performans değerlendirmesinde daha çok sayısal verilere dayanmaktadır. Yöneticiler geliştirilen yöntemlerin sadece finansal performansı ölçtüğünü, dolayısıyla muhasebeye dayalı finansal verilerle yapılan performans ölçümlerinin gereksinimleri karşılamada yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. Oysaki finansal veriler kadar, finansal olmayan verilerin de dikkate alınarak performans ölçümünün daha kapsamlı yapılması önemli olmaktadır. Balans skor kart (BSK) yöntemi, gereksinimleri karşılamada yetersiz kalınan hususlara çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiştir.

BSK yöntemi, işletme performansını hem finansal göstergeleri hem de uzun vadede performansı etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan göstergeleri dikkate alarak ölçen çok boyutlu bir performans ölçüm yöntemidir.

BSK yöntemi, finansal ve finansal olmayan performansın eş zamanlı olarak tanımlanmasına, iyileştirilmesine ve yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak yöntem, performans ölçümünde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Oysaki sürdürülebilirlik zamanının en önemli mücadelelerinden, zorluklarından biri olmaktadır. Bu nedenden ötürü yöntem gözden geçirilip, sürdürülebilirlik bileşenlerini kapsayacak şekilde genişletilmiş ve Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (SBSK) olarak adlandırılan yeni bir yöntem geliştirilmiştir.

SBSK yöntemi, kökenini geleneksel BSK'den almakta ve ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik bileşenlerini birleştirerek farklı bir içerik ve mimari sunmaktadır. SBSK yöntemi, hem performans ölçümüne olanak sağlamakta hem de

sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin üçünü de iş stratejisine dahil ederek kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmektedir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda, SBSK yönteminin teorisi ve pratiği hakkında yararlı bilgiler sağlayan uluslararası çalışmalar bulunmakla birlikte, ulusal yazında konuyu yalnızca teorik açıdan ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte yöntemin, gerek uluslararası gerek ulusal yazında, sağlık kurumunda uygulandığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, hem performans ölçümünün daha kapsamlı yapılması hem de kurumsal sürdürülebilirliğin teşvik edilmesi için sürdürülebilirliğin iş stratejisine dahil edildiği beş boyutlu SBSK modelinin sağlık kurumunda uygulanması ile, bilgi tabanındaki söz konusu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Ayrıca uygulayıcıları motive edecek, yol gösterici bir uygulama hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın amacı; kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini destekleyebilecek iki sürdürülebilirlik bileşenin (sosyal, çevresel) beşinci boyut olarak skor karta eklendiği özel, kapsamlı bir SBSK modelini bir sağlık kurumu olan Diş Hekimliği Fakültesi'nde uygulamaktır.

Çalışmanın diğer amaçları ise şu şekildedir:

- Ekonomik, sosyal ve çevresel performansın bütüncül olarak ele alınmasını sağlamak,
- Sosyal ve çevresel konulara performans ölçümünde dikkat çekmek,
- Sosyal ve çevresel konuların skor kartla nasıl bütünleştirileceği yönünde netliğin kazanılmasına katkı sağlamak,
- Kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmek,
- Sağlık kurumlarının performanslarını ölçme ve değerlendirme noktasında, kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri, beş boyutlu SBSK model önerisinde bulunmaktır.

2. Çalışmanın İçeriği

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; sürdürülebilirlik kavramı ve kurumsal sürdürülebilirlik hakkında bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle sürdürülebilirlik kavramı tanımlanarak, ardından işletmeler açısından ele alınıp, incelenmiştir. Daha sonra konu özele indirgenerek, sağlık işletmelerinde

sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirliğin muhasebeye yansıması konularına değinilmiştir.

İkinci bölümünde; geleneksel BSK ve SBSK yöntemleri ile ilgili teorik konulara yer verilmiştir. Öncelikle BSK yöntemin gerekliliği, yöntem ve yöntem ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Ardından yöntemin temel dört boyutu, strateji haritası, faydaları ve yöntemin tartışılan yönlerine değinilmiştir. Son olarak SBSK yönteminin gerekliliği, yapısı, yöntemin oluşturulması, faydaları ve tartışılan yönleri başlıklarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; örnek olay çalışması yöntemi kullanılarak Diş Hekimliği Fakültesi'ne yönelik beş boyutlu SBSK çalışması yapılmıştır. Ardından araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

3. Çalışmanın Önemi

Yapılan detaylı literatür taraması ile bilimsel yazının mevcut durumu araştırılmış ve eksiklikler belirlenmiştir. Yazın taramasının sonuçları, geleneksel BSK yönteminin akademik ve iş çevrelerinde oldukça popüler bir konu olduğunu, yönteme ilişkin çeşitli alanlarda ve sektörlerde çok sayıda çalışmanın yapıldığını göstermiştir. Geleneksel BSK yöntemine ilişkin çeşitli alanlarda ve sektörlerde çok sayıda çalışma olmasına karşın, SBSK yöntemine yönelik az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bu konuda uygulayıcılara yol gösterici standart SBSK uygulamasının olmadığı tespit edilmiştir (Journeault, 2016). Bu durumun uygulayıcıların SBSK çalışmasını yapmaları konusundaki motivasyonlarını azaltacağı düşünülmektedir. SBSK yönteminin teorisi ve pratiği hakkında yararlı bilgiler sağlayan yabancı çalışmalar bulunmakla birlikte, ulusal yazında yöntemi yalnızca teorik açıdan ele alan çalışmalar bulunmaktadır. SBSK yönteminin hem teorisi hem de pratiği hakkında bilgi sağlayan bu çalışma, bu yönüyle bir ilk olma özelliğine sahiptir.

Beş boyutlu SBSK çalışmasının ilgili kuruma, sektöre ve ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, kurumun birden fazla boyutta performansı hakkında bilgiye ulaşmasına imkan tanırken, sürdürülebilir olma noktasında da kendini sorgulamasına ve yönetim stratejilerini değişen koşullara uygun hale getirmesine yardımcı olacaktır.

Bir ülkenin ekonomisi sektörlerden, sektörler de işletmelerden oluşmaktadır. İşletme düzeyinde sürdürülebilirliğin sağlanması ile elde edilen mikro boyuttaki başarı bir yandan başka işletmeler için örnek teşkil edecek, diğer yandan kısmen de olsa, makroekonomik performansa daha fazla katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla sürekliliğini sağlayabilen kurumların sayıca fazlalığı, makroekonomik açıdan sağlıklı bir ekonominin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yöntemi, maliyet ve yönetim muhasebesi çalışmalarında kullanılan ve bir çeşit alan temeline dayalı özel bir durumun veya örneğin sistematik olarak araştırmasını yapan yöntem olarak açıklanmaktadır (Polat, 2008: 68).

Verilerin elde edilmesinde hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde mülakat çalışması yapılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesinde ise, anket çalışması yapılmış[1] ayrıca kurumun 2017-2018 yıllarına ait bilanço, gelir tablosu ve faaliyet raporlarından yararlanılmıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın 2015 yılında yayımladığı Memnuniyet Anketleri Uygulama Rehberi'nde bulunan "Ağız Diş Sağlığı Merkezi (ADSM) Hasta Memnuniyet Anketi" hastalara, "Çalışan Memnuniyet Anketi" ise çalışanlara uygulanmıştır. Ankette 5'li Likert ölçeği (1; Kesinlikle Katılmıyorum,….,5; Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmış ve cevaplayıcılardan sorulan her bir ifadeye ne derecede katılıp/katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Sağlık Bakanlığı'nın anket uygulama rehberinde belirtilen hususlar dikkate alınarak, anket yapılacak hasta ve çalışan sayısı belirlenmiştir. Rehberde ki "21 ve üzeri diş üniti[2] bulunan bölümlerde 25 hastaya anket uygulanmalıdır" ifadesi dikkate alınmış ve altı bölümde, 21 üzeri ünit olduğundan her bölümün 25 hastasına olmak üzere toplamda 150 hastaya anket yapılmıştır. Anket soruları, araştırmacı tarafından okunarak hastaların verdikleri cevaplar doğrultusunda şıklar işaretlenmiştir. Araştırmacının yönettiği[3] yüz yüze bir anket çalışması yapılmıştır.

[1] Müşteri (Hasta) Memnuniyet Anketi, Çalışan Memnuniyet Anketi.
[2] Diş üniti, diş hekimlerinin hastalarına diş tedavisi uygulamak için kullandıkları, üzerine bağlı birçok makine ve aletten oluşan, çok fonksiyonlu hasta koltuğudur.
[3] Anket formunun anketör tarafından doldurulduğu anket türüdür (Altunışık vd., 2007: 71).

Çalışanlara yönelik ankette her bölüme formlar bırakılmış ve çalışanların cevaplamaları rica edilmiştir. Bir hafta sonra formlar takip edilerek alınmıştır. Yeterli sayıda formun dolmaması halinde bir hafta daha süre verilerek yeterli sayıya ulaşılmıştır. Toplam 100 çalışan ile cevaplayıcının yönettiği[4] anket çalışması yapılmıştır.

5. Araştırma Verilerinin Analizi

Sürdürülebilirlik boyutu; fakülte sekreteri ve başhemşire ile mülakat yapılarak analiz edilmiştir. Finansal boyut; oran analizi yönteminden likidite oranları, faaliyet oranları ve karlılık oranları ile analiz edilmiştir. Müşteri (hasta) boyutu; hasta memnuniyet anketi ile analiz edilmiştir. İç süreçler boyutu; kalite birimi sorumlusu ile mülakat yapılarak, faaliyet raporları, bilanço ve gelir tablosu verileri incelenerek analiz edilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutu; bilgi işlem birim sorumlusu ile mülakat ve çalışan memnuniyet anketi ile analiz edilmiştir.

Anket verilerinin analizinde;

1) Değişkenler arasındaki muhtemel ilişkinin açıklanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.
2) Katılımcıların demografik özellikleri ve değişkenlere ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir.
3) Yaş, cinsiyet ve eğitim açısından farklılık olup olmadığı; cinsiyet açısından t-testi, yaş ve eğitim açısından tek yönlü varyans ANOVA ile analiz edilmiştir.
4) Tanımlayıcı istatistikler ile katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak, stratejik amaçların başarısı açıklanmıştır.

Anket verilerinin analizinde, SPSS 23 (Statistical Programme for Social Sciences) istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, Diş Hekimliği Fakültesi (DHF)'nin 2019 yılı performansını ölçmeye yöneliktir. Performans çalışması yalnızca "Tedavi edici hizmetler ve koruyucu

[4] Anketin doldurulmasında inisiyatifin cevaplayıcıya bırakıldığı anket türüdür (Altunışık vd., 2007: 70).

hekimlik uygulamaları" nı kapsamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın kapsamı aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır.

1. Kurumun, "Eğitim Öğretim Hizmetleri" alanı kapsam dışı bırakılmıştır.

2. Kurumun, "Bilimsel Çalışmalar ve Araştırma Faaliyetleri" alanı kapsam dışı bırakılmıştır.

3. Sağlık Bakanlığı'nın, anket uygulama rehberinde belirtilen, "Hasta memnuniyet anketleri, 16 yaşından büyük hastalara uygulanmalıdır", hususu dikkate alınarak anket çalışmaları yapılmıştır. Dolayısıyla hasta memnuniyet anket çalışmasında, çocukların tedavi aldığı "pedodonti" bölümü kapsam dışı bırakılmıştır. Aynı şekilde "ortodonti" bölümünde tedavi alan 16 yaşın altındaki hastalar da çalışmaya dahil edilmemiştir.

4. Hastalara yönelik anketler, teşhis ve tedavi işlemlerinden sonra uygulaması gerektiğinden; ilk teşhis işleminin yapıldığı Oral Diagnoz ve çocuk hastaların tedavi aldığı Pedodonti Bölümü kapsam dışında tutularak diğer altı bölümün hastalarına anket çalışması yapılmıştır.

5. Çalışanlara yönelik anket çalışmasında, kurum performansına doğrudan etkisi olan başka bir ifade ile hastalar ile doğrudan iletişimi olan anahtar personel dikkate alınmış (hekim, asistan, klinik elemanı, sekreter), idari personel kapsam dışı bırakılmıştır.

7. Literatür Taraması

SBSK yöntemi yeni geliştirilen bir yöntem olmasından ötürü, hem ulusal hem de uluslararası literatürde konuyla ilgili fazla akademik çalışma bulunmamaktadır. Aşağıda literatür taramasında sadece SBSK çalışmaları dikkate alınmış, yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar ayrı başlıklar halinde belirtilmiştir. Geleneksel BSK ile ilgili çalışmalara ise EK-1 ve EK-2'de yer verilmiştir.

7.1. Yurtdışı Literatür

Araujo et al., (2020), Brezilya'daki bir tarım ve hayvancılık şirketi için bir SBSK modeli oluşturmuşlardır. Modelde boyutlar; finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme ve sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir. Sürdürülebilirliğin bileşenleri olan sosyal ve çevresel konular beşinci boyut olarak eklenen "sürdürülebilirlik" boyutunda

ele alınmıştır. Bu çerçevede sürdürülebilirliğin, şirketin stratejik yönetimi ile uyumlu hale getirilebileceği sonucuna varılmıştır.

Hristov et al., (2019), çalışmalarında 113 İtalyan şirket yöneticisiyle yaptıkları anket ve görüşmelerden elde edilen bilgiler sayesinde, işletmelerin yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesine olanak tanıyan, kritik perspektif adı verilen ayarlanmış bir sürdürülebilirlik balans skor kart modeli oluşturmuşlardır. Oluşturulan model beş boyutta (kavramsal, yapısal, çevresel, sosyal ve ekonomik) geliştirilmiştir. Çalışma sonucunda, şirketlerin sürdürülebilirlik ve ekonomik başarı elde etmek için SBSK oluşturulmasının önemine dikkat çekilmiştir.

Junior et al., (2018), yapmış oldukları çalışmada literatüre dayalı olarak BSK'nin dört perspektifini sürdürülebilirliğin üç boyutuyla ilişkilendiren, "sürdürülebilirlik değerlendirme modeli" olarak adlandırdıkları bir model önermişlerdir. Modelde sürdürülebilirlik bileşenleri BSK'nin dört boyutu içerisine dahil edilmiştir. Önerilen model, Brezilya'da yiyecek ve içecek pazarındaki bir üreticiye uygulanmıştır. Uygulama sonucunda, sürdürülebilirlik X BSK matrisinin 12 korelasyonunun, sürdürülebilirlik bileşenlerini ve BSK boyutlarını içerdiğini ve her korelasyon için göstergelerin tanımlanmasını sağladığını, oluşturulan modelin bir imalat sisteminin kapsamlı ve ayrıntılı değerlendirilmesine izin verdiğini vurgulamışlardır.

Tsang Lu et al., (2018), yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak ve uluslararası havalimanlarının performanslarını değerlendirmek için sürdürülebilirlik balans skor kart model önerisinde bulunmuşlardır. Modelde boyutlar; finansal, dahili iş süreci, öğrenme ve büyüme, çevresel, sosyal boyut olarak belirlenmiştir. Önerilen model, vaka çalışması olarak Tayvan'daki üç uluslararası havalimanında uygulanmıştır. Çalışma sonucunda imajın, performans değerlendirmesinde en önemli faktör olduğu, dolayısıyla sürdürülebilirlik bileşenlerinden sosyal perspektifin performans üzerinde en yüksek derecede ve net etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Giannouku & Beneki (2018), yapmış oldukları çalışmada turizm alanında SBSK'ye dayalı kavramsal bir çerçeve önermişlerdir.

Hansen & Schaltegger (2017), çalışmalarında SBSK'nin tasarımı, uygulanması, kullanımı ve gelişimi sürecine teorik açıdan yaklaşmışlardır. Teorik açıdan yapılacak olan çalışmaların, araştırma hakkında boş noktaları belirlemek ve araştırmacıları bu

alanları incelemeye teşvik etmek konusunda katkı sağladığını belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda; SBSK mimari tartışmalarının hala devam ettiği ve çok az sayıda deneysel çalışmaların olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, konu hakkında yapılacak tartışmaların daha yüksek bir seviyeye taşınması ve SBSK'yi kurumsal sürdürülebilirliği geliştirme potansiyeline sahip diğer birçok "araç" dan yalnızca biri olarak incelemenin önemini vurgulamışlardır.

Journeault (2016) çalışmasında, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını içeren bir sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmelerinin önem ve faydalarının giderek daha fazla kabul ettiğini belirtmiştir. Çalışmada SBSK'yi, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemelerine yardımcı olacak en umut verici araçlardan biri olarak tanımlamıştır. Geçmiş araştırmaların net olmayan, eksik, hatta çelişkili sürdürülebilirlik balans skor kart çerçeveleri sunduğunu iddia etmiştir. Ardından sürdürülebilirlik performansının üç sütununu (ekonomik, sosyal ve çevresel) geleneksel BSK'nin dört boyutu içerisinde bütünleştiren özel bir sürdürülebilirlik balans skor kart modeli önermiştir. "Entegre Karnesi" olarak tanımladığı model; sürdürülebilirlik boyutu, dış paydaşlar boyutu, iç süreç boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin ekonomik bileşenini sürdürülebilirlik boyutu içerisinde; sosyal ve çevresel bileşenlerini ise dış paydaşlar boyutu içerisinde ele almıştır.

Journeault (2016) çalışmasında, sosyal ve çevresel konulara atıfta bulunan SBSK üzerine yapılan araştırma bulguları ve yayınlara genel bir bakış açısı sunmayı amaçlamıştır. Yazar, 69 ilgili makaleyi içeren sistematik bir literatür taramasına dayalı tematik bir analiz yürütmüştür. Çalışmanın, SBSK literatürünün kapsamlı bir sentezini sağladığı, SBSK hakkındaki bilgilerin pekiştirilmesine katkıda bulunduğu ve gelecekteki araştırmalar için genişletilmiş bir gündem sağladığını vurgulamıştır.

Gadenne et al., (2016) çalışmasında, dört boyutlu SBSK modeli oluşturmuşlardır. Boyutlar; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel bileşenlerini, inovasyon ile birlikte iç süreçler boyutunda ele almıştır. Avustralya'daki büyük şirketlerin üst yönetimine ve orta düzey yöneticilerine yönelik anket çalışması yapmış ve modeldeki boyutların birbiri ile olan ilişkisini deneysel olarak açıklamıştır.

Falle et al., (2016), Avusturya'da orta ölçekli bir bira fabrikasında SBSK'nin geliştirilmesi amacıyla vaka çalışması yapmışlardır. Çalışmada, SBSK oluşturmada kullanılan mevcut yöntemlerden dört boyutlu skor kart seçeneği tercih edilmiş, çevresel konu iç süreçler boyutunda dikkate alınmıştır.

Kang et al., (2015), yapmış oldukları çalışmada Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) aile işletmesi otellerine sağladığı faydaları desteklemek için ampirik çalışma yapmışlardır. Çalışmada SBSK, beş boyutta oluşturulmuştur; KSS (piyasa dışı perspektif), finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Piyasa dışı perspektif bu çalışmada KSS'dir. Puket/Tayland'da aile otellerinin üç paydaşından (200 müşteri, 70 çalışan ve 30 yönetici) oluşan örneklemde, kısmi en küçük kareler regresyonu sonuçları; KSS'nin SBSK boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, KSS ile amaçlar arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ve boyutların birbirleri arasında nedensel ilişkinin olduğu bulgularını ortaya koymuştur.

Rabbani et al., (2014), yapmış oldukları çalışmada İran'daki petrol üreten şirketlerin performansını değerlendirmek için sürdürülebilirlik dengeli puan kartı (SBSK) ve çok kriterli karar verme yaklaşımlarına dayalı yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Yaklaşımda SBSK beş boyut üzerinden oluşturulmuştur. Boyutlar; ekonomik, sosyal, çevresel, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Oluşturulan modelde sürdürülebilirliğin her bir bileşeni ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır.

Elijido & Tjan (2014), Avustralya'nın halka açık en büyük işletmeleri hakkında konu ile ilgili deneysel bir çalışma yapmışlardır.

Jiangtao & Pin (2010), yapmış oldukları çalışmada SBSK'ye dahil edilen çevresel verilerin yatırım kararlarını değiştirip değiştirmediğini, çevresel verilerin sunumunun yatırım kararlarını etkileyip etkilemediğini ve bu faktörlerin neden farklı sonuçlar ürettiğini araştırmışlardır. Elde edilen veriler, çevresel veriler beşinci boyut olarak eklendiğinde şirketlerin daha çevre dostu yatırım seçeneğini seçtiğini, ancak veriler dört boyuta gömüldüğünde bunu seçmediğini göstermiştir. Kısaca, çevresel veriler geleneksel dört boyutta gömülü olmak yerine, bağımsız bir beşinci boyutta sunulduğunda şirketlerin yatırım kararlarını farklı etkileyebileceğini vurgulamışlardır.

7.2. Yurtiçi Literatür

Yılmaz (2018) tez çalışmasında, geleneksel skor kartın boyutları ile sürdürülebilirliğin bileşenlerini kesiştirerek "sürdürülebilirlik dengeli performans

karnesi" oluşturulmasına yönelik sezgisel yöntem çalışması yapmıştır. Çalışmada bankacılık sektöründe sürdürülebilirlik raporu yayımlayan 2015 yılı için 7, 2016 yılı için ise 6 bankanın sürdürülebilirlik raporunu incelemiştir. İncelemede, 110 adet gösterge değerlendirmiş ve kategorize etmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarında yer alan göstergelerden her bankada ortak olan 20 adet anahtar performans göstergesi seçmiştir. Ardından oluşturduğu sürdürülebilirlik dengeli performans karnesi modeli ile bankaların sürdürülebilirlik performansları çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ile sıralamıştır.

Kalender ve Vayvay (2016), yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilirlik konusunun işletmelerin stratejilerine ve yönetimine dahil edilmesinin önemine vurgu yapmış, bunun nasıl uygulanacağına dair bir netliğin sağlanmadığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda finansal ve finansal olmayan konuları kapsamlı bir performans ölçüm sistemi içinde birleştiren geleneksel skor karta, beşinci boyut olarak "sürdürülebilirlik" in eklenmesini teorik açıdan ele almışlardır.

Özçelik (2013) çalışmasında, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin geleneksel performans karnesi (balans skor kart) ile bütünleştirilmesi konusunu teorik açıdan ele almıştır. Sürdürülebilirlik konusunun geleneksel performans karnesine entegre edilmesi için çeşitli yaklaşımlar tanıtmıştır. Birincisi, sürdürülebilirlik bileşenlerinin balans skor kartın dört boyutuna ilave edilmesidir. İkincisi, sürdürülebilirlik bileşenlerinin balans skor karta beşinci boyut olarak eklenmesidir. Sonuncu olarak ise, özel bir sosyal ve çevresel puan kartının hazırlanmasıdır. Sürdürülebilirlik performans karnesinin formüle edilme sürecini ele aldığı çalışmada; sonuncu yaklaşımın bütünleştirme noktasında alternatif olmadığı, diğer iki yaklaşımın uzantısı olduğunu da vurgulamıştır.

Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı çalışmalarda farklı mimaride SBSK uygulamaları bulunmakla birlikte, standart bir kılavuz şeklinde SBSK modeli geliştirilmemiştir. Nitekim (Journeault, 2016) çalışmasında buna benzer bir görüş belirtmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın bu açıdan uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

İngilizce "sustainability" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan sürdürülebilirlik kelimesinin etimolojik kökü Latince "sustenere" sürdürmek kelimesine dayanmaktadır (Aksoy, 2013: 10). İngilizcede kelimenin ifade ettiği anlam; bir şeyin belli bir seviyede veya oranda korunma kabiliyetidir. Kelime, Türk Dil Kurumu tarafından yayımlanan Türkçe sözlükte ise "süreklilik" olarak yer almakta olup, sürekli olma, kesintisiz olarak sürüp gitme durumu, devamlılık anlamlarında kullanılmaktadır.

Kelime anlamı olarak bir şeyin belli bir seviyede veya oranda korunma kabiliyeti olan sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, kavramın ilk kez 1949 yılında Leopol Aldo tarafından kullanıldığı, 1960'ların sonunda uluslararası politika ve çevre literatürüne girmiş olduğu, literatüre dahil olan bu kavrama 1970'li yıllarda ağırlık verilmeye başlandığı görülmektedir (Ceylan, 2010: 5).

Sürdürülebilirlik kavramının literatürde kendine yer bularak ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanmasında, küreselleşme ile şekillenen yeni hayat düzenin getirdiği fırsatlar ve ihtiyaçların etkili olduğu ifade edilmektedir (Şahin, 2017: 4). Yeni hayat düzeni pek çok alanda değişimlere sahne olmuştur (Ünal, 2013: 37). Değişimin beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, yaşam kalitesi, refah seviyesi, sanayileşme karşı konulamaz şekilde sürdürülebilir olma düşünce ve anlayışının gelişmesine yardımcı olmuştur (Özkan vd., 2018: 563).

19. yüzyılın başlarında literatürde kendini fazlaca göstermeye başlayan bu kavram ilk olarak ormancılık, tarım ve balıkçılık alanlarında kullanılmıştır (Aksoy, 2013: 10). 1970'li yılların başında kaynak sorununun yeniden önem kazanması ile sanayi alanı başta olmak üzere diğer alanlarda da kullanım bulmuştur (Özer, 2015: 11). Sürdürülebilir yaşam, sürdürülebilir gezegen, sürdürülebilir şehirler, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir mimari, sürdürülebilir ekonomi, sürdürülebilir işletme derken, kavram sıkça karşımıza çıkar olmuştur. İçinde bulunduğumuz yüzyılın tüm faaliyet alanlarına girerek birçok bilim dalında kullanılmaya başlanmış, dünya gündemini oldukça etkilemiştir.

Tarımda, turizmde, mimaride, ekonomide, işletmede ve diğer alanlarda sıkça karşımıza çıkan sürdürülebilirlik; kaynakların tümünün ihtiyatlı kullanımını öneren katılımcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İnsan geleceğini konu alan kavram, hangi alanda olursa olsun kullanılan kaynakların korunması temelinde, ilgili alandaki faaliyetlerin kesintiye uğramadan, devam ettirilebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2015: 11). Hayatın neredeyse her alanında karşı karşıya kalabileceğimiz nitelikte olan ve bir varlık, çıktı ya da sürecin zaman içinde kapasitesinin devamlılığı şeklinde de tanımlanan sürdürülebilirlik genel olarak üç esas ile bağlantılı olmaktadır (Arslan, 2017: 5):

- Koruma (kaynakların ihtiyatlı kullanımı),
- Eşitlik (ekonomik faydaların şimdiki ve gelecek nesiller arası adil paylaşımı),
- Devamlılık (süreçlerin veya sistemlerin varlığını devam ettirmesini sağlamak).

Yukarıdaki tanımlar ve ifade edilen esaslar dikkate alındığında sürdürülebilirlik kavramı, ilgili alandaki kaynakların şimdi ve gelecek nesiller arasında eşit dağılımını sağlayacak şekilde korunması ve mevcut süreç veya sistemlerin varlıklarının devamlı olması şeklinde özetlenebilmektedir. Mevcut süreç veya sistemler, faaliyetlerini uzun vadeli olarak yerine getirebilme yeteneğine sahip olduğu sürece de sürdürülebilir olarak kabul edilmektedir.

Sürdürülebilirlik hayatın her alanında kendine yer bulmuş ve günümüzün en popüler kavramlarından biri haline gelmiştir.

Bu aşamadan sonra, işletme yazınında kurumsal sürdürülebilirlik olarak kullanım yeri bulan kavramın, işletmeler açısından ele alınıp incelenmesinin çalışmanın bütününün daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacağı düşülmektedir.

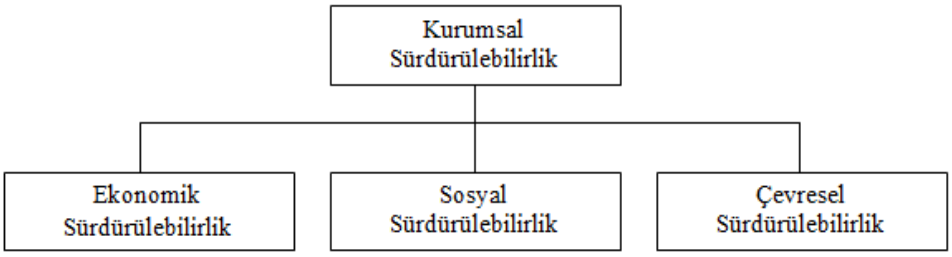
1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Küresel ekonomik faaliyetler ve sürekli gelişme halinde olan teknoloji, iş dünyasında sürdürülebilirlik anlayışını gerekli kılmış, kurumsal sürdürülebilirlik kavramını ön plana çıkarmıştır (Kestane, 2016: 51). Kurumsal sürdürülebilirlik, geleneksel büyüme ve karı en üst düzeye çıkarma modeline alternatif olarak ortaya

çıkan ve gelişmekte olan bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Atalıç, 2014: 17).

Son yıllarda önem kazanan kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasına zemin teşkil eden iki gelişme bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Dünya Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılında yayımladığı; kaynakların rasyonel kullanımı ile gelecek nesillere yaşanabilecek doğal ve sosyal çevre bırakılması için ekonomik, sosyal ve çevresel politikaların birlikte ele alınmasını zorunlu kılan, "Ortak Geleceğimiz" raporu olarak bilinen Brundtland Raporu'dur.

Diğeri ise, 1997'de Elkington tarafından öne sürülen, "Triple Bottom Line" olarak isimlendirilen "Üçlü Performans" kavramıdır. Kavram; sürdürülebilir gelişme hedefinde, ekonomik performansın kısa vadede etkili olabileceğini, uzun vadede tek başına yeterli olamayacağını, bu sebepten ötürü ekonomik, sosyal ve çevresel performansın bütüncül olarak ele alınmasının gerekliliğini savunmaktadır.



Şekil 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik (Kaymak, 2019: 17)

İşletme seviyesindeki sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik; hem günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarının karşılanması hem de gelecek kuşakların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için kaynakların korunması adına geliştirilen stratejiler ve faaliyetler (toplumsal hak adaletin sağlanması, çalışan hakları, çevreye zarar vermeme ve benzeri.) olarak tanımlanmaktadır. Dow Jones'a göre ise kurumsal sürdürülebilirlik, "uzun dönemde hisse kazancı elde edecek / değer yaratabilecek şekilde fırsatları iyi kullanarak ekonomik, sosyal ve çevresel performansın sağlanması" olarak tanımlanmaktadır (Dow Jones Sustainability Index, 2016). Kuckertz and Wagner (2010)'a göre, "sürdürülebilirlik davranışı yada kısaca sürdürülebilirlik, günümüzün çevresel ve toplumsal sorunlarına çözüm geliştirmek için referans noktası olarak işleyen bir paradigma (model)" olarak ifade edilmektedir.

Başka bir tanıma göre; "kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerde uzun dönemli değer yaratmak için ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile beraber işletme operasyonlarına ve karar süreçlerine uyarlanarak ortaya çıkabilecek risklerin yönetilmesidir" (Aytekin ve Erol, 2018: 870). Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sürdürülebilir olabilmeleri için kurumsal büyüme ve karlılığın önemini kabul ederken, aynı zamanda işletmelerin sosyal ve çevresel konularda da gelişme göstermesinin gerekliliğini savunmaktadır (Tüm, 2014: 59).

1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışının Benimsenmesi

Modern iş dünyasında işletmeler, paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, faaliyetleri ve meydana gelen karı doğrulamak için artan bir baskı ile karşılaşmaktadır (Orazalin and Mahmood, 2018: 70). Toplumun beklentilerden biri işletmelerin, toplumu daha ileriye taşıması ve sürdürülebilir olması için gerekli davranışlarını sergilemesidir (Rodriguez et al., 2020: 1).

2010 yılında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi bünyesinde, dünyanın çeşitli bölgelerinde bulunan 766 işletmenin CEO'su ile yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre işletmeleri kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemişlerdir. Bu hedef için politikalar yapmaya teşvik eden en etkin faktörler; artan marka değeri, güven, işletmelerin karlılığını arttırması, personel motivasyonunu arttırarak kar marjlarının yükselmesi, işletmeninin itibarının artması ile kalifiye işgücü istihdamının kolaylaşması, toplum nazarında kazanılan meşruiyet sayesinde rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün elde edilmesi, uluslararası sorumlu yatırım şirketlerinden finansal destek sağlama imkanlarını kolaylaştırması ve bilinç düzeyi artan tüketicilerin değişen işletme talepleri şeklinde sıralanmaktadır (Kuşat, 2012: 230).

Sürdürülebilir bilginin detaylandırılarak açıklanması yoluyla işletmeler şeffaflıklarını daha fazla arttırabilir, kurumsal itibarlarını yükseltebilir, marka değerini iyileştirebilir, asimetrik bilgiyi azaltabilir, yönetimi ve çalışanları motive edebilir, kurumsal imajı iyileştirebilir. Bu noktada sürdürülebilirliğin kural koyucular, uygulayıcılar ve akademisyenler arasında giderek daha fazla dikkat çekmesi şaşırtıcı olmamaktadır (Orazalin and Mahmood, 2018: 70).

İşletmelere rekabet avantajı sağlama noktasında önemli araçlar sunan sürdürülebilirlik konusunda, Türkiye'deki işletmelere yol göstermek ve sürdürülebilirlik politikalarını paydaşlar arasında yaygınlaştırmak amacıyla, 2010

yılında Türk İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ile işbirliği içerisinde "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi" projesi başlatılmıştır. Proje kapsamında Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve anket çalışması yapılmıştır. Ankete katılan 215 işletmenin %95'i faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ile yakından ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu tarihten itibaren BIST'te işlem gören 26 şirketin sürdürülebilirlik raporu yayımlayarak sürece aktif katkı sağladıkları ifade edilmektedir (Öztürk, 2014: 15). Endekste sürdürülebilirlik performansları en üst seviyede olan şirketler yer almakta ve bu şirketlerin sayısı 2020 yılı itibari ile 61 olarak açıklanmaktadır (www.borsaistanbul.com).

İşletmeler sürdürülebilirlik girişimlerini artan iç ve dış baskılara bir cevap olarak şans eseri uyguladıklarında, sürdürülebilirlik endekslerinin önemli uygulamalarda kırılganlığa maruz kaldığı ifade edilmektedir. (Junior et al., 2018: 84).

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ekonomik yapıda benimsenmiştir. Avrupa ülkeleri artık ticaret yaptığı işletmelerin çevreye zarar vermeden üretim yapmasını, çalışanlarına insan onuruna yakışır çalışma şartlarını sağlamasını istemektedir. Bununla birlikte uluslararası finans kuruluşları, işletmelere kredi kullandırırken "çevreye saygı" ölçütüne de bakmaktadır (Atalıç, 2014: 17).

Özellikle uluslararası faaliyette bulunan işletmeler arasında sürdürülebilirlik kavramının benimsenip, işletme politikalarında dikkate alınması zorunluluk haline gelirken; ulusal anlamda işletmelerin kısmen kendi kararları, kısmen yatırımcı ve kamuoyu baskısı, kısmen de düzenlemelerin yönlendirmesiyle, sürdürülebilirlik konusundaki faaliyetlerini kendi operasyonlarında, tedarik zincirleri ile ilişkilerinde ve yatırım kararlarında ön plana çıkarmaya başladıkları bilinmektedir. (EceÇokmutlu, 2019: 54). Rusya'da petrol ve gaz endüstrileri üzerinde yapılan çalışma, yabancı ortakları olan işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilgili bilgi beyanında yerel yatırımcıların hak sahibi olduğu işletmelere göre daha şeffaf olduklarını ifade etmektedir (Orazalin and Mahmood, 2018: 70).

Tüm bunlarla birlikte, işletmeler tarafından ister zorunlu, ister gönüllü olarak benimsenip yönetim politikalarında uygulanma alanı bulan sürdürülebilirlik anlayışının ilgili sektör içinde bir katma değer artışı yaratması, ekonomik gelişmeyi tetikleyeceği bilinmektedir. Çünkü sürekliliğini sağlayabilen işletmelerin sayıca

fazlalığı, makroekonomik açıdan sağlıklı bir ekonominin işareti olmaktadır (Öztürk, 2014: 16).

Tablo 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ekonomik Sisteme Sağladığı Faydalar (Öztürk, 2014: 17)

Ekonomik Kalkınma
İşsizlikte Azalma
Ekonomik İstikrar ve İktisadi Politikaların Uygulanabilirliği
Diğer Ekonomik Göstergelerde İyileşme

Tablo 1.1'de, sürdürülebilirlik anlayışının ekonomik kalkınma, işsizlikte azalma, ekonomik istikrarın sağlanması ve iktisadi politikaların uygulanabilirliği ve diğer ekonomik göstergelerde iyileşme şeklinde ekonomik sisteme fayda sağladığı görülmektedir.

Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirliğin bir kültür olarak işletmelerce benimsenmesi, işletme yaşam süresinin uzatılmasına etki edecek ve artan işletme ömürleri sektör içinde bir katma değer artışı yaratarak, ülke ekonomisinde olumlu bir yansıma gösterecektir (Kuşat, 2012: 239). Çünkü bir sektör işletmelerden ve ülke ekonomisi de sektörlerden oluşmaktadır. Eğer işletme sürdürülebilirliği sağlarsa sektör sürdürülebilirliği ve dolayısıyla ülke ve dünya sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır. İşletme düzeyinde sürdürülebilirliğin sağlanması ile elde edilen mikro boyuttaki başarı, makro neticeyi de etkileyecektir (Eş, 2008: 25).

Kısaca özetlemek gerekirse kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomi ile birlikte sosyal ve çevresel konuların bütünleştirilerek yönetilmesidir. Uzun dönemde başarıya ulaşma amacı olan işletmelerin belirtilen üç noktada yapılacak olan uygulamaları bir yük olarak görmemesi gerekmektedir. İşletme politikasında karlılık ve büyüme gibi hedeflerin olmasının yanı sıra sosyal ve çevresel hedeflerin de olması gerekliliği unutulmamalıdır.

Son olarak, sürdürülebilir bir yapıdan söz edebilmek için işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetlerinde gelecek kuşakları düşünerek çaba sarf etmesi temel bir zorunluluktur.

1.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Unsurları

Kurumsal sürdürülebilirliğin, geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline alternatif olarak ortaya çıktığı ve gelişmekte olan bir yönetim yaklaşımı olduğu bilinmektedir.

Kurumsal yönetim adı altında karşımıza çıkan bu yeni yönetim yaklaşımı, Enron, WorldCom & Parmalat gibi halka açık şirketlerde baş gösteren finansal skandallar sonrası tartışılır hale gelmiştir ve adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk olmak üzere dört ilkeye dayanmaktadır (Kaymak, 2019: 10).

Kurumsal sürdürülebilirliği bünyesinde barındıran kurumsal yönetim yaklaşımı, yöneticilerin aldığı kararların, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sorgulanmasına ve değerlendirilmesine imkan tanıyarak kamuoyunun aydınlatılmasını ifade etmektedir. Kurumsal yönetim yaklaşımında, gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde devlet, yatırımcılar, müşteriler ve işletmenin ilişkili olduğu diğer paydaşlara, şeffaf ve doğru bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. Tüm bunlarla birlikte bu yönetim yaklaşımının, yapılan faaliyetler neticesinde, işletme ile ilgili tüm paydaşlara doğru, tam ve eşit bilgilendirilmeye katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür (Kaymak, 2019: 10).

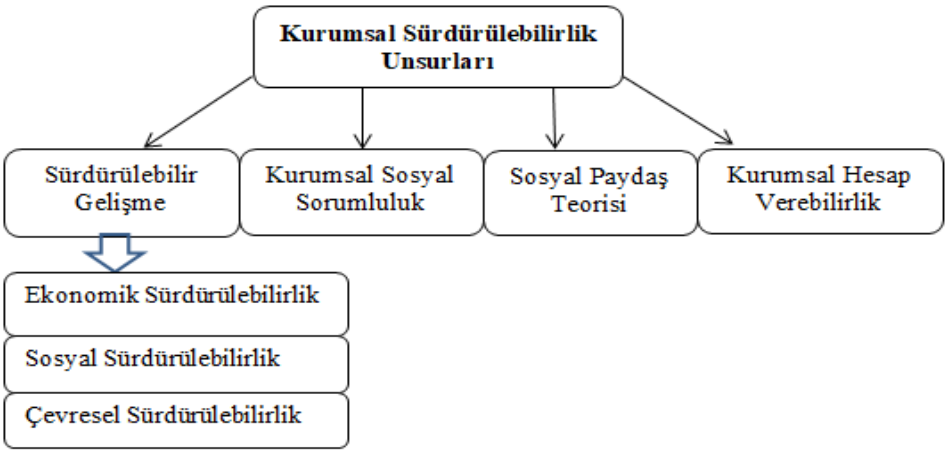
İşletme ile paydaşlar arasındaki uyumu sağlayan kurumsal yönetim ilkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından dört başlık altında tanımlanmaktadır (Öztürk, 2014: 33):

- **Adillik (eşitlik):** Paydaşların haklarının korunması ve eşit muamele yapılması,
- **Şeffaflık:** Yönetimin; faaliyet öncesi, sırası ve sonrasındaki bilgileri kamuoyuna doğru, açık ve karşılaştırabilir şekilde paylaşması, aydınlatması,
- **Hesap Verebilirlik:** Faaliyet sonrasına ilişkin bilgilerin paydaşların haklarının korunması amacıyla şeffaf şekilde paylaşılması,
- **Sorumluluk:** İşletmeye değer yaratacak, toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

İşletmelerin kurumsal olarak sürdürülebilir kimliğe sahip olup olmadıkları ise, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama dereceleri ile kabul görmektedir. Bu açıdan kurumsal sürdürülebilirlik kavramının gelişiminde, kurumsal yönetim ilkelerinin

önemli etkisinin olduğu söylenebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik unsurlarının, kurumsal yönetim ilkeleri ile önemli ölçüde örtüştüğü ifade edilmekte ve mevcut unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Öztürk, 2014: 36):

1) Sürdürülebilir Gelişme,
2) Kurumsal Sosyal Sorumluluk,
3) Sosyal Paydaş Teorisi,
4) Kurumsal Hesap Verebilirlik



Şekil 1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Unsurları

Görülüyor ki, kurumsal sürdürülebilirlikten söz edebilmek için; işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilir gelişme sağlaması, kurumsal sosyal sorumluluk bilincinde hareket ederek tüm paydaşların haklarını gözetmesi ve faaliyet sonuçlarını doğru, açık ve karşılaştırabilir şekilde sunması gerekmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik unsurları, izleyen başlıklarda sırası ile ele alınmaktadır.

1.3.1. Sürdürülebilir Gelişme

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik alt yapısını oluşturan ilk unsur, sürdürülebilir gelişmedir.

Sürdürülebilir gelişme, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için yeterli kar rakamına ulaşabilmesi ve bu karı sürdürebilmek için gerekli olan ekonomik büyüme ihtiyacını, sosyal eşitlikle ve çevresel koruma ile dengelemesi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal ve çevresel konulardaki zarar, uzun dönemde ekonomik

büyümenin sağlanmasını olumsuz yönde etkilemektedir, dolayısıyla ekonomik büyümenin sürdürülebilir olabilmesi için, sosyal ve çevresel konularda olumlu çalışmaların yapılması gerekmektedir. Sürdürülebilir gelişme, iş modellerinde ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ihtiyacına vurgu yapmaktadır (Rodriguez et al., 2019: 79).

Sürdürülebilir gelişmeye katkı sağlayan ekonomik, sosyal ve çevresel konuların bir arada değerlendirildiği ve kaynakların verimli kullanılması gereğini ifade eden yaklaşım "Üçlü Performans" olarak adlandırılmaktadır. Üçlü Performans, işletmelerin her üç alanda denge kurarak performanslarını yüksek tutmaları halinde sürdürülebilir bir gelişmeyi sağlayabileceklerini, dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabileceklerini ifade etmektedir (Aksoy, 2013: 20). Ayrıca işletmelerin sürdürülebilir bir gelişme sağlayabilmesi için belirtilen üç alandaki uygulamalarını aktif olarak takip etmesi gereğine vurgu yapılmaktadır (Rodriguez et al., 2019: 79).

Şekil 1.3. Sürdürülebilirliğin Bileşenleri (Ekolojist.net, 2019)

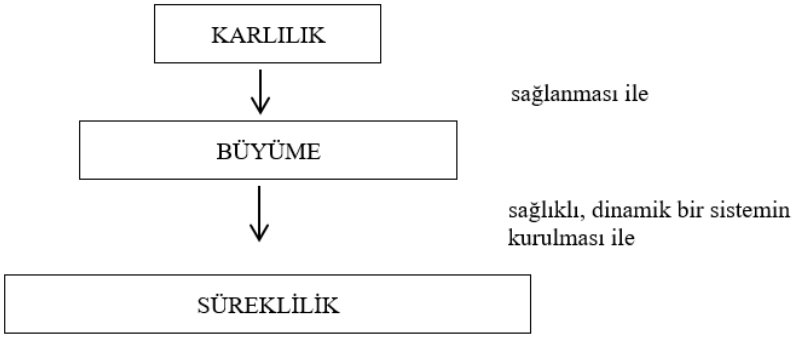
Kısaca özetlemek gerekirse, uzun vadede sürdürülebilir gelişmenin elde edilebilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerin birbirleri ile etkileşim içinde olduğu kabul edilmeli ve bu bileşenlere dengeli ağırlık verilmelidir (Öztürk, 2014: 36).

Sürdürülebilir gelişme için gerekli olan üç bileşen; ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik ilerleyen kısımda incelenmektedir.

1.3.1.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

İşletmelerin var olma anlayışının temelinde kar elde etme amacı bulunmaktadır. Bu amaca yönelik olarak işletmeler, kar elde etmek ve uzun dönem karını

sürdürülebilir kılmak, büyüyerek varlıklarını sürdürmek ve devam ettirmek istemektedir. Temel amacı kar elde etmek olan ve rasyonel hareket eden işletmelerin kar elde edememeleri durumunda, karı engelleyen faaliyetlere son vermesi gerekmektedir. Çünkü kar, temel amaç olmanın yanı sıra, işletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için gereken finansman kaynaklarının en önemlisi olmaktadır. Bu noktada işletme yönetimi açısından, kar yaratıcı faaliyetlerde bulunmak ve bu karın devamlılığını sağlamak oldukça önemli olmaktadır (Öztürk, 2014: 48).



Şekil 1.4. Ekonomik Süreklilik (Öztürk, 2014: 19)

Şekil 1.4'te görüldüğü üzere, işletme yapmış olduğu faaliyetler neticesinde kar elde etmeli ve bu karı büyüme hedefleri için kullanmalıdır. Büyüme hedeflerini gerçekleştiren işletme sağlıklı ve dinamik bir sistem kurmalı ve sistemi varlığını uzun dönem koruyabilme amacı için kullanmalıdır. Ancak bu şekilde işletme ekonomik olarak sürdürülebilir olabilmektedir.

Bir işletmenin sürdürülebilir düzeyde kar elde etmesi büyüme amacına ulaşabilmesi için önemli bir gereksinim iken, şayet elde edilen kar, işletmenin büyümesi için kullanılmıyor ve bunun yerine ortaklara kar payı olarak dağıtılıyorsa, işletmenin büyüme ve sürdürülebilirlik ihtimalinin azalmaya başlayacağı belirtilmektedir. Çünkü kar payı dağıtımı kısa vadede ortakların refahını arttırırken, uzun vadede işletmenin finansman kaynaklarını kısıtlamaktadır (Öztürk, 2014: 49).

Portekiz'de yapılan bir çalışma karlılık ile sürdürülebilirlik arasında pozitif bir bağlantının olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca karlı işletmelerin daha şeffaf ve güvenilir bilgi sağladığı ve yöneticilerinin daha gönüllü bilgi açıkladıkları belirtilmektedir (Orazalin and Mahmood, 2018: 72).

Ekonomik sürdürülebilirliğin değerlendirilmesinde "kar" haricinde dikkate alınması gereken diğer ölçütler ise, yatırımlar, maddi varlıklar, istihdamın arttırılması, işgücü verimliliği, vergiler, ek gelir ve ücretler olmaktadır (Kestane, 2016: 57). Kritik bir öneme sahip olan ekonomik sürdürülebilirlik, elde edilen gelirler ile giderlerin karşılanabilmesi ölçütü ile de değerlendirilebilmektedir (Özer, 2015: 28).

Ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak adına işletmelerin başarı göstermeleri gereken bazı hususlar aşağıda özetlenmektedir (Tuna ve Besler, 2015: 175):

- Kaynakların etkin yönetimi ile işletme giderlerinin azaltılması,
- İş yapma maliyetlerinin azaltılması,
- Yeni işler için pazar araştırılması,
- Çalışan motivasyonu yoluyla verimliliğin sağlanması,
- Yeni yatırımcıların işletmeye çekilmesi,

Yukarıdaki hususları kısaca özetlemek gerekirse; kaynakların etkin kullanımı faaliyetlerde verimliliğe, artan verimlilik ise gelirlerin artmasına katkı sağlayacaktır. Gelirlerin işletmeye katma değer yaratacak faaliyetlerde kullanılması ile yeni pazarlara ulaşım imkanı sağlanacak, dolayısıyla yeni yatırımcılar veya yeni müşteriler elde edilecektir. Kısaca, kaynakların doğru yönetimi, işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlamaktadır.

1.3.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, sosyal performansın yüksek olması demektir. Sosyal performans, iki sermaye çeşidine bağlı olmaktadır. Bunlar beşeri ve toplumsal sermayedir.

Beşeri sermaye denilince akla insan unsuru gelmektedir. İşletmede çalışanların yetenekleri, tecrübeleri, bilgi donanımları, istekleri ve sadakatleri beşeri sermaye olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal sermaye ise, işletme tarafından topluma sunulan altyapı, eğitim, kültürel teşvikler olarak ifade edilmektedir (Aksoy, 2013: 22).

Çalışanların yetenekleri, tecrübeleri, bilgi donanımları, istek ve sadakatleri olarak tanımlanan insan sermayesi bir defa kullanılıp tükenen sermayeler değildir. Aksine kullanıldıkça değeri artan ve uzun dönemde fayda sağlayan bir sermaye

çeşididir. Bu açıdan sosyal sürdürülebilirlik isteniyor ise, insan sermayesinden elde edilecek faydanın en üst düzeye çıkarılması gerekmektedir (Eş, 2008: 23).

Yüksek yeteneklere sahip bir çalışan, işletmenin mevcut piyasa değerini arttırmakta ve sosyal sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar, rekabet ortamında yaptıkları işler ile fark yaratarak o işletmeye üstünlük kazandırırlar. Bu anlamda çalışanları sadece bir varlık veya iş gören olarak görmek yerine "yatırımcı" gibi düşünmek daha doğru olmaktadır. Çünkü çalışanlar zaman, tecrübe, bilgi ve isteklerini bulundukları işletmeye yatırmak suretiyle o işletmenin bir parçası olmaktadırlar (Erol, 2016: 12).

İşletmelerin sosyal anlamda sürdürülebilir olabilmesi için yapabilecekleri bazı strateji ve uygulamalar şöyle sıralanmaktadır (Eş, 2008: 24).

- İşletme çalışanlarına kendi gelişim ve kariyer çalışmalarında yardımcı olmak, onlara iş güvenliği bakımından emniyetli ortamlar sunmak, ücret ve terfi gibi alanlarda ayrım yapmamak (cinsiyet, ırk, din, dil), sağlık güvencesi sağlamak,
- Hissedarlarla iletişim halinde olmak, karar verme süreçlerinde ve bilgi alımında şeffaflık sağlamak ve her yılın sonunda faaliyet raporlarını yayımlamak,
- SA 8000 (Social Accountability) Sosyal Sorumluluk Standardı[5] gibi evrensel ilkelerin gelişmesine katkı sağlamak.

Yukarıdaki maddeler incelendiğinde, sosyal sürdürülebilirliğin niceliksel verilerden çok niteliksel veriler üstünde durduğu görülmektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik performansa etki etmektedir. Şöyle ki, kendisine her türlü çalışma ortamı sağlanmış ve motive olan bir çalışandan elde edilecek fayda, faaliyetlerde verimlilik artışı yaratacaktır. Çalışma koşullarından memnun olan çalışanın işletmeye duyduğu sadakat ise, insan kaynakları maliyetini azaltacaktır. Bu etki ilk bakışta görülmese de, yadsınamaz bir gerçekliktedir (Eş, 2008: 24). Bowen, "İş adamlarının sosyal sorumlulukları" isimli kitabında, işletmelerin

[5] SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı, dünya genelinde işletmeler için kabul görmüş bir kurumsal sosyal sorumluluk standardıdır. Bu standart; çocuk işçilik, zorla çalıştırma, sağlık ve güvenlik, örgütlenme özgürlüğü, disiplin uygulamaları, ayrımcılık, çalışma saatleri ve ücretlendirme konularında asgari şartları belirlemektedir.

sosyal sorumluluk bilincinde hareket etmelerinin ekonomik amaçlara ulaşmada katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Önder, 2019: 183).

Özetle, sosyal performansın kaynağı insan ve toplumdur. Çalışanların gelişimine katkıda bulunan, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilen işletmeler sosyal açıdan sürdürülebilir olmaktadır. Sosyal performansı iyi olan işletmeler beşeri ve toplumsal sermayeye daha fazla katkı sağlayabilecektir. Neticesinde çalışanın işletmeye, işletmenin de çalışan ve topluma katkı sağlayacağı bir döngü oluşacaktır. Bu döngü işletmenin mevcut değerini, imajını arttıracak ve yeni müşteriler kazandıracaktır.

Kısaca, beşeri ve toplumsal sermayesini kullanarak hem kendisine hem de topluma değer katan işletmeler sosyal açıdan sürdürülebilir olmaktadır.

1.3.1.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, işletmenin çevresel performansının yüksek olması demektir. Çevresel performans, doğal sermayeye bağlı olmaktadır.

En genel itibariyle doğal sermeye, çevrenin tamamı olarak kabul edilmektedir. Özele inildiğinde ise, kendi içerisinde yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynaklar olarak gruplanmaktadır. Bu iki grup dikkate alındığında doğal sermaye, insanlar tarafından kullanılan su, hava, toprak, ormanlar, okyanuslar, yeşil alanlar, petrol, balıklar, vb. olarak tanımlamaktadır. Kısaca insan yaşamını destekleyen, çevreyle ilgili sistemlerin toplamı doğal sermaye olarak adlandırılmaktadır (Eş, 2008: 18).

Yukarıda paragrafta bahsi geçen yenilenebilir kaynaklar, çevresel (ekolojik) döngü içinde yerine konulabilen kaynakları; yenilenemez kaynaklar ise çevresel döngü içinde, kısa sürede, yerine konulamayan kaynakları ifade etmektedir (EceÇokmutlu, 2019: 58). Çevrede bulunan ve çevresel döngü içerisinde yerine konulabilen ağaç, toprak, su, hava gibi kaynaklar yenilenebilir kaynaklara örnek olarak gösterilmektedir. Buna karşın her kullanımda tükenen ve yenilenme kabiliyeti olmayan kömür, altın, demir gibi madenler, fosil yakıtlar ve yeraltı suları yenilenemeyen kaynaklara örnek gösterilmektedir (Şahin, 2017: 11).

İşletmelerin sürdürülebilir olabilmeleri için ekonomik performansın yanı sıra çevresel performansında olumlu olması gerekmektedir. Olumlu çevresel performans, işletmelerin faaliyetleri neticesinde, çevreye yönelik ortaya çıkabilecek kötü durumları önlemesi, gerekli tedbirleri alması şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz, 2018: 7).

Son birkaç yılda işletmeler çevre dostu uygulamaları benimsemeleri yönünde paydaşları tarafından baskı ile karşılaşmaktadır (Mousa and Othman, 2019: 1). Çevresel performansı ölçme noktasında bir takım değerlendirme ölçütleri, göstergeleri bulunmaktadır. Bunlar genellikle; enerji, su, geri dönüşüm, sera gazı emisyonu, atıklardır. Belirtilen çevresel performans göstergelerine dikkat eden ve diğer işletmelere nazaran göstergelerini iyi düzeyde tutabilen işletmelerin çevresel anlamda sürdürülebilirliğinin iyi konumda olduğundan söz edilmektedir (Yılmaz, 2018: 7). Başka bir ifadeyle, sonraki nesillerin yaşamını idame ettireceği çevresel kaynakları riske atmayacak çalışmalar yapan, ekosistemin istikrarlı şekilde devam etmesi, doğal sermayenin etkili ve verimli kullanılması gibi hususlara dikkat eden ve önem veren işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik noktasında başarılı oldukları kabul edilmektedir (Menekşe, 2019: 53). Dolayısıyla çevresel sürdürülebilirlik, yenilenebilir ve yenilenemez kaynaklar olan doğal sermayeyi hassasiyetle kullanmayı, çevresel zarar ve olumsuz etkilerden olabildiğince kaçınmayı gerektirmektedir (Kestane, 2016: 53).

İşletmelerin doğal sermayeyi koruma noktasında aşağıda belirtilen ilke ve prensiplere dikkat etmesi gerekmektedir (Eş, 2008: 19; YıldızÇankaya, 2015: 18);

- Ağaç, toprak, hava, su gibi yenilenebilen doğal kaynakların tüketilme oranı yenilenme oranından yüksek olmamalıdır.
- Kömür, demir, yeraltı suları gibi her kullanımda tükenen ve kendini yenileyemeyen kaynakların yerine, aynı işlevi sağlayan yenilenebilir kaynaklar kullanılmalıdır.
- Atıkların çevreye daha az zarar verecek şekilde imha edilmesi, kirlilik kontrollerinin yapılması gerekmektedir.
- Yeni teknolojiler ya da süreçler yoluyla atıkların azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Temiz teknoloji (rüzgar ve güneş enerjisi) kullanımı gereklidir.
- Çevresel sorunlar ile ilgili bilinç düzeyi arttırılmalıdır.

Belirtilen ilke ve prensiplerden hareketle görülüyor ki, çevresel açıdan sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen işletmelerin; faaliyetlerini gerçekleştirirken kaynak kullanımına, üretim sonrası oluşan atık ve kirleticilerin ortadan kaldırılmasına ve çevre bilincini arttırması gibi hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

Portekiz'de yapılan ve belirtilen prensiplerin sürdürülebilirlik noktasında etkinliğini ölçen bir araştırmada, çevre konusunda belirtilen ilke ve prensipleri uygulayan işletmelerin %60'ında hava, su ve toprak kirliliğine yönelik olumsuz etkilerin azaldığı görülmüştür (Eş, 2008: 20). Filistin'de sağlık kurumunda yapılan bir çalışmada çevresel (yeşil) uygulamaların sürdürülebilir performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu açığa çıkmıştır. Ancak bu uygulamaların gelişmekte olan ülkelerde hala sınırlı sayıda olduğu belirtilmektedir (Mousa and Othman, 2019: 1).

Özetle, işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal sermayeyi de kullanmaktadır. Doğal sermayenin kötüye kullanımı çevresel değerlerin tahrip edilmesine neden olurken, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik anlayışına hizmet etmemektedir. Bundan ötürü, yenilenebilir ve yenilenemez kaynakları daha bilinçli ve sorumluluk duygusuyla kullanmayı amaçlayan ve çevresel olumsuzları mümkün olduğu ölçüde en aza indirgeyen işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışına sahip olduğundan söz edilmektedir.

Yukarıda sürdürülebilir gelişme başlığı altında anlatılanlar özetlendiğinde; işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerde iyi olmaları halinde sürdürülebilir bir gelişme sağlayabileceğinden söz edilmektedir. Şöyle ki, uzun dönemde kar elde etmek, çalışanların memnuniyeti ve sadakatlerini sağlamak, toplumda istihdam artışı yaratmak, faaliyet sonrası ortaya çıkan atıkların yönetilmesi gibi birçok noktada gösterilen olumlu performans, sürdürülebilir gelişmeye katkı sağlamakta ve kurumsal sürdürülebilirlik seviyesini de üst noktaya taşımaktadır.

1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik alt yapısını oluşturan ikinci unsur, kurumsal sosyal sorumluktur.

Tarihin ilk dönemlerinden itibaren kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kendisine yer edinmiştir. Sosyal sorumluluk ilk olarak, din olgusu ile ortaya çıkmıştır. Tüm semavi dinler bireylere, toplumlara, toplum içindeki gruplara çeşitli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Örneğin; İslam dininde, bireysel veya çeşitli kuruluşlar vasıtası ile zekat verme anlayışı gelişmiş; böylece fakirlere, yardıma muhtaç olanlara karşı toplum sorumlu tutulmuştur (Keskin, 2020: 15).

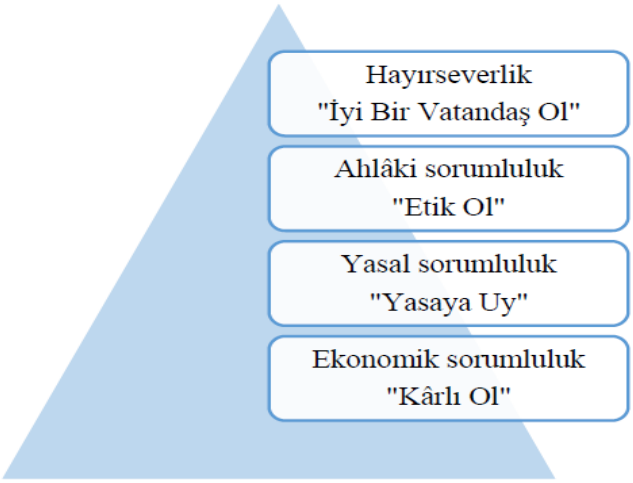
Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi menfaatleri yanında toplumun menfaatlerini gözetmesi, temel görevlerinin yanı sıra toplumsal sorunlara çözüm

araması, toplumsal ihtiyaçlara cevap vermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise, işletmelerin toplumu daha iyi yaşam standartlarına kavuşturmak amacıyla gönüllü olarak sürdürdükleri faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Kestane, 2016: 46).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indiren, olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmayı sağlayan yönetim uygulamalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu unsur işletmelerin topluma karşı ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü olmak üzere dört sorumluluğunun olduğu fikrine dayanmaktadır. (Tüm, 2014: 62).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin görevlerinin sadece mal veya hizmet üretmek değil, içinde yaşadığı ve faaliyet gösterdiği topluma karşı da bir takım sorumlulukları olduğu fikrini öne çıkarmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde işletmelerin mal ve hizmet üretmelerinin yanı sıra sosyal konulara yönelmeleri ve toplumun bu yöndeki taleplerine karşılık vermeleri gerekmektedir (Eş, 2008: 26). Topluma karşı sosyal sorumluluktan bahseden ilk düşünürlerden Eflatun; “toplumun menfaati, ekonomik çıkarların üzerinde tutmalıdır” diyerek sosyal sorumluluğun önemine dikkat çekmiştir (Keskin, 2020: 15).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına bakış açıları dört şekilde olmaktadır ve bu bakış açıları bir piramit yardımıyla Şekil 1.5 üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Keskin, 2020: 40)

Şekil 1.5 incelendiğinde işletmeler, ilk kuruldukları dönemde sorumluluklarını yalnızca ekonomik yönüyle görürler çünkü karlılık onlar için en önemli unsurdur.

Biraz zaman geçtikten sonra sorumluluk anlayışları kanunlara uygun, yasal yönü ağır basan bir yapıya bürünmeye başlar. Olgunlaşmaya başlayan işletmeler, etik, dürüstlüğü ve adilliği ön plana çıkaran ahlaki sorumluluk anlayışına geçer. İşletme tam anlamda olgunlaştığında ise, buraya kadar sosyal sorumluluk olan anlayışı, artık hayırseverlik yönlü kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına dönüşür (Kuşat, 2012: 237). Yani sosyal sorumluluk anlayışından, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına geçilmiş olur.

"Sosyal sorumluluk" ve "Kurumsal sosyal sorumluluk" kavramlarına burada değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Sosyal sorumluluk, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında belli kişi veya grupların değil, tüm çıkar gruplarının menfaatlerinin gözetilmesi, dolayısıyla tarafsız davranılması gereğini ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk, bir zorunluluktur.

Kurumsal sosyal sorumluluk ise, işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarında gönüllü şekilde çalışmalarını ve istekli olmalarını ön plana çıkarmaktadır. Kısaca biri zorunluluk, diğeri ise gönüllü eylemler olmaktadır.

1.3.3. Sosyal Paydaş Teorisi

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik alt yapısını oluşturan üçüncü unsur, paydaş teorisidir.

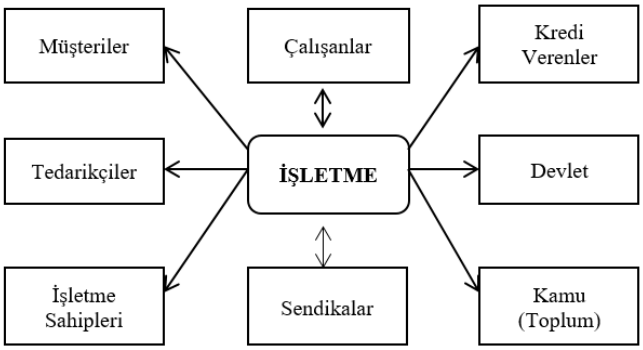
Bu teoriye göre, işletmelerin sadece hissedarlarının çıkarlarını değil, tüm paydaşların meşru çıkarlarını eşit ölçüde dikkate alması gerekmektedir.

Paydaş teorisinde, tüm paydaş grupları işletmeler için birer gerçek değer olarak kabul edilmekte ve işletmenin başarısı paydaşları ile olan ilişkilerini nasıl yönettiğine bağlı olarak değerlendirilmektedir (Tüm, 2014: 62). Paydaş, "işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilen ve hedeflere ulaşılmasından etkilenen bireyler veya gruplar" olarak tanımlanmaktadır.

İşletme paydaşları birincil ve ikincil paydaşlar veya iç ve dış paydaşlar şeklinde sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Birincil paydaşlar; hissedarlar, ortaklar yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ikincil paydaşlar; hükümet, sivil toplum kuruluşları, sosyal baskı grupları, diğer ticari kuruluş ve rakiplerdir. Bunun yanı sıra iç paydaşlar; işletme sahip ve çalışanlar dış paydaşlar; müşteriler, sendikalar,

tedarikçiler, hükümet olmaktadır (Kuşat, 2012: 235). Aynı zamanda paydaşlar, "finansal tablo bilgisine erişim kolaylığı ve bilgileri kullanma dereceleri" dikkate alınarak işletme içindekiler; işletme sahibi (kurucusu), üst düzey yönetim (yöneticiler) işletme dışındakiler; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, mevcut ve potansiyel yatırımcılar, borç verenler, hükümet vb. şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Hangi tür paydaş sınıflandırması kabul edilirse edilsin, işletmelerin paydaşları oldukça büyük bir grubu oluşturmakta ve işletmelerin her bir paydaşına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Çünkü paydaşlar, işletme faaliyetlerinde doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde olan ve faaliyetlerden pozitif veya negatif olarak etkilenen kişi veya kurumlar olmaktadır. Öyle ki, işletmenin iyi yönetilmesinde yarar sağlamakta, kötü yönetilmesinde ise zarar görmektedirler (Kaymak, 2019: 20).



Şekil 1.6. İşletme Paydaşları (Seyyah, 2020: 23)

Şekil 1.6'da işletmelerin paydaşları geniş bir çerçevede ele alınmıştır. İşletmenin, burada yer alan tüm paydaşlarına karşı az ya da çok sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumlukların farkına varılması ve tüm paydaşların çıkarlarının korunması, paydaş teorisinin bir gereği olmakla birlikte, işletmenin sürdürülebilirliği için son derece önemlidir.

Tablo 1.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Paydaşlara Sağladığı Faydalar (Öztürk, 2014: 17).

Devlet için	⇒	Vergi Kaynağı
İşletme için	⇒	İç Kaynak
Ortaklar için	⇒	Kar
Çalışanlar için	⇒	Gelir Kaynağı
Toplum için	⇒	Sosyal Fayda

Özetle, paydaş teorisini benimseyip tüm paydaşları bir değer olarak kabul eden, tüm paydaşların ihtiyaç ve meşru çıkarlarını eşit ölçüde dikkate alan, paydaşları ile olan ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilen işletmeler, sürdürülebilirliklerine olumlu katkı sağlayabilmektedir.

1.3.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik alt yapısını oluşturan son unsur, kurumsal hesap verebilirliktir.

Hesap verebilirlik, bir kimsenin yaptıkları veya yapmadıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması olarak tanımlanmaktadır (Keskin, 2020: 13). Kurumsal hesap verebilirlik, herhangi bir işin ya da yükümlülüğün yerine getirilip getirilmediğinin araştırılmasına odaklanmaktadır. Hesap verebilirlik, bünyesinde iki taraf bulundurmaktadır. Bunlar hesap veren ve hesap soranlardır. Söz konusu iki taraftan kim kime nasıl hesap verecek, üstlenilen yükümlülük yerine getirilmez ise yaptırımlar neler olacak gibi konular ile ilgilenmektedir.

Hesap verebilirlik, işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının ve bu faaliyetlerin etkilerinin, işletme dışı paydaşlara raporlanmasını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, işletmenin toplumun çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini göstermek için soruşturma ve araştırmaya açık olması ve kamuoyuna faaliyetlerini düzenli olarak açıklamasıdır (Keskin, 2020: 13). Raporlama noktasında, işletmelerin sadece finansal performanslarını değil, çevresel ve sosyal performanslarını da raporlamaları gerektiği konusuna dikkat çekmektedir. Çünkü işletmeler faaliyetleri süresince çevreyi etkilemekte ve aynı şekilde çevreden etkilenmektedir (Tüm, 2014: 63).

Kurumsal hesap verebilirlik gereğince, üstlenilen bir yükümlülüğü yerine getirmeyen taraf (birey, işletme vb.) hesap vermemesinin nedenini açıklamak ve sonucunda olabilecek eylemlere katlanmak zorundadır. Çünkü hesap verebilirliğin olmadığı bir ortam, yalnızca belli bir taraf adına kararların alındığı, yetersiz ve etkili olmayan bir sistem doğurmaktadır. Yalnızca belirli bir taraf adına alınan kararlar, söz konusu tarafın uzun vadede haksız yere zenginleşmesine yol açmakta, diğer tarafın ise mağduriyetine sebebiyet vermektedir (Kestane, 2016: 50).

Bir işletmenin tüm paydaşlarına hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır. Etkili bir hesap verebilirlik için, işletmenin kendi içinde ve dışındaki tüm paydaşlarına karşı

oldukça şeffaf bir politika izlemesi gerekmektedir. Hesap verebilirliğin başarılı olabilmesi için işletmenin hesap verme noktasında, paydaşların ise hesap sorma noktasında istekli olmaları, hukuki ve yasal zeminin sağlam olması ve ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yeterli düzeyde olması gerekmektedir (Menekşe, 2019: 50).

Hesap verebilirlik konusunda karlı işletmelerin daha şeffaf ve güvenilir bilgi sağladıkları ifade edilmektedir (Orazalin and Mahmood, 2018: 72). Yapılan farklı bir çalışmada sürdürülebilirlik raporlarında artan standardizasyona rağmen, raporlarda yer alan yönetici ifadelerinin hesap verebilirlikten ziyade, yalnızca yönetimin varlığının bir göstergesi olarak kaldığı belirtilmektedir (Barkemeyer et al., 2014: 241). Şahin ve Çankaya (2018)' de yapmış oldukları çalışma ile sürdürülebilirlik raporlarında strateji ve profil açıklamalarının yönetim yaklaşımı ve performans gösterge açıklamalarından daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda ifade edildiği üzere hukuki ve yasal zeminin oluşturulup, hesap verme sorumluluğunun belli kurallara bağlanması halinde, işletme tüm paydaşların haklarını korumaktadır, dolayısıyla paydaşların tek tek kendi haklarını koruması gerekmemektedir. (Kaymak, 2019: 21).

Özetle hesap verebilirlik, işletmelerin faaliyetleri süresince içinde bulundukları büyük bir sosyal ağın üyesi olduğunu, bu sosyal ağın tamamına karşı sorumlu olduğunu ve bu sorumluluk bilincinde şeffaf bir raporlama yapması gerektiğini ifade etmektedir.

1.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Muhasebeye Yansımaları

Kurumsal sürdürülebilirlik, hem işletmeleri hem de işletme yöneticilerini belli noktalarda zorlamaktadır. İşletmeleri belli bir sürdürülebilirlik stratejisi seçmeye zorlamakta, işletme yönetimini ise sürdürülebilirlik ile ilgili konularda karar almasına kolaylık sağlayacak bir muhasebe bilgi sistemine sahip olmaya zorlamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik hakkında bilgi sağlama noktasında, geleneksel muhasebe sisteminin yalnızca parasal verilere odaklanarak yetersiz kalması, sosyal ve çevresel faktörleri göz önünde bulunduran yeni bir muhasebe yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlar; çevre muhasebesi, üç boyutlu muhasebe (üçlü raporlama) ve sürdürülebilirlik balans skor kart (performans karnesi) gibi araç ve yöntemler olmaktadır. İşletmeler tüm bu yöntem ve araçlara, iş süreçlerini ekonomik olarak uygulanabilir, sosyal açıdan sorumlu ve çevreye duyarlı hale

getirmek ve uzun vadede karı en üst düzeye çıkarmak amacıyla başvurmaktadır (Tüm, 2014; 66).

Çevre muhasebesi, işletmenin hem ekonomik performansının iyileştirilmesinde hem de çevresel performansının geliştirilmesinde kullanılabilecek bir araç olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel muhasebeden farkı ise, işletmenin faaliyetleri neticesinde çevreye yönelik etkilerini analiz edip, raporlamasıdır. Üç boyutlu muhasebe (üçlü raporlama), işletmenin faaliyetleri boyunca ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarının bulunduğu ve bunlar arasında bir denge kurarak tüm bu hususlarda raporlama yapması gerektiğini ifade etmektedir. Kısaca bu yaklaşım; bir işletmenin faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini açıkça dikkate almasını ve bu etkileri raporlaması gerektiğini ifade etmektedir (Tüm, 2014: 66). Sürdürülebilirlik balans skor kart (performans karnesi) ise, işletmenin hem iş hem de sürdürülebilirlik performansının eş zamanlı olarak ölçülmesini ifade etmektedir (Jassem et al., 2018: 3).

Hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin doğru şekilde ölçülmesi ve raporlanması, muhasebe fonksiyonunun önemini daha da arttırmıştır. Bu noktada belge toplama, kaydetme, sınıflandırma, raporlama fonksiyonları olan geleneksel muhasebenin rolü, tüm bunların ötesinde sürdürülebilirliğin sağlanması ile ilgili bilgilerin raporlanması olarak değişmiş, sürdürülebilirlik muhasebesi ortaya çıkmıştır (Senal ve Aslantaş Ateş, 2012: 88).

Özetle sürdürülebilirlik, çok kapsamlı bir anlayış olmaktadır. Bu anlayışın ihtiyacı olan bilgilerin doğru şekilde ölçülmesi ve raporlanması, ancak bunları sağlayabilecek bir muhasebe sistemi aracılığı ile mümkün olmaktadır. Günümüzde kapsamlı muhasebe ve raporlama noktasında gelinen en üst nokta, sürdürülebilirlik muhasebesi olarak adlandırılmaktadır. Bir sonraki başlıkta sürdürülebilirlik muhasebesi, diğer muhasebe yaklaşımları ile karşılaştırılarak ele alınmaktadır.

1.4.1. Sürdürülebilirlik Muhasebesi

Muhasebe bilgisi, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine ilişkin finansal bilgilerini ölçmek ve kullanıcılara raporlamak amacıyla kullanılmaktadır. Geleneksel muhasebedeki bu yapının kurumsal sürdürülebilirliğe bilgi sağlamada yetersiz kalması, son yıllarda sosyal ve çevresel hususları göz önünde bulunduran yeni

muhasebe yaklaşımı olan sürdürülebilirlik muhasebesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (TarakcıoğluAltınay, 2016: 60).

Sürdürülebilirlik muhasebesi; işletme faaliyetlerini ekonomik, sosyal ve çevresel yönleriyle bütüncül olarak ele alan ve bunların birbirleriyle ilişkilerini kaydeden, analiz eden ve raporlayan bir muhasebe alt dalı olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik muhasebesinin, geleneksel muhasebe sisteminde olduğu gibi öncelikle üst yönetimin bilgi ihtiyacını karşılaması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilirlik muhasebesinin temel işlevi; işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel performansıyla ilgili bilgileri toplayarak, bunları üst yönetime raporlamaktır (Tüm, 2014: 68).

Sürdürülebilirlik muhasebesi, geleneksel ve çevre muhasebesinden farklılıklar göstermektedir. Farklar aşağıda tablo 1.3'te açıklanmaktadır.

Tablo 1.3. Geleneksel, Çevre ve Sürdürülebilirlik Muhasebesinin Karşılaştırılması (Tüm, 2014: 69)

Karşılaştırma Kriterleri	**Geleneksel Muhasebe Sistemi**	**Çevre Muhasebesi Sistemi**	**Sürdürülebilirlik Muhasebesi Sistemi**
Bakış Açısı	İşletmenin finansal durumu	İşletme faaliyetleri ve çevre arasındaki ilişkiler	İşletme faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin bütünleştirilmesi
Hedef	Finansal durumun sunulması, Maliyet yönetimi	Çevresel yükümlülüklerin ve maliyetlerin sunulması, Çevre performansının sunulması	Sürdürülebilirlik performansının sunulması (ekonomik, sosyal ve çevresel)
Temel Alanlar	Finansal Muhasebe Maliyet ve Yönetim muhasebesi	Finansal Çevre Muhasebesi, Çevre Yönetim Muhasebesi, İç ve Dış Ekolojik Muhasebe	Sürdürülebilirlik Muhasebesi, Sürdürülebilirlik Yönetimi Muhasebesi
Yöntem	Değerlendirme Süreçleri, Maliyet Analizleri	Çevresel Performansın Değerlendirilmesi, Yaşam Döngüsü Analizi, Çevresel Maliyetlerin Analizi	Sürdürülebilirlik Performans Karnesi (Balans Skor Kart)
Raporlama Türü	Finansal ve Maliyet Raporları	Çevresel Raporlar	Sürdürülebilirlik Raporları
Düzenlemelerdeki Zorunluluk	Yasal	Gönüllü	Gönüllü

Tablo 1.3'te, sürdürülebilirlik muhasebesinin gerek bakış açısı, gerekse de kullanılan yöntem ve raporlama açısından geleneksel muhasebe ve çevre muhasebesinden önemli farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Geleneksel ve çevresel muhasebenin işletme faaliyetlerinde "sosyal" etkileri dikkate almaması, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda en temel eksiklikler olarak dikkat çekmektedir.

Buna istinaden sürdürülebilirlik muhasebesinde işletme faaliyetlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel hususların tümünün dikkate alındığı görülmektedir. Aynı zamanda sürdürülebilirlik muhasebesinde raporlama türü, ekonomik, sosyal ve çevresel bilgilerin raporlanmasına olanak sağlayan sürdürülebilirlik raporları aracılığı ile yapılmaktadır. Son olarak, sürdürülebilirlik muhasebesi uygulamasının, gönüllük esasına dayalı olduğu görülmektedir.

1.5. Sağlık İşletmelerinde Sürdürülebilirlik

Sağlık işletmeleri, günümüzün en karmaşık ve en yüksek uzmanlaşmaya sahip organizasyonlarıdır. Teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunan, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren, çeşitli bilimsel ve teknolojik araçları kullanan, bilgi ve kültürünü geliştiren, tıbbi araştırma ve eğitim görevlerini birlikte yürüten, çok yapılı, karmaşık organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Atalıç, 2014: 36).

Sağlık işletmeleri, kamu ve özel olmak üzere iki farklı şekilde gruplandırılmaktadır. Yapılan gruplandırma, sağlık işletmelerinin yönetim süreçlerinde belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlikler ise, sosyal ve karlılık amaçlarının birbirine karışmasıdır. Bu yüzden sağlık işletmelerinin faaliyetlerinin sürdürülebilirlik çerçevesinde yapılandırılması ve kontrol mekanizmalarının kurularak standartların oluşturulması önemli olmaktadır. Çünkü sağlık işletmelerinde oluşturulacak böyle bir mekanizma, sağlık ekonomisinin gelişmesine, dolayısıyla ülke kalkınmasında önemli rol oynayacaktır (Toker ve Çınar, 2018: 48). Daha açık bir ifade ile sağlık işletmelerinin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilir politikalara sahip olması ve bu politikaları uygulaması sağlık sektörünün gelişmesine etki edecek, ülke ekonomisi ve toplum refahı yükselecektir.

Sağlığın ekonomik, sosyal ve potansiyel problemlerin dahil edildiği önemli bir alan olduğu belirtilmektedir (Rodriguez et al., 2020: 1). Sağlık sektöründe yaşanan büyük problemlerin sadece kısa vadeli kar elde etmeye odaklanarak üstesinden gelinemeyeceği aşikardır. Özellikle tıbbı atıkların çevreye verdiği zarar ve ortadan kaldırma maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle, sağlık işletmelerinde kullanılan her kaynağın rasyonel bir şekilde tüketilmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle sağlık işletmelerinde çevresel faktörlerin de sürekli incelenmesi gerekmektedir. Bunun için, uzun vadede ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin tümünü dikkate alan entegre bir yaklaşım sergilenmelidir. Diğer işletmeler gibi sağlık işletmeleri de karlılık

gözetirken, aynı zamanda sosyal ve çevresel gereklilikleri de yerine getirmelidir. Bu bağlamda, sürdürülebilirliğin bir program olarak tasarlanıp sağlık işletmelerinin alt yapılarında kullanılması zorunlu olmaktadır (Atalıç, 2014: 44). Bu zorunluluğu şu şekilde açıklamak mümkündür; sağlık işletmelerinin temel amacı halkın sağlığını korumak ve yükseltmektir. Bu amaca ulaşılabilmesi için verilen sağlık hizmetinin tüm vatandaşlarca erişilebilir, hakkaniyetli, kaliteli ve bunların da ötesinde "sürdürülebilir" olması gerekmektedir. İşte bu noktada verilen hizmetin kesintiye uğramaması için sürdürülebilirlik, sağlık işletmeleri açısından önem arz etmektedir (Özer, 2015: 10).

Sağlık sektöründe kritik amaç yalnızca sağlık hizmetinin verilmesi ve izlenilmesi değil aynı zamanda onu sürdürülebilir yapmak, devamlı kılmaktır. Bir sağlık işletmesinin sürdürülebilir olduğundan söz edebilmek için, toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamasında üstleneceği rolü uzun vadede yerine getirebiliyor olması gerekmektedir. Sağlık sektöründe sürdürülebilirliğin varlığı üzerine odaklanan araştırmalar mevcut olmakla birlikte, kamu sağlık işletmelerinde sürdürülebilir performans üzerine sınırlı sayıda araştırmanın olduğu belirtilmektedir (Rodriguez et al., 2020: 1).

Herhangi bir sağlık işletmesinin uzun vadede sürdürülebilirliğinin temini için hizmetler, ihtiyaçlar ve kaynaklar olmak üzere üç temel hususun ele alınması gerekmektedir. Burada ifade edilmek istenen, öncelikle toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli "sağlık hizmetlerinin" bulunabilir olması gerekmektedir. Sunulan hizmetler zamanında erişilebilir ve yüksek kalitede olmalıdır. Sağlık işletmesi "toplumun ihtiyaçlarını" karşılamalı yani yalnızca bireysel değil, topluma yönelik pozitif yönlü çıktılar üretmelidir. Başka bir ifade ile ihtiyaçların hakkaniyetli karşılanması gerekmektedir. "Kaynaklar" ise, finansal kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar ve hizmetlerin sunulması için gerekli olan fiziksel kaynakları içermektedir (Özer, 2015: 23).

Kısaca özetlemek gerekirse, sağlık işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için; ekonomik, sosyal ve çevresel bir mekanizmanın oluşturulması, bu mekanizma içerisinde toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik gerekli hizmetlerin yerine getirilmesi, hizmetleri sunacak kaynakların olması ve hizmetin toplumun tamamı için hakkaniyetli olacak şekilde verilmesi gerekmektedir.

Birinci bölümde edinilen bilgiler doğrultusunda, sürdürülebilirliğin günümüzün popüler kavramlarından biri olduğu ve her alanda kendine yer bulduğunu söylemek mümkündür. İşletme yazınında kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılan sürdürülebilirlik anlayışı, etkisini ve önemini sağlık alanında olduğu gibi muhasebe alanında da göstermiştir. Artık işletmeler faaliyetlerinde yalnızca ekonomik değil, sosyal ve çevresel hususları da dikkate almak zorunda kalmıştır. Gerek performans ölçümünde, gerekse raporlamada üç bileşenin (ekonomik, sosyal, çevresel) yöneticiler tarafından dikkate alınması ve yönetim stratejisine dahil edilmesi kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur.

Bu nedenden dolayı çalışmanın araştırma kısmında, performans ölçümünde kurumsal sürdürülebilirlik bileşenlerinin dikkate alınmasını teşvik eden sürdürülebilirlik balans skor kart yöntemi ile performans çalışması yapılmıştır. Bu sebepten ötürü izleyen kısımda öncelikle geleneksel balans skor kart, ardından çalışmanın ana başlığını oluşturan sürdürülebilirlik balans skor kart yöntemleri hakkında bilgilere yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

BALANS SKOR KART VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART YÖNTEMLERİ

2.1. Balans Skor Kart Yöntemi (BSK)

Bu başlık altında BSK ele alınarak; yöntemin gerekliliği, tanımı, temel kavramları, boyutları, faydaları ve yönteme yöneltilen eleştiriler konularında bilgilere yer verilecektir.

2.1.1. Balans Skor Kart Yönteminin Gerekliliği

Performans, tanımlanması ve ölçülmesi güç olan ve buna bağlı olarak araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınan bir kavramdır. Bu farklı bakış açılarından yola çıkarak genel anlamı ile performans, "amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram" olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin performansı ise, belirli bir zaman dilimi sonucunda, yapılan faaliyetler neticesinde, o işletmeden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucu olarak tanımlanmaktadır. Çalışma sonucu, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi, yani işletmenin başarısı olarak algılanmaktadır. (Yıldız vd., 2013: 92).

Performans ölçümü, ya mevcut bir sistemi kontrol altına almak ya da bir sistem geliştirmek/iyileştirmek için kullanılmaktadır. Performans ölçümü, işletmenin faaliyetleri neticesinde amaçlarına ne derece ulaşabildiğini belirlemenin yanı sıra, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymakta ve gelecekle ilgili hedefler belirlemesine yardımcı olmaktadır. Performans ölçümüyle şu sorulara yanıt verilmeye çalışılmaktadır: "Neredeyiz?", "Nerede olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?" ve "Nerede olmalıyız?". Bu soruların yanıtlarını bulmak için işletmenin mevcut durumunu saptaması, planlananla şimdiki durumunu kıyaslayarak geleceğe ilişkin karar alması gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin bazı göstergelere ihtiyacı olmaktadır. Bu doğrultuda, işletme yönetimi önem verdiği alanları, bu alanlara yönelik amaçları ve değerlendirme göstergelerini belirler, performans ölçümünü yapar, belirtilen üç sorunun cevabını vermeye çalışır (Yıldız vd., 2013: 93).

Geleneksel performans ölçümleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmiştir. Geleneksel performans ölçümleri tek boyutlu olup, bünyesinde finansal göstergeleri barındırmaktadır. İşletmelerin performansını ölçme noktasında genellikle "kârlılık" ve "büyüme" gibi daha çok niceliksel (sayısal) göstergeleri kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 176). Aşağıda tabloda günümüze kadar geliştirilen performans ölçüm yöntemleri gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Kullanılan Performans Değerlendirme Modelleri (Alacahan, 2016: 6)

		Hedef
1920'ler	Aktif karlılığı (ROA) ve Özsermaye karlılığını (ROE) ölçen Dupont Modeli	Finansal performans
1970'ler	Hisse başına kazanç	Finansal performans
	Fiyat kazanç oranı (F/K)	
	Piyasa değeri/Defter değeri oranı (PD/DD)	
1980'ler	Öz sermaye karlılığı (ROE)	Finansal performans
	Yatırımın karlılığı (ROI)	
	Hisse değer analizi (SVA)	
1990'lar	Ekonomik katma değer (EVA)	Finansal performans
	Pazar katma değer (MVA)	
	Faiz vergi amortisman öncesi kar (EBITDA) çarpanları,	
	Toplam hissedar kazancı (TSR)	
	Yatırımdan elde edilen nakit akışı (CFROI)	
2000'ler	Balanced scorecard (Performans karnesi)	Finansal ve finansal olmayan (çok boyutlu) performans
	Sustainability balanced scorecard (Sürdürülebilirlik performans karnesi)	

Yukarıda Tablo 2.4'te belirtilen geleneksel yöntemler günümüzde birçok işletmede kullanılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, finansal verilerin kesinleşmiş olmasıdır (Alacahan, 2016: 6). Ancak tamamen finansal verilere bağlı olmanın sayısız eleştirisi bulunmaktadır. Örneğin, finansal veriler gecikmeli göstergelerdir ve bu nedenle öngörücü nitelikten yoksundur. Geleceği finansal verilerden tahmin etmek, herhangi bir eğilimin devam edeceği varsayımını içermektedir ve hızlı değişen bir ortamda bu varsayım tehlikeli olmaktadır (Malina and Selto, 2001: 51). Ayrıca finansal göstergeler, bir işletmenin sahip olduğu veya yaratabileceği maddi olmayan değerlerin çoğunu yakalayamamaktadır yani ifade edememektedir. Bununla birlikte değişen iş ortamında performans ölçümü için sadece finansal göstergelerin kullanılmasının memnuniyetsizliğe neden olduğu ifade edilmektedir (Sodenberg, 2006: 1).

Malina and Selto (2001), performans ölçümü için sadece finansal göstergelerin kullanılmasının kısa vadeli, miyop karar vermeyi desteklediğini belirtmektedirler. "Organizasyonların mantıklı ve belki de en uygun şekilde yönetim kararlarının ve çabalarının çeşitliliğini yansıtmak için farklı performans yöntemleri seti kullanabileceklerini" öne sürmektedirler.

Geleneksel yöntemler performansı kısmen ölçmekte, performans değerlendirmesini geniş boyutlu ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum işletmenin kritik alanlara odaklanmasını engellemektedir. Örneğin sadece kârlılıkla ilgili amaçların ele alınması, finansal performans hakkında bilgiler vermekte, ancak müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, iç süreç, örgütsel gelişim hakkında bilgileri içermemektedir (Kuğu ve Kırlı, 2013: 303). Oysa ki, işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun vadeli hedefler geliştirebilmeleri için sadece sayısal veriler yeterli olmamaktadır. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan; çalışanların kabiliyeti, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli olan diğer değerleri de bulunmaktadır ve bunlar dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirmesine geleneksel bakış açısıyla bakıldığında işletme kâr elde ediyor ve satışları da artış gösteriyor ise, işletmede her hangi bir sorun olmadığı kanaatine varılmaktadır. Fakat bu durum işletmelerin sadece bugünkü durumunu göstermektedir. Yani uzun vadeli durumu hakkında bilgi sağlamamaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşım öncülerinden Dr. William Edwards Deming'in sözleri bu durumu açıklayıcı niteliktedir (Ağca ve Tunçer, 2006: 176);

"Kâra bakarak bir firmayı yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir, ancak nereye gittiğinizi göstermez".

Kısa dönem ve cari durumu yansıtan finansal göstergeler aracılığı ile yapılan performans ölçümleri, yönetimin ihtiyacı olan geleceği yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmede yetersiz kalmaktadır (Yıldız vd., 2013: 93). Oysa ki performans ölçümleri işletmelere sadece bugün hakkında değil, geleceği hakkında da bilgi vermelidir. Geleceğe ilişkin bilgilerin sağlanmasında finansal olmayan veriler önem arz etmektedir. Çünkü 20. yüzyılın son 25 yılı "bilgi çağı" olarak adlandırılmakta ve bilgi günümüzün işletmeleri için artık rekabetçi faktör olmaktadır. İş ortamında, maddi olmayan varlıklar işletmeler için değer yaratırken, geleneksel maddi varlıklar daha az önem kazanmaktadır (Sodenberg, 2006: 1). Bu nedenle, finansal performans

göstergeleri kadar, finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek, işletmelerin performans ölçümlerinin daha kapsamlı yapılması önemli olmaktadır.

2.1.2. Balans Skor Kart Yöntemi Hakkında Bilgi

Performans ölçümünde, finansal verileri dikkate alan geleneksel yaklaşım, yukarıda belirtildiği gibi sadece cari durumu ve kısa dönemi yansıtmaktadır. İşletmelerin ihtiyacı olan geleceği yönlendirme noktasında ihtiyacı olan finansal olmayan bilgileri sunmada yetersiz kalmaktadır. BSK yöntemi yetersiz kalınan bu noktaları tamamlamak amacı ile geliştirilmiş bir yöntemdir. BSK, işletmenin muhasebe sisteminden ve finansal tablolarından elde edilen finansal verilerle, finansal olmayan verileri değerlendirme ölçütleri aracılığıyla ölçen, her iki tür veri kaynağı arasında (finansal ve finansal olmayan) denge ve bütünleşmeyi sağlayan, veriden stratejiye ulaşan ve stratejiyi kullanılabilir kılmayı amaçlayan bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Kuğu ve Kırlı, 2013: 302).

Yöntemin geliştirilmesi Kaplan ve Norton tarafından 1990 yılında gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan "Measuring Performance in the Organization of Future" (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü) adlı araştırmaya dayanmaktadır. Bu çalışmanın temelinde ağırlıklı olarak finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık eskidiği ve geçerliliğini kaybettiği fikri yatmaktadır. Araştırmaya katılanlar, sadece finansal ölçütlere ağırlık verilmesinin, işletmelerin gelecekte ekonomik değer yaratmasını engellediğine inanmaktadır.

Kaplan ve Norton'un (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work" (Balans Skor Kart'ı Uygulama) ve (1996) "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (Balans Skor Kartı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma) adlı makaleleri ile performans ölçüm yöntemi olan skor kart, popüler bir stratejik yönetim aracı olarak da kabul görmeye başlamıştır (Kılınç vd., 2008: 3). BSK bir yönetim aracıdır; işletmelerin performanslarını değerlendirmek ve kararları analiz etmek için bir mekanizma sağlarken, işletmenin vizyonuna ve stratejik hedeflerine odaklanır (Jiangtao and Pin: 2010: 112). Chan and Ho (2000), balans skor kartın yaygın olarak bilinen bir yönetim aracı haline geldiğini ve son araştırmalarda birçok işletmenin yöntemi kullandığını ve kullanmayı düşündüğünü belirtmektedirler.

Balans skor kart yöntemi, işletme performansının sadece finansal göstergelere dayanarak ölçülmemesini, aynı zamanda uzun vadede işletme performansını etkileyecek çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan göstergelerin de dikkate alınmasını savunmaktadır. Yöntem, geleneksel hali ile dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. "Balans" kelimesi, boyutlara dengeli ağırlık verilmesini ifade etmektedir (Uygur, 2009: 149). Bir işletme performansının daha "dengeli" bir görünümünü sağlamak için performansı dört boyutta ölçmeyi önerir (Kang et al., 2015: 126). Her boyut işletmenin hayatta kalması için hayati önem taşır (Jiangtao and Pin, 2010: 112).

Yöntemde her boyutta stratejik amaçlar ve bu amaçları ölçmeye yönelik performans değerlendirme ölçütleri (göstergeleri) belirlenmektedir. Performans değerlendirme ölçütleri ardıl ve öncül ölçüt olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Finansal ölçütler, genellikle geçmiş kararların sonuçlarını yansıttıklarından ardıl ölçüt olarak adlandırılmaktadır. İşletmenin rekabetçi pozisyonu ya da piyasalardaki konumu hakkında bilgi veren sonuçlar ise, işletmenin geleceği hakkında fikir verdiğinden öncül ölçütler olarak tanımlanmaktadır. Ardıl ve öncül ölçütlerin bir arada kullanılması yöntemdeki denge unsurlarından biri olmaktadır (Güner, 2008: 256). Skor kartta yer alan ölçüt türleri (örneğin, ardıl ve öncül göstergeler, finansal ve finansal olmayan göstergeler ve nicel ve nitel göstergeler) açısından denge önerilmektedir (Sodenberg, 2006: 10).

Kaplan ve Norton, yöntemi bir uçağın pilot kabinindeki göstergelerine benzetmektedir. Bir uçağın yönlendirilmesi ve uçurulması için pilotların uçuşun pek çok yönüne ilişkin ayrıntılı bilgilere gereksinimleri vardır. Yakıt, hız, yükseklik, varış noktası, var olan ve öngörülen ortamın durumunu özetleyen bilgiler gibi çeşitli bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yalnızca tek bir göstergeye güvenerek uçuşun gerçekleştirilmesi ölümcül sonuçlar doğurabilmektedir. Pilotlar gibi işletmelerinde rotayı mükemmel ufuklara doğru devam ettirebilmeleri için performanslarını birçok değişik açıdan ölçmeleri gerekmekte ve ölçen araçlara ihtiyaçları bulunmaktadır (Kaplan and Norton, 1996: 2).

Performans etkinliğini sağlıklı değerlendirmek için hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerin gerekli olduğu; finansal olmayan göstergelerin, finansal göstergelere kıyasla uzun vadeli hedeflerle daha fazla ilişkili olduğu ifade edilmektedir

(Sodenberg, 2006: 9). Bu açıdan bakıldığında, finansal performans göstergeleri kadar, finansal olmayan performans göstergelerine de yer verilerek, işletmelerin performans ölçümlerinin bu doğrultuda yapılması önemli olmaktadır. Balans skor kart yöntemi tüm bunlara imkan tanımaktadır.

BSK, diğer performans ölçüm yöntemlerinden farklıdır, yalnızca finansal ve finansal olmayan göstergelerin bir araya geldiği bir koleksiyon değildir. Boyutlar arasında denge vardır, amaçlar nedensel olarak birbirleri ile bağlantılıdır (Sodenberg, 2006: 11). Yöntemin benzersiz bir özelliği, bir strateji haritasına gömülü boyutlar arasındaki nedensel ilişkinin olmasıdır (Kang et al., 2015: 126).

İş dünyası bu performans ölçüm yöntemi ile 1990'lı yılların başlarında tanışmıştır. 1996 yılında sayılı birkaç işletme tarafından kullanılır iken, 2006 yıllarına gelindiğinde kullanım oranının % 54 artış gösterdiği ve birçok işletme tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir (Yıldız vd., 2013: 91). Balans skor kart hakkında çok fazla araştırma yapılmış olsa da, çoğu çalışma Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki işletmeleri içermektedir (Sodenberg, 2006: 2).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye'de BSK yöntemine gerek iş dünyası gerek akademik dünya ilgi göstermiş ve özellikle sanayi sektöründe uygulamalar yapılmıştır (Coşkun, 2006: 91). Yöntemin yaygınlaşmasına paralel olarak kavramın Türkçe karşılığında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar kavramın orijinal hali olan "Balanced Scorecard" terimini kullanmayı tercih ederken, bazıları kavrama karşılık olarak aşağıda belirtilen ifadelerin kullanımını tercih etmiştir:

- Denge Kontrol Paneli (Örnek, 2000),
- Strateji Karnesi (Yavuz, 2000),
- Dengeli Skor Kartı (Yörüker vd., 2001),
- Dengeli Puan Kartı (Kasnaklı, 2002),
- Dengeli Puan Cetveli (Tarım, 2004),
- Performans Karnesi (Coşkun, 2005),
- Ölçüm Kartı Tekniği (Kaygusuz, 2005),
- Dengeli Başarı Göstergesi (Uygur, 2009),

- Kurumsal Karne (Bardak, 2011),
- Balans Skor Kart (Özdemir vd., 2016).

Bu çalışmada "Balans Skor Kart" karşılığının kullanılması tercih edilmiştir.

Özetle BSK yöntemi, diğer performans ölçüm yöntemlerinden farklı olarak performans ölçümünde hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri bir arada kullanarak, dengeli ve neden-sonuç ilişkisi içinde çok boyutlu bir performans ölçümüne imkan tanımaktadır.

2.1.3. Balans Skor Kartın Temel Kavramları

BSK yöntemi, çok boyutlu bir performans ölçüm yöntemidir. Misyon, vizyon, temel değerler ve strateji kavramları yöntemin temelini oluşturmaktadır. Yöntemin uygulanabilmesi için bu kavramların tanımlanmış olması gerekmektedir (Özdemir vd., 2016: 33).

2.1.3.1. Misyon

Misyon, bir işletmenin faaliyet göstermeyi planladığı işi ve hizmet vermeyi düşündüğü müşterileri belirtir (Kang et al., 2015: 127). İşletmenin en temel var oluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, işletmenin stratejileri hazırlanırken, mevcut misyon stratejilere yol gösterecektir. Misyon işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. Misyon ile işletmenin, kendisini ne tür bir işletme olarak görmek istediği açıklanır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan işletmede çalışanlar niçin, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını kavrayarak, işletmenin ana gayesi hakkında bilgi sahibi olurlar.

Doğru yazılan bir misyon cümlesi aşağıda belirtilen sorulara cevap vermektedir (Keser Özmantar, 2011, 26):

- Kurum olarak biz kimiz?
- Neden varız?
- Burada ne yapmak için varız?
- Kimlere hizmet ederiz?

Misyon belli bir zaman dilimini içermez, işletmenin sonsuza kadar var oluş sebebini açıklar. Bu açıdan bakıldığında, bir işletme başka bir işletmeye dönüşmediği

sürece misyonu değişmemektedir (Keser Özmantar, 2011, 26). Bir misyonun etkili şekilde tanımlanabilmesi için (Bekmezci, 2008: 97);

- Kolaylıkla anlaşılabilir olmalı: Tanımlanan misyon karmaşık olmamalı, akılda kalmalı ve tüm çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilmelidir.
- Uzun vadeli olmalıdır: Uzun bir süreyi kapsamalıdır. Zaman içerisinde işletmenin uyguladığı strateji ve plan değişiklik gösterebilir, ancak misyon faaliyetlerin temel bir dayanak noktası olarak varlığını sürdürmelidir.
- Değişime ilham vermelidir: Misyon değişmediği halde işletmede büyük değişimlere ilham vermelidir.

2.1.3.2. Vizyon

Vizyon kavramı, misyon kavramı ile sıklıkla karıştırılmaktadır. Ancak vizyon kelimesi misyona oranla daha dar kapsamlı olup, yenilenebilir ve değiştirilebilir içeriğe sahiptir. Vizyon, işletmenin gelecekte olmayı arzuladığı pozisyon olarak tanımlanmakta ve içerisinde başarı kavramını barındırmaktadır. Vizyonun içeriği "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap vermektedir (KeserÖzmantar, 2011: 26). Başka bir tanıma göre vizyon, bir işletmenin gelecekte ne olmak istediğinin resmidir (Kang et al., 2015: 127). Başarılı bir vizyon tanımlamasından söz edebilmek için vizyon (Aksu, 2008: 30);

- Kısa ve öz olmalı,
- Kurumun tüm kademeleri ile ilişkili olmalı,
- Misyon ve değerleri ile tutarlı olmalı,
- Uygulanabilir olmalıdır.

Vizyon ile bir kurumun henüz netleşmemiş, ancak hedeflerini başarmak istediği bir gelecekten bahsedilmektedir. Temel amaç, insanları bu hedef doğrultusunda birleştirmektir. Vizyonun, işletmenin gelecek vaat ettiğini ima eden bir mesaj olduğu ve bu sayede işletme paydaşlarına da güven verdiği düşünülmektedir (Taş vd., 2019: 549).

2.1.3.3. Temel Değerler

Temel değerler, işletme için neyin önemli olduğunu vurgulayan ve değişmeyen prensipler olarak tanımlanmaktadır (Sönmez Tabak, 2016: 5). İşletmenin vizyonuna

ulaşması yolunda, çalışanlarının görevlerini yerine getirirken esas alınması gereken değerleri ve davranış kurallarını ifade eder. Değerler, toplum tarafından en iyi, en yararlı, en faydalı, en doğru olarak kabul edilen şeylerdir. Bunlar insanların kişisel istekleri ya da beğenileri olmayıp, toplumun kabul ettiği, herkes için iyi olan ve arzulanan özelliğe sahiptir ve toplumlararası geçerlidir (Bekmezci, 2008: 99). "Eşitlik, adalet, kalite, çalışkanlık, saygınlık, güvenilirlik, çözüm odaklılık, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk, sürekli gelişim," vb. değerler örnek olarak gösterilebilir (Özdemir vd., 2016: 36; KeserÖzmantar, 2011: 27).

Temel değerler, vizyonun asli unsurlarından biridir. Vizyonun hangi temel üzerine kurulacağı, nasıl ayakta kalacağı ya da yaşatılacağını göstermektedir. Bir işletme BSK çalışması yapacak ise, işletme değerlerini gözden geçirmelidir. İşletme değerleri dikkate alınarak oluşturulan BSK modeli, en alt seviyeden en üst seviyede çalışana kadar yapılan işin nasıl bir değer oluşturduğunu ve işletmeye nasıl bir fayda sağladığını gösterecektir (Bekmezci, 2008: 99).

2.1.3.4. Strateji

Strateji kelimesi, işletmenin uzun dönem geleceği ile ilgilenmekte, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağının cevabını vermektedir. Strateji, bir işletmenin uzun dönemli hedeflerini belirleyip, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesidir (Bekmezci, 2008: 101).

Strateji kavramı, balans skor kart yönteminde önemli bir kavramdır ve vizyonun gerçekleştirilmesi için gidilmesi gereken yol olarak tanımlanmaktadır (Özdemir vd., 2016: 36). Yönetim alanında kavram "bir örgütün hedef ve amacına erişebilmek için takip ettiği yollar" anlamında kullanılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet ve güçlü bir konumlanma için işletmeler, her geçen gün daha da önemli hale gelen stratejik planlamaya odaklanmaya başlamaktadır. İşletmelerin, çevresinde meydana gelen gelişmeler ve belirsizlikler karşısında kendini çevreyle uyumlaştırmak ve risk faktörlerini en aza indirmek için belli dönemleri kapsayan stratejisini belirlemesi gerekmektedir.

- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz? sorularını cevaplamaya çalışmaktadır. İyi tasarlanmış bir stratejinin işletmeleri gelecekte kendilerini görmek istediği noktaya taşıyacağı ifade edilmektedir

(Taş vd., 2019: 550). Sorulardan da anlaşıldığı üzere strateji kavramının içeriğinde, uzun dönemli düşünme yer almaktadır. Kısaca, stratejiden söz edildiğinde vizyona ulaştıracak, geleceğe yönelmiş, amaç ve hedeflerden oluşan, planlanmış yol ve yöntem anlaşılmaktadır.

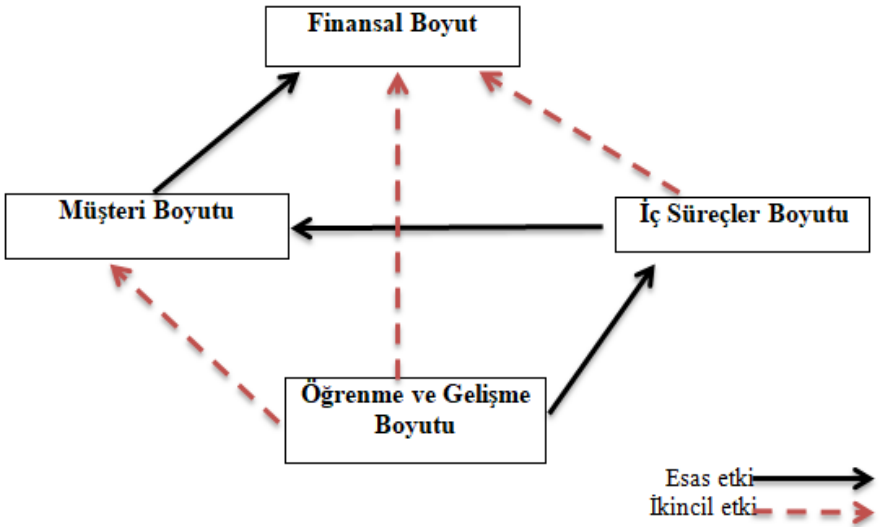
Bu açıklamalardan sonra BSK yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için yöntemin boyutları, ardından strateji haritası hakkında bilgiler ele alınacaktır.

2.1.4. Balans Skor Kart Yönteminin Boyutları

BSK, Kaplan ve Norton'un geliştirdiği ilk haliyle dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Yöntem, işletmelerin olmak istedikleri yere nasıl gidileceğini dört açıdan ele alarak, strateji oluşturulurken dört boyutun dikkate alınmasını ve buna göre plan yapılmasını teşvik eder. Yöntemde boyutların birbirleri ile olan ilişkileri bir ağaca benzetilmektedir.

Şekil 2.1. Balans Skor Kart Ağaç Modeli (Korkmaz, 2011: 126)

Şekilde, balans skor kartın öğrenme ve gelişme boyutu ağacın köklerine, iç süreçler boyutu ağacın gövdesine, müşteri boyutu ağacın dallarına ve finansal boyut ağacın yapraklarına benzetilmiştir. Yöntemde, boyutların döngüsü şu şekilde açıklanmaktadır. Düşen yapraklar kök kısmında (öğrenme ve gelişme boyutu) gübre etkisi yaratmakta, gübre ağacın gövdesinin dayanıklı olmasını, dayanıklı bir gövde (iç süreçler boyutu) dalların daha serpilmesini, çoğalmasını, artan ve çoğalan dal sayısı (müşteri boyutu) yaprak sayısının artmasını sağlamaktadır. Her bir boyut diğer boyutların oluşumuna etki etmektedir (Korkmaz, 2011: 126). Yöntemde nihai hedef; üstün ve uzun vadeli finansal sonuçlara ulaşmaktır. Nihai hedefe giden yolda yöntemin boyutları arasında neden-sonuç ilişkileri bulunmaktadır (Sodenberg, 2006: 2).



Şekil 2.2. Balans Skor Kartın Ana Çerçevesi (Yükçü, 2014: 625)

Şekil 2.2'de görüldüğü üzere, öğrenme ve gelişme boyutu diğer boyutlara esas ve ikincil etki yapmaktadır. Aynı şekilde iç süreçler boyutu da nihai hedefe giden yolda esas ve ikincil etkiye sahiptir. Örnek ile açıklamak gerekirse; öğrenme ve gelişme boyutunda personelin yeteneklerini arttıracak eğitimin verilmesi, şikayetlerinin giderilmesi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi personelde memnuniyet oluşturacaktır. Memnuniyeti sağlanan personel, kaliteli ürün üreterek ve hızlı teslim sağlayarak iç süreçler boyutuna olumlu bir etki (esas), finansal boyuta da ikincil (dolaylı) etki yapacaktır. Kaliteli ürün üretimi ve hızlı teslim müşteri memnuniyetini sağlayacak ve dolayısıyla iç süreçler boyutu müşteri boyutuna doğrudan, finansal boyuta ise dolaylı etki yapacaktır. Müşteri memnuniyeti de satışları, dolayısıyla karlılığı arttırarak finansal boyuta doğrudan etki edecektir.

Malina and Selto (2001), 25.000'den fazla çalışanı olan bir ABD Fortune 500 şirketi ile ilgili yaptıkları saha çalışmasında, işletmenin oluşturduğu skor kartın boyutları arasında birçok nedensel ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Yöntemi boyutlar arasında nedensel bağlantıları dikkate alarak uygulayan işletmelerin, dikkate almayanlardan daha başarılı olduğu açıklanmaktadır. Örneğin, Ittner and Larcker (2003), inceledikleri işletmelerin sadece % 23'ünün nedensel etki bağlantılarına sahip skor kartlar geliştirdiklerini belirtmektedirler. Bu işletmelerin nedensel skor kart kullanmayan işletmelere göre % 5,14 daha yüksek yatırım getirisi elde ettikleri ifade edilmektedir.

Ancak, Norreklit (2000), nedensel ilişkiler kavramını reddetmektedir. Bunun yerine bunların karşılıklı bağımlılık ilişkileri olduğunu savunmaktadır. Örneğin; artan araştırmalar kârın artmasına neden olabilir, ancak araştırmaya başlamak için de tatmin edici karlara ihtiyaç vardır. Bu durumda nedensellik yönü belirlenememektedir şeklinde açıklamaktadır.

Yöntemin her bir boyutunda, o boyutun başarılı olmasına yönelik amaçlar belirlenir. Her bir boyutun içermesi gereken amaçların sayısı ile ilgili bir kural yoktur, ancak çok fazla amaç dikkat dağıtıcı olabilir ve dikkati vizyondan uzaklaştırabilir (Kalender ve Vayvay, 2016: 83). Gerçekçi olmayan ve kontrol edilemeyen amaçlar boyutlarda yer almamalıdır (Büyük, 2009: 174). Boyutlarda belirlenen amaçların bazıları da, aralarında nedensel etki bağlantılarına sahip olabilir. Örneğin, bir işletme öğrenme ve gelişme boyutunda çalışan memnuniyetinin ve çalışan sadakatinin sağlanması amaçlarını belirleyebilir. Çalışanların sadakati çalışanların memnuniyeti ile ilişkilendirilebilir. Yani çalışan memnun olduğu için sadakatlidir sonucuna ulaşılabilir. Ancak bu bağlantılar açık ve test edilebilir olmalıdır (Sodenberg, 2006: 11).

Kaplan ve Norton yöntemde "boyutların dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesinin gereğini" vurgulamaktadır (Kaplan and Norton, 1996: 44). Ancak işletmeler, büyüklükleri ve çalışanları açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar stratejilerine yansıyacak olup, boyutların belirlenmesinde önem taşıyacaktır (Trotta et al., 2012: 199). Bu açıdan bakıldığında işletmelerin stratejilerine göre yukarıda ifade edilen dört boyut farklılaşabilmektedir. Bazıları faaliyet yapılarına, kuruluş amaçlarına, bulundukları sektöre ve uygulamalarına göre boyut sayısını arttırabilmekte veya azaltabilmektedir (Bardak, 2011: 26). Dört boyuttan farklı boyutlar kullanan işletmelerin; özellikle kar amacı olmayan işletmeler, kamu işletmeleri ve çok uluslu işletmeler oldukları ifade edilmektedir. Kullanılan boyutlar arasında "uluslararası boyut", "ürün akışı boyutu", insan kaynakları boyutu", "yönetim boyutu", "kamu yararı boyutu", "bilgi boyutu", "misyon boyutu" gibi farklı boyutlar yer almaktadır (Çoşkun, 2005a: 97). Yapılan bazı çalışmalar boyutların isimlerinde de değişiklikler yapıldığını göstermektedir. Örneğin sağlık sektöründe müşteri boyutunun isminin değiştirilerek "hasta boyutu" olarak adlandırıldığı belirtilmektedir (Bardak, 2011: 26).

Yukarıda yöntemin boyutları hakkında genel bilgi verilmiştir. Alt başlıklarda dört boyut ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.4.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, işletmenin "hissedarlarına/ortaklarına/yönetime ne şekilde görünmesi gerektiği" sorusuna cevap aramaktadır.

Günümüzde işletmeler, performanslarını değerlendirirken finansal olmayan göstergelere daha fazla rağbet göstermeye başlamışlardır, ancak bu durum finansal göstergelerin önem ve değerini yitirdiği anlamına gelmemektedir (Alacahan, 2016: 36). Geçmişte yapılan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerle ilgili ekonomik sonuçları özetlemede finansal göstergeler çok faydalı olduğundan yöntem, finansal boyutu olduğu şekilde korumaktadır (Fasal, 2019: 29).

Finansal boyut, diğer boyutların tüm amaçları için odak noktası niteliğinde olmaktadır (Dilmaç, 2011: 29). Boyuttaki bilgiler, genellikle muhasebe verilerine dayanır, tarihsel (gecikmeli) bilgileri içerir. Diğer üç boyut, nihayetinde finansal sonuçlar doğuracağı için finansal boyut, BSK hiyerarşisinde en tepede yer almaktadır (Bento et al., 2013: 51). Boyutta işletmenin yapısı dikkate alınarak uzun vadeli hedefe hizmet edecek amaçlar ve amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans/değerlendirme ölçütleri belirlenir. Finansal boyutta belirlenen amaçlar ve kullanılabilecek performans/değerlendirme ölçütlerine örnekler aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Finansal Boyutta Kullanılan Amaçlar ve Performans/Değerlendirme Ölçütleri (Coşkun, 2005a: 91; Kaplan and Norton, 1996)

Amaçlar	Performans/Değerlendirme Ölçütleri	
Gelir artışı Giderlerin azaltılması	✓ Net kar ✓ Gelirler ✓ Faaliyet karı ✓ Gelir artış oranı ✓ Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen kar ✓ Brüt kar ✓ Brüt kar oranı ✓ Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları ✓ Ekonomik katma değer ✓ Piyasa katma değeri ✓ Yatırımların getirisi ✓ Sermaye getirisi ✓ Toplam varlıkların getirisi ✓ Toplam varlıklar ✓ Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı	✓ Karın toplam varlıklara oranı ✓ Karın satışlara oranı ✓ Karın çalışan sayısına oranı ✓ Katma değerin çalışan sayısına oranı ✓ Birleşik büyüme oranları ✓ Dağıtılan kar payları ✓ Pazar payları ✓ Hisse senedi fiyatları ✓ Nakit akışı ✓ Toplam maliyetler ✓ Borçlar ✓ Borç oranı ✓ Alacakların dönüşüm oranı ✓ Borçların ortalama ödenme süresi ✓ Stokların devir hızı
Nakit dönüş süresi Borçların ödenmesi Aktiflerin kullanımı		
Birim maliyetlerinin düşürülmesi		
Karlılığı arttırmak		
Satışları arttırmak		

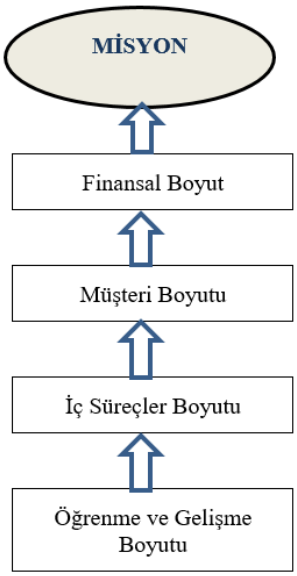
Tablo 2.2'de finansal boyutta belirlenebilecek genel amaçlar ve değerlendirme ölçütlerine yönelik örnekler verilmiştir. Ancak bu genellemenin yanı sıra her bir işletme, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre ve kendi koşullarına göre farklı amaç ve ölçütler belirleyebilir.

İşletmelerin finansal boyutta belirleyeceği amaç ve değerlendirme ölçütleri işletmenin yaşam döngüsünün (büyüme, tutundurma, olgunluk gibi) hangi aşamasında bulunduğuna bağlı olarak da farklılık gösterebilmektedir. Henüz tutundurma aşamasında bulunan bir işletme için satışların durumu ve nakit akışı gibi finansal amaçlar önemli iken, olgunluk döneminde faaliyet gösteren bir işletme için karlılık, net gelir vb. amaçlar daha önemli olabilmektedir (Güner, 2008: 254).

Büyüme, tutundurma ve olgunluk dönemleri olarak özetlenebilecek dönemlerde işletmelerin belirleyecekleri üç temel finansal amaç bulunmaktadır (Fasal, 2019: 31):

- Gelir artışı,
- Maliyetin düşürülmesi / verimlilik artışı,
- Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisi.

Finansal boyut, yapılacak olan performans ölçümünde işletmeler için önemli olmaktadır. Ancak sağlık kurumlarında durum özel sektörde olduğundan biraz daha farklıdır. Finansal boyut sağlık kurumlarında bir amaç değil, araçtır. Çünkü nihai hedef, hizmet verilen kitlenin beklentisinin karşılanması ve memnun edilmesidir. Bu durum, finansal boyutun sağlık kurumlarında önemsiz değil, ancak geri planda düşünülmesini gerektirmektedir (Aydın, 2019: 46). Özel sektör için, finansal boyut işletme sahipleri ve paydaşları arasında hesap verilebilirlik çıktısı sağladığı için skor kartın başında yer almaktadır. Sağlık kurumları için ise, kurumun misyonu, kurum ve varlığının nedeni olan toplum arasında hesap verilebilirliği gösterir. Bu yüzden sağlık kurumlarında, finansal boyut yerine, misyon balans skor kartın başında yer almalıdır (Karsavuran, 2013: 83).



Şekil 2.3. Sağlık Kurumları İçin Balans Skor Kart Çerçevesi

Şekil 2.3'ta belirtildiği üzere, sağlık kurumlarında finansal boyut hedef olmaktan ziyade hedefe giden bir araçtır (Chelariu, 2017: 82). Çünkü sağlık kurumlarında finansal başarıdan daha önemli olan, misyonun yerine getirilmesidir. (Dilmaç, 2011: 57).

Özetle işletmeler, faaliyette bulundukları sektör ve kendilerine özgü koşullara göre yukarıda belirtilen veya benzeri amaç ve değerlendirme ölçütlerini kullanarak finansal boyutu oluşturabilirler.

2.1.4.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, işletmenin "müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği" sorusuna cevap aramaktadır.

Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin mevcut veya potansiyel olmak üzere hedef müşteri kitlesini tespit etmesi gerekmektedir. Çünkü bu boyut, müşteri memnuniyetine odaklanarak finansal boyutta olumlu sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir (Güner, 2008: 254). Bu boyutta başarıyı arttırmanın en iyi yolu, mevcut müşterileri korumaya çalışmaktır. Eğer müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten tamamıyla veya mükemmel bir şekilde memnun olduklarını belirtirlerse, işletme bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güvenmektedir (Kaplan and Norton, 1996: 90). Bu nedenle işletme mevcut müşteriyi her koşulda tatmin etmek, tatmin olan müşteriyi işletmeye sadık ve onun ürünlerini tekrar satın alan haline getirmeyi amaçlamalıdır. Memnun kalmış bir müşteri işletme hakkında güzel şeyler

söyler, tekrar aynı işletmeyi tercih eder ve işletmenin diğer hizmetlerinden de faydalanır. İşletmenin bu konuda başarı sağlayabilmesi için, müşterilerini yakından tanıması gerekmektedir. Müşterileri yakından tanımak demek; içinde bulunulan sektör için pazar araştırmasının okunulup geçilmesi demek değildir. Aksine, müşterileri dinlemek, anlamak, onların yeni ortaya çıkan gereksinimlerini ve değişen beklentilerini özgün ve yaratıcı bir biçimde yanıtlamak için zaman ayırmak demektir. Müşteriyi yakından tanımak demek; işletmede her düzeydeki çalışanın, müşterilerle görüşüp onları dinlemesi, onlardan bir şeyler öğrenmek için gerekli zamanı yaratabilmesi ve bunları yaparken de müşteriye odaklanması demektir (Aydın, 2011: 18).

Müşteri boyutunda, belirlenen hedef müşteri kitlesini etkilemek, bu kitleyi elinde tutmak ve bu kitleyle ilişkileri derinleştirmek gibi bir takım amaçlar belirlenmektedir (Bento et al., 2013: 51). Müşteri memnuniyeti ile gelecekteki gelirler arasında ilişkisel bağ bulunmaktadır bu nedenle müşteri boyutunda belirlenecek amaçların finansal boyutta ulaşılması arzu edilen sonucu destekleyecek nitelikte olması gerekmektedir (Chen, 2015: 69).

Müşteri boyutunda belirlenen amaçlar ve kullanılabilecek performans/ değerlendirme ölçütlerine örnekler aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Müşteri Boyutunda Kullanılan Amaçlar ve Performans/Değerlendirme Ölçütleri (Coşkun, 2005a: 93; Kaplan & Norton, 1996)

Amaçlar	**Performans/Değerlendirme Ölçütleri**	
Müşterilerin beklentilerini karşılamak	✓ Pazar payı ✓ Müşteri memnuniyeti ✓ Müşteri sadakati ✓ Müşteri şikayetleri ✓ Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı ✓ Satış miktarı ✓ İlk görüşmede çözülen şikayet sayısı ✓ Satış iadelerinin oranı ✓ Ürün/hizmet fiyatı ✓ Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti ✓ Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı ✓ Kaybedilen müşteri sayısı ✓ Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı ✓ Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi	✓ Müşterilerin toplam sayısı ✓ Müşteri başına yıllık satış miktarı ✓ Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı ✓ Müşterilerin işyerini ziyaret sayısı ✓ Her bir müşterinin karlılığı ✓ Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri ✓ Verilen reklam ilanlarının sayısı ✓ Markaların tanınmışlığı ✓ Müşterilerle geçirilen zaman ✓ Çalışan başına düşen müşteri sayısı ✓ Her bir satış biriminin satış mikarı ✓ Satış işlem sayısı
Müşteri memuniyetini arttırmak		
Mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak		
Yeni müşteriler kazanmak		
Müşteri karlılığı		

Özetle, müşteri boyutunda başarı için rekabetin yoğun olduğu günümüzde müşterinin "kral" olduğu unutulmadan memnuniyet en üst düzeyde sağlanmalıdır (Aydın, 2011: 19). Müşterilerin memnun edilmesi, beklentilerinin karşılanması, devamlılıklarının sağlanması amaçlanmalıdır. Tüm bunlar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkün olmaktadır. İşletmeler bir taraftan mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışırken, diğer taraftan da yeni müşteriler kazanmak için çalışmalar yapmalıdır. Yeni müşterilerin kazanılması işletmenin pazar payının büyümesini sağlayacaktır (Fasal, 2019: 33).

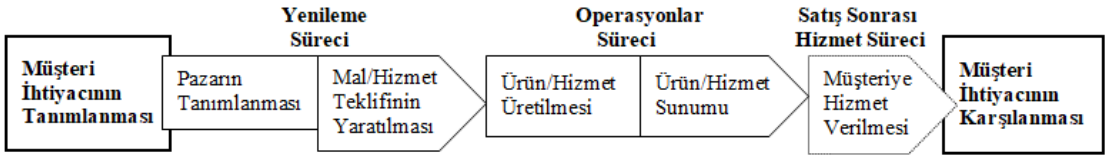
2.1.4.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutu, işletmenin "iç süreçlerinde nelerin yapılabileceği" sorusuna cevap aramaktadır (Yıldız vd., 2013: 95).

Yöneticiler, iç süreçlerden hangilerinin işletme için önemli olduğunu ve bunları nasıl geliştirerek mükemmel bir hale getirilebileceğini belirlemektedirler. İç süreçler boyutunda bulunan amaçlar (verimlilik, yenilikçi teknoloji, kalite vb.) daha çok müşteri tatmini ve işletmenin finansal başarıya ulaşmasını sağlayacak olan iç işleyiş süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Fasal, 2019: 36). İşletmenin değer yaratmak için çeşitli araçları nasıl kullandığını inceler ve kısmen yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesini teşvik eder (Chelariu et al., 2017: 79).

İç süreçler boyutu; müşteri boyutu ve akabinde finansal boyutta belirlenen amaçları başarmak için gerekli olan işlerin belirlenmesine odaklanır (Güner, 2008: 255). Müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini sağlayabilmek için iç süreçler boyutu oldukça öneme sahiptir. Yöneticiler bu amaçları gerçekleştirebilmek için hangi süreçleri iyileştirmeleri gerektiğini iç süreçler boyutunda belirler (Aydın, 2019: 49).

İç süreçler boyutu, işletmelerin gerçekleştirmek zorunda oldukları temel iş süreçlerini kapsar (Bento et al., 2013: 50). Bir işletmede yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetler olmak üzere üç halkadan oluşan iş süreci mevcuttur (Dilmaç, 2011: 31).



Şekil 2.4. İç Süreç Boyutunun İşleyişi – Genel Değer Zinciri (Kaplan and Norton, 1996: 121)

Yenileme sürecinde, işletme müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratılır. Değer zincirinin ikinci önemli basamağını oluşturan operasyonlar süreci, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır. Operasyonlar, eskiden beri birçok işletmenin performans ölçümünde en fazla odaklandığı işlemlerdir. Operasyonlar sürecinde işletmeler, mevcut mal veya hizmetlerini müşterilere ulaştırır. Değer zincirinin üçüncü halkası ise, satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmetlerdir (Kaplan and Norton, 1996: 120).

Yenileme süreci, uzun dönemli bir değer yaratma süreci iken, operasyonlar kısa dönemli bir değer yaratma sürecidir. Satış sonrası hizmet, değer zincirinin son aşamasını oluşturur. Garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadeler, kredi kartı ile yapılan satışların tahsilatı gibi işlemler satış sonrası hizmetler kapsamındandır. Satış sonrası hizmetin bir diğer yönü de faturalama ve tahsilat işlemidir (Kaplan and Norton, 1996: 132).

Her işletme, müşterilerini memnun etmek akabinde olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için iş sürecinde farklı bir dizi işlem uygulamaktadır. Fakat bütün işletmeler için ortak olan nokta, sürecin müşteri ihtiyacının tanımlanması ile başlayıp, müşteri ihtiyacının karşılanması ile bitmesidir (Bardak, 2011: 31).

İç süreçler boyutunda belirlenen amaçlar ve kullanılabilecek performans/ değerlendirme ölçütlerine örnekler aşağıda Tablo 2.4'te gösterilmektedir.

Tablo 2.4. İç Süreçler Boyutunda Kullanılan Amaçlar ve Performans/Değerlendirme Ölçütleri (Coşkun, 2005a: 94; Kaplan and Norton, 1996)

Amaçlar	**Performans /Değerlendirme Ölçütleri**	
Yeni ürünler geliştirmek	✓ Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi ✓ Zamanında ulaşan teslimatların oranı ✓ Siparişlerin ortalama üretim süresi ✓ Müşteri tekliflerine cevap verme süresi ✓ Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı ✓ Stokların devir hızı ✓ Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, ✓ İşgücü kullanım oranı ✓ Yeni ürün ve hizmet sayısı ✓ Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi	✓ Kusurlu ürün oranı ✓ Yeniden işlenen ürün sayısı ✓ Kurulum zamanları ✓ Sürekli iyileşme ✓ Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi ✓ Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi ✓ Garanti taahhütleri ✓ Yoldaki ürünler/hizmetler ✓ Yeni projelerin iç getiri oranı ✓ Kapasite kullanım oranları ✓ Alım iadelerinin sıklığı ✓ Makinelerin boş durudukları zaman
Üretim süresini kısaltmak		
Mal veya hizmetleri zamanında teslim etmek		
Verimlilik		
Kalite geliştirme		
Satış sonrası hizmetlerde müşteri tatmini sağlamak		

Özetle, işletmelerin müşterilerine mükemmel ürün veya hizmetleri ulaştırabilmesi için iç süreçlerinde başarılı olması gerekmektedir. İç süreçte yeni ürünlerin geliştirilmesi, kalite, üretim süresinin kısaltılması, mal veya hizmetlerin zamanında teslimi gibi amaçlar başarıldıkça, işletme bulunduğu sektörde de rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

2.1.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin "gelişim ve değer yaratma yeteneklerini nasıl sürdürebileceği" sorusuna cevap aramaktadır.

İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, uzun vadede başarı ve gelişim sağlayabilmesi için olması gereken alt yapı öğrenme ve gelişme boyutunda oluşturulur (Fasal, 2019: 37). Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen amaçlar, sırası ile iç süreçler, müşteri ve finansal boyutta belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar. Yani bu boyutta belirlenen amaçlar, diğer boyutlarda mükemmel sonuçlar elde etmeyi sağlayacak girişimler olmaktadır (Kaplan and Norton, 1996: 153).

Belirlenecek olan amaçlar insan sermayesi ve bilgi sermayesi ile ilgili olmalıdır. İnsan sermayesi; çalışanların eğitimleri, yetenekleri ve bilgi düzeyleri, vb. olarak tanımlanmaktadır. Bilgi sermayesi; teknoloji, bilgi sistemleri, bilgisayar ağları ve veri tabanı vb. olarak tanımlanmaktadır (Erzurumlu, 2012: 24). Öğrenme ve gelişme boyutunda, çalışanların memnuniyeti, bilgi teknolojilerinin entegrasyonu ve yaşam boyu öğrenme ile ilgili amaçlar belirlenerek diğer üç boyutun tümü desteklemelidir (Chelariu et al., 2017: 82).

Alt yapı noktasında çalışan becerilerinin işletme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması için kritik olacağı ifade edilmektedir (Chen, 2015: 69). Çalışanlar ve sistemler için gerçekleştirilecek yatırımların yetersizliğinin doğuracağı sonuçlar kısa dönemde görülmeyecektir. Yöneticiler uzun dönemde olumsuz sonuçlar görmeye başladığı zaman sorumluluğun kendilerine değil, başkasına ait olacağını düşünebilir. İşletmeler, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme ve başarı elde etmeyi hedefliyorlarsa alt yapılarına, yani çalışanlarına ve sistemlerine yatırım yapmaları gerekmektedir (Kaplan and Norton, 1996: 154). Çalışan becerilerinin ve öğrenmenin zamanla artması, bunlara yönelik yatırımların finansal performansa dönüşmesini daha olası hale getirmektedir (Chen, 2015: 70). Çalışanlar ile olan iyi ilişki, işletmenin üstün

finansal performansa sahip olmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda dezavantajlı durumlardan daha çabuk kurtulmasına yardımcı olur (Düzer ve Önce, 2018: 97).

Çalışanlar, müşteri boyutunda yer alan amaçları gerçekleştirmek için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri, işlemleri gerçekleştirebilmeleri için mükemmel bilgi sistemlerine gereksinimleri bulunmaktadır (Kaplan and Norton, 1996: 165). Aynı zamanda müşteri boyutunda başarılı olmak için çalışanların mutlu olması gerektiği unutulmamalıdır. G.W. Marriot'un ifade ettiği üzere " hizmet işletmeciliğinde, müşterilerinizi mutsuz çalışanlarla mutlu edemezsiniz" (Aydın, 2011: 19).

Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen amaçlar ve kullanılabilecek performans/değerlendirme ölçütlerine örnekler aşağıda Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans/Değerlendirme Ölçütleri (Coşkun, 2005a: 95; Niven, 2002: 140)

Amaçlar	**Performans/Değerlendirme Ölçütleri**	
Çalışanların tatmini	✓ Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri ✓ Eğitim yatırımların müşteri sayısına oranı ✓ Çalışanların ortalama hizmet süreleri ✓ Yüksek seviyede çalışanların oranı ✓ Kendi bilgisayarı olan çalışan sayısı ✓ Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı ✓ İşe gelmeme sayısı ✓ Çalışanların öneriler ✓ Kullanılan yazılım	✓ Çalışanların memnuniyeti ✓ İşletmenin hisse sahibi yapma programına çalışanların katılımı ✓ İş kazalarında kaybolan zaman ✓ Çalışan başına düşen katma değer ✓ İş başvuruları ✓ Çalışma ortamının kalitesi ✓ İç iletişim oranları ✓ Eğitim için harcanan zaman ✓ Rapor edilen iş kazaları ✓ Etik ihlalleri
Çalışanların verimliliği		
Çalışanların kalıcılığı		
Bilgi sistemlerinin yeterliliği		

Geçmiş dönemlerde çalışanların sadece fiziki güçlerinden yararlanılmakta iken, günümüzde ise artık çalışanların fikir üretme, düşünme ve yaratıcı olma gibi özelliklerinden de faydalanılmaktadır. İşletmelerin, çalışanların yaratıcı yeteneklerini kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmesi için onları eğitmesi gerekmektedir. Yukarıda görüldüğü üzere çalışanlar ile ilgili temel amaçlar; çalışanların tatmini, çalışanların verimliliği ve kalıcılığıdır.

Çalışan tatmini, çalışanların işe ve görevlerine uyum sağlama derecesini ortaya koyan bir çeşit gösterge olup, çalışan sürekliliğinin sağlanması noktasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların sürekliliğinin sağlanması, işletmenin uzun dönemli ilgi duyduğu başka bir ifade ile uzun süre birlikte çalışmak istediği çalışanların işletmede tutulmasına yönelik bir amaçtır. İşletmenin çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması ve kişilerin beklenmeyen bir şekilde ayrılması işletme için bir kayıp olarak değerlendirildiğinden bu ölçüm işletmeler açısından önemli olmaktadır (Fasal, 2019: 40).

Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen bir diğer önemli amaç ise, bilgi sistemlerinin yeterliliğidir. Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin bütün kademelerindeki çalışanlarının etkin ve verimli olabilmeleri için mükemmel seviyede doğru ve hızlı bilgiye ulaşmaları gerekmektedir. Bilgi çağı ile birlikte, üretim ve hizmet işletmelerinin başarıya ulaşabilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için bilgi sistemlerini kurmaları, geliştirmeleri ve zaman içinde bu sistemlerin yeterliliğini sorgulamaları gerekmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleri, gelişimlerini sürdürüp pazar payını artırabilmeleri için öğrenme ve gelişme boyutu çok önemlidir. Öğrenme ve gelişme boyutunun temel hedefi, diğer boyutların hedeflerini gerçekleştirebilmektir. Buna yönelik olarak öğrenme ve gelişme boyutunda gerekli alt yapının oluşturulması ve girişimlerin yapılması gerekmektedir. Boyut, bu noktada da çalışanlar ve bilgi sistemleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

2.1.5. Balans Skor Kart Yönteminde Strateji Haritası

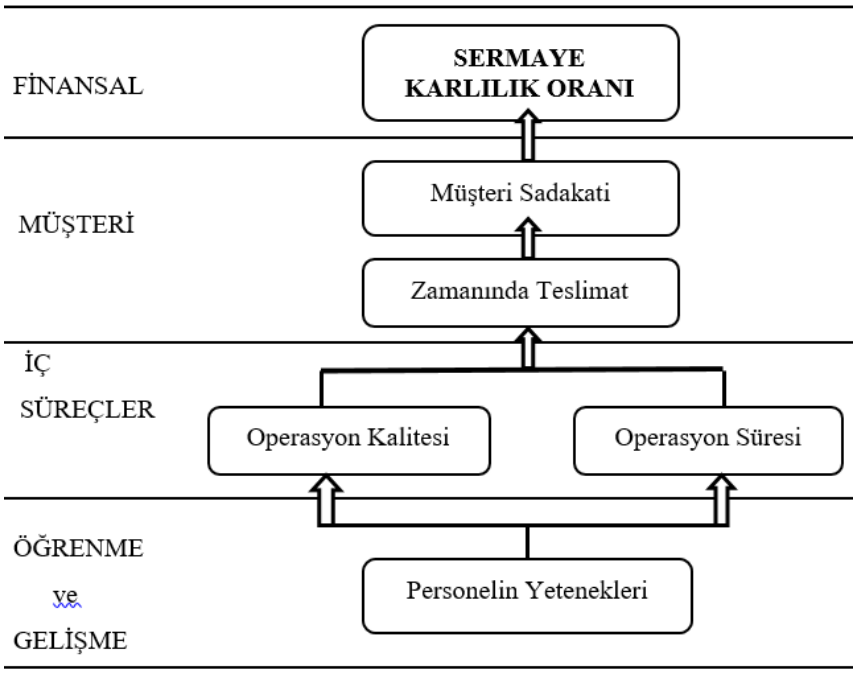
BSK yönteminde, boyutlar ve boyutların birbirleriyle olan bağlantısını, neden-sonuç ilişkilerini orta koyan görsel tablolar "strateji haritaları" olarak adlandırılmaktadır (Gençbay, 2010: 54).

Strateji haritası, işletmenin başarısında önemli rol oynayan faktörleri görsel bir bakış açısı içinde sunmakta ve her bir boyut içerisindeki sonuçların birbirleri ile nasıl bağlantılı olduğunu açıklamaktadır (Korkmaz, 2011: 109). "Strateji haritaları" işletme stratejisini tanımlamak için mantıklı ve kapsamlı bir yapı meydana getirmektedir (Gençbay, 2010: 54). İşletmeyi çeşitli boyutları ile kapsayan bir sistem düşüncesinin açık göstergesi olmaktadır (Costa-Oliveira, 2014: 45).

Strateji haritası çıkarmanın en iyi yolu yukarından aşağıya doğru çalışmaktır. Bunun için öncelikle varılacak yeri saptamak ve oraya giden yolları buna göre çizmek gerekmektedir (Kaplan and Norton, 1996: 82; Erzurumlu, 2012: 30). Strateji haritasının en üst kısmında finansal boyut yer almaktadır. Finansal boyutta yer alan amaçlar, müşteri boyutundaki amaçlar ile desteklenmelidir. Müşteri boyutundaki amaçlar, iç süreçler boyutundaki amaçlar ile desteklenmelidir. İç süreçler boyutunda ki amaçlar ise, öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçlar ile desteklenmelidir. Strateji haritası vasıtasıyla takip edilen bu sürecin tamamı, işletmenin uzun vadede misyonunu yerine getirebilmek ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi içindir.

Yöntemde performans ölçümü için strateji haritasının oluşturulması gereklidir. Strateji haritası ile, yapılacaklar ve takip edilecek yol görselleştirilir. Ancak her işletmenin strateji haritası, dahil olduğu sektörü ve kendine özel şartları yansıttığından bir diğerinden farklı olacaktır. Dolayısıyla tüm işletmeleri kapsayan tek bir tip strateji haritasından söz edilememektedir (Norreklit, 2000: 70).

Aşağıda balans skor kartın dört boyutu temel alınarak hazırlanan, örnek bir strateji haritası gösterilmektedir.



Şekil 2.5. Balans Skor Kart - Strateji Haritası Örneği (Fasal, 2019: 23)

Şekil 2.5'te görüldüğü üzere, strateji haritası ile işletmenin performans ölçümünde takip edeceği yol görselleştirilmiştir. Strateji haritasında, öğrenme ve

gelişme boyutundan finansal boyuta kadar yani; başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar olan akış neden-sonuç zinciri dahilinde tablo haline getirilmiştir. Strateji haritası, bir boyut içerisindeki amacın diğer boyutun performansıyla nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Daha açık bir ifade ile, öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenmiş olan personel yeteneklerine yönelik amaç sağlandığında, boyutta gerçekleşecek etkin performans mükemmel iç süreçlerin oluşmasına katkıda bulunacaktır. İç süreçlerde operasyonların kalitesinin yükselmesi ve operasyon süresinin kısalması yönünde belirlenen amaçlar gerçekleştirilmiş olacaktır. Mükemmel iç süreçler, zamanında teslimat ve müşteri sadakatinin sağlanması amaçlarına hizmet edecektir. Müşteri sadakati ise finansal getiriye katkı sunacaktır. Dört boyut boyunca gerçekleşecek olan olumlu döngü ise, uzun vadede işletme değerini arttıracaktır.

İşletmedeki tüm taraflar, strateji haritasına bakarak amaçların neler olduğunu ve bu amaçlara ulaşma noktasında nelerin yapılması gerektiğini mantıklı ve kapsamlı olarak anlama imkanı bulurlar. Böylelikle strateji haritası vasıtasıyla BSK yöntemi, çalışanlar ve işletme birimleri dahil olmak üzere tüm organizasyon için stratejik bir iletişim aracı haline gelir (Araujo et al., 2020: 2).

2.1.6. Balans Skor Kart Yönteminin Faydaları ve Tartışılan Yönleri

Çok boyutlu performans ölçüm yöntemi olan balans skor kart, işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yönteme yönelik bazı eleştiriler de bulunmaktadır.

Kaplan and Norton performans ölçümünün önemini "Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz" sözleri ile vurgulamaktadırlar (Erzurumlu, 2012: 28). İşletmeler, bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdır. Bu amaca yönelik olarak geliştirilen balans skor kart yöntemi işletmelere çeşitli faydaları beraberinde getirmektedir. Söz konusu faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- BSK, finansal ve finansal olmayan göstergelerin bir arada kullanılması sebebiyle kar amacı gütmeyen kuruluşlar dahil olmak üzere farklı sektörlerde ve farklı işletmelerde uygulama alanı bulabilmektedir (Erzurumlu, 2012: 29).
- BSK, karar vericilere kullanacakları bilgileri, daha anlaşılır, sade ve özet olarak sunmaktadır (Çoşkun, 2006b: 42).

- BSK, işletmenin birçok birimindeki raporları tek bir yönetim raporu haline dönüştürmekte ve bu sayede yöneticiler işletmenin performansına hızlı ve aynı zamanda kapsamlı şekilde ulaşabilmektedir (Çoşkun, 2006b: 42
- İşletmeler sürekli değişim ve öğrenim süreci içindedir. BSK'nin doğası statik değildir ve bu özelliği ile işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olmaktadır (CostaOliveira, 2014: 53).
- BSK, strateji uygulamanın bir yolu hatta ileriye dönük bir kontrol aracı olmaktadır (CostaOliveira, 2014: 45).
- Performans ölçüm ve planlanmasında etkili bir araçtır (CostaOliveira, 2014: 47).
- BSK, stratejik performans ölçüm sistemlerinde önemli bir yenilik olmuştur ve halen önemli bir yeniliktir (Chelariu et al., 2017:79).

BSK'nin işletmelere fayda sağlayabilmesi için öncelikle, üst yönetim ve çalışanlar tarafından öneminin benimsenmesi, kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Skor kartın başarılı olmasında en büyük faktör, üst yönetimin katılımı olmaktadır. Onların desteği olmadan, BSK projelerinin çoğunun başarısız olduğu belirtilmektedir (Sodenberg, 2006: 12).

Geliştirilen yöntemin faydalarının yanı sıra bir takım eleştiriler ve tartışılan yönleri de mevcut olmaktadır. Söz konusu eleştiriler aşağıda belirtilmektedir:

- İşletme önceliklerini bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir (Asa, 2011: 150).
- İşletmenin sahip olduğu "bilgilerin yaşam süresi" çabuk eskiyebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması yani güncellenmesi gerekmektedir (Asa, 2011: 150).
- İlk başlangıçta planlanan strateji ne kadar iyi niyetle ve ne kadar mevcut bilgiye dayanılarak hazırlanmış olursa olsun, değişen şartlar karşısında geçerliliğini yitirebilir (Kaplan and Norton, 1996: 306).
- Aşırı bilgi yüklenmesi büyük bir problem olabilir. BSK'nin faydasını azaltır (CostaOliveira, 2014: 53)

- BSK'yi uygulamak isteyen işletmeler değişime uyum sağlamada sorunlar yaşayabilecekleri gibi işletme içi dirençle de karşılaşabilir (Güner, 2008: 259).
- BSK'nin sık sık gözden geçirilerek eksikliklerin düzeltilmemesi sorunlar yaşanmasına neden olabilir (Asa, 2011: 149).
- BSK kavramının sadeliği göründüğü kadar kolay değildir (CostaOliveira, 2014: 45).
- BSK geliştirilmesi uzun zaman almaktadır (Özdemir vd., 2016: 70).
- Fazla sayıda çalışanı ve karmaşık süreçleri olan işletmelerin BSK kullanımına uygun olduğu, ancak uygulamanın çok zor olduğu ve uzun zaman gerektirdiği ileri sürülmektedir (Güner, 2008: 259).
- Zayıf BSK oluşturulmasının işletmelere fayda sağlamayacağı yönünde görüşler bulunmaktadır (Sodenberg, 2006: 47).

Sonuç olarak, BSK' den istenilen faydanın elde edilebilmesi için; teorik çerçevesinin güçlü oluşturulması ve neden-sonuç ilişkisi üzerinde detaylı incelemelerin ve tartışmaların yapılması, sık sık gözden geçirilerek eksikliklerin düzeltilmesi ve güncellemelerin yapılması gerekmektedir.

Performans ölçümünde gelir tabloları, bilançolar ve diğer geleneksel muhasebe raporlarıyla yalnızca finansal verilerin ölçümü çok sınırlı bir uygulama olmaktadır. Finansal ölçümler yalnızca geçmişteki eylemlere odaklanarak performansı kısmen ölçmekte ve performans değerlendirmesini geniş boyutlu ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum işletmenin kritik alanlara odaklanmasını engellemektedir. Bu sebeplerden ötürü, finansal ölçümlerin eksikliğini gidermek amacıyla, BSK yöntemi geliştirilmiştir. BSK yöntemi, yöneticilerin stratejik planlarını ve eylemlerin etkinliğini değerlendirmesine olanak tanıyan, kurumsal süreçte finansal ve finansal olmayan göstergeleri birleştiren çok boyutlu performans ölçüm yöntemidir. Aynı zamanda BSK, yöneticilere geniş bir işletme görünümü sağlayan bir yönetim aracıdır. Ancak bu yöntem, performans değerlendirme sürecinde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Sürdürülebilirlik bileşenlerinin dikkate alınması ihtiyacı yöntemin geliştirilerek SBSK adı verilen yeni bir performans ölçüm yönteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Performans ölçümü yapmak ve karar verme noktasında en

üst faydaya ulaşmak için bünyesinde sürdürülebilirlik yaklaşımını da içeren SBSK yöntemi geliştirilmiştir. İlerleyen kısımda çalışmanın ana başlığını oluşturan SBSK yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

2.2. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi (SBSK)

Bu başlık altında SBSK ele alınarak; yöntemin gerekliliği, tanımı, oluşturulması, faydaları ve yönteme yöneltilen eleştiriler konularında bilgilere yer verilecektir.

2.2.1. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yönteminin Gerekliliği

Geleneksel BSK, çok boyutlu performans ölçüm yöntemi ve yönetim aracıdır. Yöntemde sadece finansal parametreler dikkate alınmaz, aynı zamanda finansal olmayan göstergeler de dikkate alınır. Ancak bu yöntem, performans değerlendirme sürecinde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Sürdürülebilirlik zamanının en önemli mücadelelerinden, zorluklarından biri olmaktadır (Silvius, 2017: 1479). Bugün çok fazla kurumda sürdürülebilirlik, işletmenin merkezi bir unsuru, vizyonu ve kültürünün tamamlayıcı bir parçasıdır (Rodriguez et al., 2020: 1). Sürdürülebilirlik ile ilgili, "işletmelerin iş yapma şeklini büyük ölçüde değiştirdi" ifadesi kullanılmaktadır (Linnenluecne and Griffiths, 2013: 382).

1995'ten beri akademisyenler, sürdürülebilir olmayan iş uygulamalarının değiştirilmesi gerektiğini kabul ederek kurumsal sürdürülebilirlik üzerine çalışmaya başlamıştır. Ancak, faydalar yalnızca organizasyonel düzeye odaklandığından, birçok işletme sürdürülebilirlik yönetimini yanlış temsil ettiği için eleştirilmiştir. Bu tür uygulamaları operasyonel olarak destekleyecek araç eksikliği olsa da, kurumsal bir hedef olarak sürdürülebilir kalkınmayı arayan herkesin er ya da geç, sürdürülebilirliği işlevsel hale getirmek için ölçütlerle ve iletişimleriyle ilgili sorunlarla karşılaşacağı belirtilmiştir (Araujo et al., 2020: 2).

BSK'nin kurumsal sürdürülebilirliği yönetmek için uygun bir araç olabileceği ifade edilmiş ve bu eksikliği gidermek amacıyla BSK'ye dayalı yeni bir yöntem geliştirmek için çalışmalar başlatılmıştır. Lüneburg Üniversitesi ve St. Gallen tarafından gerçekleştirilen iki yıllık bir araştırma projesi olan "SBSK yöntemi", kurumsal sürdürülebilirliği işlevsel hale getirmek için Alman Federal Bilim ve Eğitim Bakanlığı tarafından finanse edilmiştir (Rabbani et al., 2014: 7316).

Son zamanlarda yapılan birkaç ankete göre, yöneticiler sürdürülebilirlik uygulamalarının gerekli ve işletme misyonu için önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Yöneticiler için sosyal ve çevresel sorunları ele almak rekabet avantajı sağlamakta ve uzun vadeli değer yaratma kaynağı olmaktadır. Bu nedenle artan sayıda işletme, çevresel ve sosyal sorumlulukları içeren bir strateji oluşturmanın önemini ve faydalarını kabul etmektedir (Journeault, 2016: 215). Aynı zamanda yatırım kararları için çevresel maliyetler ve faydalar giderek daha önemli hale gelmektedir. 1990'lı yılların başlarında yapılan bir araştırmada, Amoco Yorktown rafinerisindeki yönetimden, çevresel maliyetlerinin genel işletme maliyetlerinin bir yüzdesi olarak tahmin etmesi istenmiştir. Yönetim tahminini %3 olarak açıklamıştır. Ancak saha çalışması sonuçları, çevresel maliyetlerin işletme maliyetlerinin %22'si olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çevresel veriler daha önemli hale geldikçe, yöneticilerin yatırım kararı verirken bu verileri kullanmaları da önemli olmaktadır (Jiangtao and Pin, 2010: 111).

Geleneksel BSK'nin bir avantajı, finansal olmayan verileri iş değerlendirme sürecine dahil edebilmesidir. SBSK'ın avantajı ise, sosyal ve çevresel verileri geleneksel skor karta dahil etmesidir (Jiangtao and Pin, 2010: 113). SBSK yöntemi, sosyal ve çevresel konuları iş değerlendirme sürecine dahil ederek sürdürülebilirlik konularını dikkate almaktadır (Tsang Lu et al., 2018: 9). Burada zorluk artık sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanıp uygulanmayacağı değil, nasıl uygulanacağıdır. Bu zorluklarla yüzleşmek için bazı araştırmacılar, sosyal ve çevresel yönleri bir işletmenin temel iş yaklaşımı ile bütünleştiren stratejik araçların geliştirilmesinin önemine değinmiştir. SBSK yöntemi, bu kapsamda işletmelere yardımcı olmak için en umut verici stratejik araçlardan biri olarak belirlenmiştir (Journeault, 2016: 215).

Geçmişte yapılan birçok çalışma, SBSK'nin kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemedeki ilgisini ve faydalarını kabul etmiştir. Bu yöntem, sadece işletmelerde sürdürülebilirlik konularını olgunlaştırmak için değil, toplumda da anlamlı bir etki yaratmak için bir başlangıç noktası olmaktadır (Araujo et al., 2020: 10).

Araştırmacıların iki nedenden ötürü, SBSK adı altında genişletilmiş puan kartı geliştirdikleri ifade edilmektedir. Bunlar (Jassem et al., 2018: 3):

1. Yönetimin ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri eş zamanlı ele alıp, sürdürülebilirliğin her üç boyutunda da hedefleri ele almasına izin vermek,

2. Bu üç boyutu, paralel bir sistem yerine, tek bir yönetim sisteminde bütünleştirmek.

Kısaca işletmeler, sosyal ve çevresel sorumlulukları içeren bir sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmenin önemini ve faydalarını giderek daha fazla kabul etmektedir. Bununla birlikte ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerin eş zamanlı entegrasyonu, işletmeler için önemli ilgi olmaya devam etmektedir. SBSK, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemelerine yardımcı olacak en umut verici stratejik araçlardan birini temsil etmektedir (Journeault, 2016: 214).

2.2.2. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi Hakkında Bilgi

İşletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi paydaşları ile olan ilişkilerini, nitel ve nicel göstergeler aracılığı ile, sürekli olarak ölçmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilirlik "ekonomik faaliyetlerine ek olarak, sosyal ve çevresel konularla sıkı bir ilişki kurmayı ifade eder". Diğer bir ifade ile sürdürülebilir olma, kurumsal büyüme ve karlılığın önemli olduğunu kabul ederken, aynı zamanda işletmelerin çevre koruma, sosyal adalet ve eşitlik gibi sosyal ve çevresel hedefler peşinde koşmasını gerektirir. BSK'nin yapısı gereği nicel ve nitel amaçları belirlemesinden ötürü daha fazlasını da vaat edebileceği, kalıcı bir rekabet avantajının kazanımına yönelik ilgili tüm hususların (sosyal ve çevresel) dahil edilebileceği söylenmiştir (Hristov et al., 2019: 4). Son zamanlarda sürdürülebilirlik ölçümlerinin BSK'ye dahil edilmesi için çağrılar yapılmış ve sosyal sorumluluk ve çevresel hususlar skor karta dahil edilmiştir (Jiangtao and Pin, 2010: 111). Bazı araştırmacılar BSK'ye sosyal ve çevresel yönleri içeren "piyasa dışı bakış açısı (non-market perspective)"nın veya "geleceğe hazırlık (future readiness)" adı altında beşinci bir boyutun eklenmesini önermiştir ve bu daha kapsamlı yaklaşıma Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (Sustainability Balanced Scorecard) adı verilmiştir (Kang et al., 2015: 126).

Sürdürülebilirlik verilerini skor karta dahil etme çabaları sürdürülebilirlik balans skor kart olarak adlandırılır (Jiangtao and Pin, 2010: 111). Sosyal ve çevresel konuları açıkça dikkate alan ve geleneksel BSK'de yapılan değişiklikler ile geliştirilen yöntem sürdürülebilirlik balans skor kart olarak adlandırılmaktadır. SBSK, iş performansının kalıcı iyileştirilmesi için sürdürülebilirlik konseptinin temel gerekliliğini karşılamaktadır (Hristov et al., 2019: 2). SBSK, sürdürülebilirlik bileşenlerinin

geleneksel skor karta dahil edilmesini teşvik etmektedir (Gadenne et al., 2016: 155). SBSK, kökenini geleneksel BSK'den almakta ve üç sürdürülebilirlik bileşenini birleştirerek farklı bir içerik ve mimari sunmaktadır. Bu nedenle, SBSK'nin uygulanabilmesi için kurumsal sürdürülebilirlik için ekonomik, sosyal ve çevresel amaçların tanımlanması gerekli ve çok önemlidir (Araujo et al., 2020: 2).

SBSK, bir işletmenin finansal başarısını önemli ölçüde etkileyen parasal olmayan stratejik başarı faktörlerinin hesaba katılmasını mümkün kılmaktadır. SBSK, işletmelere performanslarını toplum ve gezegen (piyasa dışı, sürdürülebilirlik vb.), finans, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme hususlarında değerlendirmelerini sağlar (Rae et al., 2015: 44). Sürdürülebilirlik, SBSK'nin beşinci ayağıdır. Sürdürülebilirlik, oluşturulan strateji haritasında herhangi bir boyut için öncü veya ardıl gösterge değildir, ancak diğer tüm boyutlar için öncü (lider) veya ardıl (sonuç) göstergesi olarak hareket etmektedir (Kang et al., 2015: 126).

SBSK, bir yönetim aracı olarak da kurumsal sürdürülebilirlikte önemli rol oynamaktadır. Örneğin Kanada'da kar amacı güden hazır yiyecek satan bir şirketin stratejisine göz atıldığında; yılda 4 milyon dolarlık gelir elde eden bu şirketin son zamanlarda pazarlarda çevre ve politika sorunları ile karşılaştığı görülmüştür. Tüketicilerin talebi ise, daha sağlıklı gıda, gıda güvenliği sertifikası, atık su düzenlemeleri olmuştur. Karşılaşılan bu zorluklar ve istekler şirket stratejisinin iddialı bir sürdürülebilirliği benimsemesine yol açmıştır. Şirket, yeni pazar fırsatlarını yakalamak için bu önemli stratejik konuları ele alarak mevcut stratejisini sosyal ve çevresel hususları entegre etmek için gözden geçirmeye karar vermiştir. Neticesinde, stratejisini bir SBSK ile uygulanabilir hale getirmiştir. SBSK mimarileri, sürdürülebilirliğin strateji oluşturma sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturduğunu ve bu nedenle geleneksel skor karttan izole edilemez olduğunu ifade etmişlerdir (Hansen and Schaltegger, 2017: 940).

Kim et al., (2019) iyi bir ticari itibar kazanmak, daha fazla potansiyel müşteri çekmek için yöneticilerin işlerinde sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamaları benimsemelerinin önemli olduğunu ifade etmektedirler. İspanya'da otellere yönelik yapılan bir çalışmada, yüksek düzeyde sürdürülebilirlik faaliyetlerine sahip otellerin daha yüksek mali getirilere sahip olduğu tespit edilmiştir. İspanyada yapılan başka bir çalışmada sürdürülebilirlik faaliyet duyurusunun hisse senedi fiyatı üzerindeki etkisi

analiz edilmiş, sürdürülebilirlik ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kang et al., 2015: 125).

SBSK yöntemi ile hem performans ölçümü yapılmakta hem de sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin üçü de iş stratejisine dahil edilerek kurumsal sürdürülebilirlik teşvik edilmektedir (Rabbani et al., 2014: 7317).

SBSK'nin bir işletmenin sürdürülebilirlik stratejisinin önemini iletmek için kullanılabileceği ve böylelikle üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik performanslarını ve kurumsal imajlarını yeniden konumlandırmalarına, iyileştirmelerine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Literatür sonuçları, SBSK'yi uygulamaya odaklanan işletmelerin sayısının son yıllarda arttığını göstermektedir (Hristov et al., 2019: 2).

2.2.3. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kartın Oluşturulması

Zamanın en önemli mücadelelerinden olan sürdürülebilirlik konusunun niçin işletmelere dahil olması gerektiği konusunda çok fazla teorik çalışma yapılmıştır. Ancak işletmelerin sürdürülebilirlik değerlendirmesini, kontrolünü ve raporlamasını nasıl birleştirerek yapacaklarına yönelik nispeten daha az çalışma bulunmaktadır (Maas et al., 2016: 237). Bu konuda SBSK'yi, performans ölçümünün yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliği geliştirme potansiyeline sahip "araç" olarak incelemenin önemine dikkat çekilerek, hakkındaki tartışmaların daha yüksek seviyelere taşınacağı vurgulanmaktadır (Hansen and Schaltegger, 2017: 950).

SBSK yönteminin, uygulandığı uluslararası çalışmalar mevcut olmaktadır. SBSK strateji haritası oluşturulmasında sürdürülebilirlik bileşenlerinin, geleneksel skor karta dahil edilmesi önerilmektedir (Özçelik, 2013: 4998).

Nasıl dahil edilmesi gerektiği hususunda ise; bu bileşenlerin (sosyal ve çevresel) bir organizasyonun yönetim aracı mimarisinde açıkça tanınması gerekip gerekmediği sorusu sorulmaktadır. Çevre dostu bir şirket örneğine bakıldığında, onun amacı üretimin doğal çevre üzerindeki etkilerini azaltmaktır (ki bu uygulama açıkça organizasyon dışındadır). Ancak bu kuruluş kendi başına değildir ve küresel sonuçları olmaktadır. İkinci soru: sürdürülebilirlik ile ilgili bileşenlerin nerede ele alınmasıdır? Sürdürülebilirlikle ilgili amaçlarını iç süreçler boyutunda mı ele alınmalı, yoksa

SBSK'nin en tepesinde (finansal boyut yerine) bir öncelikli boyut mu eklenmelidir? (Hansen and Schaltegger, 2017: 941).

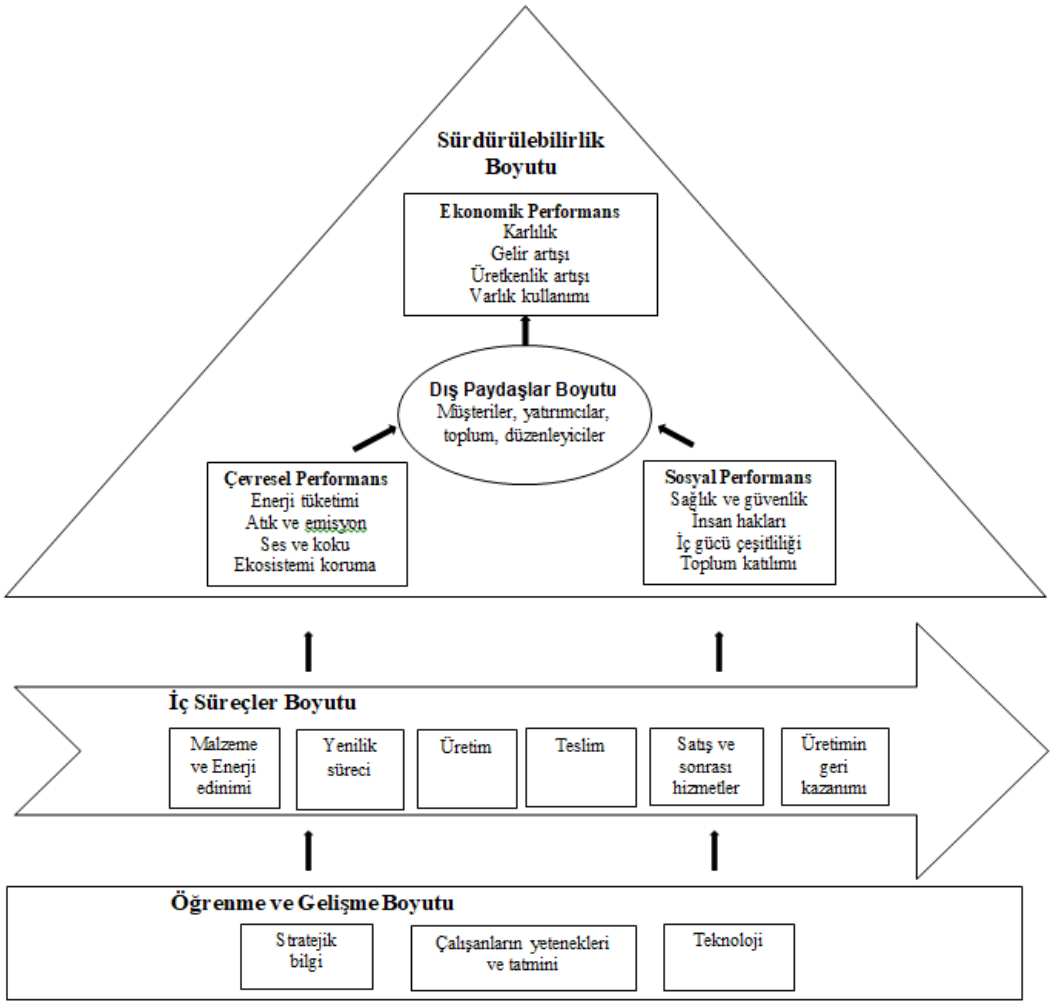
SBSK'nin mimarisi iki şekilde yapılabilir. Bunlardan birincisi; sürdürülebilirlik bileşenlerini geleneksel BSK'nin dört boyutunda ele almak, ikincisi ise; bu bileşenleri dikkate almak için yeni bir performans boyutu oluşturmaktır (Araujo et al., 2020: 3). Bu iki farklı yaklaşım aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

2.2.3.1. Sürdürülebilirlik Bileşenlerinin Dört Boyuta İlave Edilmesi

Bu yaklaşım, mevcut skor kartı olan ve skor kartlarını sürdürülebilirlik uygulamalarını yansıtacak şekilde geliştirmek isteyen işletmeler için uygun olmaktadır.

Bu mimaride, mevcut skor karta sürdürülebilirlik bileşenleri ile ilgili amaçlar eklenir. Sürdürülebilirlik ile ilgili amaçlar kısmi veya kapsamlı olarak skor karta eklenebilir. Kısmi şekilde; birkaç sürdürülebilirlik göstergesi boyutların bazılarına eklenir (çoğunlukla iç süreçler veya müşteri) yani amaçlar tüm boyutlara dahil edilmez. Kapsamlı şekilde ise, sürdürülebilirlik konuları skor kartın tüm boyutları boyunca ilave edilir (Özçelik, 2013: 4999). Entegre Karne tasarımı olarak da ifade edilen bu mimari daha çok kar amacı güden kuruluşlarla ilgilidir, çünkü bu yaklaşım ile oluşturulacak skor kartta finansal boyut hiyerarşinin en üstünde yer alacaktır. Çünkü finansal performansın kar amacı güden kuruluşlar için nihai başarı tanımını sağladığı bilinmektedir (Journeault, 2016: 219). Figge et al.,(2002), sosyal ve çevresel bileşenlerin geleneksel skor karta entegre edildiği bir SBSK'nin tamamen ekonomik alana bağlı kaldığını ve çevresel yönlere karşı savunmacı bir duruş benimseyen işletmeler için daha uygun görüneceğini ifade etmektedir. Çünkü sosyal ve çevresel konuları bir strateji haritasında ekonomik olanlarla (geleneksel skor kartın dört boyutu) ile bütünleştirmek SBSK'de çatışan ilişkilerin nasıl ele alındığını göstermez (Hansen and Schaltegger, 2017: 941).

Birkaç araştırmacı sosyal ve çevresel performansı içeren beşinci bir boyut yaratmanın aksine, finansal boyutu genişletmenin daha doğru olduğunu savunmuştur. Aşağıda bu şekilde oluşturulan bir SBSK strateji haritası bulunmaktadır.



Şekil 2.6. Entegre SBSK Modeli (Jouneault, 2016: 219)

Şekil 2.6'da sürdürülebilirlik boyutu, müşteri (dış paydalar) ve sürdürülebilirlik bileşenlerini (ekonomik, sosyal, çevresel) kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik boyutu adı altında finansal boyut genişletilmiştir. Finansal boyuttu genişletme seçimine dayanan SBSK'nin, kullanıcıları için daha doğal ve kapsamlı görünmekte olduğu ifade edilmektedir.

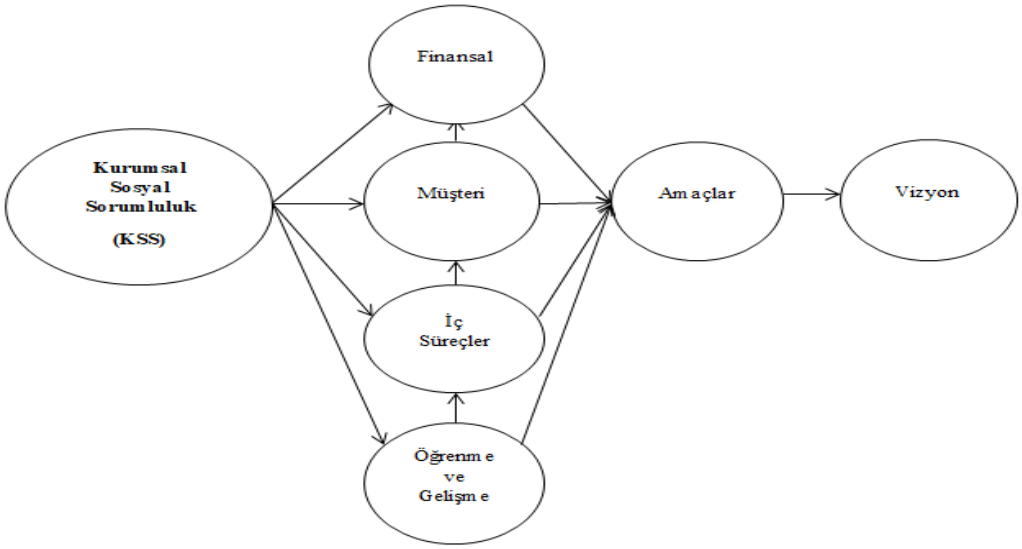
Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür bir SBSK tasarımı, kar amacı güden kuruluşlarla ilişkilidir. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik boyutunun tasarımı, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için muhtemelen farklı olacaktır (Jouneault, 2016: 219).

2.2.3.2. Sürdürülebilirliğin Beşinci Boyut Olarak Eklenmesi

Kaplan ve Norton, skor kartta yer alan temel dört boyutun zorunlu olarak uygulanması gereken bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmemesinin gerektiğini,

işletmelerin skor kartlarına yeni bir boyut ekleyebileceklerini veya boyutları yeniden adlandırabileceklerini ifade etmişlerdir.

"Sürdürülebilirlik için planlama zordur ve nadiren bir girişimin planlanma sürecine dahil edilir" sözü ile sürdürülebilirliğin skor kartın ayrı bir parçası olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Rodriguez et al., 2020: 1). Beşinci boyut olarak eklenecek "sürdürülebilirlik boyutu", diğer dört boyut ile bağlantılı olarak sosyal ve çevresel performans göstergelerinden oluşmaktadır ve nihai hedef olarak sürdürülebilirliğin önemini vurgulamaktadır (Özçelik, 2013: 5000). Aşağıda buna yönelik bir örnek bulunmaktadır.



Şekil 2.7. Beş Boyutlu SBSK Modeli (Kang et al., 2015: 127)

Kang ve arkadaşları (2015), Puket/Tayland'da aile otellerine yönelik yaptığı çalışmada KSS, SBSK'ye beşinci boyut olarak eklemiş ve nihai hedef olmuştur. Oluşturdukları model ile; KSS boyutunun diğer dört boyut ile, dört boyutun birbirleri ile, KSS'nin amaçlar ile, amaçların vizyon ile arasında pozitif bir ilişkinin varlığını deneysel yöntemle araştırmışlardır. Araştırma sonucu KSS'nin SBSK boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, KSS ile amaçlar arasında önemli bir ilişkinin olduğu ve boyutların birbirleri arasında nedensel ilişkinin olduğu bulguları ortaya konulmuştur. Özetle hazırlanan SBSK'de, KSS'nin ticari operasyonlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Figge et al.,(2002), geleneksel skor karta eklenecek, çevresel ve sosyal yönleri içeren beşinci boyutu "piyasa dışı" boyut olarak adlandırmaktadırlar. Jouneault ise, bu

boyutu "toplum ve gezegen" olarak tanımlamaktadır. SBSK'nin beş boyut olarak oluşturulması, yönetim ve çalışanların dikkatini kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine odaklama ve işletmelerin sosyal ve çevresel önceliklerinin önemini vurgulama avantajına sahiptir. Ancak bu beşinci boyutun adlandırılmasına ilişkin fikir birliği bulunmamaktadır (Journeault, 2016: 214).

Beşinci boyutta yer alan amaçlar, sosyal ve çevresel performansı dış paydaşlara raporlamak için kullanılmaktadır. Böylece paydaşlar, işlemenin sürdürülebilirlik performans düzeyini rakipler ile karşılaştırabilir. Örneğin, Avrupada'daki işletmelerin karbon emisyonlarını hem hükümete hem de müşterilere bildirmeleri giderek daha fazla talep edilmiştir. Ayrıca çevresel ve sosyal toplum kuruluşları ve dünyanın dört bir yanındaki yatırımcılar bu konularda şeffaflığı giderek daha fazla talep etmektedir. Bu seçenek, sürdürülebilirlik performans yönetimi ve raporlamanın bir arada yapıldığı bir bütünleştirmeyi de kolaylaştırmaktadır (Journeault, 2016: 217).

Çevresel veriler ve bu verilerin sunum şeklinin yatırım kararlarını değiştirip değiştirmediği araştırılmıştır. Çevresel verilerin beşinci boyut olarak eklendiğinde karar vericilerin daha çevre dostu yatırım seçeneğini seçtiklerini, ancak veriler dört boyut içerisine gömülü olduğunda tersi karar verdikleri tespit edilmiştir (Jiangtao and Pin, 2010: 111).

Sürdürülebilirliği, işletmenin temel değeri haline getirmek isteyen işletmeler için yeni bir boyut eklemek kolay bir yol olarak düşünülmektedir. Ancak beşinci boyut, daha fazla görünürlük sağlamaktadır (Kalender ve Vayvay, 2016: 80).

2.2.4. Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yönteminin Faydaları ve Tartışılan Yönleri

SBSK yöntemi işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Söz konusu faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- SBSK aracılığıyla sürdürülebilirlik, işletmenin stratejik yönetimi ile uyumlu hale getirilir (Araujo et al., 2020: 10).
- İşletmelerin sürdürülebilirlik konularına katkıda bulunur; ekonomik, çevresel ve sosyal performansının eşzamanlı olarak iyileştirilmesini kolaylaştırır (Falle et al., 2016: 3).

- SBSK ile hem iş performansı ölçülür hem de sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin üçü de iş stratejisini dahil edilerek, kurumsal sürdürülebilirliği teşvik eder.
- Kurumsal sürdürülebilirliği operasyonel olarak desteleyen bir araçtır.
- SBSK sistematik olarak ekonomik, sosyal ve çevresel risklere odaklanır ve böylece işletmenin gelecekteki varlığını güvence altına alır (Jassem et al., 2016: 3).
- SBSK, bir işletmenin performansını dört veya beş perspektiften ölçer (Jassem et al., 2018: 3).
- Finansal performans ölçümünün yanı sıra, finansal olmayan performansın ölçümüne de olanak sağlar.
- SBSK ile işletmeler; hangi boyutta başarılı, hangi boyutta başarısız, hangi stratejik amaçlarda başarılı hangilerinde başarısız olduğu bilgisine ulaşabilir. Paydaşlarına da bu bilgileri iletebileceği bir iletişim aracı elde eder.
- İşletmelere sadece bugün hakkında değil, geleceği hakkında da bilgiler verir.
- Geçmiş ve cari dönem sonuçlarını bir arada bulunduran SBSK tablosu, kurumun geleceğine ışık tutar.
- İşletmelerin performansının daha kapsamlı ve ayrıntılı değerlendirilmesine olanak sağlar.
- İşletmelerin, birden fazla boyutta performansı hakkında bilgiye ulaşmasına hızlı ve eş zamanlı olarak imkan tanır.
- İşletmeler, hem iş hem de sürdürülebilirlik performansına aynı anda dikkat çekebilir.
- İşletmelerin sürdürülebilir olma noktasında kendini sorgulamasına yardımcı olur.
- Elde edilen veriler yöneticilere, kurumu iyileştirilmiş kurumsal yöne doğru yeniden konumlandırmaları için rehberlik eder.
- İşletmelerin stratejilerini değişen koşullara uygun hale getirmesinde yönetime yardımcı olur.

- Birçok raporu tek bir rapor haline dönüştürerek, zaman ve maliyet avantajı sağlar.
- İşletmelerde ekolojik etkileri azaltıcı hizmet anlayışı artar.
- İşletmeler çevreye verdikleri zararları en aza indirme şansı elde ederler. Böylelikle doğal kaynakların gelecek nesillere ulaşması sağlanmış olur.
- İşletmenin itibarını arttırır.
- SBSK sonucu bir rakam olmanın ötesinde, işletmelerin hem mevcut hem de gelecekteki durumunu daha iyi anlamasına yardımcı olur.

Sürdürülebilirliğin öneminin geçmişe nazaran daha fazla olduğu bilinmektedir. Bu sebeple yöneticiler sürdürülebilirlik uygulamalarını aktivitelerinin içine yerleştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Pham and Kim, 2019: 1). Bu amaca yönelik geliştirilen SBSK yönteminin faydalarının yanı sıra, yönteme yönelik bir takım eleştiriler de mevcut olmaktadır. Söz konusu eleştiriler aşağıda belirtilmektedir:

- SBSK savunucuları, yöneticilerin öncü göstergeler (birşeye sebep olan) ve gecikmeli göstergeler (birşeyin sonucunda ortaya çıkan) konusundaki bilgi eksikliğinin, karar verme süreçlerini etkileyebileceğini tespit etmiştir. Bu nedenle, SBSK'nin yetersiz anlaşılması karar vermeyi olumsuz etkileyebilir (Falle et al., 2016: 2).
- SBSK kaynak gereksinimleri açısından çok talepkar olmamalı ve mevcut bilgi sistemi tarafından sağlanan verilerle hazırlanmalıdır. Ayrıca uygulama, olabildiğince basit olmalı ve çok az özel girdi gerektirmelidir (Falle et al., 2016: 3).

Yukarıda SBSK yönteminin birtakım faydalı yönlerine karşılık, bazı durumlarda yönteme yönelik eleştirilerin olduğundan bahsedilmiştir. Geleneksel BSK ile SBSK yöntemlerinin birbirini dışlayan yöntemler olmadığı, aksine iş performansı yanında sürdürülebilirlik performansına da dikkat çekmek, kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmek isteyen işletmeler için SBSK yönteminin kullanılmasının daha faydalı olacağı söylenebilir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında SBSK yönteminin bir sağlık kurumu olan Diş Hekimliği Fakültesi'nde uygulanmasına ilişkin örnek olay çalışmasına yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ'NDE BEŞ BOYUTLU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART UYGULAMASI

3.1. Diş Hekimliği Fakültesine Ait Bilgiler

Diş Hekimliği Fakültesi, Samsun'da 3 Temmuz 1992 tarihinde kurulmuştur.

- 1993-1994 Eğitim-Öğretim yılında 32 öğrenci alarak 1 profesör, 1 doçent, 3 yardımcı doçent, 14 araştırma görevlisi olmak üzere 19 öğretim elemanı kadrosu ile eğitim ve öğretime başlamıştır.
- Hasta kabulüne aynı yıl 15 adet diş ünitinden oluşan klinikte başlamıştır.
- Tıp ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi Yönetmeliği çerçevesinde ilk olarak 2012 yılında uzmanlık öğrencisi almıştır.

Diş Hekimliği Fakültesinde sekiz ana bilim dalı bulunmaktadır. Bunlar; Ağız Diş ve Çene Radyolojisi Anabilim Dalı, Ağız Diş ve Çene Cerrahisi Anabilim Dalı, Periodontoloji Anabilim Dalı, Protetik Diş Tedavisi Anabilim Dalı, Endodonti Anabilim Dalı, Restoratif Diş Tedavisi Anabilim Dalı, Pedodonti Anabilim Dalı ve Ortodonti Anabilim Dalı'dır. Belirtilen toplam sekiz ana bilim dalında lisansüstü eğitim ve öğretim sürdürülmektedir.

Fakültede sunulan hizmetler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

1. Eğitim Öğretim Hizmetleri,

2. Bilimsel Çalışmalar ve Araştırma Faaliyetleri,

3. Tedavi Edici Hizmetler ve Koruyucu Hekimlik Uygulamalarıdır.

Misyonu

Kurumun misyonu, kendi ağ sayfasında ve kurumsal kimlik unsurlarında "Karadeniz Bölgesi'nde ilk diş hekimliği fakültesi olma sorumluluğu ile; analitik düşünce yeteneğine sahip, bilgiye ulaşmayı, kullanmayı ve paylaşmayı öğrenmiş modern teknolojiyi kullanma açısından tam donanımlı, mesleki anlamda kendini sürekli yenileyen koruyucu uygulamaları tutum haline getirmiş ve etik değerlere saygılı diş hekimleri yetiştirmek. Etik değerleri gözeterek bilime evrensel düzeyde

katkı sağlayan nitelikli, yenilikçi ve disiplinler arası araştırmalar yapmak. Sosyal sorumluluk bilinci ile paydaşlara kaliteli hizmet sunarak toplumun ağız ve diş sağlığı düzeyini arttırmayı görev edinmiştir" şeklinde yer almaktadır.

Vizyonu

"Nitelikli eğitim-öğretim veren, özgün araştırmalarla bilime katkıda bulunan, ağız-diş sağlığı hizmetlerinde değişen gereksinimlere cevap verebilen, paydaş memnuniyetini en üst düzeyde tutmada kararlı, Türkiye ve dünyada referans gösterilen akademik sağlık kurumlarından biri olmaktır".

3.2. Diş Hekimliği Fakültesi Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Strateji Haritası

Her kurumun kendine özel şartları bulunmaktadır ve strateji haritası oluşturulurken kurumların kendine has bir yoldan ilerlemesinin gereği önceki bölümde ifade edilmişti. Sağlık kurumlarına yönelik oluşturulacak strateji haritasındaki en önemli değişiklik ise, finansal boyutun yerini kurum misyonunun alması olarak açıklanmıştı. Bunun yanı sıra sosyal ve çevresel sorumlulukları içeren bir strateji haritası oluşturmanın önem ve faydalarının artan sayıda işletme tarafından kabul edildiği bilgisine yer verilmiş ve SBSK yönteminin hem iş hem sürdürülebilirlik performans ölçümünde daha faydalı olacağı ifade edilmişti.

Bu bilgilerden hareketle, DHF'nin bir sağlık kurumu olması ve "sosyal ve çevresel" bileşenlerin yapılacak performans ölçümünde daha fazla görünürlük kazanması için beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Strateji haritasında boyutlar; sürdürülebilirlik, finansal, müşteri (hasta), iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları olarak belirlenmiştir. "Sürdürülebilirlik", beşinci boyut olarak skor kartta en üste yerleştirilmiştir. Ardından her bir boyuttun başarısına hizmet edeceği düşünülen stratejik amaçlar belirlenmiştir. Son olarak, stratejik amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler belirlenerek strateji haritası tamamlanmıştır.

Strateji haritasındaki hususların dikkate alınmasının; kurumun uzun vadede vizyonunu gerçekleştirmesine ve misyonunu en iyi şekilde yerine getirmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşüncenin gerçeğe dönüşebilmesi için yapılması gereken, strateji haritasında belirlenen boyutlarda başarının elde edilmesidir.

Şekil 3.1. Yol Haritası

Yukarıda görüldüğü üzere, strateji haritasının oluşturulması ve ardından izlenecek süreç görselleştirilmiştir. Kuruma yönelik hazırlanan strateji haritası aşağıda yer almaktadır.

MİSYON

"Sosyal sorumluluk bilinci ile paydaşlara kaliteli hizmet sunarak toplumun ağız ve diş sağlığı düzeyini arttırmak"

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
S1	Sosyal bileşen: Kurum İtibarını Yükseltmek (Sosyal Sorumluluk)	Sosyal Sorumluluk Projeleri
S2	Çevresel Bileşen: Ekolojik Etkileri Azaltacak Hizmet Anlayışı (Atık Yönetimi)	Tıbbi Atık Planı

FİNANSAL BOYUT		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
F1	Sürdürülebilir Karlılığı Sağlamak	Brüt Satış Karı / Net Satışlar Dönem Net Karı / Net Satışlar
F2	Borçları Ödeme Açısından Üstünlük (Likidite Durumu)	Cari Oran, Asit Test Oranı, Nakit Oranı,
F3	Alacak Tahsilatında Etkinlik	Alacak Devir Hızı Oranı
F4	Hizmet Satış Gelirlerini Artırmak	Faaliyet Karı / Net Satışlar

MÜŞTERİ (HASTA) BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
M1	Hastaların Beklentilerini Kaşılamak	Hasta Memnuniyet Anketi
M2	Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	
M3	Hastaların Sadakatinin Kazanılması	

İÇ SÜREÇLER BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
İ1	İç İşlemlerde Mükemmelliğin Sağlanması	Fiziki Alt Yapının Geliştirilmesi vd., İnsan Kaynakları
İ2	Yenilikçi Teknolojinin Kullanımı	Yeni Teknoloji Ürün Sayısı
İ3	Verimlilik	Stok Devir Hızı, Hasta Sayısı
İ4	Kalite Geliştirme Noktasında Etkinlik	ADSH Kalite Standartlarına Uygunluk

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
Ö1	Bilgi Sistemlerinin Yeterliliğini Sağlamak	Bilgi Sistemlerinin Ulaşılabilirliği, Kullanılan Yazılım ve Donanım Kapasitesi
Ö2	Çalışanların Tatminini Sağlamak	Çalışan Memnuniyet Anketi
Ö3	Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi	
Ö4	Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamalarını Mümkün Kılmak	

Şekil 3.2. Diş Hekimliği Fakültesi Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Strateji Haritası

3.3. Diş Hekimliği Fakültesi Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Boyutlarının İncelenmesi

Kurumun SBSK strateji haritasında nihai hedef, sürdürülebilir olmak ve misyonun yerine getirilmesidir. Nihai hedefe giden yolda boyutlar arasında neden-sonuç ilişkileri bulunmaktadır. Bu ilişki; öğrenme ve gelişme boyutunda gerçekleşecek performansın iç süreçleri etkileyeceği, iç süreçler boyutundaki performansın müşteri (hasta) boyutunu etkileyeceği, müşteri (hasta) boyutundaki performansın finansal boyutu etkileyeceği, finansal boyuttaki performansın sürdürülebilirlik boyutunu etkileyeceği şeklinde oklar vasıtası ile görselleştirilmiştir. Sürdürülebilirlik boyutu aynı zamanda, tek bir boyutun değil, tüm boyutların hem nedeni hem sonucu olmaktadır. Daha açık bir ifade ile, kurum öğrenme ve gelişme, iç süreçler, müşteri (hasta), finansal boyutlarda başarılı olduğu sürece sürdürülebilirdir. Sürdürülebilir olduğu sürece de öğrenme ve gelişme, iç süreçler, müşteri (hasta) ve finansal boyutlarda faaliyetleri devam edecektir. Bu döngü ise, misyonun uzun yıllar en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır.

Çalışmada boyutların performansı, yukarıda ifade edildiği gibi, neden-sonuç döngüsü dikkate alınarak incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan incelemede öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreçler boyutu, müşteri (hasta) boyutu, finansal boyut ve son olarak sürdürülebilirlik boyutu şeklinde bir sıralama takip edilmiştir.

3.3.1. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Diş Hekimliği Fakültesi'nde öğrenme ve gelişme boyutunun performansı aşağıdaki stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiştir.

Tablo 3.1. SBSK Strateji Haritası Öğrenme ve Gelişme Boyutu

	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	
	STRATEJİK AMAÇLAR	**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
Ö1	Bilgi Sistemlerinin Yeterliliğini Sağlamak	Bilgi Sistemlerinin Ulaşılabilirliği, Kullanılan Yazılım ve Donanım Kapasitesi
Ö2	Çalışanların Tatminini Sağlamak	Çalışan Memnuniyet Anketi
Ö3	Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi	
Ö4	Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamalarını Mümkün Kılmak	

- **Ö1: Bilgi Sistemlerinin Yeterliliğini Sağlamak:** Bilgi yönetim sistemi, hasta ya da çalışanlara ait tıbbi ve kişisel bilgilerin doğru ve güvenli şekilde kayıt altına alınması ve depolanması ile ihtiyaç duyulan doğru bilginin, bilgi

mahremiyeti ve güvenliği gözetilerek, doğru zamanda, doğru kişiye ulaştırılmasını sağlamaktır (ADSH Rehberi, 2017: 211). Hastalar ile direkt ilişki içerisinde olan çalışanların, her bir hasta hakkında doğru ve zamanında bilgiye erişim ihtiyacı bulunmaktadır. Bilgi sistemlerinin yeterliliğini sağlamak; var olan sistemi geliştirerek mükemmel hale getirmek, doğru ve zamanında bilgiye erişim ihtiyacının karşılanmasını sağlamaya yönelik girişimlerdir.

- **Ö2: Çalışanların Tatminini Sağlamak:** Çalışanların moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden memnun olmalarıdır.
- **Ö3: Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi:** Çalışanların işe başlayıp, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işinin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3).
- **Ö4: Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamalarını Mümkün Kılmak:** Kuruma yeni katılan çalışanların ortak bir kültür içinde sosyalleştirilmesi ve çalışanlar ile kurum hedeflerinin uyumlu hale getirilme çabalarıdır.

Yukarıda belirtilen stratejik amaçların başarısı, değerlendirme ölçütleri yardımıyla tek tek incelenmiş ve sırası ile aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir;

1) Bilgi işlem birim sorumlusu ile görüşme yapılmıştır.
2) Çalışan memnuniyet anketi yapılmıştır.

3.3.1.1. Bilgi İşlem Birim Sorumlusu İle Görüşme

Bilgi sistemlerinin yeterliliğini sağlamak amacının başarısı; bilgi sistemlerinin ulaşılabilirliği ve kullanılan yazılım-donanım kapasitesi ölçütleri ile değerlendirilmektedir. Konu hakkında bilgi işlem birim sorumlusu ile görüşme yapılmıştır.

Yapılan görüşmede; kullanılan bilgi sistemi Turcosoft'un işlevsel olduğu, bölüm içinde sistemin ihtiyaca cevap verebildiği, ihtiyaca cevap veremediği anlarda güncellenmeye müsait olduğu ve güncelleştirmelerin yapıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca sistemin, istenilen bilgiye istenilen çabuklukta ulaşım sağladığı, hasta takibi noktasında kolaylık sağladığı belirtilmiştir. Örneğin; hekimin hangi tarihte, hangi hastaya, hangi tedaviyi uyguladığı kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. Aynı zamanda

hasta tetkiklerinin, hastaya çıkarılan tedavi haritasının (planı), bölümler arasındaki hekimler tarafından gözlemlenebilmekte olduğu ve dolayısıyla sistemin bölümler arası koordineye de imkan tanıdığı ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, kurumda kullanılan bilgi sisteminin işlevsel olduğu, zamanında ve doğru bilgiye ulaşım imkanı tanıyacak yeterlilikte olduğu söylenebilir. Bu amacın gerçekleştirilmesi, çalışanların işlerini doğru yapabilme kabiliyetlerini arttıracaktır. Çalışanların işlerini doğru yaparak faaliyetlerinde etkin olması ise, iç süreçlerde aksaklıkların yaşanmamasına, dolayısıyla hastalarda memnuniyetin sağlanmasına katkı yapacaktır.

3.3.1.2. Çalışan Memnuniyet Anketi

Çalışanların tatminini sağlamak, çalışanlara hizmet içi eğitim verilmesi ve çalışanların kuruma uyum sağlamalarını mümkün kılmak amaçlarının başarısı; çalışan memnuniyet anketi ile değerlendirilmektedir. Bu amaçla, çalışanlara yönelik anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler dört ayrı incelemeye tabi tutulmuştur. Söz konusu her aşama ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

3.3.1.2.1. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Frekans Sonuçları

Çalışanların demografik özellikleri ve stratejik amaçlarda yer alan değişkenlere ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir.

3.3.1.2.1.1. Demografik Özellikler

Çalışanlar hakkında bilgiye ulaşmak için cinsiyet, yaş ve eğitim olmak üzere üç farklı kategoride soru sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre çalışanların demografik özelliklerinin genel dağılımı aşağıda Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	52	52,0
	Erkek	48	48,0
	Toplam	**100**	**100,0**
Yaş	20-29	50	50,0
	30-39	29	29,0
	40+ üstü	21	21,0
	Toplam	**100**	**100,0**
Eğitim	Lise	21	21,0
	Üniversite	29	29,0
	Yüksek Lisans	19	19,0
	Doktora	31	31,0
	Toplam	**100**	**100,0**

Tablo 3.2'de, ankete katılan çalışanların cinsiyet açısından dağılımı incelendiğinde % 52'sinin kadın, % 48'inin erkek olduğu görülmektedir. Bu durum performans çalışmasında, kadın çalışanların düşüncelerinin sonucu daha fazla etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların yaş açısından dağılımına bakıldığında, altı farklı gruplandırma ile yapılan araştırma, 20 yaş altı çalışanın olmaması ve 40 üzeri çalışanın az olması nedeni ile üç grup altında toplanmıştır. Bu gruplandırmada en fazla 20-29 yaş arası çalışanının olduğu görülmektedir. Bu grup, araştırmaya katılan çalışanların %50'sini kapsamakta iken, diğer iki grup geri kalan % 50'lik kısmı oluşturmaktadır. 30-39 ve 40+ üstü yaş gruplarının birbirlerine yakın yüzdelerde oldukları görülmektedir. Sonuç itibari ile kurumda çalışan personelin büyük çoğunluğunun genç olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların genç olması, onların daha dinamik ve ortaya çıkabilecek değişim ve gelişimlere daha kolay ayak uydurabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların eğitim açısından dağılımına bakıldığında, sekiz farklı gruplandırma ile yapılan araştırma, lise altı çalışanların olmaması sebebi ile dört gruplandırma altında toplanmıştır. Eğitim oranları % 31 ile doktora, % 29 ile üniversite mezunu, % 21 ile lise, % 19 ile yüksek lisanstır. Sonuç olarak, kurumda çalışanların eğitimli oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olması, hizmet sunumunda çalışanların daha bilinçli ve verimli olacağı, dolayısıyla kurum performansı üzerine olumlu etki sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir.

3.3.1.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi, araştırmacının araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması halinde değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya koyan analiz türü olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007: 224). Bu nedenle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkinin üç faktör altında toplanması maksadıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde veri setinin yeterliliği Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile belirlenmiştir. Söz konusu teste göre örnek yeterliliğinin kabul edilebilmesi için sonucun 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Hatipoğlu, 2009: 173). Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,868 olarak bulunmuş olup, çalışma açıklayıcı faktör analizine uygun görülmüştür. Ardından Varimax dikey döndürme

tekniği kullanılarak faktörlerin indirgenmesi sağlanmıştır. Faktör yükleri 0,50 üzerinde olan faktörler seçilmiştir. Daha sonra açıklanan faktörlere Cronbach Alfa güvenilirlik testi yapılarak alfa katsayısının 0,60 üzerinde olup olmadığı araştırılmıştır. Faktörlerin katsayıları 0,896 olarak bulunmuştur. Bulunan alfa katsayılarının 0,60'dan yüksek olması faktörlerin, dolayısıyla faktörler altında toplanan değişkenler arasındaki ilişkinin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	**Faktörler**		
	1	**2**	**3**
ÇC2	,832		
ÇC3	,807		
ÇC4	,682		
ÇC5	,619		
ÇC6		,649	
ÇC7	,627		
ÇC8	,745		
ÇC9		,743	
ÇC10	,758		
ÇC12			,955
ÇC13			,957
ÇC14		,832	
ÇC15		,784	
ÇC16		,725	
ÇC17	,675		
Kaiser-Meyer Olkin (KMO)		,868	
Barlett's Test		925,237; df:105; sig:,000	
Cronbach's Alfa		,896	

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde veri setindeki 1 ve 11. değişkenlerin faktör dışı kaldığı ve veri setinin üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör sekiz değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktör altında bulunan değişkenler incelendiğinde *"Çalışanların Tatminini Sağlamak",* amacı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktör beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktör altında bulunan değişkenler incelendiğinde *"Çalışanlara Hizmet İçi Eğitimim Verilmesi"* amacı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktör ise, iki değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktör altında bulunan değişkenler incelendiğinde *"Çalışanların*

Kuruma Uyum Sağlamalarını Mümkün Kılmak" amacı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.1.2.2.1. Değişkenler

Stratejik amaçlar ile ilgili olan sorulara verilen cevaplardan elde edilen frekans ve yüzde dağılım sonuçları Tablo 3.4,, 3.5,, 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışanların Tatminini Sağlamak Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

			Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Çalışanların Tatminini Sağlamak	(ÇC2) Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**27**	**27,0**
		Katılmıyorum	**36**	**36,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	23	23,0
		Katılıyorum	11	11,0
		Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC3) Çalışma mekanım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**20**	**20,0**
		Katılmıyorum	**28**	**28,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	22	22,0
		Katılıyorum	21	21,0
		Kesinlikle Katılıyorum	9	9,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC4) Çalıştığım bölümde çalışan güvenliği tüm yönleriyle sağlanmaktadır.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**18**	**18,0**
		Katılmıyorum	**30**	**30,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	29	29,0
		Katılıyorum	20	20,0
		Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC5) Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**47**	**47,0**
		Katılmıyorum	**28**	**28,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	17,0
		Katılıyorum	4	4,0
		Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC7) Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**20**	**20,0**
		Katılmıyorum	**37**	**37,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	26	26,0
		Katılıyorum	14	14,0
		Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0
		Toplam	**100**	**100,0**

Tablo 3.4: (Devamı)

			Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalışanların Tatminini Sağlamak	(ÇC8) Yöneticilere sorunlarımı iletme imkanı bulurum.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**23**	**23,0**
		Katılmıyorum	**21**	**21,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	28	28,0
		Katılıyorum	26	26,0
		Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC10) Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**24**	**24,0**
		Katılmıyorum	**33**	**33,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	27	27,0
		Katılıyorum	12	12,0
		Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC17) Kurumun çalışmak için ideal bir yer olduğunu düşünüyorum.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**21**	**21,0**
		Katılmıyorum	**20**	**20,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	30	30,0
		Katılıyorum	21	21,0
		Kesinlikle Katılıyorum	8	8,0
		Toplam	**100**	**100,0**

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanlar, **"***çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur"* ifadesine katılmamakta (% 36 Katılmıyorum, % 27 Kesinlikle Katılmıyorum), *"çalışma mekanım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir"* ifadesine katılmamakta (%28 Katılmıyorum, % 20 Kesinlikle Katılmıyorum), *"çalıştığım bölümde çalışan güvenliği tüm yönleriyle sağlanmaktadır"* ifadesine katılmamakta (% 30 Katılmıyorum, % 18 Kesinlikle Katılmıyorum), *"yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir"* ifadesine katılmamakta (% 28 Katılmıyorum, % 47 Kesinlikle Katılmıyorum), *"yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır"* ifadesine katılmamakta (% 37 Katılmıyorum, % 20 Kesinlikle Katılmıyorum), *"yöneticilere sorunlarımı iletme imkanı bulurum"* ifadesine katılmamakta (% 21 Katılmıyorum, % 23 Kesinlikle Katılmıyorum), *"çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır"* ifadesine katılmamakta (% 33 Katılmıyorum, % 24 Kesinlikle Katılmıyorum), *"kurumun çalışmak için ideal bir yer olduğunu düşünüyorum"* ifadesine katılmamakta (% 20 Katılmıyorum, % 21 Kesinlikle Katılmıyorum)'dır.

Görüldüğü üzere, çalışanların tatmininde genel olarak olumsuz bir durum söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda kararsız çalışanların çokluğu da dikkat çekmektedir. Bu durum öğrenme ve gelişme boyutunun performansına olumsuz etki yapacaktır. Bunun yanı sıra tatmin olmayan çalışanlar, iç süreç uygulamalarında verimin düşmesine neden olabilir. İç süreçte aksaklıklar ve gecikmeler yaşanabilir. Çalışanların hizmeti sunma şekli farklılık gösterebilir ve yaptığı işin sonucunda olumsuz bir tablo ortaya çıkabilir. Sunulan sağlık hizmetlerinde olası aksaklıklar, gecikmeler veya ortaya çıkabilecek istenmeyen durumlar hastaların tepkisine ve memnuniyetsizliklerine yol açabilir. Memnun olmayan hastalar ise, hizmet alımında tekrar aynı kurumu tercih etmeyebilir ve gelir kaybına neden olabilirler. Çalışanların tatminsizliği genel çerçeveden değerlendirildiğinde, bu sonucun kurum performansı üzerinde olumsuz etki yaratacağı söylenebilir.

Tablo 3.5. Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

			Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi	(ÇC6) Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda iyileştirme faaliyetleri yapmaktadır.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**15**	**15,0**
		Katılmıyorum	**34**	**34,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	31	31,0
		Katılıyorum	18	18,0
		Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC9) Yönetim "Sağlıkta Kalite Standartları (SKS)" konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**18**	**18,0**
		Katılmıyorum	**20**	**20,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	26	26,0
		Katılıyorum	32	32,0
		Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC14) Son 6 ay içinde bir hizmet içi eğitime katıldım.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**25**	**25,0**
		Katılmıyorum	**24**	**24,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	8,0
		Katılıyorum	34	34,0
		Kesinlikle Katılıyorum	9	9,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC15) Çalıştığım bölüm ile ilgili olmak üzere, son 6 ay içinde hasta ve çalışan güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, enfeksiyonların önlenmesi, mahremiyet vb.) konularda eğitim aldım.	Kesinlikle Katılmıyorum	19	19,0
		Katılmıyorum	23	23,0
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	14,0
		Katılıyorum	**33**	**33,0**
		Kesinlikle Katılıyorum	**11**	**11,0**
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC16) Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında eğitim aldım.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**17**	**17,0**
		Katılmıyorum	**33**	**33,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	12,0
		Katılıyorum	30	30,0
		Kesinlikle Katılıyorum	7	7,0
		Toplam	**100**	**100,0**

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanlar, *"yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda iyileştirme faaliyetleri yapmaktadır"* ifadesine katılmamakta (% 34 Katılmıyorum, % 15 Kesinlikle Katılmıyorum), *"yönetim "Sağlıkta Kalite Standartları (SKS)" konusunda tüm çalışanları bilgilendirir"* ifadesine katılmamakta (% 20 Katılmıyorum, % 18 Kesinlikle Katılmıyorum), *"son 6 ay içinde bir hizmet içi eğitime katıldım"* ifadesine katılmamakta (% 24 Katılmıyorum, % 25 Kesinlikle Katılmıyorum), *"çalıştığım bölüm ile ilgili olmak üzere, son 6 ay içinde hasta ve çalışan güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, enfeksiyonların önlenmesi, mahremiyet vb.) konularda eğitim aldım"* ifadesine katılmakta (% 33 Katılıyorum, % 11 Kesinlikle Katılıyorum), *"hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında eğitim aldım"* ifadesine katılmamakta (% 33 Katılmıyorum, % 17 Kesinlikle Katılmıyorum)'dır.

Yukarıda, hizmet içi eğitim verilmesinde genel olarak olumsuz bir durumun söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak verilen eğitimlerin kimleri kapsayacağı dikkate alınarak bir değerlendirme yapılırsa, sonucun olumsuz olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda kararsız çalışanların çokluğu da dikkat çekmektedir. Kalite standartları konusunda bilgilendirilen, hizmet içi eğitime katılan, çalıştığı bölüm ile ilgili eğitim alan, hasta ve çalışan güvenliği ihlallerinin raporlanması konusunda eğitim alan çalışanların araştırmaya katılanlar bazında değerlendirildiğinde düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların belli dönemlerde hizmet içi eğitime katılması önemlidir. Eğitim almayan çalışanın güven duygusu azalabilir. Kendine güveni düşük olan çalışanın yaptığı işin kalitesinde de düşüklük görülebilir. Önemli konularda eğitim almayan çalışanlar kurumu ve kendilerini zedeleyecek durumların oluşmasına sebebiyet verebilir. Bu durum hem çalışanların saygınlığını eksiltir hem de kurumun imajını olumsuz etkiler. Sonuç olarak, hizmet içi eğitim verilmesinde genel olarak tespit edilen olumsuz durumun öğrenme ve gelişme boyutuna ve kurum performansına olumsuz yansıyacağı şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 3.6. Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamaları Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

			Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamaları	(ÇC12) Çalıştığım kuruma başlarken uyum eğitimi aldım.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**25**	**25,0**
		Katılmıyorum	**35**	**35,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	16,0
		Katılıyorum	13	16,0
		Kesinlikle Katılıyorum	8	8,0
		Toplam	**100**	**100,0**
	(ÇC13) Çalıştığım bölüme başlarken uyum eğitimi aldım.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**25**	**25,0**
		Katılmıyorum	**36**	**36,0**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17	17,0
		Katılıyorum	17	17,0
		Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,0
		Toplam	**100**	**100,0**

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanlar, *"çalıştığım kuruma başlarken uyum eğitimi aldım"* ifadesine katılmamakta (% 35 Katılmıyorum, % 25 Kesinlikle Katılmıyorum), *"çalıştığım bölüme başlarken uyum eğitimi aldım"* ifadesine katılmamakta (% 36 Katılmıyorum, % 25 Kesinlikle Katılmıyorum)'dır.

Kurumsal uyum noktasında yapılan faaliyetler, işe yeni başlayan çalışanların işe ve kuruma adapte olmasını kolaylaştırmaktadır. Yukarıda, kurumsal uyumun sağlanmasında genel olarak olumsuz bir durum söz konusudur. Bu durum çalışanların işe uyum süresini arttırabilir. Uyum süresinin uzaması çalışanların verimini düşürebilir aynı zamanda kalıcı olmamalarına da yol açabilir. Verimi düşen çalışan, iç süreçlerde istenilen başarıyı gösteremeyebilir. İç süreçlerde ortaya çıkan başarısızlık hastalara olumsuz yansıyabilir. Genel olarak, bu sonucun öğrenme ve gelişme boyutunun performansına ve kurum performansı üzerine olumsuz yansıyacağı söylenebilir.

3.3.1.2.3. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Farklılık Testleri

Belirlenen stratejik amaçlarda yaş, cinsiyet ve eğitim açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Farklılık analizlerinde; cinsiyet açısından t-testi, yaş ve eğitim açısından tek yönlü varyans analizi ANOVA'dan yararlanılmıştır. Farklılık analizlerine ait sonuçlar ve yorumlar aşağıdaki gibidir;

Cinsiyet açısından araştırmaya konu olan çalışanlar iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup arasında farklılık olup olmadığı t-testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tablo 3.7. Cinsiyet Açısından t-Testi Sonuçları

Stratejik Amaçlar	Cinsiyet	Ortalama	t	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Çalışanların Tatmini	Kadın	-,0643	-668	,506	**Yok**
	Erkek	,0696			
Hizmet İçi Eğitim	Kadın	-,0673	-699	,486	**Yok**
	Erkek	,0729			
Kurumsal Uyum	Kadın	,1537	1,613	,110	**Yok**
	Erkek	-,1665			

*0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sig>0,05

Tablo 3.15'te çalışanların tatmininin sağlanması, hizmet içi eğitimin verilmesi ve kurumsal uyum sağlama amaçlarında cinsiyet bakımından farklılık bulunmamaktadır. Farklılığın olmaması, kadın ve erkek çalışanların yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların benzerlik gösterdiği anlamına gelmektedir. Bu durum, kurumun tüm çalışanlarına eşit yaklaştığı ve pozitif ayrımcılık yapmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Yaş açısından çalışanlar üç grupta toplanmıştır. Bu üç grup 20-29, 30-39, 40 üstü olmaktadır. Yaş grupları arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans ANOVA ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.8. Yaş Açısından ANOVA Analiz Sonuçları

Stratejik Amaçlar	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	Farklılık
Çalışanların Tatmini	0,149	2	,075	,073	,929	**Yok**
Hizmet İçi Eğitim	5,245	2	2,622	2,713	,71	**Yok**
Kurumsal Uyum	0,063	2	,031	,031	,970	**Yok**

***0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sig>0,05

Analiz sonucunda, çalışanların tatmininin sağlanması, hizmet içi eğitimin verilmesi ve kurumsal uyum sağlama amaçlarında yaş açısından farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Farklılığın olmaması, her yaş grubundaki çalışanın kendisine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların benzerlik gösterdiği anlamına gelmektedir. Bu durum, kurumun her yaş grubundaki çalışanını eşit derecede dikkate aldığı şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim açısından çalışanlar dört grupta toplanmıştır. Bunlar; lise, üniversite, yüksek lisans ve doktoradır. Bu dört grup arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans ANOVA ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.9. Eğitim Açısından ANOVA Analiz Sonuçları

Stratejik Amaçlar	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	Farklılık
Çalışanların Tatmini	1,307	3	,436	,428	,733	Yok
Hizmet İçi Eğitim	5,160	3	1,720	1,759	,160	Yok
Kurumsal Uyum	8,199	3	2,733	2,890	**,039**	**Var**

*0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sig<0,05

Yukarıda görüldüğü üzere, kurumsal uyum sağlama amacında eğitim açısından farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma (mukayese) testi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi olarak Scheffe testi benimsenmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda kurumsal uyum noktasındaki farklılığın "yüksek lisans" ve "lise" mezunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. *"Çalıştığım kuruma başlarken uyum eğitimi aldım"* ve *"Çalıştığım bölüme başlarken uyum eğitimi aldım"* ifadelerine yüksek lisans mezunlarının daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların kuruma uyum sağlamaları yönünde daha az eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeni, yüksek lisans ve lise mezunu çalışanların yaptıkları işin niteliğinden kaynaklı olabilir. Sonuçlar EK-5 ve 6'da gösterilmektedir.

3.3.1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler ile çalışanların verdikleri yanıtların ortalamaları ele alınarak stratejik amaçların başarı durumu tespit edilmiştir. Sonuçlar tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Stratejik Amaçların Başarı Durumu

Stratejik Amaçlar	N	Min.	Max.	Ortalama	Sonuç
Çalışanların Tatmini	100	1,00	5,00	2,59*	**Başarısız**
Hizmet İçi Eğitim	100	1,00	5,00	2,84*	**Başarısız**
Kurumsal Uyum	100	1,00	5,00	2,44*	**Başarısız**

*Başarılı> 3,50

Özetle, öğrenme ve gelişme boyutunun performansı hakkında bilgiye ulaşmak amacıyla dört ayrı stratejik amaç belirlenmiş ve amaçlar belirlenen ölçütler vasıtasıyla değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Birinci amaç bilgi sistemlerinin yeterliliğini hakkında, bilgi işlem birim sorumlusu ile görüşme yapılmış ve görüşme neticesinde; kullanılan bilgi sisteminin yeterli olduğu, zamanında ve doğru bilgiye ulaşım imkanı tanıdığı bilgisine ulaşılmıştır. Belirlenen birinci amaçta başarılı olunmuştur.

Çalışanları konu alan üç stratejik amacın başarısı çalışan memnuniyet anketi ölçüt alınarak değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları ile kurumun belirlenen stratejik amaçlarda başarısız olduğu tespit edilmiştir.

Sistem noktasında başarılı iken, çalışanlar kapsamında aynı başarının elde edilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar kapsamındaki başarısızlık, iç süreçlerde sorunların yaşanmasına, hizmet sunumunun aksamasına neden olabilir. Böyle bir durum hasta memnuniyetsizliği oluşturabilir, hasta boyutundaki performansın düşmesine sebebiyet verebilir. "Hizmet işletmeciliğinde müşterilerinizi mutsuz çalışanlarla mutlu edemezsiniz" sözünde ifade edildiği gibi hastaları memnun edebilmek için çalışanların mutlu olması gerekmektedir. Hasta boyutunda meydana gelecek olumsuz performans uzun vadede finansal boyut ve sürdürülebilirlik boyutunda olumsuz neticelere yol açabilir. Bu sebeplerden ötürü, kurumun yüksek seviyede finansal büyüme ve sürdürülebilir olabilmesi için alt yapısına, yani sistemlerinin yanı sıra çalışanlarına yönelik yatırımlar yapması, çalışanlarını tatmin etmesi gerekmektedir. Çalışanlara yönelik yatırımlar ve çalışanların tatmini, kurumun üstün finansal performansa sahip olmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda dezavantajlı durumlarından daha çabuk kurtulmasına yardımcı olur.

Kısaca, çalışanlar kapsamındaki stratejik amaçların başarısızlığı, öncelikle öğrenme ve gelişme boyutunun performansına, ardından diğer boyutların performanslarına, dolayısıyla kurum performansına olumsuz yansıyacaktır.

3.3.2. İç Süreçler Boyutu

Diş Hekimliği Fakültesi'nde iç süreçler boyutunun performansı aşağıdaki stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiştir.

Tablo 3.11. SBSK Strateji Haritası İç Süreçler Boyutu

İÇ SÜREÇLER BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
İ1	İç İşlemlerde Mükemmelliğin Sağlanması	Fiziki Alt Yapının Geliştirilmesi vd., İnsan Kaynakları
İ2	Yenilikçi Teknolojinin Kullanımı	Yeni Teknoloji Ürün Sayısı
İ3	Verimlilik	Stok Devir Hızı, Hasta Sayısı
İ4	Kalite Geliştirme Noktasında Etkinlik	ADSH Kalite Standartlarına Uygunluk

- **İ1: İç İşlemlerde Mükemmelliğin Sağlanması:** Fiziki alt yapının geliştirilmesi, gerekli alt yapı düzenlemelerinin yapılması, kurumda tedavi gören hastaların memnuniyetlerini ölçmeye yönelik anketler düzenlenmesi, şikayet ve önerilerin dikkate alınması, hasta ile personel arasında iletişimin güçlü olması yönünde iletişim becerisi seminerlerinin düzenlenmesi ve talebe cevap verebilecek yeterli insan kaynağının karşılanması gibi bir takım faaliyetler ile mümkün olmaktadır.
- **İ2: Yenilikçi Teknolojinin Kullanımı:** Hastaların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için geliştirilen yöntem ve cihazların kullanılmasıdır.
- **İ3: Verimlilik:** Sağlık hizmetlerinde verimlilik, etkili bir hizmetin en az maliyetle üretilmesi ve hizmetin kesintisiz devamıdır. Daha fazla hizmet üretimi gerçekleştirmektir (ADSH Verimlilik Yerinde Değerlendirme Rehberi, 2019: 3).
- **İ4: Kalite Geliştirme:** Kalite, mükemmellik ve üstünlük derecesidir. Kalite geliştirme, hasta memnuniyetini sağlayabilmek için yapılan aktivitelerdir.

Yukarıda belirtilen stratejik amaçların başarısı, değerlendirme ölçütleri yardımıyla tek tek incelenmiş ve sırası ile aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir;

1) Faaliyet raporları incelenmiştir.
2) Bilanço ve Gelir tablosu incelenmiştir.
3) Kalite Birim Sorumlusu ile görüşme yapılmıştır.

3.3.2.1. Faaliyet Raporlarının İncelenmesi

İç işlemlerde mükemmelliği sağlamak amacının başarısı; fiziki alt yapının geliştirilmesi vd., (gerekli alt yapı düzenlemelerin yapılması, kurumda tedavi gören hastaların memnuniyetlerini ölçmeye yönelik anketler düzenlenmesi, şikayet ve

önerilerin dikkate alınması, hasta ile personel arasında iletişimin güçlü olması yönünde iletişim becerisi seminerlerinin düzenlenmesi) ve talebe cevap verebilecek insan kaynağı ölçütleri ile değerlendirilmektedir.

Yenilikçi teknolojinin kullanılmasını sağlamak amacının başarısı, yeni teknoloji ürün sayısı ile değerlendirilmektedir. Ölçütler hakkında bilgi elde etmek için kurumun 2017-2018 yıllarına ait faaliyet raporları incelenmiştir.

Faaliyet raporlarından elde edilen verilere göre;

- Fiziki alt yapının geliştirilmesi hususunda, şehir merkezinde hizmet verecek ve daha çok kurumun şehir irtibat noktası olarak görev yapacak şehir polikliniği faaliyetlerine devam edilmektedir.
- Engelli hastaların kuruma giriş-çıkışını ve kurum içerisinde gerekli bölümlere ulaşımını kolaylaştıracak alt yapı düzenlemeleri (asansör, eğimli alanlar vs) yapılmaktadır.
- Kurumda tedavi edilen hastalara yönelik hasta memnuniyeti ile ilgili anket, uzman kişilerce hazırlanmakta, uygulanmakta ve değerlendirilmektedir.
- Kuruma yerleştirilen şikâyet ve öneri kutularındaki şikayet ve öneriler halkla ilişkiler birimince değerlendirilmektedir.
- Hasta ile iletişimin iyi olması için akademik, idari ve yardımcı personele iletişim becerileri adı altında seminerler düzenlenmektedir.
- Hasta talebine karşılık verebilmek için insan kaynağı kapasitesi arttırılmaktadır.

UNVAN YILLAR	Profesör	Doçent	Dr. Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Genel Toplam
2017	18	30	7	2	66	**123**
2018	23	25	5	3	74	**130**

- Hizmet üretiminde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar attırılmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte teşhis ve tedavi kolaylığı sağlayan 3-boyutlu görüntüleme sistemi CAD-CAM cihazı (Cone-beam tomografi cihazı) kurumda hizmet vermeye devam etmektedir.

Tablo 3.12. Teknolojik Kaynaklar

Teknolojik Kaynaklar	**2017**	**2018**
Masaüstü Bilgisayar	271	271
Dizüstü Bilgisayar	11	11
Tablet Bilgisayar	3	4
Cep Bilgisayarı		
Projeksiyon	22	22
Slayt Makinesi		
Akıllı Tahta		
Mikroskoplar	31	31
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	4	6
Yazıcı	75	77
Fotokopi Makinesi	4	4
Tarayıcılar	7	8
Faks	2	2
Sunucular		8
Yazılımlar		2
Tepegöz	4	4
Barkot Okuyucu	41	42
Baskı makinesi	2	2
Fotoğraf Makinesi	14	14
Kameralar	117	136
Televizyonlar	30	30
Müzik Setleri		
Diğer	1	2
Toplam	**639**	**676**

Sonuç olarak, iç işlemlerde mükemmelliğin sağlanabilmesi için kurumun gerekli fiziki alt yapı çalışmalarını yaptığı, hasta şikayet ve önerilerini dikkate aldığı, düzenli hasta memnuniyet anketleri yaptığı, personelin hasta ile iletişimini iyileştirmek için seminerler düzenlediği ve ihtiyaca daha iyi cevap verebilme noktasında insan kaynağını ve teknolojik ürün sayısını artırdığı tespit edilmiştir. Kurumun belirlenen stratejik amaçlarda başarılı olduğu söylenebilir. Bu başarı, iç süreçlerde verim artışına ve iç süreçler boyutunun performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

3.3.2.2. Bilanço ve Gelir Tablosunun İncelenmesi

Faaliyetlerde verimlilik amacının başarısı, stok devir hızı ve hasta sayısı ölçütleri ile değerlendirilmektedir. Ölçütler hakkında bilgiye ulaşmak için kurumun 2017-2018 yıllarına ait gelir tablosu ve faaliyet raporları incelenmiştir.

- **Stok Devir Hızı:** Bir işletmenin stoklarını ne kadar etkili kullandığını ortaya koyan önemli bir orandır. Oran, işletmenin stoklarını bir yıl içinde kaç kez

paraya dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu oran ne kadar yüksek çıkarsa, işletmenin stoklarını o düzeyde etkili kullandığı ortaya çıkmaktadır. Stok devir hızının düşük olması ise, işletmede fazla stok bulunduğunun ve işletmenin iyi çalışmadığının göstergesidir. Stok devir hızı oranı, işletme özelliklerine ve uygulanan satış politikalarına göre farklı olabilmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007: 660). Satılan ticari malların maliyetinin, ortalama ticari mal stokuna bölünmesi ile hesaplanır. 2017 ve 2018 yıllarına ait bilanço ve gelir tablosu verilerine göre sonuçlar aşağıdaki gibidir:

	2017	**2018**
15 STOKLAR İlk Madde ve Malzeme Hesabı	1.437.544,32	799.985,66
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-) Satılan Hizmet Maliyeti (-)	7.771.634,49	9.284.309,53
Stok Devir Hızı Oranı	***5,4***	***8,3***

2018 yılı ortalama stok tutarı hesaplanabilirken, 2017 yılının ortalama stok tutarı 2016 yılının verisi olmadığından hesaplanamamaktadır. Bu nedenle 2017 yılı stok devir hızı hesaplanırken stok tutarı sadece 2017 yılınınki esas alınmıştır. Yapılan hesaplamada kurum stoklarının 2017 yılında 5,4 kez tükendiği; 2018 yılında ise 8,3 kez tükendiği, yani 2017 yılında stokların 66 günde bir, 2018 yılında 43 günde bir yenilendiği görülmektedir. Yıl itibariyle stokların devir hızında yükselme olduğu dikkat çekmektedir. Bu verilere göre, kurumun 2018 yılında satış hacminin daha yüksek olduğu, daha az girdi ile daha fazla hizmet ürettiği söylenebilir. Faaliyet raporlarından elde edilen verilere göre hizmet sunulan hasta sayıları ise şöyledir:

	2017	**2018**
Hasta Sayısı	247.601	263.458
Ameliyat Sayısı	8.351	7.296
Toplam Hasta Sayısı	***255.952***	***270.754***

Yukarıda görüldüğü üzere stok devir hızının yüksek çıkması, kuruma çok hasta geldiği ve tıbbi malzeme hareketliliğinin fazla olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. 2018 yılında bir önceki yıla göre hasta sayısında % 6 civarında bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Ancak 2018 yılında ameliyat sayısında % 12 oranında bir azalış gerçekleşmiştir. Stok devir hızı oranları ile birlikte değerlendirildiğinde malzemenin ameliyatta değil, klinik tedavi uygulamalarında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Çünkü 2018 yılına göre ameliyat sayısında azalış, hasta sayısında bir artış gözlemlenmiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, kurumun satış hizmetlerini (hacmini)

arttırdığı ve stoklarını iyi yönettiği şeklinde yorumlanabilir. Yapılan incelemede kurumun önceki yıla göre çalışma verimini arttırdığı ifade edilebilir. Verimlilik artışı iç süreçler boyutunun performansını yükseltirken, aynı zamanda finansal boyuta da olumlu yansıyacaktır.

3.3.2.3. Kalite Birimi Sorumlusu ile Görüşme

Kalite geliştirme noktasında etkinlik amacının başarısı; ADSH Kalite Standartlarına Uygunluk ölçütü ile değerlendirilmektedir. Konu hakkında kalite birim sorumlusu ile görüşme yapılmıştır.

Yapılan görüşmede ADSH Kalite Standartlarına Uygunluk noktasında, 25 Mayıs 2018 tarihinde Sağlık Bakanlığı tarafından ilk kez denetimin yapıldığı ve yapılan denetim neticesinde kalite standartlarında 74,25 puan alındığı ifade edilmiştir. ADSH sağlıkta kalite standartları rehberinde belirtilen kurum kalite puanı, 80 ve üzeri olmalı şartına ve il kapsamında bulunan Ağız Diş Sağlığı Hastanesi'ne (100) kıyasla puanın daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kurumun kalite puanının düşük olmasının nedeni yapısal eksiklikler olarak ifade edilmiştir.

Özetle, iç süreçler boyutunun performansı hakkında bilgiye ulaşmak için dört ayrı stratejik amaç belirlenmiş ve bu amaçlar belirlenen ölçütler vasıtasıyla değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Birinci amaç olan iç işlemlerde mükemmelliğin sağlanmasında; faaliyet raporlarından elde edilen veriler doğrultusunda, kurumun fiziki alt yapıya yönelik iyileştirme çalışmalarının devam ettiği ve insan kaynağı noktasında önceki yıla göre artış sağladığı tespit edilmiştir. İkinci amaç olan yenilikçi teknolojinin kullanılmasında; yenilikçi teknolojinin kullanıldığı ve kullanımın yıl itibariyle artış gösterdiği tespit edilmiştir. Üçüncü amaç olan verimlilikte; kurumun başarılı olduğu, stoklarını iyi yönettiği ve önceki yıla göre çalışma verimini arttırdığı tespit edilmiştir. Dördüncü amaç kalite standartlarına uygunlukta; kurumun, kalite standartlarına erişim sağlayarak daha etkin bir hizmet verme çabası içinde olduğu, ancak bu amaca yönelik olarak genel durumunun istenenin altında olduğu tespit edilmiştir. Kısaca, kurumun iç süreçler boyutundaki performansının genel olarak iyi olduğu söylenebilir.

3.3.3. Müşteri (Hasta) Boyutu

Diş Hekimliği Fakültesi'nde müşteri (hasta) boyutunun performansı aşağıdaki stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiştir.

Tablo 3.13. SBSK Strateji Haritası Müşteri (Hasta) Boyutu

MÜŞTERİ (HASTA) BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
M1	Hastaların Beklentilerini Karşılamak	Hasta Memnuniyet Anketi
M2	Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	
M3	Hastaların Sadakatinin Kazanılması	

- **M1: Hastaların Beklentilerini Karşılamak:** Hastaların daha önceki deneyim ve beklentilerine bağlı olarak, genellikle görmek istediklerini onlara sunmak ya da o davranış içerisinde olmaktır (Şen Demir, 2012: 677).
- **M2: Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması:** Hastaların, aldıkları hizmete istinaden olumlu değerlendirmede bulunmalarını sağlamaktır. Hastaların memnuniyeti, tanıdıklara tavsiye etme ve gelecekteki davranışsal niyetlerine etki etmektedir (Şen Demir, 2012: 680). Yani memnun olmuş bir hasta kurumu hem tanıdıklarına tavsiye etmekte hem de kendisi benzer şikayeti olduğunda tekrar aynı kurumu tercih etmektedir.
- **M3: Hastaların Sadakatinin Kazanılması:** Hastaların, kuruma karşı sürekli olumlu bir tutum içerisinde olmalarını ve benzer şikayetlerinin oluşması halinde tekrar aynı kurumu tercih etmelerini sağlamaktır.

Yukarıda belirtilen stratejik amaçların başarısı, hasta memnuniyet anketi ile değerlendirilmiştir.

3.3.3.1. Hasta Memnuniyet Anketi

Hastaların beklentilerini karşılamak, hastaların memnuniyetini sağlamak ve hastaların sadakatinin kazanılması yönünde belirlenen stratejik amaçların başarısı hasta memnuniyet anketi ile değerlendirilmektedir. Bu amaçla hastalara memnuniyet anketi uygulanmış ve elde edilen veriler dört ayrı incelemeye tabi tutulmuştur. Söz konusu her aşama ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

3.3.3.1.1. Hasta Memnuniyetine Yönelik Frekans Sonuçları

Hastaların demografik özellikleri ve stratejik amaçlarda yer alan değişkenlere ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir.

3.3.3.1.1.1. Demografik Özellikler

Hastalar hakkında bilgiye ulaşmak için cinsiyet, yaş ve eğitim olmak üzere üç farklı kategoride soru sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre hastaların demografik özelliklerinin genel dağılımı aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Hastaların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	89	58,2
	Erkek	64	41,8
	Toplam	**153**	**100,0**
Yaş	20'nin altı	15	9,8
	20-29	32	20,9
	30-39	29	19,0
	40-49	32	20,9
	50-59	31	20,3
	60+ üstü	14	9,2
	Toplam	**153**	**100,0**
Eğitim	İlkokul ve altı	27	17,6
	Ortaokul	13	8,5
	Lise	48	31,4
	Üniversite	58	37,9
	Y.Lisans ve Doktora	7	4,6
	Toplam	**153**	**100,0**

Yukarıda tablo 3.22'de, ankete katılan hastaların cinsiyet açısından dağılımı incelendiğinde % 58'nin kadın, % 41'nin erkek olduğu görülmektedir. Bu durumda, kadın hastaların düşüncelerinin performans sonucunu daha fazla etkileyeceği söylenebilir.

Hastaların yaş açısından dağılımına bakıldığında 60+ üstü yaş grubunun % 9,2 ile ve 20'nin altı yaş grubunun % 9,8 ile en düşük yüzdede oldukları görülmektedir. 20 altı yaş grubunun düşük olmasının nedeni, araştırmaya katılan hastaların 18 yaş ve üzeri olması gereğinden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer yaş gruplarının ise, birbirlerine yakın yüzdelerde oldukları görülmektedir. Sonuçlar her yaş grubundan hastanın, kurumda tedavi hizmeti almakta olduğunu göstermektedir.

Hastaların eğitim açısından dağılımına bakıldığında, en büyük yüzdenin % 37,9 ile üniversite mezunları, sonrasında % 31,4 ile lise mezunları; en düşük yüzdenin ise % 4,6 ile yüksek lisans ve doktora eğitimi almış hastalara ait oldukları görülmektedir**.**

Eğitim düzeyinin yüksek olması, hizmet alımında hastaların daha fazla beklenti içerisinde olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

3.3.3.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki muhtemel ilişkinin üç faktör altında toplanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde veri setinin yeterliliği Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile belirlenmiştir. Söz konusu teste göre örnek yeterliliğinin kabul edilebilmesi için 0,5'den büyük olması gerekmektedir (Hatipoğlu, 2009: 173). Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,753 olarak bulunmuş olup, çalışma açıklayıcı faktör analizine uygun görülmüştür. Ardından Varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak faktörlerin indirgenmesi sağlanmıştır. Faktör yükleri 0,50 üzerinde olan faktörler seçilmiştir. Daha sonra açıklanan faktörlere Cronbach Alfa güvenilirlik testi yapılarak alfa katsayısının 0,60 üzerinde olup olmadığı araştırılmıştır. Faktörlerin katsayıları 0,787 olarak bulunmuştur. Bulunan alfa katsayılarının 0,60'dan yüksek olması, faktörlerin dolayısıyla faktörleri altında toplanan değişkenleri arasındaki ilişkinin güvenilir ortaya koymaktadır. Sonuçlar aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	**Faktörler**		
	1	**2**	**3**
HC1	,682		
HC2	,611		
HC3	,507		
HC4	,691		
HC5		,881	
HC6		,892	
HC7		,510	
HC8		,582	
HC9			,730
HC10			,650
HC11			,706
Kaiser-Meyer Olkin (KMO)		,753	
Cronbach's Alfa		,787	

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde veri setindeki 11 değişkenin üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktör altında bulunan değişkenler incelendiğinde *"Hastaların Beklentilerini*

Karşılamak", amacı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktör dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörde toplanan değişkenler incelendiğinde *"Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması"* amacı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktör ise üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörde toplanan değişkenler incelendiğinde *"Hastaların Sadakatinin Kazanılması"* amacı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.3.1.2.1. Değişkenler

Stratejik amaçlar ile ilgili sorulara verilen cevaplardan elde edilen frekans ve yüzde dağılım sonuçları Tablo 3.16, 3.17, 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.16. Hastaların Beklentilerini Karşılamak Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

			Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Hastaların Beklentilerini Karşılamak	(HC1) Hastanede bekleme süreleri hakkında bana bilgi verildi.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	6,5
		Katılmıyorum	37	24,2
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	19	12,4
		Katılıyorum	**78**	**51,0**
		Kesinlikle Katılıyorum	**9**	**5,9**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC2) Muayene olacağım doktoru kendim seçtim.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**15**	**9,8**
		Katılmıyorum	**81**	**52,9**
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	7,8
		Katılıyorum	30	19,6
		Kesinlikle Katılıyorum	15	9,8
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC3) Bekleme salonları rahattı.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
		Katılmıyorum	2	1,3
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	10	6,5
		Katılıyorum	**98**	**64,1**
		Kesinlikle Katılıyorum	**43**	**28,1**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC4) Belirlenen süre içerisinde muayene oldum.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	6,5
		Katılmıyorum	19	12,4
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	28	18,3
		Katılıyorum	**76**	**49,7**
		Kesinlikle Katılıyorum	**20**	**13,1**
		Toplam	**153**	**100,0**

Tablo 3.16'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan hastalar, ***"****hastanede bekleme süreleri hakkında bana bilgi verildi"* ifadesine katılmakta (% 51 Katılıyorum, % 5,9 Kesinlikle Katılıyorum), *"muayene olacağım doktoru kendim seçtim"* ifadesine

katılmamakta (% 52,9 Katılmıyorum, % 9,8 Kesinlikle Katılmıyorum), *"bekleme salonları rahattı"* ifadesine katılmakta (% 64,1 Katılmıyorum, % 28,1 Kesinlikle Katılıyorum), *"belirlenen süre içerisinde muayene oldum"* ifadesine katılmakta (% 49,7 Katılıyorum, % 13,1 Kesinlikle Katılıyorum)'dır.

Yukarıda, muayene olacağım doktoru kendim seçtim sorusuna yönelik genel bir olumsuzluk görülmekle birlikte, hastaların beklentilerinin karşılanması amacına istinaden genel olarak olumlu bir durum söz konusudur. Hastaların, tedavi gördükleri süre zarfında kurumdan her zaman beklentileri olmaktadır. Kurumun sürdürülebilirliği açısından hasta ile olan ilişkiler önemli olmaktadır. Beklentileri doğru şekilde karşılanan hastaların, kurumu rakiplerinin bir adım önüne götürebileceği söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, hasta beklentilerinin karşılanması, hasta memnuniyetini sağlayarak akabinde hasta sadakatinin oluşmasını kolaylaştıracağı şeklinde yorumlanabilir. Bunların gerçekleşmesinin, hem hasta boyutunun performansına hem de kurum performansı üzerine olumlu etki yaratacağı söylenebilir.

Tablo 3.17. Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

			Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	(HC5) Beni muayene eden doktor hastalığım / şikayetlerim konusunda bana bilgi verdi ve zaman ayırdı.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
		Katılmıyorum	1	0,7
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	7,8
		Katılıyorum	**56**	**36,6**
		Kesinlikle Katılıyorum	**84**	**54,9**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC6) Beni muayene eden doktor bana karşı ilgiliydi.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
		Katılmıyorum	1	0,7
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	7,2
		Katılıyorum	**55**	**35,9**
		Kesinlikle Katılıyorum	**86**	**56,2**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC7) Diğer personel bana karşı ilgiliydi	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
		Katılmıyorum	1	0,7
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	21	13,7
		Katılıyorum	**82**	**53,6**
		Kesinlikle Katılıyorum	**48**	**31,4**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC8) Hastane çalışanları kişisel mahremiyetime (muayene edilirken kapının kapanması, aradaki perde ya da paravanın çekilmesi gibi) özen gösterdi.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
		Katılmıyorum	8	5,2
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	6	3,9
		Katılıyorum	**77**	**50,3**
		Kesinlikle Katılıyorum	**61**	**39,9**
		Toplam	**153**	**100,0**

Tablo 3.17' de görüldüğü üzere araştırmaya katılan hastalar, *"beni muayene eden doktor hastalığım / şikayetlerim konusunda bana bilgi verdi ve zaman ayırdı"* ifadesine katılmakta (% 36,6 Katılıyorum, % 54,9 Kesinlikle Katılıyorum), *"beni muayene eden doktor bana karşı ilgiliydi"* ifadesine katılmakta (% 35,9 Katılıyorum, % 56,2 Kesinlikle Katılıyorum), *"diğer personel bana karşı ilgiliydi"* ifadesine katılmakta (% 53,6 Katılıyorum, % 31,4 Kesinlikle Katılıyorum), *"hastane çalışanları kişisel mahremiyetime (muayene edilirken kapının kapanması, aradaki perde ya da paravanın çekilmesi gibi) özen gösterdi"* ifadesine katılmakta (% 50,3 Katılıyorum, % 39,9 Kesinlikle Katılıyorum)'dır.

Yukarıda, hasta memnuniyetinin sağlanmasında genel olarak olumlu bir durum söz konusudur. Bu durum, hastaların beklentileri ile aldıkları hizmet arasındaki farkın fazla olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Kurumun sürdürülebilir olabilmesi için düzenli gelir elde etmesi, bunun içinde hastaya ihtiyacı bulunmaktadır. Memnun olan hastaların, tedavi alımında kurumu tekrar tercih edebileceği ve gelir kaybının önlenebileceği söylenebilir.

Tablo 3.18. Hastaların Sadakatinin Kazanılması Stratejik Amacına İlişkin Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

			Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Hastaların Sadakatinin Kazanılması	(HC9) Fakülte (muayene olduğunuz oda, bekleme alanları, tuvaletler) genel olarak temizdi.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
		Katılmıyorum	3	2,0
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	30	19,6
		Katılıyorum	**91**	**59,5**
		Kesinlikle Katılıyorum	**28**	**18,3**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC10) Fakültede verilen hizmet genel olarak iyiydi.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
		Katılmıyorum	3	2,0
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	15	9,8
		Katılıyorum	**105**	**68,6**
		Kesinlikle Katılıyorum	**30**	**19,6**
		Toplam	**153**	**100,0**
	(HC11) Bir daha benzer şikayetlerim olursa bu fakülteyi tercih ederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,3
		Katılmıyorum	3	2,0
		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	8,5
		Katılıyorum	**70**	**45,5**
		Kesinlikle Katılıyorum	**65**	**42,5**
		Toplam	**153**	**100,0**

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan hastalar, *"fakülte (muayene olduğunuz oda, bekleme alanları, tuvaletler) genel olarak temizdi"* ifadesine katılmakta (% 59,5 Katılıyorum, % 18,3 Kesinlikle Katılıyorum), *"fakültede verilen hizmet genel olarak iyiydi"* ifadesine katılmakta (% 68,6 Katılıyorum, % 19,6 Kesinlikle Katılıyorum*), "bir daha benzer şikayetlerim olursa bu fakülteyi tercih ederim"* ifadesine katılmakta (% 45,5 Katılıyorum, % 42,5 Kesinlikle Katılıyorum)'dır.

Yukarıda, hasta sadakatinin kazanılmasında genel olarak olumlu bir durum söz konusudur. Hasta sadakati, hastaların kuruma olan bağlılığını göstermektedir. Kuruma bağlılığı olan hastaların kurumu tekrar tercih etmesi söz konusudur. Aynı zamanda sadakatli hastalar kurumu başkalarına tavsiye ederek, gelir avantajı sağlayabilir. Sadakati kazanılan hastalar, kurum için uzun vadede finansal boyuta ve sürdürülebilirlik boyutuna olumlu katkı olarak düşünülebilir.

3.3.3.1.3. Hasta Memnuniyetine Yönelik Farklılık Testleri

Belirlenen stratejik amaçlarda yaş, cinsiyet ve eğitim açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Farklılık analizlerinde; cinsiyet açısından t-testi, yaş ve eğitim açısından tek yönlü varyans analizi ANOVA'dan yararlanılmıştır. Farklılık analizlerine ait sonuçlar ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet açısından araştırmaya konu olan hastalar iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup arasında farklılık olup olmadığı t-testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tablo 3.19. Cinsiyet Açısından t-Testi Sonuçları

Stratejik Amaçlar	Cinsiyet	Ortalama	t	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Hastaların Beklentilerini Karşılamak	Kadın	-,0007	1,227	,222	**Yok**
	Erkek	,0009			
Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	Kadın	-,0378	-0,550	,583	**Yok**
	Erkek	,0525			
Hastaların Sadakatinin Kazanılması	Kadın	,0839	-0,010	,992	**Yok**
	Erkek	-,1167			

*0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sig>0,05

Görüldüğü üzere, hasta beklentilerinin karşılanması, hasta memnuniyetinin sağlanması ve hasta sadakatinin kazanılması amaçlarında cinsiyet açısından farklılık

bulunmamaktadır. Bu sonuç, kadın ve erkek hastaların yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların benzerlik gösterdiği anlamına gelmektedir. Bu durum, kurumun tüm hastalara eşit yaklaştığı ve pozitif ayrımcılık yapmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Yaş açısından hastalar altı grupta toplanmıştır. Bu gruplar 20 altı, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60 üstü olmaktadır. Yaş grupları arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans ANOVA ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.20. Yaş Açısından ANOVA Analiz Sonuçları

Stratejik Amaçlar	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Ortalama Kare**	**F**	**Sig.**	**Farklılık**
Hastaların Beklentilerini Karşılamak	5,571	5	1,114	1,118	,353	**Yok**
Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	4,298	5	,860	,855	,513	**Yok**
Hastaların Sadakatinin Kazanılması	4,257	5	,851	,847	,518	**Yok**

*****0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sig>0,05

Analiz sonucunda, hasta beklentilerinin karşılanması, hasta memnuniyetinin sağlanması ve hasta sadakatinin kazanılması amaçlarında yaş açısından farklılık olmadığı görülmektedir. Her yaş grubundaki hastanın, yöneltilen sorulara benzer cevaplar verdiği söylenebilir. Bu durum, kurumun her yaş grubundaki hastaya eşit derecede hizmet sunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim açısından hastalar beş grupta toplanmıştır. Bunlar ilkokul ve altı, ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktoradır. Bu beş grup arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans ANOVA ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.21. Eğitim Açısından ANOVA Analiz Sonuçları

Stratejik Amaçlar	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Ortalama Kare**	**F**	**Sig.**	**Farklılık**
Hastaların Beklentilerini Karşılamak	11,063	7	1,580	1,626	,132	**Yok**
Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	9,332	7	1,333	1,355	,229	**Yok**
Hastaların Sadakatinin Kazanılması	6,262	7	,895	,890	,516	**Yok**

*0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sig>0,05

Analiz sonucunda, hasta beklentilerinin karşılanması, hasta memnuniyetinin sağlanması ve hasta sadakatinin kazanılması amaçlarında eğitim açısından farklılık olmadığı görülmektedir. Analiz sonucu, her eğitim grubundaki hastanın, yöneltilen sorulara benzer cevaplar verdiğini göstermektedir. Bu durum, hastalar tarafından algılanan hizmet kalitesinin eğitime bağlı olarak değişmediği şeklinde yorumlanabilir.

3.3.3.1.4. Müşteri (Hasta) Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler ile hastaların yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak, stratejik amaçların başarısı tespit edilmiştir. Sonuçlar tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.22. Stratejik Amaçların Başarı Durumu

Stratejik Amaçlar	**N**	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Sonuç**
Hastaların Beklentilerini Karşılamak	153	1,00	5,00	**3,40***	**Başarısız**
Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması	153	1,00	5,00	4,32	Başarılı
Hastaların Sadakatinin Kazanılması	153	1,00	5,00	4,08	Başarılı

*Başarılı> 3,50

Özetle müşteri (hasta) boyutunun performansı hakkında bilgi sağlamak için üç ayrı stratejik amaç belirlenmiş ve bu amaçlar hasta memnuniyet anketi ölçüt alınarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Yapılan farklılık analizlerinde yaş, cinsiyet, eğitim açısından herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, kurumun her hastaya eşit hizmet anlayışı ile yaklaştığının, pozitif çıktılar ürettiğinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Hasta memnuniyet anketinden elde edilen verilere göre, hasta beklentilerinin karşılanması puanı 3,40 olmaktadır. Hasta beklentilerini karşılama stratejik amacına yönelik değişkenler incelendiğinde *"muayene olacağım doktoru kendim seçtim"* sorusuna verilen olumsuz yanıtların ortalamayı düşürdüğü tespit edilmiştir. Ortalamanın düşmesi, sonucun istenilen başarı puanının altında kalmasına neden olmuştur.

Hasta memnuniyet anketinden elde edilen verilere göre, hasta memnuniyet puanı 4,32 olmaktadır. Bu puan hastaların almış oldukları hizmetten memnun oldukları ve beklentilerinin çoğunlukla karşılandığı anlamına gelmektedir. Hasta memnuniyetinin

sağlanması uzun vadede artan bir gelir olarak kuruma geri dönecektir. Çünkü hastalar kurum için önemli bir ekonomik değer olmaktadır.

Hasta memnuniyet anketinden elde edilen verilere göre, hasta sadakati puanı 4,08 olmaktadır. Bu puan hastaların kuruma olan bağlılığını ve tekrar hizmet alımında kurumu tercih edeceğini göstermektedir. Memnuniyet ve sadakat noktasındaki ortalamalar değerlendirildiğinde, memnun olan her hastanın sadakat göstermediği görülmektedir. Memnun olduğu halde tekrar kurumu tercih etmeyen hastaların, kurumu yakınlarına tavsiye etmeme durumu söz konusu olabilir. Bu açıdan bu hastaların uzun vadede kuruma net bir katkısının olduğu söylenemez. Bunun için hastaların sadakatinin kazanılması önemli olmaktadır.

Sonuç olarak, hasta beklentilerini yeterli seviyede karşılayamamasına rağmen, mevcut sunulan hizmetler kapsamında hasta memnuniyetini ve sadakatini kazanan kurumun müşteri (hasta) boyutundaki performansının genel olarak iyi olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar bir rakam olmanın ötesinde, kurumun hem mevcut hem de gelecekteki durumunu daha iyi anlamasına yardımcı olabilir.

3.3.4. Finansal Boyut

Diş Hekimliği Fakültesi'nde finansal boyutunun performansı aşağıdaki stratejik amaçlar ve ölçütler kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 3.23. SBSK Strateji Haritası Finansal Boyut

FİNANSAL BOYUT		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
F1	Sürdürülebilir Karlılığı Sağlamak	Brüt Satış Karı / Net Satışlar Dönem Net Karı / Net Satışlar
F2	Borçları Ödeme Açısından Üstünlük (Likidite Durumu)	Cari Oran, Asit Test Oranı, Nakit Oranı,
F3	Alacak Tahsilatında Etkinlik	Alacak Devir Hızı Oranı
F4	Hizmet Satış Gelirlerini Artırmak	Faaliyet Karı / Net Satışlar

3.3.4.1. Bilanço ve Gelir Tablosunun İncelenmesi

Yukarıda belirtilen stratejik amaçların başarısı, değerlendirme ölçütleri yardımıyla tek tek incelenmiştir. Hesaplamalara ait sayısal veriler kurumun 2017-2018 yıllarına ait bilanço ve gelir tablosundan elde edilmiştir.

- **F1: Sürdürülebilir Karlılığı Sağlamak** amacının başarısı; oran analizi yönteminden, kar ile satışlar arasındaki ilişkileri gösteren ve ölçüm noktasında uygun olduğu düşünülen, karlılık oranları seçilerek araştırılmıştır.

Brüt Satış Karı / Net Satışlar: Oran, net satışların yüzde kaçının brüt satış karı olduğunu göstermektedir. Brüt satış karının, net satışlara bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Oranın yüksek olması veya yükselme eğilimi göstermesi işletmenin lehine yorumlanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007: 669). Kurumun 2017- 2018 yıllarına ait veriler ve analiz sonucu aşağıda yer almaktadır:

	2017	**2018**
A- BRÜT SATIŞLAR	16.628.549,46	19.450.025,44
B- SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	337.000,00	353.000,00
C- NET SATIŞLAR	**16.571.385,39**	**19.381.408,84**
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	7.771.634,49	9.284.309,53
Satılan Hizmet Maliyeti (-)	7.771.634,49	9.284.309,53
BRÜT SATIŞ KARI/ZARARI	**8.799.750,90**	**10.097.099,31**
Brüt Satış Karı/ Net Satışlar Oranı	***0,53***	***0,52***

Yukarıda analiz sonuçlarında 2018 yılında brüt satış karı oranın azalış gösterdiği tespit edilmiştir. Gelir tablosu incelendiğinde azalış nedeninin, 2018 yılında net satışlardaki artışla birlikte, maliyetlerdeki artıştan kaynaklı olduğu görülmektedir.

Dönem Net Kar / Net Satışlar: İşletme faaliyetlerinin net karlılığı hakkında bilgi vermektedir. Bu oranda işletmenin esas faaliyet konusu dışında kalan, faaliyet dışı gelir ve karlar ile faaliyet dışı gider ve zararlar dikkate alınmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007: 670).. Kurumun 2017- 2018 yıllarına ait verileri ve analiz sonucu aşağıda yer almaktadır:

	2017	**2018**
C- NET SATIŞLAR	**16.571.385,39**	**19.381.408,84**
F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR	115.908,36	235.525,62
Faiz Gelirleri	12.837,77	68.633,11
Diğer Olağan Gelir ve Karlar	103.070,59	166.892,51
DÖNEM NET KARI/ZARARI	**565.542,83**	**1.248.593,10**
Dönem Net Karı/ Net Satışlar Oranı	***0,03***	***0,06***

Analiz sonucunda, net satışlar içerisinde dönem net kar oranının yükselme eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Bu artışın faaliyet dışı gelirlerden kaynaklı olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile kurumun, faiz gelirleri ve diğer olağan gelirleri artış göstermiştir. Bu oran sektörden sektöre farklılık göstermesine rağmen belli bir seviyenin üzerinde olması kurumun sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Aksi halde kurumun asıl amaçlarından biri olan sürdürülebilirliği devam ettirmesi zor olacaktır. Özellikle, kurumun elde edilen karı yeni yatırımlara yönlendirebildiği sürece sürdürülebilirlik açısından avantajlı olacağı söylenebilir. Ancak sürdürülebilir karlılık için brüt satış karlılık oranının yıllar geçtikçe artış göstermesi daha önemlidir. Çünkü kurumların sürdürülebilirliği ana faaliyet konusundaki başarısı ile daha iyi ölçülebilir.

- **F2: Borçları Ödeme Açısından Üstünlük** amacının başarısı; oran analizi yönteminden likidite oranları ölçüt alınarak değerlendirilmiştir. Likidite oranları ile kurumun kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücü araştırılmıştır.

Cari Oran: Dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki ilişkiyi gösteren bir orandır. Dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesiyle hesaplanır. Genel kural olarak, cari oranın 2 olması yeterli görülmektedir. Başka bir ifade ile dönen varlıkların, kısa vadeli yabancı kaynaklardan iki kat fazla olması istenmektedir. Sağlık işletmelerinde de bu oranın yaklaşık 2 olması beklenmektedir. Oranın ne yüksek ne düşük olması istenir (Aydemir, 2018: 141). Ancak cari oranın 2'den büyük olması, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme yeteneğinin her zaman iyi olduğunun göstergesi olmamaktadır. Aynı şekilde cari oranın 2'den küçük olması da işletmenin borçlarını ödeme gücünün olmadığı anlamını taşımamaktadır. Çünkü cari oran küçük olsa bile, eğer stok devir hızı ve alacak devir hızı yüksek ise işletme borçlarını kolaylıkla ödeyebilecektir (Akdoğan ve Tenker, 2007: 646).

Kısaca dönen varlıkların niteliği de, cari oranın yorumlanmasında etkilidir. Örneğin hızlı likidite dönüşecek dönen varlıkların yer alması kısa vadede ödenecek borçları karşılamada etkin olabilir. Yine dönen varlıkların dönüşüm hızı, oranın yorumlanması bakımından önemlidir. Bu da devir hızları ile tespit edilebilmektedir.

Asit- Test Oranı: Oran, satış yapılmaması halinde işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü gösterir. Dönen varlıkların stoklar düşüldükten sonra kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Stokların dönen varlıklardan çıkarılmasının nedeni, nakde dönüşmesinde uzun zaman almasıdır. Bu

oran, cari oranı tamamlayarak onu daha anlamlı hale getirmektedir. Genel kural olarak asit-test oranı sonucunun 1 olması yeterli olmaktadır. Bu sonuç, işletmenin kısa vadeli borçlarını nakit ve hızla paraya çevrilebilir değerlerle ödeyebileceği anlamına gelmektedir. Ancak oranın her zaman 1'den büyük olması veya 1'den küçük olması likidite durumunun iyi veya kötü olduğunun göstergesi olmamaktadır. Asit-test oranı 1'den büyük olmasına rağmen, işletme alacaklarını tahsilde güçlük çekiyorsa, oranın büyük olması olumlu yorumlanmamaktadır. Aynı şekilde oran 1'den küçük olmasına rağmen işletmenin stok devir hızı yüksek ise, oranın küçük olması da olumsuz değerlendirilmemektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007: 648).

Nakit Oranı: Nakit oranı, işletmenin elindeki mevcut hazır değerlerin kısa vadeli borçları ne ölçüde karşıladığını gösterir. Hazır değerlerin kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile hesaplanır. Oran sonucunun 0,20'nin altına düşmemesi genel kural kabul edilmektedir. Oranın 0,20'nin altına düşmesi halinde işletmenin para durumunda sıkışık bir durum ortaya çıkmaktadır. Ancak nakit oranın büyük olması da arzulanmamaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007: 649).

	2017	**2018**
1- DÖNEN VARLIKLAR	**4.764.203,26**	**5.822.634,30**
10 HAZIR DEĞERLER	631.706,59	2.102.978,17
102 Bankalar Hesabı	637.006,99	2.105.315,11
103 Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri (-)	(5.300,40)	(2.336,94)
12 TİCARİ ALACAKLAR	2.694.591,89	2.919.200,88
120 Alıcılar Hesabı	2.540.986,39	2.783.206,78
123 Banka Kredi Kartlarından Alacaklar Hs.	153.605,50	135.994,10
13 DİĞER ALACAKLAR	360,46	469,59
135 Personelden Alacaklar Hs.	248,46	469,59
136 Diğer Çeşitli Alacaklar Hs.	112,00	-
15 STOKLAR	1.437.544,32	799.985,66
150 İlk Madde ve Malzeme Hs.	1.437.544,32	799.985,66
3- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	**1.630.827,2**	**1.440.665,2**
32 TİCARİ BORÇLAR	1.228.191,1	377.596,3
320 Satıcılar Hs.	1.214.865,9	308.891,9
326 Alınan Depozito ve Teminatlar	13.325,2	68.704,3
33 DİĞER BORÇLAR	7,9	96.181,4
34 ALINAN AVANSLAR	50.729,9	50.729,9
36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	343.649,4	905.768,8
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar	239.861,5	423.655,6
361 Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	-	44.308,3
362 Ödenecek Döner Sermaye Yükümlülükleri	100.990,6	111.799,0
369 Ödenecek Diğer Yükümlülükler	2.797,2	856,9
39 DİĞER KISA VADELİ YABANCI KAYNAK.	8.248,8	10.388,7
Cari Oran	***2,92***	***4,04***
Asit- Test Oranı	***2,03***	***3,48***
Nakit Oranı	***0,38***	***1,45***

Dönen varlıklar niteliği itibari ile incelendiğinde, 2018 yılında kurumun, nakit ve nakit benzeri varlıklarında (hazır değerler) ve alacaklarında artış görülmektedir. Nakde çevrilmesi zaman alan stokların payı ise azalmıştır. Dolayısıyla dönen varlıkların likidite durumu artmıştır. Kısa vadeli borçlar incelendiğinde; kurumun satıcılara olan borcunun azaldığı ödenecek diğer yükümlülüklerinin arttığı görülmektedir. Genel olarak kısa vadeli borçlarında azalma söz konusudur. Cari oran sonuçları ile, kurumun kısa vadeli borçlarını ödeme noktasında her hangi bir sıkıntıya düşmeyeceği tespit edilmiştir. Ancak cari oranın istenilenin üzerinde çıkmış olması, kurumda ihtiyaçtan fazla dönen varlık unsuru olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Asit test oranının 1'in üzerinde yani genel kabul gören orandan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu oran ile kurumun likidite yapısına ilişkin daha net bilgiye ulaşılmıştır. Şöyle ki, hizmet satışı yapılmasa dahi kurumun mevcut dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını ödemede sıkıntı yaşamayacağı tespit edilmiştir. Alacak tahsilinde sorun yaşamayan kurum için oranın yüksek çıkması olumlu olarak değerlendirilebilir.

Nakit oranının genel kabul gören orandan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonucun yüksek çıkması kurumun satış yapmadığı ya da alacaklarını tahsil edememe gibi olağanüstü durumlarda dahi hazır değerleri ile kısa vadeli borçlarını kolaylıkla ödeyebileceği anlamına gelmektedir. Ancak oranın yüksek çıkması kurumda nakit fazlasının olduğunu göstermektedir. Bu durum paranın iyi kullanılmadığı, hareketsiz kaldığı veya tedbir ve yatırım amaçlı bankada bekletildiği şeklinde yorumlanabilir. Fazla para yatırım olarak değerlendirilebilir.

- **F3: Alacak Tahsilatında Etkinlik** amacının başarısı; alacak devir hızı ölçüt alınarak değerlendirilmiştir. Alacak devir hızı oranı; ticari alacakların net satışlara bölünmesi ile hesaplanmaktadır.

	2017	**2018**
12 TİCARİ ALACAKLAR	**2.694.591,89**	**2.919.200,88**
120 ALICILAR HESABI	2.540.986,39	2.783.206,78
123 BANKA KREDİ KARTLARINDAN ALACAKLAR HESABI	153.605,50	135.994,10
C- NET SATIŞLAR	**16.571.385,39**	**19.381.408,84**
Alacak Devir Hızı Oranı	***6,1***	***6,6***

Kurumun alacaklarını 2017 yılında 6,1 kez (59 günde bir); 2018 yılında 6,6 kez (54 günde bir) tahsil ettiği tespit edilmiştir. Kurumun alacaklarını tahsil etme kabiliyetinin yıl itibari ile yaklaşık aynı değerde olduğu söylenebilir. Alacak devir hızındaki sonuçlar, kurumun hizmet bedellerini tahsil edebilmesi için fatura bilgilerini MEDULA[6] sistemine girişte yapması gerekenleri, yaklaşık aynı sürede yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Türkiye'de sağlık hizmeti finansmanında genel sağlık sigortası uygulanmaktadır. Sağlık kurumları için en önemli geri ödeme kurumu, Sosyal Güvenlik Kurumudur. Dolayısıyla alacak tahsilatında kurum tarafından yapılması gerekenlerin yanı sıra, SGK'nin sağlık hizmeti bedellerini ödeme politikasının da sonuç üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

- **F4: Hizmet Satış Gelirlerini Arttırmak** amacının başarısı; faaliyet karının net satışlara bölünmesi ölçüt alınarak değerlendirilmiştir.

Faaliyet Karı / Net Satışlar: Oran, işletmenin esas faaliyetlerinde ne ölçüde karlı olduğunun belirlenmesinde kullanılmaktadır. Oranın yüksek çıkması işletmenin lehine yorumlanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007: 669).

	2017	**2018**
C- NET SATIŞLAR	**16.571.385,39**	**19.381.408,84**
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	7.771.634,49	9.284.309,53
Satılan Hizmet Maliyeti (-)	7.771.634,49	9.284.309,53
BRÜT SATIŞ KARI/ZARARI	8.799.750,90	10.097.099,31
E- FAALİYET GİDERLERİ (-)	8.350.116,47	9.079.649,35
Genel Yönetim Giderleri (-)	8.350.116,47	9.079.649,35
FAALİYET KARI/ZARARI	**449.634,43**	**1.017.449,96**
Faaliyet Karı/ Net Satışlar Oranı	***0,02***	***0,05***

Analiz sonuçlarına göre, kurumun hizmet satışından kaynaklı karının önceki yıla göre artış (0,03) gösterdiği tespit edilmiştir. Faaliyet karlılık oranının artış eğilimde olması, kurumun asıl faaliyeti olan hizmet satışının önceki yıla göre fazla olduğunu göstermektedir. Bu oran kurumun genel durumunu göstermesi açısından çok önemli olmaktadır. Ortaya çıkan sonuç; kurumun önceki yıla göre genel durumunun iyi

[6] Medula, Türkiye'de genel sağlık sigortası ile sağlık kurumları arasında, sağlık kurumlarının iç süreçlerine müdahale etmeksizin fatura bilgisini elektronik olarak toplamak ve hizmetlerin ödenmesini gerçekleştirmek için oluşturulmuş bütünleşik sistemdir (sgk.gov.tr).

olduğu, rekabet gücünün dönemler itibariyle gelişim gösterdiği ve gerçek nakit yaratma gücünün artmakta olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Özetle, kurumun sürdürülebilir karlılığının değerlendirilmesinde; brüt satış karı oranın azalış gösterdiği tespit edilmiştir. Maliyetlerdeki artış burada etkili olmuştur. Dönem net kar oranının ise yükselme eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Bu yükselme faaliyet dışı gelirlerden kaynaklı olmaktadır. Diğer faaliyet kalemlerinden faiz gelirlerinin artış gösterdiği ve dönemsel diyebileceğimiz net kar rakamının arttığı tespit edilmiştir. Kurumun sürdürülebilir karlılığı sağlama noktasında belirlenen amaçlarda başarı sağladığı söylenebilir.

Borçlarını ödeme açısından üstünlüğü değerlendirildiğinde; borç ödeme kabiliyetinin yüksek olduğunun ancak kurumda hareketsiz paranın olduğu tespit edilmiştir. Kurumun hareketsiz parayı fayda sağlayacak şekilde kullanması, yatırım yapması yararlı olacaktır. Yatırım; fiziki kapasitenin arttırılması, insan kaynağı, teknolojik kaynak edinimi, sosyal sorumluluk projeleri kapsamında gerçekleştirebilir.

Alacak tahsilatının etkinliği değerlendirildiğinde; kurumun alacaklarını tahsil etme kabiliyetinin yıl itibari ile yaklaşık aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kurumun fatura bilgilerinin sisteme aynı sürede girildiği veya SGK'nin hizmet bedellerini ödeme politikasının sonuç üzerinde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Hizmet satış gelirlerinin arttırılması amacında; kurumun esas faaliyet konusu olan hizmet satışından kaynaklı karının artış eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Hizmet satışının önceki yıla göre fazla olması; kurumun faaliyet gösterdiği alanda başarısının iyi olduğu, rekabet gücünün dönemler itibariyle gelişim gösterdiği ve gerçek nakit yaratma gücünün artmakta olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda faaliyet karının dönem net karı kalemine de yansıması gerekmektedir. Bu bağlamda da kurumun başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kurumun finansal anlamda pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Esas faaliyetlerden kaynaklı karını, dönem net karına da yansıtabilen kurumun finansal boyutta başarılı olduğu söylenebilir. Bu başarı sürdürülebilir olma açısından da önemli olmaktadır. Finansal boyutta başarı sağlayan kurumun, sürdürülebilirlik boyutunda belirlenen amaçları gerçekleştirmede daha başarılı olacağı söylenebilir.

3.3.5. Sürdürülebilirlik Boyutu

Diş Hekimliği Fakültesi'nde sürdürülebilirlik boyutunun performansı aşağıdaki stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 3.24. SBSK Strateji Haritası Sürdürülebilirlik Boyutu

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU		
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**
S1	**Sosyal Bileşen:** Kurum İtibarını Yükseltmek (Sosyal Sorumluluk)	Sosyal Sorumluluk Projeleri
S2	**Çevresel Bileşen**: Ekolojik Etkileri Azaltacak Hizmet Anlayışı (Atık Yönetimi)	Tıbbi Atık Planı

- **Sosyal Sorumluluk:** Kurumun, topluma karşı sorumluluk çerçevesinde sağlığı teşvik edici ve geliştirici hizmetler sunmasını ve hizmet verdiği toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini sağlamaktır (ADSH Rehberi, 2017: 103).
- **Atık Yönetimi:** Kurumda atıkların, oluşumundan nihai bertarafını gerçekleştirmek üzere yetkili kuruma teslimine kadar geçen süreçte, insan ve çevre sağlığına zarar vermesini önlemektir (ADSH Rehberi, 2017: 233).

Yukarıda sürdürülebilirliğin "sosyal ve çevresel bileşenleri" kapsamında belirlenen stratejik amaçların başarısı, değerlendirme ölçütleri dikkate alınarak incelenmiştir. Sırasıyla aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir;

1) Fakülte Sekreteri ile görüşme yapılmıştır.
2) Başhemşire ile görüşme yapılmıştır.

3.3.5.1. Fakülte Sekreteri ile Görüşme

Sosyal sorumluluk amacının başarısı; sosyal sorumluluk projeleri ölçüt alınarak değerlendirilmektedir. Konu hakkında fakülte sekreteri ile görüşme yapılmıştır.

Yapılan görüşmede, toplum ağız diş sağlığı konusunda ilçelerdeki ilköğretim öğrencilerine yönelik valilik ve rektörlüğün işbirliğinde uygulanan bir projenin olduğu, ancak uygulamada şekil değişikliğine gidilmek amacıyla projenin askıya alındığı bilgisine ulaşılmıştır.

Kurumda, mevcut yıl itibariyle yürütülen herhangi bir sosyal sorumluluk projesinin olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal bileşendeki bu eksiklik sürdürülebilirlik boyutunun performansına olumsuz etki edecektir. Oysaki kurum sosyal sorumluluk projeleri ile mevcut itibarını korumayı ve arttırmayı amaçlamalıdır. Çünkü kurumun, topluma değer katabildiği ölçüde mevcut değerini koruyabileceği, imajını arttırabileceği ve sosyal açıdan sürdürülebilir olacağı söylenebilir.

3.3.5.2. Başhemşire ile Görüşme

Atık yönetiminde başarı; tıbbi atık planının olması ve uygulanması ölçüt alınarak değerlendirilmektedir. Konu hakkında tıbbi atık kontrolünden sorumlu başhemşire ile görüşme yapılmıştır.

Yapılan görüşmede elde edilen bilgiler şöyledir:

- Amalgam dolguların[7] yapımında hazır kapsül amalgamlar kullanılmakta, dolayısıyla amalgam atıkları oluşmamaktadır. Daha önce tedavi edilen hastalarda bulunan amalgam çıktıları ise, ağzı kapalı *"Uluslararası Biotehlike Amblemi"* ve *"Dikkat Tehlikeli Atık"* yazılı cam kavanozlar içinde saklanmaktadır.
- Röntgen görüntüleme solüsyonları ve eski filmler şeklinde tıbbi atık oluşumu olmamaktadır, çünkü dijital film kullanılmaktadır. Kullanılan dijital filmler, dijital ortama aktarılarak hekimlerin kolaylıkla erişebilmesine olanak sağlamaktadır. Hasta, kendine ait filmi talep ettiğinde ise, CD'ye aktarılarak teslim edilmektedir. Bu da atık oluşumunu azaltıcı bir etkidir.
- Kurşun içeren giysilerin rutin olarak radyasyon takibi yapılmaktadır.
- Kullanılan dezenfektanlar düşük, orta ve yüksek düzey şeklinde sınıflandırılmaktadır. Düşük düzeyde olan dezenfektanlar kullanılmış olup olmamasına bakılmaksızın kanalizasyona aktarılabilmektedir. Kurumda yüksek düzeyde dezenfektan kullanılmamaktadır. Etilen Oksit (ETO) kullanılmamaktadır. Hidrojen peroksit kullanımı uygun görülmekle birlikte, maliyetten kaynaklı kullanımında sıkıntı yaşanmaktadır.

[7] Amalgam dolgu, diğer adıyla gümüş dolgudur. Civanın herhangi bir başka metal ile birleşimidir.

- Geri dönüşümlü atıklar ilgili belediye ile (Atakum Belediyesi) anlaşma yapan firmalar tarafından alınarak bertaraf edilmektedir.
- Tıbbi atıklar, satın alma yoluyla anlaşma yapılan lisanslı firmaya aylık olarak satılmaktadır. Bu da çevreye duyarlı ve doğayı korumaya yönelik bir faaliyettir.
- Katlarda atıl pil kutuları bulunmaktadır. Kutular ¾ oranında dolduğu zaman kargo yoluyla Tıbbı Atık Pil (TAP) derneğine gönderilmektedir.
- Tıbbi atıklardan sorumlu yönetici bulunmakla birlikte, konu ile ilgili hizmet içi eğitim verilmektedir.
- Sağlık Bakanlığı'nın tıbbi atık planına paralel olarak, kurumun kendi tıbbi atık planı bulunmakta ve uygulanmaktadır.

Tüm bunlarında ötesinde atık konusunda, hem hastaların hem de çalışanların kendi çabalarının olması gerektiği de vurgulanmıştır. Yapılan görüşme ve edinilen bilgiler neticesinde kurumun; atıkları azaltma ve güvenli şekilde yok etmek için gereken faaliyetleri, hem Sağlık Bakanlığı'nın hem de kendi tıbbi atık planı kapsamında yaptığı tespit edilmiştir.

Faaliyetler esnasında ortaya çıkan atıklarla ilgili tedbirler alınmasının çevreye olumlu etki yapacağı, toplumun da bu etkiden memnun olacağı bir gerçektir. Çevreyi koruma amacıyla yapılan işlemlerin bir maliyeti olmaktadır. Ancak çevreye karşı duyarlı olmanın ve toplumun göstereceği olumlu tepkilerin, maliyetlerde oluşacak küçük artışlardan daha önemli olduğu düşüncesi ile hareket edilmelidir. Kısaca, atıkların azaltılması ve güvenli şekilde bertaraf edilmesi yönündeki uygulamalar, kurumun çevresel bileşendeki başarısı olarak değerlendirilebilir.

Özetle, kurumun çevreye ve topluma karşı sorumlukları mevcuttur. Bu nedenle gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçlarını gözetmesi gerekmektedir. Bu gözetim sürdürülebilirlik boyutu içerisinde gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirlik boyutunda sosyal ve çevresel bileşenler kapsamında amaçlar belirlenmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik çabaları, kurumun hayatta kalması için bir gerekliliktir. Bu noktada performansın iyi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik çabaları ise, kurumun imajını arttırabilmesi, topluma değer katabilmesi için bir gerekliliktir. Bu noktada performansın mevcut yıl itibari ile iyi olmadığı tespit edilmiştir.

Sürdürülebilirlik boyutundaki çıktıların yöneticilere, kurumu iyileştirilmiş kurumsal yöne doğru yeniden konumlandırmaları için, rehberlik edeceği söylenebilir.

3.4. Araştırma ve Bulguların Değerlendirilmesi

BSK yönteminin uygulanabilmesi için kurum misyon ve vizyonunun bilinmesi ve bunların yerine getirilmesi için yapılan faaliyetlerin temel dört boyutta stratejik amaçlar ile ifade dilmesi gerekmektedir. Ayrıca stratejik amaçların başarısını ölçmede kullanılacak değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi de yöntemin uygulanabilmesi için önemli olmaktadır. SBSK yönteminin uygulanabilmesi için ise, bunlara ek olarak sosyal ve çevresel bileşenlerin skora karta, mevcut dört boyut içerisine yerleştirilerek ya da beşinci boyut olarak, dahil edilmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmada, kuruma yönelik hazırlanan skor kartın ilk olması ve "sosyal ve çevresel" bileşenlerin performans ölçümünde daha fazla görünürlük kazanması nedeniyle beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Strateji haritasında boyutlar; sürdürülebilirlik, finansal, müşteri (hasta), iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları olarak belirlenmiştir. "Sürdürülebilirlik", beşinci boyut olarak skor kartta en üste yerleştirilmiştir. Ardından her boyutta başarısına hizmet edeceği düşünülen stratejik amaçlar belirlenmiştir. Daha sonra, stratejik amaçların başarısını ölçmede kullanılacak değerlendirme ölçütleri belirlenerek strateji haritası tamamlanmıştır. Son olarak, boyutların performansı belirlenen stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Sürdürülebilirlik boyutunun performansı, fakülte sekreteri ve başhemşire ile görüşme yapılarak analiz edilmiştir. Finansal boyutun performansı, oran analizi yönteminden likidite oranları, faaliyet oranları ve karlılık oranları ile analiz edilmiştir. Müşteri (hasta) boyutunun performansı, hastalara yönelik hasta memnuniyet anketi analiz edilmiştir. İç süreçler boyutunun performansı, kalite birimi sorumlusu ile görüşme yapılarak, ayrıca kurumun bilanço, gelir tablosu ve faaliyet raporları dikkate alınarak analiz edilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutunun performansı, bilgi işlem birim sorumlusu ile görüşme ve çalışanlara yönelik anket çalışması ile analiz edilmiştir. SBSK yöntemine göre yapılan performans çalışması neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.25. Diş Hekimliği Fakültesi 2019 Yılı Sürdürülebilirlik Balans Skor Kartı

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU			
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**	**2019**
S1	**Sosyal Bileşen: Kurum İtibarını Yükseltmek**	Sosyal Sorumluluk Projeleri	**Mevcut değil**
S2	Çevresel Bileşen: Ekolojik Etkileri Azaltacak Hizmet Anlayışı	Tıbbi Atık Planı	Mevcut

FİNANSAL BOYUT				
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**	**2017**	**2018**
F1	Sürdürülebilir Karlılığı Sağlamak	Brüt Satış Karı / Net Satışlar Dönem Net Karı / Net Satışlar	0,53 0,03	0,52 0,06
F2	Borçları Ödeme Açısından Üstünlük (Likidite Durumu)	Cari Oran, Asit Test Oranı, Nakit Oranı,	2,92 2,03 0,38	4,04 3,48 1,45
F3	Alacak Tahsilatında Etkinlik	Alacak Devir Hızı Oranı (kez)	6,1	6,6
F4	Hizmet Satış Gelirlerini Artırmak	Faaliyet Karı / Net Satışlar	0,02	0,05

MÜŞTERİ (HASTA) BOYUTU			
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**	**2019**
M1	**Hastaların Beklentilerini Kaşılamak**	Hasta Memnuniyet Anketi	**3,40**
M2	Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması		4,32
M3	Hastaların Sadakatinin Kazanılması		4,08

İÇ SÜREÇLER BOYUTU					
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**	**2017**	**2018**	**2019**
İ1	İç İşlemlerde Mükemmelliğin Sağlanması	Fiziki Alt Yapının Geliştirilmesi vd., İnsan Kaynakları	123	130	Mevcut
İ2	Yenilikçi Teknolojinin Kullanımı	Yeni Teknoloji Ürün Sayısı	639	676	
İ3	Verimlilik	Stok Devir Hızı (kez), Hasta Sayısı	5,4 255.754	11 270.754	
İ4	**Kalite Geliştirme Noktasında Etkinlik**	ADSH Kalite Standartlarına Uygunluk			**74,25**

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU			
STRATEJİK AMAÇLAR		**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**	**2019**
Ö1	Bilgi Sistemlerinin Yeterliliğini Sağlamak	Bilgi Sistemlerinin Ulaşılabilirliği, Kullanılan Yazılım ve Donanım	Mevcut
Ö2	**Çalışanların Tatminini Sağlamak**	Çalışan Memnuniyet Anketi	**2,59**
Ö3	**Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi**		**2,84**
Ö4	**Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamalarını Mümkün Kılmak**		**2,44**

Diş Hekimliği Fakültesi'nin 2019 yılı SBSK tablosu özetlendiğinde;

Sürdürülebilirlik boyutunun performansı sosyal ve çevresel bileşenler kapsamında belirlenen stratejik amaçlar ile incelenmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik çabaları, kurumun hayatta kalması için bir gerekliliktir. Bu noktada performansın iyi olduğu tespit edilmiştir. Çevresel bileşende; kurumun hem Sağlık Bakanlığı'nın hem

de kendi tıbbi atık planını uygulayarak atıkların azaltılması ve güvenli şekilde yok edilmesi hususlarına dikkat ettiği, çevreye duyarlı hizmet anlayışı ile hareket ettiği bilgisine ulaşılmıştır. Kurumun bu bileşende başarılı olduğu ve gereken çabayı sarf ettiği söylenebilir. Sosyal sürdürülebilirlik çabaları ise, kurumun imajını arttırabilmesi, topluma değer katabilmesi için bir gerekliliktir. Çalışmanın yapıldığı 2019 yılı itibariyle kurumda herhangi bir sosyal sorumluluk projesinin yürütülmediği tespit edilmiştir. Bu durum sosyal sorumluluk anlayışı ile hizmet eden kurumun, imaj ve itibarı açısından eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Sürdürülebilirlik boyutu altında sosyal ve çevresel performans görselleştirilmiş ve sürdürülebilirlik noktasındaki katkıları netleştirilmeye çalışılmıştır. Sürdürülebilirlik boyutundan elde verilerin yöneticilere, kurumu iyileştirilmiş kurumsal yöne doğru yeniden konumlandırmaları için, rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Finansal boyutun performansı dört stratejik amaç ile incelenmiştir. Kurumun sürdürülebilir karlılığının değerlendirilmesinde; brüt satış karı oranın azalış gösterdiği tespit edilmiştir. Maliyetlerdeki artış burada etkili olmuştur. Dönem net kar oranının ise yükselme eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Bu yükselme faaliyet dışı gelirlerden kaynaklı olmaktadır. Kurumun sürdürülebilir karlılığı sağlama noktasında belirlenen amaçlarda başarı sağladığı söylenebilir. Aksu (2008), geleneksel balans skor kart yöntemi ile Ankara'da bir Diş Hekimliği Fakültesi'ne yönelik yaptığı performans çalışmasında brüt satış karı / net satışları, 0,77; dönem net karı/net satışları, 0,18 olarak tespit etmiştir. Karlılık oranları karşılaştırıldığında; kurumun net satışlar içerisindeki hem brüt satış karının (0,52) hem de dönem net karının (0,06) daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kurumun borçlarını ödeme açısından üstünlüğü değerlendirildiğinde; borç ödeme kabiliyetinin yüksek, ancak kurumda hareketsiz paranın olduğu tespit edilmiştir. Aksu (2008), çalışmasında cari oranı, 3,38; asit-test oranı, 3,36; nakit oranı, 0,44 olarak tespit etmiştir. Likidite oranları karşılaştırıldığında kısa vadeli borç ödeme noktasında her iki kurum açısından da sıkıntı olmadığı, ancak çalışmanın yapıldığı kurumda hareketsiz paranın (1,45) daha fazla olduğu söylenebilir. Kurumun hareketsiz parayı fayda sağlayacak şekilde kullanması, yatırım yapması yararlı olacaktır. Alacak tahsilatının etkinliği değerlendirildiğinde; kurumun alacaklarını tahsil etme kabiliyetinin yıl itibari ile yaklaşık aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, fatura bilgilerinin sisteme aynı sürede girildiği veya SGK'nin

hizmet bedellerini ödeme politikasının bu noktada etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aksu (2008), çalışmasında alacak devir hızı oranını 1,2 tespit etmiştir. Dolayısıyla kurumun alacaklarını tahsil etme kabiliyetinin (6,6) daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmet satış gelirlerinin arttırılması amacında; kurumun hizmet satışından kaynaklı karının artış eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Aksu (2008), çalışmasında faaliyet karı/net satışları 0,17 tespit etmiştir. Hizmet satış gelirlerini arttırma açısından karşılaştırıldığında; çalışmanın yapıldığı kurumun karlılık oranın (0,05) olduğu ve diğer kuruma göre rekabet etme gücünün düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak kurum kendi içerisinde değerlendiğinde; finansal anlamda, pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumun önceki yıla göre genel durumunun iyi olduğu, esas faaliyetlerden kaynaklı karını dönem net karına yansıtabildiği, rekabet gücünün dönemler itibariyle gelişim gösterdiği ve gerçek nakit yaratma gücünün artmakta olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu olumlu sonuçlar sürdürülebilirlik açısından da önemli olmaktadır. Finansal boyutta başarı sağlayan kurumun, sürdürülebilirlik boyutunda belirlenen amaçları gerçekleştirmede daha başarılı olacağı söylenebilir.

Müşteri (hasta) boyutunun performansı üç stratejik amaç ile incelenmiştir. Hasta memnuniyet anketinden elde edilen verilere göre, hasta beklentilerinin karşılanması amacında kurumun puanın 3,40 olduğu ve istenilen başarı seviyesinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Hasta beklentilerini karşılama stratejik amacına yönelik değişkenler incelendiğinde *"muayene olacağım doktoru kendim seçtim"* sorusuna verilen olumsuz yanıtların ortalamayı düşürdüğü tespit edilmiştir. Ortalamanın düşmesi, sonucun istenilen başarı puanının altında kalmasına neden olmuştur. Hastalarına hizmet alacağı doktoru seçim hakkının daha fazla sunması halinde puanın yükseleceği düşünülmektedir. Hastaların memnuniyetinin sağlanması amacında 4,32 puan ile başarı tespit edilmiştir. Puan hastaların almış oldukları hizmetten genel olarak memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Aksu (2008) çalışmasında, hasta memnuniyetini % 68 olarak tespit etmiştir. Kurumun hasta memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğu (%78,6)[8] sonucuna ulaşılmıştır. Hastaların sadakatinin kazanılması amacında 4,08 puan ile başarı tespit edilmiştir. Bu puan hastaların kuruma

[8] (3,40+4,32+4,08)/3=3,93=%78,6

olan bağlılığını ve hizmet alımında tekrar kurumu tercih edeceğini göstermektedir. Memnuniyet ve sadakat noktasındaki ortalamalar değerlendirildiğinde, memnun olan her hastanın sadakat göstermediği tespit edilmiştir. Memnun olduğu halde tekrar kurumu tercih etmeyen hastaların yakınlarına tavsiye etmeme durumu söz konusu olabilir. Bu açıdan sadakati sağlanamayan hastaların uzun vadede kuruma net bir katkısının olduğu söylenemez. Bu nedenle hastaların sadakatinin kazanılması önemli olmaktadır.

Kısaca, kurumun hasta beklentilerini yeterli seviyede karşılayamamasına rağmen, mevcut sunulan hizmetler kapsamında hasta memnuniyetini ve sadakatini kazandığı ve müşteri (hasta) boyutundaki performansının genel olarak iyi olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçların bir rakam olmanın ötesinde, kurumun hem mevcut hem de gelecekteki durumunu daha iyi anlamasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İç süreçler boyutunun performansı dört stratejik amaç ile incelenmiştir. Birinci amaç olan iç işlemlerde mükemmelliğin sağlanmasında faaliyet raporlarından elde edilen veriler doğrultusunda, kurumun fiziki alt yapıya yönelik iyileştirme çalışmalarının devam ettiği ve insan kaynağı noktasında önceki yıla göre artış sağladığı tespit edilmiştir. İkinci amaç yenilikçi teknolojinin kullanılmasında; yenilikçi teknolojinin kullanıldığı ve kullanımın yıl itibariyle artış gösterdiği tespit edilmiştir. Üçüncü amaç olan verimlilikte; kurumun başarılı olduğu, stoklarını iyi yönettiği ve önceki yıla göre çalışma verimini arttırdığı tespit edilmiştir. Aksu (2008), çalışmasında stok devir hızı oranını 1,15 olarak tespit etmiştir. Çalışmanın yapıldığı kurumda stokların devir hızı oranının (8,3) daha yüksek, dolayısıyla stokların daha iyi yönetildiği sonucuna ulaşılmıştır. Dördüncü amaç kalite standartlarına uygunlukta; kurumun, kalite standartlarına erişim sağlayarak daha etkin bir hizmet verme çabası içinde olduğu ancak yapılan denetimde alınan 74,25 puan ile bu amaca yönelik olarak genel durumunun istenenin altında olduğu tespit edilmiştir. Ancak durumun kötü olmadığı ve daha iyi olmak için çaba sarf edildiği söylenebilir.

Kısaca, kurumun iç işleyiş boyutundaki performansının genel olarak iyi olduğu söylenebilir. Verimli, etkili ve değer yaratan iç süreçlerin, kurumun sürdürülebilirlik performansına iyileştirici etki edeceği unutulmamalıdır.

Öğrenme ve gelişme boyutunun performansı dört stratejik amaç ile incelenmiştir. Birinci amaç bilgi sistemlerinin yeterliliğini hakkında, bilgi işlem birim

sorumlusu ile görüşme yapılmış ve görüşme neticesinde; kullanılan bilgi sisteminin yeterli olduğu, zamanında ve doğru bilgiye ulaşım imkanı tanıdığı bilgisine ulaşılmıştır. Ancak kurum, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; çalışanların tatminin düşük olduğu, aynı zamanda hizmet içi eğitimlerin yeterli olmadığı ve işe yeni alınan çalışanların kuruma uyum sağlamaları yönünde yapılan faaliyetlerin yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Bilgi sistemleri noktasında başarılı olan kurumun, çalışanlar kapsamında aynı başarıyı elde edemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla kurumun öğrenme ve gelişme boyutunda, genel olarak başarısız olduğu söylenebilir. Aksu (2008) çalışmasında, çalışan memnuniyetini % 43,6 olarak tespit etmiştir. Çalışanların memnuniyeti açısından kurumun başarı puanının (% 52,4)[9] daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumun en değerli kaynağı çalışanlarıdır. Uzun vadede çalışanlarına yatırım yapması, daha sürdürülebilir başarıların elde edilmesi yolunda önemli olacaktır. Bu bağlamda yönetimin daha iyi çıktılar alabilmesi için; çalışanına değer verecek, onu geliştirecek eylemler üzerinde düşünmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Özetle, bir hizmet üretim işletmesi ve aynı zamanda kamu kurumu olan DHF'de, SBSK yöntemi ile çok boyutlu performans çalışması yapılmıştır. Çalışmada kurumun beş boyuttaki performansı, belirlenen 17 stratejik amaç ile analiz edilmiştir. Kurumun belirlenen stratejik amaçların 6 tanesinde başarısız olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo haline getirilerek görselleştirilmiş ve okunması kolaylaştırılmıştır. Geçmiş ve cari dönem sonuçlarını bir arada bulunduran tablo, kurumun geleceğine ışık tutan bir araç niteliğindedir. SBSK tablosu ile kurum, hangi boyutta başarılı, hangi boyutta başarısız, hangi stratejik amaçlarda başarılı hangilerinde başarısız olduğu bilgisine ulaşabilecek, sürdürülebilir olma noktasında kendini sorgulayabilecek ve yönetim stratejilerini değişen koşullara uygun hale getirebilecektir.

Sonuç olarak, hem iş hem sürdürülebilirlik performansına dikkat çekmek ve kurumsal sürdürülebilirliği teşvik isteyen yöneticiler için, beş boyutlu SBSK kullanımı daha doğru olacaktır.

[9] (2,59+2,84+2,44)/3=2,62=%52,4

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin hemen hemen her türünün amacı; kar elde etmek, başarılı olmak ve varlığını sürdürülebilir kılmaktır. İşletmelerin başarısının değerlendirilmesinde ve eksikliklerinin tespit edilmesinde performans ölçümü önemli olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çeşitli performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Geliştirilen geleneksel performans ölçüm yöntemleri, birçok işletme tarafından kullanılmıştır. Ancak yöntemlerin işletmeleri yalnızca finansal açıdan ele aldığı ve performans değerlendirmesinde daha çok sayısal verilere dayandığı şeklinde bir takım eleştiriler yapılmıştır. En önemli eleştiri ise, yöntemlerin işletmede gerçekleşen birden fazla olaya tek yönlü yaklaşması ve sadece finansal nitelikteki olayları dikkate almasıdır. Yalnızca finansal açıdan yapılan ölçümlerin kısa vadede fayda sağlayacağı, uzun vadede karar verme noktasında etkili olamayacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla, günümüz rekabet koşullarında yöneticilerin ihtiyaçlarını geleneksel yöntemlerin tam olarak karşılayamayacağı fikri akademisyenleri yeni arayışlara itmiştir.

Performans ölçümünde, finansal verileri dikkate alan geleneksel yaklaşım, sadece cari durumu ve kısa dönemi yansıtmaktadır. Oysaki finansal veriler kadar, finansal olmayan verilerinde dikkate alınarak performans ölçümünün daha kapsamlı yapılması önemli olmaktadır. Bu nedenle yeni bir performans ölçüm yöntemine ihtiyaç duyulmuş ve BSK yöntemi geliştirilmiştir.

BSK yöntemi, işletme performansını hem finansal göstergeleri hem de uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan göstergeleri dikkate alarak ölçen çok boyutlu bir performans ölçüm yöntemidir. Yöntem geleneksel hali ile dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutlarıdır.

Ancak BSK yöntemi, performans ölçümünde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Oysaki sürdürülebilirlik zamanının en önemli mücadelelerinden ve zorluklarından biri olmaktadır. Bu nedenden ötürü yöntem gözden geçirilip, sürdürülebilirlik bileşenlerini kapsayacak şekilde genişletilmiş ve SBSK olarak adlandırılan yeni bir yöntem geliştirilmiştir.

SBSK yöntemi, kökenini geleneksel BSK'den almakta ve ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik bileşenlerini skor kartta birleştirerek farklı bir içerik ve mimari sunmaktadır. SBSK yöntemi ile hem performans ölçümü yapılmakta hem de

sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin üçü iş stratejisine dahil edilerek kurumsal sürdürülebilirlik teşvik edilmektedir. Bu nedenle, SBSK'nin uygulanabilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel amaçların tanımlanması gerekli olmaktadır.

SBSK yöntemi, sosyal ve çevresel konuları açıkça dikkate alan ve geleneksel BSK'de yapılan değişiklikler ile geliştirilen bir yöntemdir. SBSK yöntemi, sosyal ve çevresel konuları iş değerlendirme sürecinde dahil ederek sürdürülebilirlik konularını performans ölçümünde dikkate almaktadır. BSK'nin bir avantajı, finansal olmayan verileri iş değerlendirme sürecine dahil edebilmesi iken, SBSK'ın avantajı ise; sosyal ve çevresel verileri de geleneksel skor karta dahil ederek daha geniş bir ölçüm sağlamasıdır.

SBSK yönteminde strateji haritası iki şekilde oluşturulabilmektedir. Birincisi; sürdürülebilirlik bileşenlerini geleneksel BSK'nin dört boyutuna yerleştirmek ikincisi; sürdürülebilirlik bileşenlerini dikkate alan yeni bir boyut oluşturmaktır. Oluşturulan beşinci boyut; toplum ve gezegen, piyasa dışı boyut veya sürdürülebilirlik boyutu olarak adlandırılmaktadır.

SBSK yöntemi performans ölçümünde daha geniş bir çerçeveyi kapsadığından yöneticilerin hem iş hem de sürdürülebilirlik konularında daha doğru kararlar almalarında etkili olmaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmında, bu bilgiler doğrultusunda, sağlık hizmeti veren DHF'de SBSK yöntemi ile çok boyutlu performans çalışması yapılmıştır. DHF'nin kar etmekten ziyade misyonun yerine getirilmesini amaçlayan bir sağlık kurumu olması, mevcut skor kartının olmaması ve skor kartta "sosyal ve çevresel" bileşenlerin daha fazla görünürlük kazanması için beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Strateji haritasında boyutlar; sürdürülebilirlik, finansal, müşteri (hasta), iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları olarak belirlenmiştir. "Sürdürülebilirlik", beşinci boyut olarak skor kartta en üste yerleştirilmiştir. Ardından her bir boyutta stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Kurum performansı beş boyut üzerinden ve toplam 17 stratejik amaç kapsamında incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumun sürdürülebilirlik boyutunda kısmen başarılı olduğu, finansal boyutta pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği, müşteri boyutunda ve iç süreçler boyutlarında genel olarak başarılı

olduğu, öğrenme ve gelişme boyutunda ise çalışanlar kapsamında başarısız olduğu tespit edilmiştir. Toplamda ise, belirlenen 17 stratejik amaçtan 6'sında başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde, SBSK yönteminin teorisi ve pratiği hakkında yararlı bilgiler sağlayan uluslararası çalışmalar olmakla birlikte, ulusal yazında SBSK'yi yalnızca teorik açıdan ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Her kurumun kendine özgü özellikleri farklı olmasına rağmen, sunulan SBSK modelinin, özelliklerine uygun şekilde ayarlanarak diğer kurumlar için bir başlangıç noktası olabileceği düşünülmektedir. SBSK ile ilgili çalışmaların Türkiye'de yeni çalışılmaya başlanması sebebiyle çalışmanın bütünüyle de literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecekte yürütülebilecek bilimsel araştırmalarda bu çalışmanın devamına yönelik olarak çalışma, kısıtları olan "eğitim öğretim hizmetleri" ve "bilimsel çalışmalar ve araştırma faaliyetleri" alanlarındaki başarım dikkate alınarak genişletilebilir. Mevut skor kartı olan veya skor kartını sürdürülebilirlik bileşenlerini de kapsayacak şekilde geliştirmek isteyen sağlık kurumlarında sürdürülebilirlik bileşenlerinin geleneksel skor kartın dört boyutuna yerleştirildiği bir SBSK modeli oluşturulabilir. Akademik olarak, her hangi bir sektörde oluşturulacak beş boyutlu SBSK'de sürdürülebilirlik boyutunun diğer dört boyut arasındaki nedensellik ilişkisi yapılacak deneysel bir çalışma ile ortaya konulabilir.

SBSK modeli özel sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışılabileceği gibi kamu veya özel sektörün farklı alanlarında da çalışılabilir. Çalışmada sürdürülebilirlik boyutu incelenirken sadece mülakat yapılmıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik boyutunun daha ayrıntılı dökümü için çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Tuncer, E. (2006). "Çok boyutlu performans değerleme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi.* 8(1), 173-193.

Akdoğan, N. ve Tenke, N. (2007). *Finansal tablolar ve mali analiz teknikleri*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Aksoy, Ç. (2013). *Sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek önerisi ve Türkiye'deki işletmelerde uygulaması.* Basılmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, M. (2008). *Performans ölçümünde dengeli ölçüm kartı tekniğinin kullanımı ve bir diş hekimliği fakültesi'nde uygulama.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alacahan, Y. (2016). *Sağlık hizmetlerinde kurumsal karne (Balanced Scorecard) uygulaması ve kamu hastanelerinin kapasitesi üzerine etkileri.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.* Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Araujo, L., Oliveira, H. and Gomes, L. (2020). "Sustainability balanced scorecard for a Brazilian agricultural and livestock company". *https://doi.org*. 1-11.

Arslan, Z. (2017). *Sürdürülebilirlik ve kurumsal marka entegrasyonunda sürdürülebilir kurumsal marka kavramı ve yansımaları.* Basılmamış doktora tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Asa, Y. (2011). *Kamu kurumlarında sürdürülebilir etkinliğin kontrolü: Balanced scorecard ile kurumsal performansın ölçümü ve Kütahya ili nüfus müdürlüklerinde bir uygulama.* Basılmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Atalıç, H. (2014). *Hastanelerde sürdürülebilirlik ve ISO 140001: Yönetici tutumları üzerine bir araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Aydemir, İ. (2018). "Hastanelerde finansal performansın değerlendirilmesi: Türkiye Cumhuriyeti merkez bankası hastane hizmetleri sektör bilançolarında bir uygulama". *International Journal of Healty Management and Strategies Research.* 4(2), 133-149.

Aydın, A. (2011). *Zamana dayalı faaliyet tabanlı maliyet sistemi ile hizmet karlılık analizi: Diş Hekimliği Fakültesinde uygulama.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Aydın, İ. (2019). *Sürdürülebilir süreç yönetimi ve dengelenmiş hedef kartı ilişkisi.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aytekin, S. ve Erol, A.F. (2018). "Finansal Performans Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Temel Belirleyicisi midir? BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Aras Yöntemi İle Uygulama". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* 869-886.

Bardak, N. (2011). *Performans değerlendirme yaklaşımı olarak dengeli ölçüm kartı modeli: Isparta'daki hastaneler üzerine bir araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Barlemeyer, R., Comyns, B., Figge, F. and Napolitano, G. (2014). "CEO statements in sustainability reports: Substantive information or bacground noise?". *Accounting Forum.* 38, 241-257.

Bekmezci, M. (2008). *Türk işletmelerinin balanced scorecard yöntemi açısından alt yapı uygunluğunun değerlendirilmesi.* Basılmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bento, A., Bento, R. and White, L.F. (2013), "Validating cause and effect relationships in the balanced scorecard". *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 17(3), 45-55.

Ceylan, Ö. (2010). *Tüketicilerin çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik moda konusunda bilgi düzeyi, tutum ve davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Chan, Y.L. and Ho, S.K. (2000). "Performance measurement and the use of balanced scorecard in Canadian hospitals". *Advances in Management Accounting*. 9, 145-169.

Chelarıu, G., Dicu, R., Mardiros, D. and Pavaloaia, L. (2017). "A managerial perspective on the use of the balanced scorecard for non-profit organizations in educational field". *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 9(1),77-93.

Chen, C.X. (2015). "Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24". *Journal of Management Accounting Research. 27*(2), 67–73.

Costa Oliveira, H.M. (2014). "The balanced scorecard operating as a risk management tool". *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu.* 2, 41-57.

Çoşkun, A. (2005a). *İşletmelerde performans yönetimi: Bir yönetim muhasebesi aracı olarak performans karnesi*. Basılmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çoşkun, A. (2006b). "Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma". *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.* 1, 127-153.

Dilmaç, E. (2011). *Bir eğitim ve araştırma hastanesinde kurumsal performans karnesi (balanced scorecard) yönteminin uygulanabilirliği.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Hacette Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dow Jones Sustainability Index, *Corporate Sustainability*, 2016, http://www.sustainability-indeces.com/sustainability-assesment/ (22/02/2019).

Düzer, M. ve Önce, S. (2018). "Sürdürülebilirlik performans göstergelerine ilişkin açıklamaların finansal performans üzerine etkisi: BIST'te bir uygulama." *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi.* 11(1), 93-118.

Ece Çokmutlu, M. (2019). *Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik performansları ile finansal performanslarının karşılaştırılması.* Basılmamış doktora tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Elijido, T. and Tijan, Y. (2014). "Sustainability balanced scorecard disclosures and corporate commitment to sustainability: An Australian study". *Issues Social and Environment Account. 8*, 185-208.

Erol, İ. (2016). *Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması: BIST-sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler üzerinde bir uygulama.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Erzurumlu, S. (2012*). Hastanelerde dengeli performans karnesine dayalı strateji haritalarının geliştirilmesi: Akdeniz üniversitesi hastanesi için bir model önerisi.* Basılmamış yüksek lisan tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma düzeyinde sürdürülebilirlik performans ölçümü.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Falle, S., Rauter, R., Engert, S. and Baumgartnert, R. (2016). "Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study*". www.mdpi.com/journal/sustainability*. 1-16.

Fasal, A. (2019). *Türkiye tarım kredi kooperatifleri için kurumsal performans karnesi önerisi.* Basılmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Figge, F., Hanth, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002). "The sustainability balanced scorecard: linking sustainabiliyt management to business strategy". *Business Strategy and the Environment.* 11(5), 269-284.

Gadenne, D., Sand, J., and Rae, K. (2016). "An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance". *Accounting Research Journ*al. 29(2), 154-178.

Gençbay, İ.C. (2010). *Kurumsal performans değerlendirme ve termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik model önerisi.* Basılmamış doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Giannoukou, I. and Beneki, C. (2018). "Towards sustainability performance management system of tourisim enterprises: A tourism sustainability balanced scorecard framework*". Global Environmet Journal.* 17, 175-196.

Güner, F. (2008). "Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi.* 10(1), 247-265.

Hansen, E.G. and Schaltegger, S. (2017). "Sustainability balanced scorecard and their architectures: Irrelevant or misunderstood?". *https://doi.org/*. 937-952.

Hatipoğlu, O. (2009). *Türkiye'de uluslararası muhasebe standartlarının gelişimi, gerekliliği ve uygulanabilirliği üzerine araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Hristov, I., Chirio, A. and Appoloni, A. (2019). "Sustainability value creation, survival, andgrowth of the company: A critical perspective in the sustainability balanced scorecard (SBSC)". *www.mdpi.com/journal/sustainability*. 1-19.

Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2003). "Coming up short on nonfinancial performance measurement". *Harvard Business Review*. 1-9.

Jassem, S., Azmi, A. and Zakaria, Z. (2018). "Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making". *www.mdpi.com/journal/sustainability*. 1-18.

Jiangtao, L. and Pin, Z. (2010). "Analysis of sustainability balanced scorecard influences on decision processe and investment decisions". 111-116.

Junior, A.N., Oliveira, M.C. and Helleno, A.L. (2018). " Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives". *ScienceDirect, Journal of Cleaner Production.* 4, 84-93.

Journeault, M. (2016). "The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies". *Journal of Environmental Management.* 214-229.

Kalender , Z.T. ve Vayvay, Ö. (2016). "The fifth pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability". *ScienceDirect.* 76-83.

Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K., and Downing, S. (2015). "Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: Tha case of study of family-owned hotels". *International Journal of Hospitality Management.* 124-134.

Kaplan, R.S.and Norton, D.P. (1996). *Balanced scorecard şirket stratejisinin eyleme dönüştürmek.* Serra Egeli (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karsavuran, S. (2013). "Stratejik değerlendirme ve kontrol: Dengeli puan kartı'nın sağlık hizmetlerinde kullanımı". *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi.* 16(2), 69-89.

Kasnaklı, B. (2002). "Stratejiler ile performans göstergelerinin bütünlüğünü sağlayan bir model: Dengeli puan kartı". *Verimlilik Dergisi.* 2, 131-152.

Kaymak, G. (2019). *Faaliyet raporlarının entegre raporlamaya uygunluğu üzerine BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerde bir araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.

Keser Özmantar, Z. (2011). *Balanced scorecard'ın okullarda stratejik performans yönetim aracı olarak kullanılması.* Basılmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Keskin, T. (2020). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Kestane, A. (2016). *Kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinde işletmelerin finansal performansının analizi ve yatırımcı davranışları üzerine bir araştırma: BIST sürdürülebilirlik endeksinde bir uygulama.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). "Dengeli ölçüm kartının (balanced scorecard) Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 22, 1-21.

Kim, Y.H., Barber, N. and Kim, D. (2019). "Sustainability research in the hotel industry: Past, present and future". *Journal of Hospitality Marketing & Management.* 28(5), 576-620.

Korkmaz, O. (2011). *Örgütsel performansın kurumsal performans karnesi yöntemi ile ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi hastanesi üzerine yürütülen bir araştırma.* Basılmamış doktora tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Kuckertz, A. and Wagner, M. (2010). "The influence of sustainable orientation on entrepreneunial intentions – investigating the role of business experience". *Journal of Business Venturing*. 25, 524-539.

Kuğu, T.D. ve Kırlı, M. (2013). "İşletme performansının değerlendirilmesinde bir yenilikçi yönetim muhasebesi aracı olarak balanced scorecard uygulaması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi.* 18(2), 301-318.

Kuşat, N. (2012). "Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi.* 14(2), 227-242.

Linnenluecke, M.K. and Griffiths, A. (2013). "Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field*". Global Environmental Change Part A.* 23, 382-391.

Maas, K., Schaltegger, S. and Crutzen, N. (2016). "Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control and reporting". *Journal of Cleaner Production.* 136, 237-248.

Malina, M.A. and Selto, F.H. (2001). "Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard". *Journal of Management Accounting Research*. 13, 47 - 90.

Menekşe, T. (2019). *Kurumsal sürdürülebilirlik ile inovasyon ve finansal performans ilişkisi: Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler üzerinde bir uygulama.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Mousa, S. & Othman, M. (2019). "The impact of green human resource management practies on sustainable performance in healthcare organisations: Aconcetual framework". *Journal of Cleaner Production*. 243, 1-14.

Norreklit, H. (2000). "The balanced on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions". *Management Accounting Research*. 11(1), 65-88.

Orazalin, N & Mahmood, M. (2018). "Economic, environmental and social performance indicators of sustainability reporting: Evidence from Russian oil and gas industry*". Science Direct, Energy Policy.* 121, 70-79.

Önder, Ş. (2019). "İşletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları ve finansal performansı arasındaki ilişkinin çift yönlü incelenmesi". *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi,* 12(2), 181-196.

Örnek, A.Ş. (2000). "Balanced scorecard: Bilgiden stratejiye ulaşmada kullanılabilecek yeni bir araç". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 2(3).

Özer, Ö. (2015). *Türkiye sağlık sisteminde finansal sürdürülebilirlik: Paydaş görüşleri ve değerlendirmeleri.* Basılmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özçelik, F. (2013). "Sürdürülebilirlik performans karnesi". *Journal of Yasar University*. 30(8), 4985-5008.

Özdemir, F.S., Bengü, H. ve Bayar Özdemir, H. (2016). *Çok boyutlu kurumsal performans ölçümünde balans skor kart.* Niğde: Siyasal Kitabevi.

Özkan, A., Güngör Tanç, Ş. ve Taşdemir, B. (2018). "Sürdürülebilirlik açıklamaları kapsamında kurumsal sosyal sorumluluğun karlılık üzerine etkisi: BIST sürdürülebilirlik endeksinde bir araştırma". *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.* 20(3), 560-577.

Öztürk, E. (2014). *Durağanlık analizi yöntemi ile şirket karlarının sürdürülebilirlik durumunun incelenmesi: BIST uygulaması.* Basılmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Pham, H. and Kim, S.Y. (2019). "The effects of sustainable practices and managers' leadership compotences on sustainability performance of construction firms". *Sustainable Production and Consumption*. 20, 1-14.

Polat, L. (2008). *Zaman sürücülü faaliyet tabanlı maliyetleme ve bir sanayi işletmesi uygulaması.* Basılmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani, A. and Zavadskas, E. (2014). "Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approches by using linguistic variables of rhe performance evaluation of oil producing companies". *Expert Systems with Applications.* 7316-7327.

Rae, K., Sand, J., and Gadenne, D. (2015). "The association between organisational commitment and corporate social responsibility-environmental performance within an integrated sustainability balanced scorecard framework". *Issues in Social and Environmental Accounting.* 9(1), 32-50.

Rodriguez, R., Svensson, G. and Wood, G. (2020). "Sustainability trends in public hospitals: Efforts and priorities." *Evaluation and Program Planning.* 78, 1-11.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H.B. (2009). "Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri". *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi.* 5(1), 1-12.

Senal, S. ve Aslantaş Ateş, B. (2012). "Kurumsal sürdürülebilirlik için muhasebe ve raporlama". *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi.* 83-97.

Seyyah, N. (2020). "*İşletmenin amaçları, işlevleri, türleri*". (07/05/2020).

Silvius, G. (2017). "Sustainability as a new school of thought in project management". *Journal of Cleaner Production.* 166, 1479-1493.

Sipahi, B. ve Poroy Aksoy, A. (2010). "Finansal raporlamada yeni yaklaşımlar". *Öneri Dergisi.* 9(33), 51-57.

Sodenberg, M.J. (2006). *The balanced scorecard: Structure and use in Canadian companies.* A Thesis Submitted to the College of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in the Department of Accounting, University of Saskatchewan, Saskatoon.

Sönmez Tabak, D. (2016). *Stratejik performans ölçümü ve kurumsal karne yönteminin bankacılık sektörüne uygulanması.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, Z. (2017). *Türkiye'de GRI kapsamında sürdürülebilirlik raporları ve kobi'lere yönelik raporlama önerisi.* Basılmamış doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Şahin, Z. ve Çankaya, F. (2018). "Türkiye'de GRI rehberine göre hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi". *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.* 20(4), 860-879.

Şen Demir, Ş. (2012). "Avrupa müşteri memnuniyeti endeksi modeli: Uluslararası otel işletmelerine yönelik bir uygulama". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.* 9(1), 672-695.

Tarakçığlu Altınay, A. (2016). "Entegre raporlama ve sürdürülebilirlik muhasebesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 25(3), 47-64.

Tarım, M. (2004). "Sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli (Balance Scorecard)". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi.* 7(2), 233-248.

Taş, M.A., Çiçek, H., ve Yastoğlu, S. (2019). "Misyon, vizyon, amaçlar bağlamında geleceğe bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi stratejik plan çalışmaları örneği". *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 6(2), 544-562.

Toker, K. ve Çınar, F. (2018). "Institutional substainability management in the health sector and a research on the hospitals in european side of Istanbul". *Journal of social and humanities sciences research.* 5/16, 46-51.

Trotta, A., Cardamone, E., Cavallaro, G. and Mauro, M. (2012). "Applying the balanced scorecard approacah in teaching hospitals: a literatüre review and conceptual framework". *The International Journal of Health Planing and Management.* 28, 181-201.

Tsang Lu, M., Hsu, C., Liou, J., and Lo, H. (2018). "A hybrid MCDM and sustainability balanced scorecard model to establish sustainability perfrormance evaluation for international aiports". Journal of Air Transport Management. 9-19.

Tuna, Ö. ve Besler, S. (2015). "Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı ve uygulamaları: Örnek olay çalışması". *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.* 52(3), 173-199.

Tüm, K. (2014). "Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi". *Akademik Yaklaşımlar Dergisi.* 5(1), 58-81.

Uygur, A. (2009). "Çok boyutlu performans değerleme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi.* 10(1), 148-159.

Ünal, H.K. (2013). *Enerji-çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik üzerine bir araştırma: İzmir demir çelik örneği.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Yavuz, F. (2000, Kasım). "Garanti'de balanced scorecard uygulamaları". *9. Ulusal Kalite Kongresi.* İstanbul.

Yıldız Çankaya, S. (2015). *Tedarik zinciri yöntemine sürdürülebilirlik perspektifinden bakış ve yeşil uygulamalar.* Basılmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yılmaz, G. (2018). *Kurumsal sürdürülebilirlik ölçümünde dengeli performans karnesi yaklaşımı ve bir model önerisi: Topsis yöntemi ile şirketlerin değerlendirilmesi.* Basılmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, M.S., Kethüda, Ö. ve Kurutkan, M.N. (2013). "Dengeli ölçüm kartının hastane işletmelerinde uygulanması: Örnek olay çalışması". *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi.* 27(4), 90-109.

Yörüker, S., Kayaberli, L., Kaya, S. ve Özeren, B. (2001, Eylül). "Sayıştay'ın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu". *T.C. Sayıştay Başkanlığı*. Ankara. http://www.sayistay.gov.tr/.

Yükçü, S. (2014). *Herkes için yönetim muhasebesi.* İzmir: Altın Nokta Yayınevi.

http://ekolojist.net/surdurulebilirlik-nedir/ (01/11/2019).

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite Standartları ADSH Rehberi, 2017.

T.C. Sağlık Bakanlığı ADSH Verimlilik Yerinde Değerlendirme Rehberi, 2019.

http://www.borsaistanbul.com.

http://www.sgk.gov.tr.

EKLER

EK 1: Geleneksel BSK Literatür/Makale

No	Yayının Adı	Yazar(lar)ı	Yılı	Yayınlandığı / Sunulduğu Yer	Çalışmanın Amacı	Edinilen Bulgular
1	Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması	Tuğba ERCİYES ERAVCU, Talip TORUN	2018	Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	Bu çalışmada çok boyutlu performans değerleme modellerinden Balanced Scorecard (BSC) modelinden yola çıkılarak, ülkemiz çimento sektöründe faaliyet gösteren firmaların performans değerlendirme çalışmalarında kullanabilecekleri bir model önerisi oluşturma amaçlanmıştır	Uygulamada modelin mimarları Kaplan ve Norton'un önerdikleri klasik modelde yer alan 4 boyut (finansal, müşteriler, işletme içi süreçler ve öğrenme gelişme) temel alınarak boyutlar içerisinde yer alan performans ölçütleri literatürdeki çalışmalardan derlenmiştir. Oluşturulan model, Adana Çimento firmasının 2013-2015 yılı verileri üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada geliştirilen BSC modelinin müşteriler ve öğrenme gelişme boyutundaki ölçütlerin sayısının az olması bazı kısıtlara yol açabilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu ölçütlerin geliştirilmesi önerilmektedir. Sektörde yer alan diğer işletmeler ile yapılacak BSC uygulamaları, ölçütlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi çalışmaları ile sektöre ve literatüre daha fazla katkı sağlanabileceği belirtilmiştir.
2	Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması	R.Şebnem YAŞAR	2016	Muhasebe ve Finansman Dergisi	Bu çalışmada, denetim şirketlerinde DPK yaklaşımı ile performans ölçümüne ilişkin bir uygulama yapılmıştır.	Söz konusu denetim şirketinin çok boyutlu olarak incelenmesi sonucunda, her boyut için belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin birtakım eksiklikler taşımasına rağmen oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.
3	Yükseköğretim Kurumlarında Dengeli Ölçüm Kartı Geliştirilmesi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği	Hüsetin ERKUL, Feyza DEREKÖY, Sena ERDEN AYHÜN	2015	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	Çalışmada, yükseköğretim kurumlarında kullanılabilecek bir Dengeli Ölçüm Kartı önerilmiştir.	Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nun mevcut durumu ele alınmış, yüksekokulun misyon, vizyon ve SWOT analizi sonuçları dikkate alınarak Dengeli Ölçüm Kartı'nın performans boyutları, hedefleri ve ölçütleri belirlenmiş ve Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, Dengeli Ölçüm Kartı'nın üniversitelerin tüm birimlerinde oluşturularak, akademik ve idari birimlerde etkili olarak uygulanabileceği yargısına varılmıştır.

EK 1: (Devam)

4	Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Performans Ölçümü ve İyi Yönetişim İlkelerine Dayanan Bir Model Önerisi: Bütünsel Performans Karnesi	Yaşar KÖSE, Hakan KARABACAK Murat ATİK	2014	Verimlilik Dergisi	Bu çalışmada kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda performans ölçümüne ilişkin olarak Bütünsel Performans Karnesi Modeli geliştirilmesi amaçlanmıştır.	Önerilen bu modeli farklılaştıran başlıca nokta, performans bileşenleri veya boyutları olarak adlandırılan performans karnesindeki değerlendirme ölçütlerinin "iyi yönetişim ilkelerini" temel almasıdır. Bütünsel performans karnesinde kullanılması önerilen iyi yönetişimin temel ilkeleri hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik, cevap verebilirlik, katılımcılık, şeffaflık ve stratejik planlama olarak tespit edilmiştir. Kâr amacı gütmeyen organizasyonların performans ölçümüne yönelik olarak önerilen tüm yaklaşımları tek bir çerçeve altına alan bir model geliştirilmiştir.
5	İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması	Tayfun Deniz KUĞU, Mustafa KIRLI	2013	Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Bu çalışmada, Balanced Scorecard yöntemiyle Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan bir işletmenin kurumsal karnesi oluşturulmaya ve performansı değerlendirilmeye çalışılmıştır.	Araştırmada performansla ilgili boyutlara, hedef ve verilere ulaşmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. İşletme finansal ve müşteri boyutunda için belirlenen ölçütlerin tamamında hedeflediği değerlerin üzerinde olumlu gelişmeler yaşamıştır. Tüm verilerden hareketle işletmenin 2011 yılı için hedeflediği amaçlara büyük oranda ulaştığı ve olumlu bir performans ortaya koyduğu görülmektedir
6	Konaklama Sektöründe Finansal Boyutuyla Bir Kurumsal Karne Uygulaması	Ahmet AKTÜRK, Ercüment OKUTMUŞ, Şevket YİRİK	2013	MÖDAV	Bir otel işletmesinde sadece finansal boyutuyla olmak kaydıyla bir kurumsal karne uygulaması amaçlanmıştır.	Finansal boyutla ilgili olarak 10 ölçüt belirlenmiş ve belirlenen ölçütlerdeki hedeflenen durum sonuçları ile açıklanmıştır.
7	Dengeli Ölçüm Kartının Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması	Selami YILDIZ, Önder KETHÜDA, Nurullah KURUTKAN	2013	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	Bu araştırmanın amacı, Dengeli Ölçüm Kartı'nın (Balanced Scorecard) hastane işletmelerinde bir stratejik yönetim ve performans ölçüm aracı olarak kullanılmasına zemin hazırlamaktır.	Bu çalışmada, özel bir hastanenin stratejik yönetim aracı olarak kullanabileceği Dengeli Ölçüm Kartı boyutları ve her bir boyutta yer alan amaçlar belirlenmiştir. İncelenen hastanenin vizyon ve stratejisi paralelinde hastanenin Dengeli Ölçüm Kartı için 5 boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar; öğrenme ve yenilik boyutu, işgören boyutu, içsel süreçler boyutu, müşteri boyutu ve finansal boyut olarak belirlenmiştir
8	Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı'nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı	Seda KARSAVURAN	2013	Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi	Bu çalışmada, stratejik yönetimin önemli bir öğesi olan stratejik kontrolün ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve stratejik kontrol yöntemlerinden biri olan Dengeli Puan Kartı'nın sağlık hizmetlerindeki kullanımının ve uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Bu çalışmada, stratejik değerlendirme ve kontrolün diğer işletmelerde olduğu gibi, sağlık kurumlarında da uygulanması gerektiği ve stratejik değerlendirme ve kontrol için Dengeli Puan Kartı yönteminin hastanelerde uygulanabilir olduğu vurgulanmaktadır. Ölçülemeyen şey kontrol edilemeyeceği için yönetilemez ve sonuç olarak geliştirilemez. Bu nedenle, tüm örgütler gibi sağlık kurumları da ölçülebilir hedefler üzerinden stratejilerini oluşturmalı ve sürekli iyileştirme sağlayabilmek için bu stratejilerini Dengeli Puan Kartı gibi kendi yapılarına uygun veya uyarlanabilir yöntemlerle kontrol etmelidir sonucuna varılmıştır.

EK 1: (Devam)

9	Sağlık Kuruşları Perspektifinde Bütüncül Yönetim Metodolojisi Olarak Balanced Scorecard	Umut Can ÖZTÜRK, Münire ÇİFTÇİ, Didar BÜYÜKER İŞLER, Gaye ATİLLA	2011	Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi academia.edu.tr	Bu çalışmada performans yönetimine bağlı olarak BSC'nin teorik altyapısı ve bütüncül anlayışı ele alınmış, sağlık sektörü bazında yurtiçi ve dışı örnekleri değerlendirilmiş ve karşılaştırılmıştır.	Yabancı uygulamalarda göze batan en önemli unsur örgütten örgüte çeşitlendirilmiş bir boyut düzeni olmasıdır. Her örgütün kendine özgü bir yapısı olduğu yadırganamaz ve buna bağlı olarak BSC de uygulama ve sistemleşme sürecinde farklılık göstermektedir. Kanada ve Mayo Klinik incelendiğinde hastalara müşteri bazlı yaklaşıldığı ve bakış açılarına azami önem gösterildiği görülmektedir. Diğer bir yandan finansal boyut önem sıralamasında imaj'a ait boyutlardan daha geri sıralardadır. Yerli uygulamalar incelendiğinde ise ortaya net klasikleşmiş bir tablo çıkmaktadır. Detaylandırılmış nicel yaklaşımlar dikkati çekmekte, finansal yaklaşımlar göze batmaktadır.
10	Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama	Tunç KÖSE	2007	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi	Bu çalışmanın amacı Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği hakkında bilgi vermek ve bu tekniğin stratejik yapı çerçevesinde nasıl kullanılacağının anlaşılmasını sağlamaktır.	Bu çalışmada, DÖKT gerçek bir işletmede pilot bir uygulama olarak ele alınmıştır. Uygulama sonucunda, başarılı bir şekilde ileride performans ölçümü yapılmış ve ileride işletmeyi tamamen kapsayan ayrıntılı stratejik bir yönetim sistemi olarak kullanılmasının yolu açılmıştır.
11	Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması	Veysel AĞCA, Ender TUNCER	2006	Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi	Bu çalışmanın amacı, çok boyutlu performans yöntemlerinin önemini vurgulayarak Balanced Scorecard temelinde bir hizmet işletmesi olan Özdilek Alışveriş ve Konaklama Merkezinin BSC'ını oluşturmaktır.	Finansal boyutla ilgili olarak firmanın hedeflerini ölçmek için belirlenen kriterler, bu boyutun performansını ölçme yeteneğine sahiptir. Müşteri boyutu ve İçsel süreçler boyutu için belirlene kriterlerin bu boyutların performansını ölçme yeteneğine sahip olduğu belirtilmiştir. Öğrenme ve Gelişme boyutundaki kriterlerin bazı eksiklikleri olmasına rağmen, bu boyutla ilgili performansı büyük oranda ortaya çıkarma yeteneğine sahip olduğu ifade edilmiştir.

EK 2: Geleneksel BSK Literatür/Tez

No	Yayının Adı	Yazar(lar)ı	Yılı	Yayınlandığı / Sunulduğu Yer	Çalışmanın Amacı	Edinilen Bulgular
1	Tarım Kredi Kooperatifleri İçin Kurumsal Performans Karnesi Önerisi	Abdulkadir FASAL	2019	Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Doktora Tezi	Bu çalışmada kooperatiflerin kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri bir kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır.	Çalışma kapsamında verilerin elde edilmesinde kullanılan anket formu Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği ve 17 Bölge Birliğinde çalışan 140 yöneticiye gönderilmiştir. Yöneticiler tarafından 105 ankete geri dönüş yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, kooperatifler açısından kurumsal performans karnesi bağlamında önemli görülen stratejik amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedefleri test edecek ölçütler kurumsal performans karnesinin her bir boyutu için ayrı ayrı gösterilmiş, kooperatiflerde kurumsal performans karnesi oluşturulması sürecinde kullanılabilecek ölçekler olarak önerilmiştir.
2	Telekomünikasyon Sektöründe Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Geliştirilmesi: AHP ve Dengeli Puan Kartı Uygulaması	Hasan ADIGÜZEL	2019	Atılım Üniveristesi, SBE, Doktora Tezi	Bu çalışmanın temel amacı, telekomünikasyon sektörüne yönelik olarak tedarikçi performans değerlendirme amaçlı bir Dengeli Puan Kartı oluşturmaktadır.	Dengeli Puan Kartının oluşturulmasına yönelik olarak öncelikle olası performans değerlendirme kriterleri belirlenmiş, tez danışmanından ve sektörde konusunda uzman kişilerden görüş alınarak esas alınacak ana ve alt kriterler tespit edilmiştir. Oluşturulan derecelendirme tabloları, sektörde tedarik zinciri yönetiminde aktif görev yapmakta olan 5 uzmana gönderilmiş ve puanlandırma yapmaları istenmiştir. Uzmanlardan gelen yanıtlar Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılarak analiz edilmiş ve kriterlerin önem dereceleri elde edilmiştir. AHP ile elde edilen önem derecelerine göre sıralama yapılarak ve Dengeli Puan Kartının boyutlarına dağıtılarak telekomünikasyon sektörü için bir Dengeli Puan Kartı oluşturulmuştur.
3	Sürdürülebilir Süreç Yönetimi ve Dengelenmiş Hedef Kartı İlişkisi	İbrahim AYDIN	2019	Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Bu çalışmada uygulamakta olduğu yönetim sistemlerini birbiri ile entegre etmiş bir kuruluşun uygulama aşamaları incelenmiştir.	Kuruluşun; Süreç Yönetim Sistemi, Balanced Scorecard, Vizyon, Stratejik Plan, Bütçe, Performans Yönetim Sistemi, Görev Tanımları gibi uygulamalarının birbiri ile olan ilişkisi ortaya konulmuştur.
4	Performans Yönetimi ve Dengeli Ölçüm Kartının Bir Üretim İşletmesinde Uygulanması	Zeynep ÖNER	2018	Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Bu çalışmanın amacı, Dengeli Ölçüm Kartı'nın (BSC) performans ölçüm sistemi olarak bir üretim işletmesine uygulanmasını göstermektir.	BSC uygulamasının bir üretim işletmesinde gerçek veriler ve ilgili analizler kullanılarak nasıl uygulandığı gösterilmiştir.
5	Stratejik Yönetimde Dengeli Ölçüm Kartı Modeli: Özel Bir Hastane Üzerine Araştırma	Taha Koray CEYLAN	2017	Bahçeşehir Üniveristesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Bu çalışmada dengeli ölçüm kartı modeli Türkiye'nin önde gelen özel bir hastane grubunun İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan bir şubesinde incelenmiştir.	Dengeli ölçüm kartı modelinin temeli olan finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme gelişme kategorilerine göre hedefler oluşturularak stratejiler geliştirilmiştir. Hedefler, Ekim 2015 ve Ekim 2016 yılları temel alınarak karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak, Dengeli Ölçüm Kartı Modeli uygulaması, işletmelerde örgüt kültürünün daha güçlü hale gelmesine, yönetime katılım yüzdesinin artış göstermesine, stratejileri ve hedeflerin en doğru şekilde belirlenip, bölümlendirme işleminin departmanlara göre yapılarak düzenli bir denetim yapısının kurulması, denetim ve kontrol işlemlerine üst yönetimin daha az zaman harcamaları, iletişimin birimler arasında güçlenmesi ve kurumsal performans değerlendirilmesinin daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde yapılmasının sağlanacağı ifade edilmiştir.

EK 2: (Devam)

6	Üretim İşletmelerinde Toplam Başarı Göstergesi Anahtarı ve Yıllık Başarı Karnesi Oluşturma: Bir Uygulama	Savaş EROĞLU	2016	İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Toplam Başarı Göstergesi yönetimini benimsemiş bir işletmenin örnek olarak incelenmesi.	Her boyuta ait amaçlar ve hedefler ayrı ayrı belirlenerek bir strateji haritası çıkarılmış. Her boyutta ait hedeflenen amaçlar gerçekleşen durum ile karşılaştırılarak performans puan skalasında (olağanüstü, beklenen üstü, beklenen, gelişime açık ve zayıf şeklinde) kategorize edilmiştir.
7	Stratejik Performans Ölçümü ve Kurumsal Karne Yönteminin Bankacılık Sektörüne Uygulanması	Duygu SÖNMEZ TABAK	2016	Galatasaray Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Bankada ne ölçüde kurumsal karne uygulandığının araştırılması amaçlanmıştır.	Mark Graham Brown tarafından 1994 yılında *yayımlanan " Is your measurement system well balanced?"*adlı makaleden alıntılanan anket soruları toplam 21 yönetici ve direktör tarafından yanıtlanmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen puanlar belirli aralıklarda değerlendirilmiştir. Toplamda dört farklı puan aralığı belirlenmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre anket uygulaması yapılan banka 226-275 puan aralığında yer almıştır. Buna bağlı olarak bankanın performans değerlendirmeye sistematik bir şekilde yaklaştığı ve bir çok işletmeden daha başarılı bir şekilde uygulayabildiği sonucuna varılmıştır.
8	Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Uygulaması ve Kamu Hasr-tanelerinin Kapasitesi Üzerine Etkileri	Yeliz ALACAHAN	2016	Nişantaşı Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Kamu Hastanelerinde uygulanan Kurumsal Karne Temelli Verimlilik Karnesi uygulamasının kapasite üzerindeki etkilerini nicelik ve nitelik yönünden analiz etmek.	Kurumsal Karne Temelli Verimlilik Karnesi Uygulaması, sağlık işletmelerinin kurumsal kapasitelerini etkin ve verimli kullanımını olumlu etkilemiştir. Kurumsal Karne Temelli Verimlilik Karnesi Uygulaması, sağlık işletmelerinin performansının ölçümünde, finansal analizlerin yanında, hizmet kalitesi, verimlilik, etkinlik ve etkililik, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan unsurların ölçümü ile uygun bir seçenektir. Kurumsal Karne Temelli Verimlilik Karnesi Uygulaması, kamu hastanelerinde performans ölçmenin yanı sıra stratejik performans yönetim aracı olarak kullanılabilir. Kamu hastanelerinde Kurumsal Karne Temelli Verimlilik Karnesi Uygulamasına geçildikten sonraki dönemde sağlık hizmetleri niceliksel ve niteliksel olarak iyileşmiştir.
9	Dengeli Ölçüm Kartı'nın (Balanced Scorecard) Özel ve Kamuya Ait Hastanelerde Uygulanabilirliği: Karşılaştırmalı Bir Analiz	Mahmut Fevzi GÜN	2016	İstanbul Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Hastanelerin Dengeli Ölçüm Kartı'na ne kadar hazır olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Ölçüm sonuçlarına göre; Kamu sağlık sektöründe pilot uygulamaların üniversite hastanelerinde başlatılması ve buradaki tecrübelerin kamu hastane birliğine bağlı hastanelere aktarılması sonuçlarına ulaşılmıştır.

EK 2: (Devam)

10	Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard) İle Kurumsal Yönetim Performansının Ölçümü: Ankara İmalat Sanayinde Bir Araştırma	İlhami KARAHAN OĞLU	2015	Erciyes Üniveristesi, SBE, Doktora Tezi	Kurumsal yönetim performansının ölçülmesi.	Araştırma bulgularına göre, imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar açısından kurumsal yönetim performansı ölçülürken en fazla etkiyi içsel süreçler ve en az etkiyi ise finansal boyutun yaptığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, dengeli kart sisteminin esas alındığı kurumsal yönetim performans ölçüm modelinde müşteri ilişkileri boyutunun iç süreçler, öğrenme ve gelişme ve finansal boyutlar ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme ve finansal boyut arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, öğrenme ve gelişme boyutunun finansal boyut ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır.
11	Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilat Örneği	Aziz ERDOĞAN	2013	İnönü Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	Bu çalışmada amaç, günümüz performans değerlendirmelerinden BSC'ın iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisini ve bu doğrultuda örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.	Çalışmada anket olarak, " Minesota İş Tatmini", PORTER, L.W, R.M. STEERS, R.T. MOWDAY ve P.V. BOULIAN tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Anketi" ile KOÇEL'in İşletme Yöneticiliği kitabından uyarlanan "BSC anketi" uygulanmıştır. Anket, Maliye Bakanlığı Ankara ilinde görev yapan 100 personele uygulanmış, personel örnekleme tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırma sonucunda, iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta şiddetli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kurum karnesi puanı ile iş doyumu puanı ve örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.
12	Hastanelerde Dengeli Performans Karnesine Dayalı Strateji Haritalarının Geliştirilmesi: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi İçin Bir Model Önerisi	Selma ERZURUMLU	2012	Akdeniz Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Dengeli Performans Karnesinin hastane uygulamalarını inceleyerek, Türkiye'deki hastanelere örnek oluşturması açısından, DPK'nin Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde oluşturulması için bir model önerisi geliştirmek.	Hastanedeki mevcut sistem Dengeli Performans Karnesinin dört boyutu açısından incelenmiş ve hastanenin organizasyon yapısı dikkate alınarak bir uygulama önerisi geliştirilmiştir.
13	Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard) Yönteminin Kritiği: Bir Örnek Olay	Özlem KAYGISIZ	2012	Sakarya Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Balanced Scorecard'ın faydalarından ziyade yaşanılan olumsuzluklara dikkat çekmek.	Çalışmada örnek olay uygulaması ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. X işletmesinde yılda 3'er aylık olmak üzere toplam 4 defa DÖK raporlaması yapıldığı, elde edilen sonuçların hedeflerle karşılaştırılıp yorumlandığı ve ödül sisteminin var olduğu bilinmektedir. Araştırmada Dengeli Ölçüm Kartı yönteminin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir? sorusuna cevap aranmış ve sorunlar tespit edilmiştir.

EK 2: (Devam)

14	Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama	Yurdanur ASA	2011	Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	Balanced Scorecard yönteminin nüfus müdürlüklerinde uygulanabilirliğini araştırmaktır.	Çalışanlara ve vatandaşlara anket uygulaması yapılmıştır. Kütahya İlçe Nüfus Müdürlüklerinin performans bilgileri için oluşturulan bilgisayar programında, veriler veri tabanına girdikten sonra TOPSIS yöntemi ile analiz edilerek sonuçlar performans puanlarına dönüştürülmüş ve her bir ilçenin gösterge puanı ortaya çıkmıştır.
15	Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Sisteminin Kullanımı ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulanması	İhsan Güner SARAÇ	2011	Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Sağlık kuruluşlarının performans değerlendirmesinde dengeli ölçüm kartı sisteminin uygulanabilirliğinin tespit edilmesi ve bu yolla hastane performansının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.	Ölçme aracı olarak bir çalışan bir de hasta anketi oluşturulmuştur. Hem çalışan hem de müşteri evrenindeki örneklem grubun demografik özellikleri, güvenilirlik ve geçerlik analizi, T-testleri ve ANOVA testleri ile ölçümlenmiştir.
16	Performans Yönetim Yöntemi Olarak Dengeli Hedef Kartı (BSC) ve Bir İşletmede Uygulanması	Barış ÖZKAN	2011	Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi	İşletme performansını ölçme ve yönetmekte yeni bir değerlendirme yöntemi olarak DHK yönteminin bir işletmeye uygulanması ve işletmenin DHK kullanılarak tanımlanan hedeflerine ulaşma düzeyinin belirlenmesidir.	İşletmenin hedeflerini temsil edecek daha gerçekçi vizyon oluşturulmuş. Oluşturulan vizyonun muhafaza edilebilmesi ve ulaşılabilmesi için informal bir şekilde yürüyen sistem formal hale getirilmiş. Her bir boyutta belirlenen stratejik amaçlar; hedeflenen, mevcut ve gerçekleşen olarak tablo halinde sunulmuş, aralarındaki değişim % olarak belirlenmiş ve her bir amaç 10 üzerinden puanlandırılmıştır.
17	Performans Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Modeli: Isparta'daki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma	Necla BARDAK	2011	Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Dengeli Ölçüm Kartı modelinin hastanelerde uygulanabilirliği ile ilgili bir değerlendirme yapılması ve hastanelerin bu performans yöntemine ne kadar hazır ya da yatkın olduklarına yönelik sonuçlar çıkarılması hedeflenmektedir.	Dengeli Ölçüm Kartı altyapı uygunluğu anketi dağıtılmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğu (%81,8) hastanelerinde kurumsal performansın ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Dengeli Ölçüm Kartı modelini ise yöneticilerin büyük çoğunluğu (%85,3) duymamıştır. Birkaç yönetici de (%4,8) modeli uyguladıklarını belirtmişlerdir.
18	Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi İle Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Bir Araştırma	Oya KORKMAZ	2011	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	Araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında yönetsel ve finansal başarı boyutlarını analiz edebilmek için kurumsal performans karnesi belirtilen hastanede üç yıllık dönem itibariyle uygulanarak sonuçlarının ölçülmesi ve yorumlanmasıdır.	Çalışmada 4 boyut ve literatüre uygun olarak seçilen 28 performans göstergesi kullanılmış olup, söz konusu gösterge sayısı Kaplan ve Norton'un önerdiği ideal gösterge sayısı aralığına girmiştir. Göstergeler, stratejik öncelikler doğrultusunda ilgili süreçlerden türetilmiştir. 2007, 2008 ve 2009 yıllarını kapsayan 3 yıl için yapılan performans ölçüm sonucunda hastanenin zaman içinde kurumsallaştıkça daha iyi finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutu gösterdiği görülmüştür.

EK 2: (Devam)

19	Balanced Scorecard'ın Okullarda Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kullanılması	Zehra KESER ÖZMANTAR	2011	Gaziantep Üniversitesi SBE, Doktora Tezi	Bu araştırmanın amacı, BSC'ın Türkiye'de bir okulda stratejik performans yönetimi aracı olarak kullanılması için yapılması gerekenleri belirlemek ve gerçek bir okul ortamında yapılan uygulamaların sonuçlarını ve belirlenen ilkeleri ortaya koymaktır.	Araştırma nitel bir çalışma nitelinde olup, "Tasarıma Dayalı Araştırma (TDA)" yöntemi kullanılarak tamamlanmıştır. (TDA, çoğunlukla eğitim programlarının geliştirilmesi çalışmalarında kullanılmaktadır.) Okul içinde okul yöneticileri, öğretmenler, personel, öğrenci ve velilere, okul dışında ise il genelinde uygulanan anketler veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket sonuçlarıyla vizyon ve misyon belirlenmiş, bunlar kullanılarak stratejik plan oluşturulmuş, stratejik plandan BSC boyutları çıkarılmış, boyutlara uygun amaçlar, ölçütler, hedefler belirlenerek BSC oluşturulmuştur. Ölçüm sonucunda ise, belirlenen stratejik hedeflere %77,5 düzeyinde ulaşıldığı tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların memnuniyetinde %85'lik hedef değerin %87'ye ulaştığı belirlenmiştir.
20	Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi	İbrahim Cemal GENÇAY	2010	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	Termal turizm işletmelerinde uygulanabilecek çok boyutlu kurumsal performans ölçme ve değerleme sistemini Balanced Scorecard sistemi baz alınarak geliştirmek ve kurumsal performanslarını ölçme ve değerlendirme noktasında, kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri bir Balanced Scorecard modeli önerisinde bulunmak.	Termal turizm işletmeleri yöneticileri görüşme formlarında kendilerine yöneltilen soruları ilgi ile yorumlayarak BSC'ın her boyutunda kullanılabilecek amaç ve ölçütler hakkında görüş ve önerilerde bulunmuşlardır. Elde edilen veriler ışığında, BSC'ın her boyutu için ayrı tablolar halinde amaç ve ölçütler belirlenmiş, termal turizm işletmelerinde kullanılabilecek örnek BSC olarak önerilmiştir.
21	Performans Yönetiminde Puan Kartı Yöntemi ve Uygulama	Eylem Derya ÖZGÜR	2010	İstanbul Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	Puan kartına dayalı performans yönetimi yaklaşımının geleneksel performans yönetimi yaklaşımlarına göre nasıl bir farklılık yaratıp yaratmayacağı üzerine yoğunlaşmak.	Puan kartı performans yönetimi için pratik, katma değer sağlayan bir yaklaşım sunmaktadır. Adil ve objektif bir değerlendirme için uygun şartlar oluşturduğu ön kabulüyle uygulamanın etkin ve doğru yapılması halinde, performans değerlendirmesinde bireysel inisiyatif şeklinde devreye giren insan unsurunun negatif etkisini azaltacağı düşünülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde BSC'ın beklenen faydaları sağladığı belirlenmiştir.
22	Stratejik Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kurumsal Başarı Karnesi ile Faaliyet Raporlarının Karşılaştırılması: Tepebaşı Belediye Örneği	Köksal BÜYÜK	2009	Sakarya Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	Kamu örgütleri içinde önemli bir toplumsal rol üstlenen belediyelerde kullanılan performans değerleme yaklaşımlarının, kurumsal performanslarını ölçme ve geliştirmedeki etkisini ve rolünü araştırmaktır.	Çalışanlara ve vatandaşlara memnuniyet anketi yapılmıştır. Geleneksel performans yönetimi araçlarından biri olan Faaliyet Raporlarının sağladığı performans bilgilerine göre Tepebaşı Belediyesi'nin performansı %88,5 iken, kurumsal başarı karnesi uygulamasıyla ortaya çıkan performans sonuçlarının %82, 56 oranında olduğu tespit edilmiştir.

EK 2: (Devam)

23	Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Kullanımı ve Bir Diş Hekimliği Fakültesi'nde Uygulama	Meltem AKSU	2008	Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi	Balanced scorecard kullanımı ile performans ölçüm yöntemlerinin eksikliklerini gidermek, tekniğin özü gereği hastanenin performansını doğru olarak belirlemek, performans sonuçlarının hastanenin faaliyetlerine yansımasını sağlayarak zor koşullarda başarılı olmasını amaçlamaktır.	Diş Hekimliği'nin finansal boyutunda hasta sayısı, gelir ve gider üzerinden istatistiksel çalışma yapılmış fakat tam olarak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Oran analizi yöntemi ile de yapılan hesaplamalar sonucunda Fakülte'nin 2006 ve 2007 verileri karşılaştırılmış ve her iki dönemde de kar elde ettiği görülmüştür. Diş Hekimliği Fakültesi'nin finansal boyutunda olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Müşteri boyutunda, hastalara "hasta memnuniyet anketi" uygulanmış ve sonucunda hastaların memnun olduğu ve olmadığı durumlar tespit edilmiştir. Şirket içi işlemler boyutunda, fiziki mekan, personel, hasta ve randevular konusunda sıkıntılar yaşandığı tespit edilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutunda, çalışanlara "çalışan memnuniyet anketi" uygulanmış, sonucunda ise çalışanların memnuniyetinin arttırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ücret politikalarında değişiklikler yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Sonuç olarak, yapılan performans çalışmasında, Diş hekimliği Fakültesi'nin finansal boyut dışında, incelenen diğer boyutlarda sıkıntılar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.
24	Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi	Mustafa BEKMEZCİ	2008	Kocaeli Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi	BSC'ı işletmelerine uyarlamak isteyen Türk işletmelerinin, BSC açısından altyapı uygunluğunu değerlendirmektir.	Araştırma, Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi ile sınırlandırılmıştır. Toplam 484 işletmeye anket formu gönderilmiştir. BSC'ın Türk işletmelerinde de kabul gördüğü ve kullanılmaya başlandığı görülmüştür. İlk 500'de yer alan ve araştırmaya katılan işletmelerin %17,64'ü BSC'ı tüm birimlerinde kullanmakta, %4,62'si ise bazı birimlerinde kullanmaktadır. BSC'ı kullanamayan işletmelerden de %37'sinin bu yöntemi kullanmayı düşündüğü görülmüştür.
25	Konaklama İşletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı Üzerine Bir Araştırma	Yetkin GÜLLER	2008	Düzce Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi	Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartının uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla DÖK'ün boyutlarını kapsayan anket formu oluşturulmuştur.	Otel yöneticilerinin DÖK hakkında detaylı bilgiye sahip olmadıkları ancak yöntemin kullanımı hakkında istekli ve konuya yatkın oldukları ortaya çıkmıştır.
26	Lojistik ve Tedarik Zincirinde Dengelenmiş Performans Kartı Uygulaması	Nur BOZDURGUT TUNÇ	2006	Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi	Ford Otosan, MP&L Genel Müdürlüğü'nde tedarik zincirinin tamamını ifade eden Dengelenmiş Performans Kartı oluşturmaktır.	Malzeme Planlama müdürlüğü, Lojistik müdürlüğü ve İkmal müdürlüğü olmak üzere üç departmana ait dengelenmiş performans kartları birleştirilerek bir anket oluşturulmuş. Belirlenen göstergeler bu departmanlarda çalışan 45 kişi tarafından değerlendirilmiş. Anket sonuçları Minitab üzerinde istatistiksel olarak analiz edilerek hangi göstergelerin MP&L Genel Müdürlüğü'ne ait Dengeli Performans Kartına girebileceği, hangilerinin giremeyeceği belirlenmiştir.

EK 3: Hasta Memnuniyet Anketi

HASTA MEMNUNİYET ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan, doktora tez araştırmamızın önemli bir parçasını teşkil edecektir. Aşağıda yer alan sorulara sizler tarafından verilecek yanıtlar çalışmamız açısından büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz bilgiler gizli tutularak, yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve çalışmamıza yaptığınız katkıdan ötürü teşekkür eder, geçmiş olsun dileklerimizi iletiriz.

Doç. Dr. İdris VARICI Ayşe AYDIN

Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( )Erkek

Ait olduğunuz yaş kategorisini belirtiniz.
( ) 20'nin altında ( ) 20-29 ( ) 30-39
( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 üstü

Eğitim durumunuzu belirtiniz.
( ) Okuryazar değil ( ) Okuryazar ( )İlkokul
( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite
( )Yükse Lisans ( ) Doktora

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz (x).		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Hastanede bekleme süreleri hakkında bana bilgi verildi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Muayene olacağım doktoru kendim seçtim.					
3	Bekleme salonları rahattı.					
4	Belirlenen süre içerisinde muayene oldum.					
5	Beni muayene eden doktor hastalığım / şikayetlerim konusunda bana bilgi verdi ve zaman ayırdı.					
6	Beni muayene eden doktor ilgiliydi.					
7	Diğer personel bana karşı ilgiliydi.					
8	Hastane çalışanları kişisel mahremiyetime (muayene edilirken kapının kapanması, aradaki perde ya da paravanın çekilmesi gibi) özen gösterdi.					
9	ADSM (muayene olduğunuz oda, bekleme alanları, tuvaletler) genel olarak temizdi.					
10	ADSM' de verilen hizmet genel olarak iyiydi.					
11	Bir daha benzer şikâyetlerim olursa bu fakülteyi tercih ederim.					

Varsa görüş, önerileriniz:

EK 4: Çalışan Memnuniyet Anketi

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan, doktora tez araştırmamızın önemli bir parçasını teşkil edecektir. Aşağıda yer alan sorulara sizler tarafından verilecek yanıtlar çalışmamız açısından büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz bilgiler gizli tutularak, yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve çalışmamıza yaptığınız katkıdan ötürü teşekkür eder, verilen emeklerin karşılığını bulduğu, başarılı bir çalışma hayatı dileriz.

Doç. Dr. İdris VARICI Ayşe AYDIN

Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( )Erkek

Ait olduğunuz yaş kategorisini belirtiniz.

( ) 20'nin altında ( ) 20-29 ( ) 30-39
( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 üstü

Eğitim durumunuzu belirtiniz.

( ) Okuryazar değil ( ) Okuryazar ( ) İlkokul
( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

	Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz (x).	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.					
3	Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.					
4	Çalıştığım bölümde çalışan güvenliği tüm yönleriyle sağlanmaktadır.					
5	Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.					

EK 4: (Devam)

	Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu işaretleyiniz (x).	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
6	Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda iyileştirme faaliyetleri yapmaktadır.					
7	Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.					
8	Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.					
9	Yönetim "Sağlıkta Kalite Standartları (SKS)" konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.					
10	Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.					
11	Son 6 ay içinde fiziksel bir saldırıya uğradım.					
12	Çalıştığım kuruma başlarken uyum eğitimi aldım.					
13	Çalıştığım bölüme başlarken uyum eğitimi aldım.					
14	Son 6 ay içinde bir hizmet içi eğitime katıldım.					
15	Çalıştığım bölüm ile ilgili olmak üzere, son 6 ay içinde hasta ve çalışan güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, enfeksiyonların önlenmesi, mahremiyet vb.) konularında eğitim aldım.					
16	Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında eğitim aldım.					
17	Kurumun çalışmak için ideal bir yer olduğunu düşünüyorum.					
Varsa görüş, önerileriniz:						

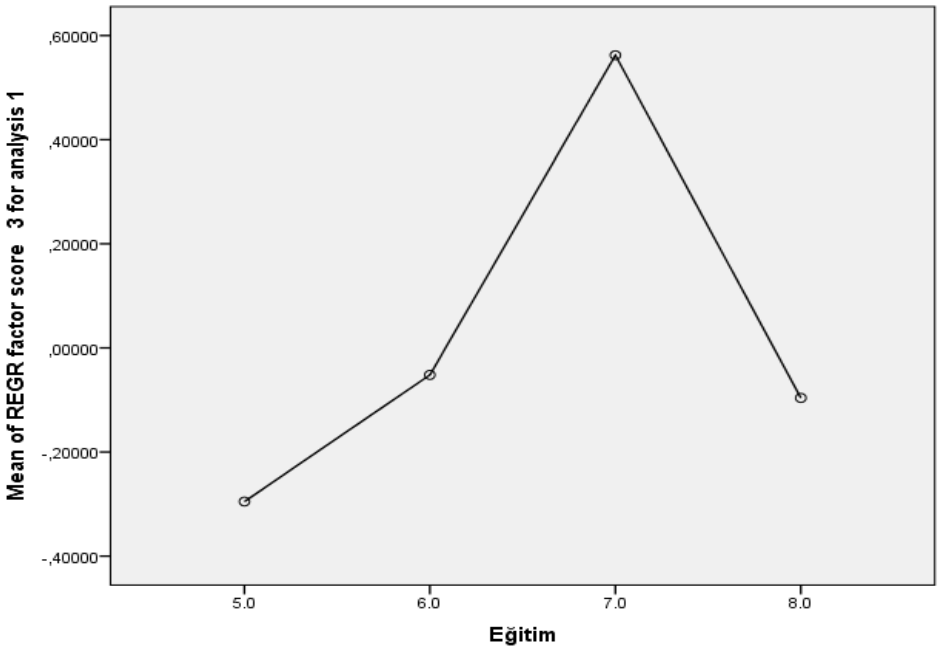
EK 5: Çoklu Karşılaştırma Testi

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
REGR factor score 1 for analysis 1	5,0	6,0	,04037857	,28904984	,999	-,7821792	,8629363
		7,0	,32758737	,31940369	,789	-,5813492	1,2365239
		8,0	,08231400	,28510678	,994	-,7290229	,8936509
	6,0	5,0	-,04037857	,28904984	,999	-,8629363	,7821792
		7,0	,28720880	,29774275	,818	-,5600866	1,1345042
		8,0	,04193543	,26061065	,999	-,6996920	,7835629
	7,0	5,0	-,32758737	,31940369	,789	-1,2365239	,5813492
		6,0	-,28720880	,29774275	,818	-1,1345042	,5600866
		8,0	-,24527337	,29391634	,874	-1,0816798	,5911331
	8,0	5,0	-,08231400	,28510678	,994	-,8936509	,7290229
		6,0	-,04193543	,26061065	,999	-,7835629	,6996920
		7,0	,24527337	,29391634	,874	-,5911331	1,0816798
REGR factor score 2 for analysis 1	5,0	6,0	,43720588	,28329284	,500	-,3689690	1,2433807
		7,0	,70700329	,31304213	,172	-,1838300	1,5978366
		8,0	,38455997	,27942832	,597	-,4106175	1,1797375
	6,0	5,0	-,43720588	,28329284	,500	-1,2433807	,3689690
		7,0	,26979741	,29181262	,836	-,5606224	1,1002172
		8,0	-,05264591	,25542007	,998	-,7795024	,6742106
	7,0	5,0	-,70700329	,31304213	,172	-1,5978366	,1838300
		6,0	-,26979741	,29181262	,836	-1,1002172	,5606224
		8,0	-,32244332	,28806242	,741	-1,1421911	,4973045
	8,0	5,0	-,38455997	,27942832	,597	-1,1797375	,4106175
		6,0	,05264591	,25542007	,998	-,6742106	,7795024
		7,0	,32244332	,28806242	,741	-,4973045	1,1421911
REGR factor score 3 for analysis 1	5,0	6,0	-,24323153	,27866669	,858	-1,0362416	,5497786
		7,0	-,85735896	,30793018	,058	-1,7336450	,0189271
		8,0	-,19903790	,27486528	,913	-,9812302	,5831544
	6,0	5,0	,24323153	,27866669	,858	-,5497786	1,0362416
		7,0	-,61412742	,28704734	,213	-1,4309866	,2027317
		8,0	,04419363	,25124908	,999	-,6707934	,7591806
	7,0	5,0	,85735896	,30793018	,058	-,0189271	1,7336450
		6,0	,61412742	,28704734	,213	-,2027317	1,4309866
		8,0	,65832105	,28335838	,153	-,1480403	1,4646824
	8,0	5,0	,19903790	,27486528	,913	-,5831544	,9812302
		6,0	-,04419363	,25124908	,999	-,7591806	,6707934
		7,0	-,65832105	,28335838	,153	-1,4646824	,1480403

EK 6: Çoklu Karşılaştırma Testi Grafik



5,0: Lise

6,0: Üniversite

7,0: Yüksek Lisans

8,0: Doktora

EK 7: Etik Kurul Kararı

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
21.12.2018	11	2018 / 327

KARAR NO: 2018 - 327

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Ayşe AYDIN'ın Doç. Dr. Fevzi Serkan ÖZDEMİR danışmanlığında "Kurumsal Performans Ölçümünde Balance Scorecard Kullanımı ve Entegre Raporlama İle Bütünleştirilmesi: Diş Hekimliği Fakültesi'nde Uygulama" isimli doktora tezine ilişkin anket ve mülakat soruları çalışmaları okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Ayşe AYDIN'ın Doç. Dr. Fevzi Serkan ÖZDEMİR danışmanlığında "Kurumsal Performans Ölçümünde Balance Scorecard Kullanımı ve Entegre Raporlama İle Bütünleştirilmesi: Diş Hekimliği Fakültesi'nde Uygulama" isimli doktora tezine ilişkin anket ve mülakat soruları çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.

ÖZ GEÇMİŞ

Fotoğraf

Ayşe AYDIN, 17.10.1982 tarihinde Trabzon'da doğdu. Anadolu Dış Ticaret Meslek Lisesi'ni bitirdikten sonra 2001 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Programında eğitime başladı. 2003 yılında eğitimini tamamladı. Aynı yıl, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'ne dikey geçiş yaptı ve 2005 yılında mezun oldu. 2008 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yüksek Lisans eğitimine başladı. Yüksek lisans derecesini 2011 yılında "Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi İle Hizmet Karlılık Analizi: Diş Hekimliği Fakültesinde Uygulama" adlı tezle aldı. 2015 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora programına başladı. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

İletişim Bilgileri

E mail : aydinayse.tr@gmail.com

Telefon :

Öğrenci No : 14230862

ORCID ID : 0000 - 0001 - 7538 - 8407