



BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM
KURUMUNDA DENGELİ ÖLÇÜM KARTI
(DÖK) UYGULAMASI**

Tülay SUBAŞI

İdari Uzmanlık Tezi

Ağustos 2013

Ankara

©Bu eserin tüm telif hakları

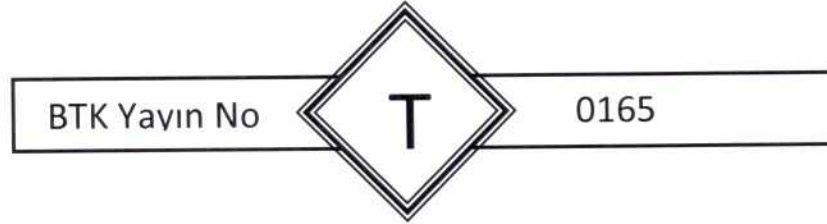
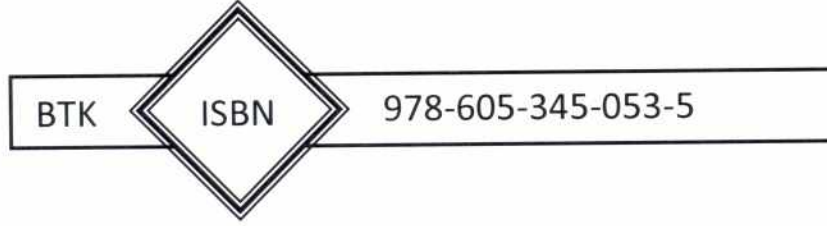
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumuna aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz.



Bu yayında öne sürülen fikirler eserin yazarına aittir;

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun görüşlerini yansıtmaz.





BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM
KURUMUNDA DENGELİ ÖLÇÜM KARTI
(DÖK) UYGULAMASI**

Tülay SUBAŞI

İdari Uzmanlık Tezi

Ağustos 2013

Ankara

Tülay SUBAŞI tarafından hazırlanan Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunda Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) Uygulaması adlı bu tezin İdari Uzmanlık tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.


Müberra OĞUZ
Tez Danışmanı

Bu çalışma, tez savunma komisyonumuz tarafından İdari Uzmanlık tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Dr. Muhterem GÖL

Üye

: Halil Kamil KOCAPINAR

Üye

: Müberra OĞUZ

Üye

: Ahmet Emin TURGUT

Üye

: Dr. Erdem Teluay

Bu tez, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu tez yazım kurallarına uygundur.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| İÇİNDEKİLER..... | i |
| ÖZET..... | i |
| ABSTRACT..... | ii |
| TEŞEKKÜR..... | iii |
| TABLolar..... | iv |
| ŞEKİLLER..... | v |
| KISALTMALAR..... | vi |
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1. STRATEJİK YÖNETİM: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE..... | 5 |
| 1.1. Yönetim..... | 5 |
| 1.2. Yönetimin Fonksiyonları..... | 7 |
| 1.2.1. Planlama..... | 10 |
| 1.2.2. Örgütlenme..... | 11 |
| 1.2.3. Yönetme..... | 12 |
| 1.2.4. Eşgüdüm (Koordinasyon)..... | 12 |
| 1.2.5. Kontrol..... | 13 |
| 1.3. Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması..... | 14 |
| 1.3.1. Klasik yönetim teorisi..... | 15 |
| 1.3.2. Neo klasik yönetim teorisi..... | 17 |
| 1.3.3. Çağdaş teoriler..... | 18 |
| 1.4. Strateji ve Strateji ile İlgili Kavramlar..... | 20 |
| 1.5. Stratejik Yönetim..... | 25 |
| 1.6. Stratejik Yönetimin Fonksiyonları..... | 27 |
| 1.6.1. Stratejik planlama..... | 28 |
| 1.6.2. Performans yönetimi..... | 30 |
| 1.6.3. Stratejik kontrol..... | 32 |
| 1.7. Stratejik Yönetimin Özellikleri..... | 33 |
| 1.8. Stratejik Yönetimin Yararları..... | 34 |
| 2. DENGELİ ÖLÇÜM KARTI..... | 36 |
| 2.1. Tarihçe..... | 36 |
| 2.2. Dengeli Ölçüm Kartı Kavramı..... | 37 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.3. | Dengeli Ölçüm Kartının Gelişimi..... | 38 |
| 2.4. | Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı | 41 |
| 2.5. | Dengeli Ölçüm Kartının Üst Yapısı | 43 |
| 2.5.1. | Misyon | 43 |
| 2.5.2. | Vizyon..... | 45 |
| 2.5.3. | Değerler..... | 48 |
| 2.5.4. | Strateji | 50 |
| 2.6. | Dengeli Ölçüm Kartının Boyutları | 51 |
| 2.6.1. | Finansal boyut | 54 |
| 2.6.2. | Müşteri boyutu | 56 |
| 2.6.3. | İç süreç boyutu | 59 |
| 2.6.4. | Öğrenme-gelişme boyutu | 61 |
| 2.7. | Stratejik Amaçlar | 64 |
| 2.8. | Strateji Haritası | 65 |
| 2.9. | Performans Göstergeleri | 67 |
| 2.10. | Hedef ve Faaliyetler | 70 |
| 3. | DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ UYGULAMA ALANLARI VE UYGULAMA AŞAMALARI | 73 |
| 3.1. | Özel Sektör Uygulamaları..... | 74 |
| 3.2. | Kamu Sektörü Uygulamaları..... | 80 |
| 3.2.1. | A.B.D. örneği | 84 |
| 3.2.2. | İngiltere örneği..... | 86 |
| 3.2.3. | Avustralya örneği..... | 87 |
| 3.2.4. | İsveç örneği | 87 |
| 3.3. | Dengeli Ölçüm Kartının Uygulanma Süreci | 88 |
| 3.3.1. | Dengeli ölçüm kartını planlama aşaması | 91 |
| 3.3.2. | Dengeli ölçüm kartını uygulama aşaması | 91 |
| 3.4. | Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamalarında Karşılaşılan-Karşılaşılabilecek Problemler..... | 92 |
| 3.5. | Dengeli Ölçüm Kartının Zayıflıkları..... | 95 |
| 3.6. | Dengeli Ölçüm Kartının İşletmelere Sağladığı Faydalar | 96 |
| 3.7. | Dengeli Ölçüm Kartının İstikbali | 97 |

| | |
|---|-----|
| 4. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMUNDA DÖK'ÜN UYGULANMASI | 99 |
| 4.1. DÖK'ün BTK TİM'de Uygulanmasına Yönelik Hazırlık Çalışmaları | 104 |
| 4.1.1. Planlama aşaması | 105 |
| 4.1.2. Oluşturma ve uygulama aşaması | 107 |
| 4.1.3. BTK mevcut durum analizi | 109 |
| 4.1.4. BTK TİM tüketici bölümü mevcut durum analizi | 111 |
| 4.2. BTK DÖK Üst Yapısı | 119 |
| 4.2.1. BTK TİM üst yapısı | 120 |
| 4.2.2. BTK TİM DÖK boyutlarının belirlenmesi | 122 |
| 4.2.3. BTK TİM strateji haritası | 123 |
| 4.2.4. BTK TİM boyut amaç ve ölçütlerinin belirlenmesi | 125 |
| 4.2.5. BTK TİM amaç-faaliyet eşleşmesi | 128 |
| 4.2.6. Neden-sonuç ilişkisinin kurulması | 130 |
| 4.3. Araştırmanın Amacı, Verilerin Toplanması | 135 |
| 4.4. BTK TİM Uygulama ve Boyutların Ölçülmesi | 136 |
| 4.5. Uygulama Değerlendirmesi | 154 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 161 |
| KAYNAKLAR | 170 |
| EKLER | 187 |
| ÖZGÜNLÜK BİLDİRİMİ | 190 |
| ÖZGEÇMİŞ | 191 |

ÖZET

| BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU | |
|--|--|
| Tezin Adı | Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunda Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) Uygulaması |
| Türü | İdari Uzmanlık |
| Yazar | Tülay SUBAŞI |
| Teslim Tarihi | Haziran 2013 |
| Anahtar Kelimeler | Dengeli Ölçüm Kartı; Finansal Boyut; Müşteri Boyutu; İçsel Süreç Boyutu; Öğrenme ve Gelişme Boyutu |
| Tez danışmanı | Müberra OĞUZ |
| Sayfa Adedi | 191 |
| <p>Özet: Rekabet ortamının acımasız yüzü işletmeleri hem stratejik düşünme hem de işletme stratejilerini eyleme dönüştürme konusunda zorlamaktadır. Değişim sürecinde kurumsal etkinliğin sağlanması, kaynakların doğru kullanılması, müşteri beklentilerinin karşılanması, insan kaynağı yetkinliklerinin geliştirilmesi ciddi bir zahmet ve yön birliğini gerekli kılmaktadır. Değişimin esas belirleyici olduğu bir ortamda başarılı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde stratejiye dayalı yaklaşımların uygulanması ile doğru orantılı bir hal almaktadır. Uluslararası literatüre "Balanced Scorecard" (BSC) olarak geçen, "Dengeli Ölçüm Kartı" (DÖK), uzun vadeli işletme başarısı için değişik boyutlar arasında denge ve entegrasyonu sağlamakta, stratejinin iş sonuçlarına hızlı ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin önemli bir bileşeni olan DÖK, genel olarak finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak tanımlanan 4 boyutlu bir yapıda oluşturulmaktadır. Bu çalışmada DÖK'ün Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunda (BTK) etkin bir yapıda uygulanabilmesi için model incelenmiş, Tüketici İle İlişkiler Müdürlüğü (TİM) tüketici bölümü için yapılan DÖK uygulaması sonucu öneriler sunulmuştur.</p> | |

ABSTRACT

| INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AUTHORITY | |
|---|--|
| Name of Thesis | The Role of Right to Petition and Right to Information to provide Transparency in Public Administration. The Global Practices with Proposals for Turkey, Information and Communication Technologies Authority. |
| Type | Administrative Expert Thesis |
| Author | Tülay SUBAŞI |
| Date of Submission | June 2013 |
| Key Words | Balanced Scorecard; Financial Dimension; Customer Dimension; Internal Dimension; Learning and Development Dimension |
| Advisor of Thesis | Müberra OĞUZ |
| Total Pages | 191 |
| <p>Abstract: Cruel aspect of competition environment enforces the both strategic thinking and the strategy of business on transformation to activity. In the period of evolution, satisfying the enterprise efficiency, using resources properly, meeting the expectations of customers and developing human resources require crucial effort and stick to the subject. In order to succeed where the environment of evolution is the main determining factor, in the period of implementing the target of business is a direct proportion to approximation based on implementation. In the international literature it is known as "Balanced Scorecard", ensures balance and integration between different dimensions for business success in the long period and helps to reflect the strategy to business rapidly and measurable. BSC which is important component of the process, generally, contains 4 dimensions named financial, customer, internal process, learning and developing. In this study, the model has been researched to apply effectively at the Information and Communications Technologies Authority (BTK), as a result of the application realised for the department of TİM, some recommendations have been offered.</p> | |

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince bilgi, tecrűbe ve önerileri ile beni yűnlendiren danıőmanım BTK Baőkanlık Műőaviri Műberra OĐUZ'a, BTK Tűketiciler İle İliőkiler Műdűrű Hidayet YILDIZ'a, Biliőim Uzmanı Eren ERSOY'a, tez içinde gerekli bilgileri saĐlamak amacı ile sűzlű gűrűőme yaptığım BTK TİM ailesine, manevi destek ve yardımları ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan arkadaőlarım Emel ERBAY, Vahide KARAGŪLLE, Mustafa YILMAZ ve Cem TŪRKANOĐLU'na, bu sűrete desteĐini ve sevgisini benden esirgemeyen en kıymetli hazinelerim canım oĐlum Ūmit'e ve anneme teőekkűrlerimi sunmayı bir borç bilirim.

TABLolar

| | |
|---|-----|
| Tablo 2.1 DÖK ile ilgili önemli gelişmeler | 40 |
| Tablo 2.2 Finansal boyut amaç ve göstergeler | 55 |
| Tablo 2.3 Müşteri boyutu amaç ve göstergeler..... | 59 |
| Tablo 2.4 İç süreç boyutu amaç ve göstergeler | 61 |
| Tablo 2.5 Öğrenme-gelişme boyutu amaç ve göstergeler | 63 |
| Tablo 2.6 Sonuç ve öncü göstergeler | 69 |
| Tablo 2.7 Dengeli ölçüm kartında faaliyet-amaç eşleştirmesi..... | 72 |
| Tablo 3.1 DÖK kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin sıralaması | 75 |
| Tablo 3.2 DÖK kullanım süresi | 76 |
| Tablo 3.3 DÖK'den beklentiler..... | 76 |
| Tablo 3.4 Dört boyutun farklı adlandırılmasına ilişkin örnekler | 83 |
| Tablo 3.5 A.B.D. Devlet Denetleme Kurumu DÖK boyutları ve performans ölçütleri..... | 85 |
| Tablo 3.6 DÖK uygulama planı | 90 |
| Tablo 4.1 BTK TİM DÖK uygulama süreci takvimi..... | 106 |
| Tablo 4.2 DÖK oluşturma aşamaları | 108 |
| Tablo 4.3 BTK TİM tüketici bölümü DÖK boyutları | 123 |
| Tablo 4.4 BTK TİM DÖK boyut ve amaçları | 125 |
| Tablo 4.5 BTK TİM DÖK boyut amaçları, açıklama ve ölçütleri..... | 127 |
| Tablo 4.6 BTK TİM amaç-faaliyet eşleşmesi | 129 |
| Tablo 4.7 BTK TİM tüketici boyutu hedef ve gerçekleştirmeleri..... | 137 |
| Tablo 4.8 BTK TİM tüketici boyutu sayısal veri bilgileri..... | 139 |
| Tablo 4.9 BTK TİM çalışma boyutu hedef ve gerçekleştirmeleri..... | 144 |
| Tablo 4.10 BTK TİM işgören boyutu hedef ve gerçekleştirmeleri | 154 |
| Tablo 4.11 BTK TİM DÖK boyutları hedef ve gerçekleştirmeleri ölçüm sonucu | 159 |

ŞEKİLLER

| | |
|--|-----|
| Şekil 1.1 Yönetim fonksiyonları ve yönetim süreci..... | 9 |
| Şekil 2.1 DÖK oluşturma süreci..... | 42 |
| Şekil 2.2 İşletmenin bugünkü durumu-vizyon ilişkisi | 46 |
| Şekil 2.3 Dengeli ölçüm kartı modelinde stratejinin kapsamı..... | 51 |
| Şekil 2.4 Dengeli ölçüm kartı modelinin boyutları | 53 |
| Şekil 2.5 Basitleştirilmiş dengeli ölçüm kartı strateji haritası..... | 67 |
| Şekil 3.1 Siemens Türkiye'nin dengeli ölçüm kartı..... | 77 |
| Şekil 3.2 TOFAŞ DÖK uygulama süreci | 79 |
| Şekil 3.3 Kamu kurumları dengeli ölçüm kartı | 82 |
| Şekil 4.1 BTK TİM strateji haritası | 124 |
| Şekil 4.2 DÖK neden sonuç ilişkisi | 135 |
| Şekil 4.3 BTK online şikayet bildirim sistemi veri sayfası görüntüsü..... | 146 |
| Şekil 4.4 BTK online şikayet bildirim sistemi rapor sayfası görüntüsü | 147 |
| Şekil 4.5 BTK kurumsal elektronik posta adresi şikayet sistemi sayfa görüntüsü | 149 |
| Şekil 4.6 BTK online şikayet bildirim sistemi performans raporları sayfası görüntüsü | 150 |
| Şekil 4.7 BTK online şikayet bildirim sistemi performans raporları sayfası görüntüsü | 151 |
| Şekil 4.8 BTK online şikayet bildirim sistemi personel performans raporları sayfası görüntüsü | 152 |

KISALTMALAR

| | |
|-------|--|
| A.B.D | Amerika Birleşik Devletleri |
| BİMER | Başbakanlık İletişim Merkezi |
| BSC | Balanced Scorecard |
| BTK | Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu |
| DDK | Devlet Denetleme Kurumu |
| DÖK | Dengeli Ölçüm Kartı |
| DPT | Devlet Planlama Teşkilatı |
| EHK | Elektronik Haberleşme Kanunu |
| GZFT | Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit |
| SSM | Savunma Sanayi Müsteşarlığı |
| THD | Tüketici Hakları Dairesi Başkanlığı |
| TİM | Tüketici İle İlişkiler Müdürlüğü |

GİRİŞ

İş dünyasında kıyasıya yaşanan rekabet şartları, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin değişen ve gelişen yönetim felsefeleri, endüstriyel çağın rekabet ortamının yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakması, yöneticileri işletmelerini başarılı bir geleceğe yönlendirmeleri konusunda arayışa itmektedir (Kaplan ve Norton, 2009, s.2; Baynal ve Karasakal, 2011, s.1).

Rekabetin kendini açıkça hissettirdiği bir çevrede yöneticiler, işletme amaçlarını belirlemek ve belirlenen bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak davranış şeklini yani politikalarını geliştirmekte zorluk yaşamaktadırlar. Bu noktada işletmelerin belirledikleri amaçlarına ulaşmak için doğru yöntemleri belirlemeleri yaşamsal önem taşımaktadır (Gökmen, 2009, s.11; Kaplan ve Norton, 2009, s.2).

Kaplan ve Norton'un geliştirdiği;

Bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 2009, s.2),

şeklinde tanımlanan strateji merkezli dengeli ölçüm kartı (DÖK) ile işletmelere stratejik düşünme ve içinde buldukları faaliyet alanında fark yaratmalarını sağlayacak kılavuz niteliğinde bir yönetim ve ölçüm sistemi modeli sunulmaktadır. İlk oluşturulduğunda finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu, yenileme ve öğrenme boyutu olmak üzere dört temel boyut çevresinde yapılandırılan DÖK (Coşkun, 2006a, s.53), işletmelerin ihtiyacına göre farklı adlar altında ve sayıda boyutlandırılabilir. Doğru kullanıldığında işletmeler açısından oldukça yararlı bir araç haline gelen DÖK, stratejileri hedeflere, hedefleri performans göstergelerine dönüştürmekte ve işletmelere mevcut durumları hakkında geniş ve kapsamlı bilgi verebilmektedir. DÖK, işletme stratejileri ve vizyonunun eyleme

dönüştürülmesini sağlarken, önemli işletme içi stratejik noktalara odaklanma sağlayarak işletme performansının gelişimine yardımcı olmakta ve işletme içi bütünlük sağlamaktadır (Coşkun, 2006b, s.53-56).

İşletmelerin başarı ölçümünde yalnızca finansal göstergelerin kullanılması geleneksel ancak eksik bir yaklaşımdır. İşletmenin gerçek başarısının değerlendirilmesinde finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergelerinde kullanılması gerekmektedir (Gökmen, 2009, s.11; Oyman, 2009, s.1).

Stratejik işletme yönetimi ve performans ölçümüne ilişkin olarak geçmişten bugüne devamlı değişen ve gelişen değişik model veya sistemler ileri sürülmüştür. Türkçede farklı isimlerle ifade edilebilen “balanced scorecard” literatüre 1992 yılında Harvard Business Review adlı dergide Dengeli Ölçüm Kartı - Başarıya Yön Veren Ölçütler adlı makaleyle girmiştir (Örnek, 2000;2; Uygur, 2009, s.149; Gürol, 2004, s.317). Finansal varlıkların yanı sıra finansal olmayan varlıklarında ölçümünün yapıldığı DÖK’de, müşteri memnuniyeti kapsamında müşteri odaklılığı, müşteri beklentileri kapsamında işletme içi etkinliklerin geliştirilmesi, değişime uyum sağlayabilmek amacıyla beşeri sermaye, yöntem ve işletme içi sistemler kapsamında, öğrenme-gelişme gibi finansal olmayan varlıklar temel alınmaktadır (Uygur, 2009, s.149).

İşletmeleri strateji odaklı olmaya yönelten, finansal varlıklar ile finansal olmayan varlıkların ölçütlerini bir araya getiren DÖK, “ölçülemeyen yönetilemez” ilkesinden hareketle işletmelerin stratejik düşünme ve farkındalık yaratmak amacıyla uyguladıkları bir yönetim şeklidir (Coşkun, 2006a, s.53; Baynal ve Karasakal, 2011, s.1).

Kamu sektörü DÖK uygulamalarında özel sektör işletmelerine göre önemli ölçüde farklılık görülmektedir. Toplumsal fayda ve vatandaş odaklılık bu farklılıkların en başında gelmektedir. Kamu sektörü işletmeleri için

hazırlanacak DÖK'lerde içinde bulunulan sektör ve sunulan hizmet özelliğine göre belirlenecek tüm boyutlar strateji yerine kurum misyonu ile bağlantılı olmak durumundadır (Söyler, 2005, s.103-104; Büyük ve Barca, 2011, s.166).

Kamu sektörü faaliyetlerine yönelik amaçları, genel olarak devletin yetkili kıldığı organlar tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek veya sosyal konularda topluma katkı sağlamak şeklinde tanımlamak mümkündür. Bir özel sektör işletmesinde olduğu gibi kamu sektörüne dahil işletmelerin yönetiminde de performans başarısı önem arz etmektedir (Coşkun, 2006a, s.213).

Kamuda, stratejik performans yönetim ve ölçüm sisteminin kullanımının önemi; gerek iç süreçlerin gerekse dış çevre şartlarının değerlendirilmesini zorunlu kılması, stratejik amaç ve hedeflerin netleştirilerek bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin belirlenmesini gerektirmesi, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine ve hesap verme sorumluluğuna temel olmasıdır (Oyman, 2009, s.47-49).

Performans yönetim ve ölçümünü kendine has yapısı içerisinde belirlenen farklı boyutlar ile ele alan DÖK, stratejik yönetim sürecine ve bireysel amaçlar ile işletme amaçlarının uyumlaştırılmasına sağladığı katkının yanı sıra, kamuda performans ölçümü ve yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda kullanılabilecek güçlü ve etkili bir sistem olma potansiyeline sahip bulunmaktadır (Oyman, 2009, s.100).

Bu çalışmanın amacı; BTK TİM stratejik amaçlarının, performans gösterge ve ölçütlerinin DÖK yapısı çerçevesinde belirlenmesi ve rakamsal ölçümünden ziyade, yaklaşımın temel felsefesinin anlatılması, DÖK'ün nasıl uygulandığının ve uygulamaya alınan stratejik amaçların operasyonel yönetim sürecinin gösterilmesidir.

Bu çalışmanın kapsamı; yönetim, stratejik yönetim ve DÖK ile ilgili kavramsal çerçevenin incelenmesi, BTK TİM'e yönelik DÖK'ün oluşturulması ve uygulama sonucuna göre önerilerin geliştirilmesidir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yönetim, stratejik yönetim, yönetim ve stratejik yönetimin fonksiyonları, bilimsel özellik kazanması, özellikleri, yararları incelenmiş, temel tanımlamalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın temel konusu olan DÖK'ün tarihsel gelişimi ele alınarak, DÖK ile ilgili kavramsal çerçeve tanıtılmaya çalışılmış ve DÖK'ün üst yapısı, boyutları, amaçları, strateji haritası, performans göstergeleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm DÖK uygulama alanlarına ve uygulama örneklemelerine ayrılmış, DÖK uygulama süreci, uygulamada karşılaşılan-karşılaşılabilecek problemler ile DÖK'ün zayıflıkları, faydaları ve istikbaline ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde DÖK'ün pilot birim olarak belirlenen BTK TİM'de uygulanmasına ilişkin hazırlık çalışmalarına değinilmiş, BTK'nın üst yapısı teyit edilerek BTK TİM'in üst yapısı oluşturulmuştur. BTK TİM DÖK boyut, amaç ve ölçütlerinin belirlenmesinden sonra sade ve geliştirmeye açık strateji haritası oluşturulmuş, neden sonuç ilişkisi kurulmasının ardından uygulamaya geçilmiş ve yapılan uygulama sonucuna göre BTK TİM'in performans karnesi belirlenmiştir.

Tezin son bölümü, uygulama sonucu çerçevesinde sonuç ve önerilere ayrılmıştır.

1. STRATEJİK YÖNETİM: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde stratejik planlama ile başlayan, stratejilerin uygulanması ile devam eden, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmadaki başarısını ölçen ve tüm bu faaliyetler sonucunda elde edilen sonuç çıktılarının tekrar stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılmasını içeren döngüsel bir yapı olan stratejik yönetim konusu ve daha öncesinde yönetim, yönetimin fonksiyonları ile yönetimin bilimsel özellik kazanması sürecine katkı sağlayan yönetim teorilerinin kavramsal ve teorik çerçevesi ele alınmaktadır.

1.1. Yönetim

Evrensel bir kavram, sosyal bir faaliyet olan ve insanların toplu halde yaşamaya başlamasıyla beraber ortaya çıkan yönetim olgusunun tarihsel gelişimi 18. yy'da başlamış ve insanların amaçlarına ulaşmada faydalandığı etkili bir araç olmuştur (Özalp, 2009, s.3) Ortak bir amacı gerçekleştirmek ve birlikte yaşamak üzere bir araya gelen insanların amaç ve işbirliği isteği yönetimin önemini arttırmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.25).

Yönetimin uğraş alanı insandır. Bu nedenle yönetimin insanların amaçlarını etkin olarak başarabilecekleri ortamın yaratılması olarak ele alınması gerekmektedir (Dinçer, 1998, s.19; Özalp, 2009, s.4).

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetimin tanımına ilişkin olarak literatürde ortak bir görüş bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte yönetimin, geleneksel anlamda genel kabul görmüş bazı tanımlamalarını yapmak mümkündür.

Bu çerçevede yönetim insan ve diğer kaynakları en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma süreci (Özalp, 2009, s.3-4), iş gücü, sermaye, teknik donanım gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları

gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesi (Özgen ve Yalçın, 2006, s.107), birden fazla insanın belli bir amaç için birlikte çalışma süreci (Güney, 2000, s.261), gerçekleştirilecek amaçları olan insanların örgütlenmesi ve işgücünün bütünleştirilmesi (Arıkanlı, 1998, s.5), yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümünün örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için bir araya getirilmesidir (Genç, 2007, s.18).

Polatoğlu (2003, s.3)' da yönetim için, "ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği yapan bireylerin etkinlikleri olarak tanımlanabilir" ifadesini kullanmaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim kavramı, birden çok kişinin bir amaç için bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Bilim dallarının bakış açısına göre yönetimin tanımına bakacak olursak, ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim unsurlarından oluşmaktadır. Yönetim bilimciler yönetimin yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedir (Güney, 2001, s.2-3; Sağ, 2007c, s.4). İnsani anlamda yönetimin; insan tarafından insani amaçlar için insanın, insanca yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tikici ve Deniz, 1993, s.i).

Bir işletmenin amacına ulaşabilmesi yönetilmesi ile mümkün bulunmaktadır (Tortop vd., 1993, s.20). Yönetime ilişkin bilgi ve tecrübelerin kazanıldığı ilk yer toplumun en küçük teşkilatı olarak adlandırılabilir olan ailedir. Yönetim kalitesinin tüm toplumu etkilediği düşünüldüğünde, işletmelerin yönetim anlayışı ve uygulamaları ile toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğru orantı bulunduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

1.2. Yönetimin Fonksiyonları

Bir işletmede ya da kuruluşta yönetimden söz edebilmek için yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir süreç bulunmaktadır. Yöneticiler yönetiminden sorumlu buldukları işletmelerini yönetirken ve işletme amaçlarını eylemlere dönüştürme çabası içindeyken, bu süreçleri etkili şekilde gerçekleştirmek zorundadırlar (Akyel, 2009, s.12-13).

Yönetimin fonksiyonları ile ilgili ilk düzenli çalışmanın yönetim bilimci olarak bilinen Henri Fayol ile başladığı görülmektedir (1916 Sanayi ve Genel Yönetim). Yönetimi bir süreç olarak kabul eden Henri Fayol'a göre, yönetimin aşağıda belirtildiği şekilde beş fonksiyonu bulunmaktadır (Fayol, 2005, s.6 Çev.Çalıköğlü).

- Planlama,
- Örgütlenme,
- Yönetme,
- Koordinasyon,
- Kontrol.

Klasik yönetim ve örgüt teorisyenleri Luther Gulick ve Lyndall F. Urwick ise 1937 yılında yayınladıkları "Yönetimin Bilimi" adlı makalelerinde yönetimin; planlama, örgütlenme, istihdam (personel alma), yönetme, koordinasyon (eşgüdüm), raporlama (haberleşme) ve bütçeleme olmak üzere yedi fonksiyonu bulunduğunu açıklamışlardır (Sağ, 2007c, s.5; Alpagun ve diğerleri, 1997, s.143-144).

Fayol'a göre yönetim; "Geleceği tahmin-planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek" anlamını ifade etmektedir. Fayol, yönetim tanımında değindiği fonksiyonları aşağıda yer aldığı şekilde kısa birer cümle ile ifade etmiştir (Fayol, 2005, s.6):

Planlama: Geleceği keşfetmeye çalışarak faaliyet programı hazırlamaktır.

Örgütleme: İşletmenin maddi ve sosyal yapısını oluşturmaktır.

Yönetme: alışanı faaliyete geçirmektir.

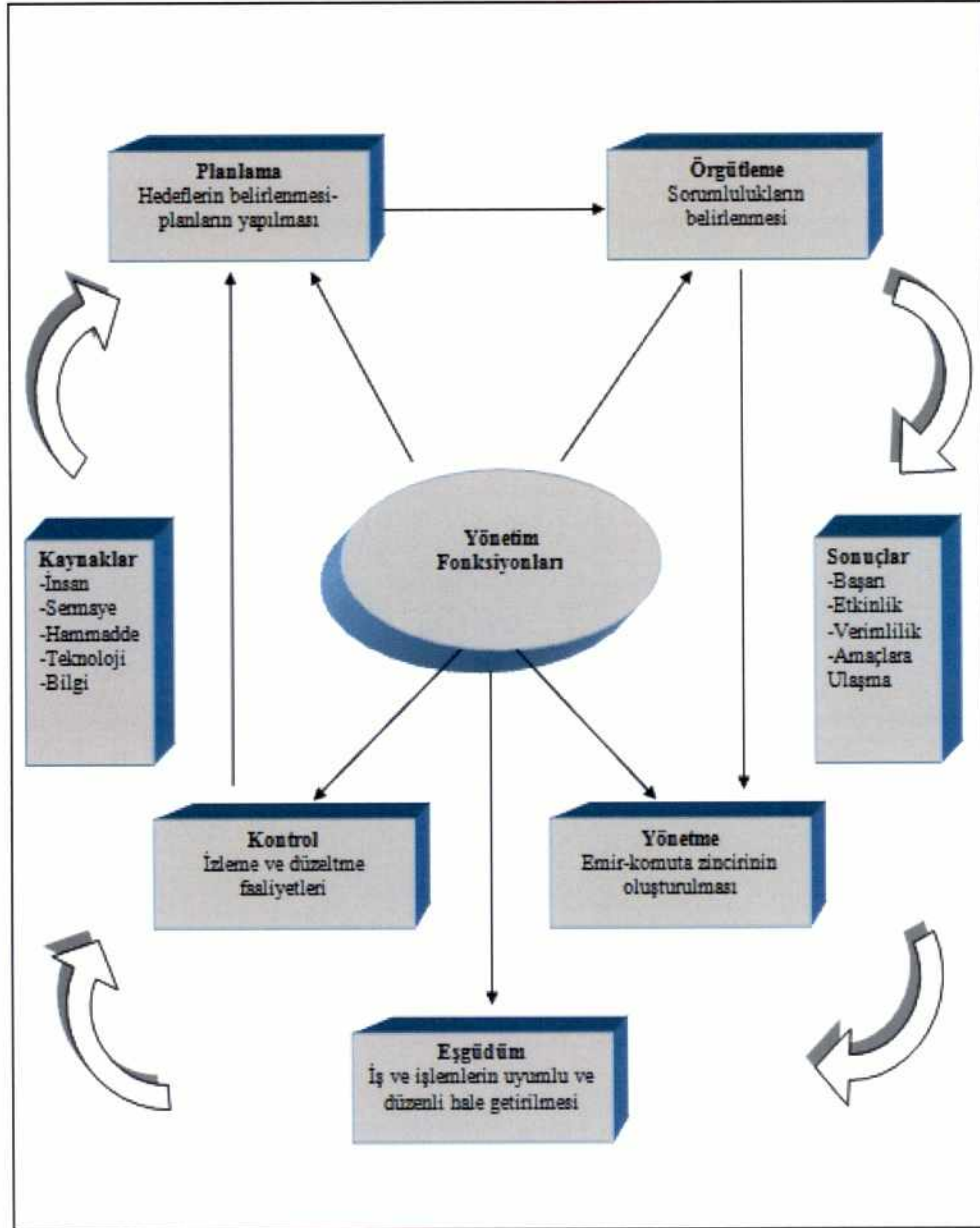
Eşgüdüm: Bütün faaliyetleri birleştirmek ve birbirleri ile uyumlu hale getirmektir.

Kontrol: İşlerin işletme düzenine uygun ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğinin takibidir.

Yönetimin kavramını, ortak amaçların etkili ve rasyonel bir biçimde gerçekleştirilebilmesini teminen işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle alakalı tüm çabalar olarak tanımlayan Dinçer ve Fidan (1996, s.152)'da yönetim fonksiyonlarının önemine işaret etmişlerdir.

Aşağıda yer alan Şekil 1.1'de, yönetimin fonksiyonları desteği ile yürütölen yönetim süreci gösterilmiştir.

Şekil 1.1 Yönetim fonksiyonları ve yönetim süreci



Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1996, s.153

Yönetim yazınında yönetimin fonksiyonları hakkında ilk düzenli çalışmanın Henri Fayol tarafından yapılmış olması nedeniyle bu çalışmada Fayol'un sınıflandırması temel alınarak, yönetimin beş fonksiyonuna kısaca değinilecektir.

1.2.1. Planlama

Planlama, yönetim sürecinin temel fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Yönetimin temelinde belirli amaçların gerçekleştirilmesi yer almaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.89). Planlama bu amaçlara ulaşmadaki hareket tarzını belirlemektedir (Güney, 2001, s.57). "Planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir" sözleri planlamanın önemini belirtmektedir (Eren, 1997, s.25; Sağ, 2007c, s.6).

Planlama, hedeflerin gerçekleştirilmesi için "nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kim tarafından" yapılacağına önceden kararlaştırılarak bir stratejinin belirlenmesidir (Aydın, 2011, s.34).

Fişek (1975, s.217-218) planı şöyle tanımlamaktadır:

Yönetimsel örgütlerin belli amaçlar doğrultusunda ve belli biçimlerde işleyeceklerinin bir bakıma inancası olan "plan", tüm kaynakların tek amaca yönlendirilmesi, kıt kaynakların ikincil alanlara kaymasını önleyecek biçimde kaynak kullanımının denetim altına alınması, yönetimsel önceliklere göre belli kaynakların belli karar merkezlerinin buyruğuna girmesi ve emek verimliliğiyle çalışma disiplini en yüksek düzeyde tutacak parasal ve parasal olmayan özendiricilerin yönetimsel yapıyla bütünleşmesi çabalarına düzen ve örgütlülük getiren bir yazılı belge, örgütü adım adım amaçlarına götüren bir yol göstericidir.

Planlama, bilinmeyenini yani geleceğin incelenmesi, planların yapılması, hareket şeklinin belirlenmesi, diğer bir deyişle, gelecekte ne yapılacağına kararının bugün verilmesi sürecidir. Diğer yönetim fonksiyonlarının kaynağını oluşturan ve geniş çapta zihinsel bir faaliyet olan planlama fonksiyonu, kısa dönemde yöneticiler tarafından uygulaması en çabuk ertelenen bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, söz konusu fonksiyon yönetimin tüm düzeyleri için oldukça önemlidir (Sağ, 2007c, s.6).

Amaç ve hedeflere ulaşmada en iyi yolların belirlenmesi olarak da tanımlayabileceğimiz (Akmüt ve diğerleri, 2003, s.65) planlamanın

sonucunda ortaya bir plan çıkmaktadır. Bu manada, planlama bir süreç, plan ise sonuçtur (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.89).

Bu açıklamalardan sonra planlamayı; amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.89).

1.2.2. Örgütlenme

Planların eyleme dönüştürülmesi süreci olan örgütlenme (Özalp, 2009, s.8), yönetimde planlama fonksiyonundan sonra gelen en önemli işlemdir (Kavuncubaşı, 2000, s. 152; Aydın, 2011, s.50).

Örgütlenme (Aydın, 2011, s.50);

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan yer, araç, gereç ve insan kaynağının sağlanması, bunların belli bir sistem içerisinde, kişiler ve oluşturulan kurumsal yapılar arasında görev ve yetki dağılımının yapılması

süreci olarak tanımlanabilir. Örgütlenme sürecinin asıl amacı, işletme başarısı için gerekli unsurları etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirmektir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.103).

Koç ve Topaloğlu (2010, s.103): “Planlama sürecinde neler yapılacağına karar verilirken, örgütlenme sürecinde belirlenen planların nasıl yapılacağına karar verilir” demektedir. Örgütlenme işlevi altında, yöneticiler yetki devri ile bazı yetki ve sorumluluklarını belli görevlerdeki işgörelere devredebilmektedir (Sağ, 2007c, s.7).

Örgütlenme sürecinden sonra yönetme fonksiyonunun devreye girmesi gerekmektedir (Efil, 2004, s.162).

1.2.3. Yönetme

Yönetimde planlama ve örgütleme evreleri düzenlendikten sonra sıra planlama ve örgütlemeye göre daha dinamik bir süreç olan işletmenin harekete geçirilmesine gelmektedir. Emir-komuta, karar verme, yönlendirme olarak da adlandırılan yönetme fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesi amacıyla işgörenlerin örgütlendirilmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatı olarak açıklanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.117-121; Aydın, 2011, s.60).

Yönetimin esas amacı verimliliği arttırmaktır (Özalp, 2009, s.8). Yönetme fonksiyonu ile işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi, rasyonelliğin artırılması ve bununla beraber işgörenlerin tam zamanlı olarak kariyer amaçlarının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Sağ, 2007c, s.7).

Yönetme fonksiyonunun başarısı yöneticilerin özelliklerine bağlı bulunmaktadır (Özalp, 2012, s.7). Yöneticiler otoritelerini kullanarak emir ve kararlarının uygulanmasını sağlayabilmektedir (Aydın, 2011, s.61). Dinamik bir yapıya sahip olan yönetme fonksiyonu, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yöneticilere işgören performansı ve davranışı konusunda aktif görev vermektedir. Ayrıca, işgörenlerin kariyer yapmalarını sağlayacak ortamın yöneticiler tarafından oluşturulması gerekmektedir. İşgörenlerinin kariyer hedeflerini yakalayamadığı işletmelerin başarılı olması beklenemez. Bu çerçevede, kariyer planlama yönetme fonksiyonunun ayrılmaz bir unsurunu oluşturmaktadır (Sağ, 2007c, s.7).

1.2.4. Eşgüdüm (Koordinasyon)

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan eşgüdüm, kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için tüm birim ve bireylerin uyum içinde davranmasını sağlama sürecidir (Aydın, 2011, s.72; Sağ, 2007c, s.7). Bu

kapsamda eşgüdüm, “bir işbirliğinden ziyade bir eylem birliği olarak” açıklanmaktadır. Zira, işbirliğinde kişilerin yardım istekleri bulunurken, eşgüdüm de kişilerin yardım isteklerinden ziyade zorunluluk bulunmaktadır (Aydın, 2011, s.71-72; Sağ, 2007c, s. 7-8).

Henri Fayol'a göre eşgüdüm; “Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır” (Şengül, 2007, s.267-268).

Tortop ve arkadaşları eşgüdümü, “yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmaları” biçiminde tanımlamaktadır (Tortop ve ark., 2007, s.148-149).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için iyi bir plan, örgütlenme ve yönetme ile beraber her zaman etkili olacak eşgüdüme de ihtiyacı bulunmaktadır (Memiş, 2006, s.60).

Günümüzde örgüt yapılarının giderek karmaşık bir hal alması ve örgüt içinde yaşanan birtakım sorunların, temel kurumsal hedeflerin önünü geçmesi neticesinde eşgüdüm fonksiyonu, özel ve kamu işletme yönetimlerinde yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.

1.2.5. Kontrol

Fayol'a göre yönetimin son fonksiyonu kontroldür (Sağ, 2007c, s.8; Aydın, 2011, s.75). Fayol tarafından, “Her şeyin verilen emirlere ve varolan kurallara uygun şekilde olmasını gözetlemektir” şeklinde tanımlanan kontrol fonksiyonu, literatürde denetim olarak da kullanım alanı bulmuştur (Şengül, 2007, s.268).

Aydın (2011, s.75)'a göre denetimin tanımı;

Yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığının, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığının, yapılmamış ise neden yapılmadığını görmek ve öğrenmektir.

Kontrol esasta;

Kurumsal hedeflere dayalı performans standartlarının oluşturulması,
Ölçülmesi ve gerçekleşmenin raporlanması,
Gerçekleşen ile hedeflenenin karşılaştırılması ve son olarak,
Gerekli iyileştirici veya düzeltici tedbirlerin alınması,

olmak üzere dört basamaklı bir süreçtir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.123-124, Aydın, 2011, s.76; Sağ, 2007c, s.8).

Yönetimin bakış açısına göre, uygulama şekilleri değişiklik gösterse de kontrol işlevi işletmenin başarısında aktif bir rol üstlenmektedir (Şengül, 2007, s.269).

Planlama, örgütleme, yönetme ve koordinasyon fonksiyonlarının başarı ölçüleri ancak kontrol süreci ile öğrenilebilmektedir (Memiş, 2006, s.64).

1.3. Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması

Yönetim, bir hedef çevresinde bir araya gelen grup halindeki insanların, diğer insanların idaresi altında çalışmaya başlaması ile ortaya çıkmış ve tüm çağlarda geçerliliğini korumayı başarmıştır (Şahin, 2006, s.11). Yönetimin, tarihsel gelişimi içerisinde bilim dalı olarak kabul görmesi 1920'li yıllara rastlamaktadır (Sağ, 2007c, s.8). Bir bilim dalı olarak yönetimin evreleri, üç ana grup altında incelenmektedir. Bunlar;

- Klasik teoriler,
- Neo klasik teoriler,
- Çağdaş teorilerdir.

Bu çalışmada yönetim teorileri; yapıya ağırlık veren klasik teori, insana ağırlık veren davranışçı neo klasik teori ve örgütü bir sistem olarak ele alan çağdaş yönetim teorisi olmak üzere üç temel başlıkta ele alınacaktır.

1.3.1. Klasik yönetim teorisi

Yönetim literatüründe klasik yönetim yaklaşımı esasta bir bireyin işyerindeki ekonomik verimlilik konusuna odaklanmaktadır. İşletmelerin formel yapısını ve bireysel rasyonelitesini inceleyen klasik yönetim teorisi, yönetim alanında ortaya konulan ilk teoridir (Eren, 1991, s.16) Klasik yönetim teorisi ana hatları ile;

- Bilimsel yönetim yaklaşımı,
- Yönetim süreci yaklaşımı,
- Bürokrasi yaklaşımında incelenmektedir.

Frederick Winslow Taylor'un bilimsel yönetim kuramı, bireysel rasyoneliteyi arttırmak için bir işin en iyi yapılma şeklinin bulunması ve uygulanmasını öngörürken çalışan makine ilişkilerine odaklanmaktadır. Taylor tarafından 1911 yılında yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri¹ adlı eser bilimsel yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Sağ, 2007c, s.10).

Yönetici ve yönetimin fonksiyonları ile ilgilenen yönetim süreci yaklaşımı, örgütsel verimin artırılması için örgüt tasarımı üzerinde durmuştur. Kuramın temsilcisi Henri Fayol Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı kitabında yönetim faaliyetlerinin evrensel olduğunu kabul ederek başarılı örgütlerin izlemesi gereken 14 temel ilke bulunduğunu ortaya koymuştur (Sağ, 2007c, s.11-12). Fayol'un ilkeleri;

- İş bölümü,
- Yetki ve sorumluluk,

¹ The Principles of Scientific Management

- Disiplin,
- Kumanda birliği,
- Yön birliği,
- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü,
- İyi bir ödüllendirme sistemi,
- Merkezîyetçilik,
- Kademe zinciri,
- Düzen,
- Eşitlik ve adalet,
- Personelin çalışma devamlılığı,
- İnisiyatif,
- Birlik ruhu: Kurumda uyum ve birliğe ihtiyaç vardır (Özalp, 2009, s.3; Koçel, 1999, s. 106).

Modern sosyolojinin öncüsü Alman toplum bilimci Max Weber tarafından bürokrasi üzerine yapılan incelemeler klasik teorinin son halkasını oluşturmaktadır (Arslan, 2012. s.27). Bürokrasiyi ideal yönetim şekli olarak tanımlayan Weber, yaptığı araştırma ve incelemelerle bürokrasinin kurumsallaşmasına aracılık etmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.58).

Weberin bürokrasi modeli;

- Açıkça tanımlanmış ve ihtisaslaşmış fonksiyonlar,
- Yasal yetkinin kullanımı,
- Hiyerarşik yapı,
- Yazılı kural ve prosedürler,
- Özel olarak eğitilen bürokratlar,
- İşin gerektirdiği niteliklere göre atanma,
- Yetkinliğe dayalı terfiler sistemi ve
- Açıkça tanımlanmış kariyer yolları,

şeklinde özetlenen nitelikleri içermektedir (Sağ, 2007c, s.13). Bu nitelikler günümüzde halen geçerliliğini sürdürmektedir.

Her üç yaklaşımın birleşme noktası, bireysel ve örgütsel rasyonelliği arttırmak amacıyla insanın bir makine dışı gibi çalışacağı varsayımdır. Katı kuralların varlığı ve esnekliğinin bulunmaması nedeniyle klasik teorinin dar kapsamlı, insan unsurunu geri plana atan bürokratik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

1.3.2. Neo klasik yönetim teorisi

1930'lu yıllara gelindiğinde yönetim anlayışında insan ilişkileri adı verilen ve klasik yönetim teorisinin eksiklikleri ve yetersizliklerine vurgu yapan çalışmalar sonucunda, insan unsurunun ön plana çıktığı yeni bir teori geliştirilmeye başlanmıştır. Bu teori ile klasik yönetim teorisinin en büyük eksikliği giderilmeye çalışılmış ve insan unsuru incelenmeye başlanmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.62; Arslan, 2012, s.32; Efil, 2004, s.73).

Klasik yönetim teorisinin ilke ve kavramları, neo klasik yönetim teorisi ile klasik düşüncenin ihmal ettiği insan unsurunu öne çıkaran hipotezler ile geliştirilmiştir (Sağ, 2007c, s.15).

Neo klasik teorilerinin ele aldığı temel konular şunlardır;

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Grup oluşturulması,
- Grup davranışları,
- İnfomal örgüt,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon,

- Liderlik,
- Örgütlerde değişim ve gelişmedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.62).

Neo klasik teori ile ilgili önemli araştırmalardan üçü aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Bilimsel ve genel yönetim yaklaşımlarının hipotezlerini denemek maksadıyla, Elton Mayo, Firitz J. Roethlisberger ve William J. Dickson tarafından A.B.D.'de Western Elektrik işletmesinde (1924-1932) işgörenler üzerinde gerçekleştirilen bir dizi deneyin sonucunda; (Hawthorne araştırmaları) örgütsel verimi arttırmak için işyeri fiziksel şartlarının işgörenlerin verimi üzerinde pozitif bir etki yaratmadığı, sosyal ve psikolojik unsurların, önemli olduğu ortaya konmuştur (Efil, 1993, s.32-33; Can, 2001, s.15; Sağ, 2007c, s.16). Hawthorne araştırmaları, işletmelerin yaşayan yapılar olmasını sağlayan esas unsurun insan olduğunu göstermiştir (Sağ, 2007c, s.16-17).

W. Lee Warner'in "Yankee City" (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.65), L. Coch ve J.French'in "Harwood İmalat İşletmesi" ve Eric Trist ve K.W. Bamford'un Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları araştırmaları, iş hayatında insan faktörünün yönetim teorisi açısından gelişimine katkı sağlamıştır (Özalp, 2009, s.46-47; Sağ, 2007, s.17).

1.3.3. Çağdaş teoriler

Yönetim düşüncesinde çağdaş teoriler 1950'lerden sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. Klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorilerinin eksik yönlerini gidermek, olumlu yönlerinden faydalanmak, çağdaş yönetim teorisinin temel amacını oluşturmaktadır (Sağ, 2007c, s.23; Koç ve Topaloğlu, 2010, s.74). İşletmelerin yapısal karmaşası, rekabet şartları, kitle haberleşme imkânlarının gelişmesi, insan değerinin anlaşılması, gün geçtikçe ağırlığını hissettiren çevresel koşullar, işletmelerin daha etkin yönetimlerinde yeni yönetim

anlayışlarının geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Sağlam, 1979, s.49). Bu noktada klasik ve neo klasik yönetim teorilerinin yetersiz kalması çağdaş yönetim teorisinin doğuşuna neden olmuştur. Çağdaş yönetim teorileri;

Bireyin özünde karmaşık olduğu ve insanların farklı amaç, ihtiyaç ve güdeleri ile farklı potansiyellere sahip olduğu düşüncesinden hareketle çok az sayıda evrensel veya sabit yönetsel ilke olacağını varsaymıştır (Sağ, 2007c, s.23).

Çağdaş yönetim teorileri genel olarak, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan iki alt teoriden oluşmaktadır. Her iki yaklaşımda, klasik ve neo klasik teorilerin fikir, görüş ve varsayımlarını farklı bir çerçevede inceleme konusu yapmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.74).

Çağdaş yönetim teorilerine has bir yaklaşım olan sistem yaklaşımı ilk olarak her türlü sisteme uygulanabilecek genel davranış kurallarını bulmak ve geliştirmek amacıyla Ludwig von Bertalanffy tarafından gündeme getirilmiştir. Bütün sistemlere uygulanabilecek genel davranış kurallarını içeren ve çok boyutlu bir bakış açısı yansıtan sistem yaklaşımı disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.74; Sağ, 2007c, s.24). Sistem yaklaşımı örgütsel ve yönetsel olaylara geniş açıdan bakmayı gerektirir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, amaçlarını etkin ve rasyonel şekilde gerçekleştirebilmesi, sistem-çevre uyumunun sağlanmasına bağlı bulunmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.74-75; Başlıgil ve Baraçlıgil, 1995, s.1190).

Yönetim sürecinde bir düşünce şekli olan sistem yaklaşımı, yönetim konusunda;

- Belli bir düşüncenin ortaya çıkışında,
- Geliştirilmesinde,
- Yönetimin karmaşık çevresinin ve problemlerinin açığa çıkartılmasında,

yöneticiye rehber olmaktadır (Yozgat, 1984, s.63).

Durumsallık yaklaşımı işletmeyi bir sistem olarak ele almaktadır (Can, 2001, s.22; Koç ve Topaloğlu, 2010, s.74). Sistem yaklaşımının tamamlayıcısı olarak inşa edilen durumsallık yaklaşımı, esasta işletmenin içinde bulunduğu şartların anlaşılması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.78; Eren, 2000, s.47). Durumsallık yaklaşımı, bir işletmenin dış çevre şartlarının yanı sıra iç faktörlerin de etkisi altında olduğunu varsaymaktadır (Sağ, 2007c, s.25).

Dünya ölçeğinde yaşanan değişimin baş döndürücü hızı, teknolojik gelişmeler, karmaşık yönetim sorunlarına çözüm arayışı, bilgi ve insan sermayesinden en üst düzeyde yararlanma isteği, yeni yönetsel yaklaşımlarının doğmasına neden olacaktır. Ancak unutulmaması gereken husus yönetsel gelişmelerin hiç birinin sihirli bir değnek olmadığı, yönetimde başarının altın anahtarının iyi eğitilmiş, yetenekli ve uzman bir kadroyla desteklenmiş, kaliteli yöneticilerin uygulamadaki başarısı olduğudur.

1.4. Strateji ve Strateji ile İlgili Kavramlar

Yüzyıllardır kullanılan ve askeri bir kavram olarak tanıştığımız strateji, başta satranç olmak üzere değişik oyun ve spor karşılaşmalarında sık karşılaşılan bir kavramdır (Akgemci ve Güleş, 2010, s.2). 1970'li yıllardan sonra işletmecilik alanında kullanılmaya başlayan strateji (Güçlü, 2003, s.66), kelimesinin Türkçe karşılığı "bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011). İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmada izleyeceği yollar olarak da ifade edilebilen strateji işletme kaynakları ile her an değişebilen dış çevre unsurlarının yönetilmesinde ve çalışan motivasyonun da etkili bir araçtır (Oyman, 2009, s.11; DPT, 2006, s.39).

Yaygın olarak askeri sevk ve idarede kullanılan ve bir savaşta orduların faaliyetlerinin belirlenmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanan (Okumuş vd., 2012, s.19) strateji kavramı, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılır olmuştur (Söyler, 2007, s.104). Yönetim biliminde, amaca ulaşmada izlenecek yolu anlatan strateji, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamalarına imkân sağlayacak stratejiler, stratejik yönetim ve stratejik planlama olarak adlandırılan disiplinlerin doğmasına sebep olmuştur (Söyler, 2007, s.105).

Strateji, ekonomi, yönetim, uluslararası ilişkiler, siyaset, ve yönetim gibi değişik alanlarda yaygın bir şekilde kullanım alanı bulmuş ve günümüzde, yalnızca askerlerin değil, aynı zamanda politikacıların, yöneticilerin ve bürokratların görev sahasına girmiştir (Sağ, 2007a, s.26).

Ekonomi alanında strateji; “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları”, örgütler açısından; örgüte rekabet avantajı sağlayacak konum, fırsat ve tehditlerin dikkate alınarak örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesi, karar alma ve uygulama süreci (Akgemci ve Güleş, 2010, s.2-3), yönetim alanında ise; “örgütü zorlayan güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemi” şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2000, s.5-6).

Literatürde strateji kavramına ilişkin yapılan değişik tanımlamalardan bazıları aşağıda özetlendiği şekildedir:

- Strateji doğru düşünmektir (Okumuş vd., 2012, s.19).
- Strateji değişim yaratmaktır.
- Strateji gelecek için bugünden çalışmaktır.
- Strateji diğerleri tarafından idrak edilemeyen fırsat ve tehditleri idrak edebilmektir.
- Strateji riskleri hesaplayabilmektir.

- Strateji gelecekteki kazançlar uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmek, engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir (Merih, 2012; Akgemci ve Güleş, 2010, s.3).
- Strateji işletmenin rakiplerine göre fark yaratmasıdır (Kırım, 1999, s.9).

Sun Tzu'ya göre;

Yüz savaşa girip yüz zafer kazanmış olan kişiler, üstün yeteneği olan kişiler değillerdir. Üstün yeteneği olan kişiler, savaşa girmeden, strateji kullanarak düşmanlarını önlerinde dizleri üzerinde çökertmesini bilenlerdir (Erbaşı, 2009, s.250).

Strateji kavramına ilişkin tanımlardan da anlaşılacağı üzere strateji özellikle günümüz rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izlenen yol olarak değerlendirilmekte, amaçlara ulaşabilme noktasında örgütlerce alınan tedbirler ile düzenlemeleri kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s. 68).

Stratejik yönetim literatüründe yer alan ve strateji ile sık sık karıştırılabilen politika, yöntem, taktik, program ve plan kavramlarına konunun bütünlüğünün sağlanması açısından kısaca değinilecektir.

Politika: Politika, işletmelerde arzu edilen amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanma sürecinde izlenen bir düşünce tarzı veya genel plan olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2000,13-17). Yapılacak işlerin çerçevesini, alınacak kararların çevresini belirleyerek sınırlarını çizen politikalar, alınacak kararları, yapılacak işleri ve düşünceleri yönlendiren genel ifadelerdir (Okumuş vd., 2012, s.28). Strateji ileride meydana gelebilecek durumların evvelden öngörülemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar çeşidi (Güçlü. 2003, s.68), örgütte üst yönetim tarafından tasarlanarak kullanılan yönergeler, sorunların çözümünü gösteren prensiplerdir (Okumuş vd., 2012, s.37). Politika belirlendikten sonra sık sık değişmez (Akgemci ve Güleş, 2010, s.3). Strateji ise değişkendir. Politikalar esnekliğinin az olması ve fazla risk içermemesi yönüyle stratejiden ayrılmaktadır (Okumuş vd., 2012, s.28). Strateji ve politikanın en belirgin

ortak özelliği her ikisinin de uzun süre için tespit edilmiş olmaları ve amaca bağlılık yönünden birbirlerine benzerlikleridir.

Politikalar;

- Yöneticilere inisiyatif alma imkânı vermesi,
- Yetki devrini kolaylaştırması,
- Objektif olması,
- Tutarlılığı sağlaması,
- Kurumsallaşmaya temin etmesi,

gibi özellikleri ile işletme kültürünün önemli bir bileşenidir (Oyman, 2009, s.11).

Özetlemek gerekirse; strateji ileriye düşünme ve tasarlama ile ilgili bir kavram iken politika, uygulamalara ilişkin ilke, kural ve emirlerden oluşan kararlar bütünüdür (Dinçer, 1998, s.16; Eren, 2000, s.13-14).

Taktik: Türk Dil Kurumuna göre “istenilen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümü” olarak tanımlanan taktik (TDK, 2011), stratejiye göre daha detaylıdır. Stratejiler kapsamlı genel ifadeler olmasına karşın, taktikler ayrıntılardan oluşur (Akgemci ve Güleş, 2010, s.4). Bir anlamda strateji, işletmenin amacına ulaşmak için elindeki mevcut güç ve kaynaklarının dağıtım planı iken, taktik bu güç ve kaynakların uygulanması ile alakalı planlardır (Güçlü. 2003, s.69). Stratejiler süreklilik arz ederken, taktikler kısa vadeli ve esnektir. Strateji, düşünsel bir işlemken, taktik harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni olarak ortaya çıkmaktadır. Strateji ve taktik arasındaki fark esasta uygulama alanında ortaya çıkmaktadır (Okumuş vd., 2012, s.27). Strateji ve taktik aynı amaca hizmet ediyor olmasına rağmen, taktik bazen genel strateji düşüncesine ters düşebilmektedir (Eren, 2000, s.14-15).

Stratejiler üst kademe yönetimce belirlenir. Yöneticiler kararlarını verirken, daha evvelden belirlenen stratejileri göz önünde bulundururlar. Taktikler, yönetimin alt kademesinde kullanılır (Okumuş vd., 2012, s.27). Taktik stratejinin vazgeçilmez devamı niteliğine sahip bir araçtır (Güçlü, 2003, s.69).

Program: Program, süreyi belirleyen faaliyetlerin uygulanacakları yeri, zamanı, bunların kimler tarafından nasıl uygulanacağını, detaylı şekilde saptanmasını sağlayan tek kullanımlık plandır. Programlar kısa sürelidir. Hadisenin en ince ayrıntılarını belirlemektedir. Strateji üst yönetimin ilgi odağını oluştururken, programlar alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir (Eren, 2000, s.15). Tek kullanımlık planlar olması özelliği nedeniyle program, politika ve stratejiden ayrılır (Güçlü, 2003, s.69).

Yöntem: Yöntem nitelik olarak politikaya benzerlik göstermektedir. Politika ve stratejide ana sorun daha kapsamlı ele alınırken, yöntem politikanın veya stratejinin uygulanış biçimi ile alakalıdır. Bu açıdan strateji ve politika çerçeve olarak daha geniştir (Akgemci ve Güleş, 2010, s.4). Politika, taktik, program kavramlarının ortak tarafı uzun süreli ve devamlı tercihlerden olmalarıdır. Yöntem ile programın birbirleri ile benzer tarafları, uygulamaya yakınlıkları ve bir faaliyeti ilgilendirmeleridir. Diğer önemli bir husus ise yöntemin stratejiye kıyasla standartlaştırılma özelliğinin bulunmasıdır. Yöntemler değişik problemlerin çözümünde kullanılan usuller toplamıdır. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama da bir problem çözme yöntemidir (Güçlü, 2003, s.69).

Plan: Strateji uzun süreli tercihler ve amaçlarla, plan ise amaçlara erişmek için nesnelere ve yolların kararlaştırılması ile ilgilidir (Akgemci ve Güleş, 2010, s.4). Planlama "belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için, önceden uygun hareket tarzını kararlaştırmaktır" (Tortop, 1983, s.51). Planlama bir süreç, plan ise bu süreç sonunda ortaya çıkan karardır. Strateji de esas olan arzu edilen amaç ve hedeflere ulaşmak olması nedeniyle bir plandır. Plan, işletmenin çevresi ve çevresinin gelişmesiyle yakın ve sıkı ilişki içinde olması

nedeniyle strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını kapsamına almaktadır (Okumuş vd., 2012, s.27). Stratejide olduğu gibi planda da risk ve belirsizlik bulunmaktadır (Çakır, 2008, s.12).

1.5. Stratejik Yönetim

İşletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik yönetim kavramı, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlamıştır (Okumuş vd., 2012, s.28). Literatüre bakıldığında kavrama ilişkin tek bir tanımın yapılmasının güç olduğu görülmektedir. Tanımlar birbiri ile benzer ifadeler içermekle birlikte dikkat edildiğinde tanımların stratejik yönetimin farklı yönlerini ön plana çıkarttığı söylenebilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010, s.4-5).

Stratejik yönetim; "işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynakların harekete geçirilmesi" (Güçlü, 2003, s.70), "bir rekabet avantajı yaratabilmek veya rekabet avantajını güçlendirebilmek için organizasyonun üstlendiği analiz, karar ve faaliyetler" (Akgemci ve Güleş, 2010, s.5), stratejilerin belirlenmesi, stratejik planlamanın yapılması ve strateji-amaç uygunluğunun kontrol edilmesi faaliyetlerini içeren süreçlerin bütünü olup (Eren, 1997, s.15-16), özel ve kamu sektöründe faaliyette bulunan bütün işletmelerde/kuruluşlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespit edilmesine ve hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tarzıdır (Aktan, 2003, s.3). Bu çerçevede, stratejik yönetim, bir işletmede/kuruluştaki geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim tekniği, 1980'li yıllar öncesinde daha çok özel sektör işletmelerinde uygulama alanı bulurken, günümüzde farklı sektörlerde faaliyette bulunan çok sayıda işletmede stratejik yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2008, s.5).

Stratejik yönetim yazınına çalışmaları ile değerli katkılarda bulunan John M. Bryson stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Aktan, 2008, s.6). Stratejik yönetimi, geleceğe yönelik bir planlama çabası olarak açıklamak mümkündür. Bu kapsamda, stratejik yönetim; değişimin kabul edilebilirliğine inanmak ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir (Sağ, 2007c, s.28).

Özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı olmayan tüm işletmelerin stratejik yönetiminde kullanabileceği bir teknik (Aktan, 2008, s.5) olan stratejik yönetimin temel fonksiyonu, işletme misyonunu ortaya koymak ve belirlenen hedefler doğrultusunda alınan kararların arzu edilen sonuçları vermesini sağlamaktır (Aşgın, 2008, s.10; Güçlü, 2003, s.70).

Savaş yasalarını bilenler harekete geçtikleri zaman yoldan çıkmaz, kalkıştıkları zaman tükenmezler. Nitekim kendini ve karşındakileri tanıdığına zafer tehlikede değildir; gökyüzünü ve yeryüzünü bildiğin zaman zafer mutlaktır. Sun Tzu

Günümüz rekabet koşulları karşısında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi, gelişmesi ve en önemlisi ayakta kalabilmesi için stratejik yönetim bir zorunluluktur (Aktan, 2008, s.20).

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Stratejik planlama, performans yönetimi ve stratejik kontrol. Strateji üretme süreci olan stratejik planlama aşamasında, işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejileri, stratejiyi uygulama aşaması olan ikinci aşamada ise bu amaçlara nasıl, ne zaman ve hangi araçları kullanarak ulaşılabileceği belirlenir (Güçlü, 2003, s.77). Bu aşamada işletme yapısının belirlenen stratejiye uygun hale getirilmesi, bütçenin uygulamaya konulması ve alınan sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi gerekir. Uygulama sonuçlarına göre, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken başka hususlar da ortaya çıkmışsa bunlar planlanır ve uygulamaya geçilir. Uygulama aşamasında üretilen bilgilerin ve edinilen

tecrübelerin yeni stratejilerin üretilmesine yardımcı olması durumu ise stratejik öğrenme aşaması olarak da adlandırılan stratejik kontrol aşamasında değerlendirilmektedir (Pamuk vd., 1997, s.25-26). Bu aşamalar, birbirini tamamlayan ve geliştirerek işleyen tam bir süreçtir (Aşgın, 2008, s.11).

1.6. Stratejik Yönetimin Fonksiyonları

Stratejik yönetim yaklaşımı;

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde birim veya bölüm hedeflerinin entegre edilmesi,
- Uygulamada verimlilik ve etkililik konularının istikrarlı bir şekilde hayata geçirilmesi,
- Paydaş yönetimi,
- Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere bakış açısı,
- Bugüne ve geleceğe katkı sağlamak

gibi hususlara odaklanmaktadır (Sağ, 2007c, s.29).

Yönetimin fonksiyonları bölümünde planlama, örgütlenme, yönetme, eşgüdüm (koordinasyon) ve kontrol konularına kısaca değinilmiştir. Stratejik yönetimin fonksiyonları, dış çevre faktörü dışında ana hatları ile yönetimin temel fonksiyonları ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, konunun farklı bir yönden incelenmesini sağlamak amacıyla bu bölümde stratejik planlama, performans yönetimi ve stratejik kontrolden oluşan yönetim süreçlerine değinilecektir.

Stratejik düşünmenin altyapısının ve stratejilerin oluşturulduğu süreç "stratejik planlama", geliştirilen stratejilerin yaşama geçirilmesi "performans yönetimi" uygulamaların neticelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi "stratejik kontrol" evresidir (Sağ, 2007c, s.30).

1.6.1. Stratejik planlama

İşletmelerin buldukları sektörde söz sahibi olabilmeleri ve ayakta kalabilmelerinin ilk kuralı stratejik düşünme yani stratejik planlama zorunluluğudur. Stratejik düşünebilen ve strateji üretme yeteneğini kazanmış işletmeler, rekabet üstünlüğünü elde ederek dış çevrede yaşanan gelişmeleri rahatlıkla kavrayabilmekte, vizyonlarına göre kendilerine yön belirleyebilmektedir (Okumuş vd., 2012, s.39). Gelecek tasarlama kaygısı içinde olan işletmelerin yönetimin fonksiyonlarının ayrılmaz bir parçası olan planlamayı yapmaları zorunluluktur (Gürer, 2006, s.91).

John M. Bryson stratejik planlamayı: "örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır" şeklinde açıklamaktadır (Gürer, 2006, s.91).

Stratejik yönetimin ilk aşaması vizyona ulaşmak için stratejilerin üretilmesi, yani stratejik planlamadır (Sağ, 2007c, s.30). Stratejik planlama uzun vadeli ve geleceğe yönelik bir bakış açısıyla örgütlerin amaçlarının, hedeflerinin ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesidir (DPT,2006, s.7). Stratejik planlama yönetime, doğru strateji için gerek başarılı olmayı sağlayacak, gerekse başarısızlıkları engelleyecek kararlar vermesine yardımcı olacak bir yaklaşım sunar (Önemli, 2010, s.9). Maliye Bakanlığı 2008-2012 stratejik plan çalışması temel bilgilendirme belgesinde stratejik planlama, yönetimin benimsediği temel ilkeler ve ilgili mevzuat çerçevesinde vizyonun gerçekleşmesi için mevcut durumun gözden geçirilerek stratejik amaçlar ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya konması ve gerçekleştirmelerin ölçülebilmesine imkân veren planlar şeklinde tanımlanmaktadır (Maliye Bakanlığı SGB, 2006, s.10).

Stratejik planlama süreci yaklaşımlarında ortak olan unsurlar; durum analizi, misyon, vizyon, ilke ve değerler, stratejik amaç ve hedeflerdir (Sağ, 2007c, s.31).

Bir soru sorma ve sorgulama disiplini olan stratejik planlama, aşağıdaki dört temel soruya cevap arar:

- Neredeyiz ?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Tüm bu sorulara verilecek cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır (DPT, 2006, s.8) .

Durum analizi “Neredeyiz?”, misyon, vizyon, ilkeler, amaç ve hedefler “Nereye gitmek istiyoruz?”, stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” performans değerlendirme süreci ve ölçüm sonuçları ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırmaktadır (DPT, 2006, s.8-9).

1999 yılında Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmada, örgütlerin yaklaşık % 70'inin belirledikleri stratejilerini uygulamaya geçirememeleri sonucu başarısız oldukları görülmüştür. Bu da göstermektedir ki stratejilerin planlanması ile iş bitmemektedir (Sağ, 2007c, s.31).

Günümüzde stratejik planlama; hızla gelişen rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için kendi geleceğini yaratması, değişime açık yönetim şekli ve diğerlerine göre fark yaratması özelliklerini içeren bir yönetim tekniği olarak ifade edilebilmektedir (Gürer, 2006, s.93).

Türk kamu yönetiminde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygulama alanı bulan stratejik planlamanın ana karar alıcılar ve çalışan

tarafından sahiplenilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin kalite standartlarının arttırılmasına yönelik hedef belirlenmesi, stratejik planlama çalışmalarının başarısını sağlayacak temel öğelerdir. Bu nokta da önemli olan; değişimi ve gelişimi öncelikle akıllarda gerçekleştirmektir (Gürer, 2006, s.103-104).

Stratejik planlama çalışmalarının bütünüün başarılı bir şekilde uygulanması; kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını ve doğru kullanımını izlemeyi, hesap verme sorumluluğunu geliştirmeyi, hizmet kalitesini arttırmayı ve müşteri merkezliliği sağlayacaktır (Gürer, 2006, s.104).

1.6.2. Performans yönetimi

Stratejilerin uygulanması adımı olan performans yönetimi, üst yönetimin sorumluluğunun bir parçası olmakla beraber geniş çapta orta kademe yönetimiyle ve hatta alt kademelerle işbirliği yapılarak programlar, bütçeler ve yöntemler geliştirmek suretiyle stratejiler ve politikaların uygulamaya konulması sürecidir (Önemli, 2010, s.11; Sağ, 2007c, s.32).

Bu sürecin başarısı üst yönetimin konuya inanması ve örgüt kültürünü bu yönde oluşturmasına bağlı bulunmaktadır (Saraç, 2011, 5). Strateji uygulama aşamasında kaynak tahsisi, kaynakların etkili ve verimli kullanımı performans yönetiminin merkezinde yer almaktadır (Sağ, 2007c, s.32). Yeterli kaynağı bulunmayan işletmenin özellikle rekabetin kendisini hissettirdiği dengesiz bir ortamda başarı gösterebilmesi için strateji üretme yeteneğinden daha çok üretilen stratejilerin hayata geçirilebilmesi önem arz etmektedir (Okumuş vd., 2012, s.215). Stratejilerin uygulanması oluşturulmasından daha önemli ve değerlidir (Sağ, 2007c,s.32). Stratejilerin uygulamaya geçirilmedikleri, sadece dosyalarda yer alan stratejiler, taktikler ya da amaçlar olarak kaldıkları sürece bir anlamı olmayacağı açıktır (Okumuş vd., 2012, s.215).

Stratejik düşüncenin uygulamaya geçirilmesi evresinde, işletme işgörenlerinin hiyerarşik düzen içerisinde en üstten en alta kadar büyük bir inançla, arzuyla, eşgüdümle işbirliği içerisinde olmaları, kendilerini işletmeye bağlı hissetmeleri mutlak koşuldur ve bu evrede her işgörenin sürece dahil edilmesi önem arz etmektedir. Ortak bir misyon etrafında sürece dahil edilen işgörenlerle, oluşturulan stratejilerin artık teoriden çıkarılıp uygulamaya dönüştürülmesi, kaynakların yaratılması ve doğru kullanılmasıyla, işletmenin ne kadar doğru yapılandırıldığıyla, dış çevredeki değişimlere aktif cevap verebilme seviyesi ile doğru orantılıdır (Okumuş vd. 2012, s.215).

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının bazı temel hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araçtır. Canman'a (1995, s. 120-125) göre performans yönetiminin tanımı şu şekildedir:

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Bu tanım yapılan işin örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçümünün yapılarak değerlendirilmesi konusunu ele almakta, yönetimde insan unsuruna verilen öneme vurgu yapmaktadır. İnsan unsuru olmadan yönetimin amaçlarının gerçekleşmesi mümkün bulunmamaktadır (Aydın, 2011, s.182-183).

Yönetimde performans yönetimi yaklaşımının ön koşulu olarak klasik bir ölçme ve değerlendirmenin gerektiği söylenebilir (Aydın, 2011, s.182-183). Performans yönetimi aşamasının temel felsefesi, "ölçülemeyenin yönetilemeyeceği, tanımlanamayanın da ölçülemeyeceğidir" (Sağ, 2007a, s.17).

Stratejik planlama işletmelere, yönetimin fonksiyonlarından planlama ile başlayan ve kontrol fonksiyonu ile yinelenen döngü içerisinde rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sürdürülebilir gelişimleri için süreklilik arz eden dinamik yapısı ile katkı sağlamaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010, s.85).

1.6.3. Stratejik kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son aşamasını seçilen stratejinin değerlendirilmesi, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılması oluşturur. Stratejik yönetim sürecinde kontrol geriye dönük hukuka uygunluk biçiminde değil, stratejik amaç ve hedeflerin performans seviyesinin belirlenmesi biçiminde gerçekleştirilir (Söyler, 2007, s.110).

Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinde denetim olarak düşünülmemelidir. Stratejik kontrol, işletme faaliyetlerin doğru ve verimli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin izlenmesi ve eğer hedeflenen gerçekleşme sağlanamıyorsa performansın artırılması için gerekli düzeltici işlemlerin yapılma süreci olarak tanımlanabilir (Sağ, 2007a, 18).

Stratejik yönetim sürecinin kontrolünün gerçekleştirilmesi, gerek stratejik amaç ve hedeflere uyumun temini gerekse stratejik performans ölçüm sürecinin etkinliğinin artırılması açısından önem taşımaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010, s.129).

Hedef ve standartların belirlenmesi, ölçüm ve izleme sisteminin kurulması, gerçekleşen ile hedeflerin karşılaştırılması, sonuçların değerlendirilerek gerekli eylemlerin yapılması stratejik kontrolün aşamalarını oluşturmaktadır. Tüm bu aşamaların sonunda elde edilen çıktılar hesap verebilirliği ve şeffaflığı sağlamak adına faaliyet raporu olarak kamuoyuna duyurulmaktadır (Sağ, 2007a, 18).

Performans kontrolünün kamu sektöründe uygulanmasında güçlükler yaşandığı görülmektedir. Kar amacından uzak temel amacı toplumsal fayda yaratmak olan kamu sektörünün üretimi genel olarak hizmet biçiminde ortaya çıktığından değerlendirme ölçütü belirlenmesi özel sektör işletmelerine nazaran oldukça güçtür. Bir diğer güçlük ise performans kontrolünü yapacak personelin miktar ve niteliğinin yetersizliğidir (Söyler, 2007, s.111, Sağ, 2007a, s.18).

1.7. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Klasik yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamakla birlikte stratejik yönetimin kendine özgü birtakım özelliklerinden bahsetmek mümkün bulunmaktadır. Stratejik yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (Güçlü, 2003, 73-74; Çakır, 2008, s.16-18);

- Stratejik yönetim üst yönetimin bir fonksiyonudur,
- Stratejik yönetim örgütün geleceğine yöneliktir ve örgütün uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir,
- Stratejik yönetim için örgüt çevre faktörünü yakından takip eden açık bir sistemdir,
- Stratejik yönetim örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için kaynakların doğru şekilde dağıtımıyla ilgilidir,
- Stratejik yönetim örgüt amaçlarıyla toplum çıkarlarını bütün olarak ele alır ve dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır,
- Stratejik yönetim, yönetim kademesine rehberlik eder,
- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, aldığı kararlar örgütte yer alan herkesin ortak hareket noktasıdır,
- Stratejik yönetim, örgüt birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında eşgüdümü sağlar.

Stratejik yönetim, yukarıda belirtilen özellikleri sayesinde gelecekte olası değişikliklere uyum sağlama kabiliyetine sahiptir.

Günümüzde işletmeler stratejik yönetimi benimsemiş ve gerek kendi bünyelerinde oluşturdukları birimler aracılığıyla gerekse de danışmanlık hizmeti sunan işletmelerden yardım almak suretiyle stratejik yönetim çalışmalarına hız kazandırmışlardır. 1970 yılında Koç grubu ile başlayan uzun vadeli planlama çalışmalarının 1978 yılında Eczacıbaşı, 1981 yılından itibaren Şişe Cam Fabrikası, 1983 yılından itibaren Yaşar Holding ile devam ettiği ve günümüzde büyük işletmelerin büyük çoğunluğunun stratejik yönetim uygulamalarından faydalandığı görülmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010, s.10-11).

1.8. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağını sunarken, hareket tarzı ve alacağı önlemler konusunda hazırlık yapma fırsatı vermektedir. İşletmeler stratejik yönetim sayesinde fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalarken, birimler arası eşgüdüm sağlamada ortak bir hedef oluşturmakta ve işletmenin alt birimlerinin farklı amaçlara yönelmesine mani olmaktadır (Önemli, 2010, s.20). Üzün (2000, s.10) stratejik yönetimin özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

- İşletmelere yön birliği kazandırarak belirsizlik ve değişkenlerden etkilenme oranını en aza indirir,
- İşletmenin çevresel gelişmeler karşısında alınacak önlemler konusunda hazırlıklı olmasını sağlar,
- İşletme güçlü ve zayıf yanlarının farkında olacağından girişimlerinde uygun davranma fırsatı yakalar,
- Fırsat ve tehditleri izleme fırsatı bulan işletme, dış faktörlere karşı pozisyon alma imkânı sağlar,
- Üst yöneticilere işletmeye yön verme fırsatı sağlar,

- İşletmenin esas sorunlarını araştırmada yöneticilere yardımcıdır,
- Alt birimlerle koordinasyon sağlar,
- Kısa süreli planlamanın gelişmesine yardımcıdır,
- Uygun kaynak tahsisine zemin hazırlar.

2. DENGELİ ÖLÇÜM KARTI

Çalışmanın bu bölümde Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un birlikte geliştirdikleri "ölçülemeyen yönetilemez" ilkesi esasına dayalı DÖK'ün tarihçesi, kavramın tanımı ve gelişimi, DÖK ile ilgili kavramsal çerçeve, DÖK'ün üst yapısı, boyutları, amaçları, strateji haritası, performans göstergeleri ile hedef ve faaliyetler hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

2.1. Tarihçe

DÖK, 1990 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde (A.B.D) Nolan Norton Enstitüsü'nün sponsorluğunda gerçekleştirilen "Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü"¹ adlı araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Değerlendirmede finansal muhasebe ölçümlerine ağırlık verilen performans izleme yöntemlerinin eskidiği ve uygulanabilirliğini yitirdiği fikrinden hareketle Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından yürütülen araştırma ile yeni bir performans ölçüm modeli geliştirilmesi hedeflenmiştir. Farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine şirketin temsilcisinin belli periyotlarda bir araya gelerek yaptıkları çalışmalar bir yıl sürmüştür. Çok şirketli araştırmanın ana yaklaşımı, finansal ölçütlere ağırlık verilmesinin işletmelerin iktisadi kıymet yaratmasını engellediği fikri olmuştur (Kaplan ve Norton, 2009, s.ix; Sağ, 2007b, s.40; Güner, 2008, s.249-250).

Araştırma çalışmalarına katılan proje için seçilmiş şirketlerin mevcut performans izleme sistemleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve Analog Devices şirketinde kullanılan finansal ölçütlere ek olarak teslim süresi, hizmetin kalitesi ve yeni ürün geliştirme sürecinde verimlilik gibi değişik ölçütleri dikkate alan DÖK modelinin en iyi metot olduğuna karar verilmiştir. Bu karar doğrultusunda, stratejik bir yönetim modeli olarak DÖK geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton, 2009, s.ix.; Sağ, 2007b, s.41).

¹ Measuring Performance in the Organization of Future

Araştırmanın sonuçları, 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından Harvard Business Review adlı dergide Dengeli Ölçüm Kartı - Başarıya Yön Veren Ölçütler² isimli makaleyle yayınlanmıştır. 1993 yılında aynı dergide stratejik başarı için performans ölçütlerinin seçiminin önemi ile DÖK'ün işletmelerdeki uygulama başarısını açıklayan Dengeli Ölçüm Kartını Uygulamak³ adlı makaleyi yayınlamışlardır (Sağ, 2007b, s.41, Güner, 2008, s.250).

Dinamik bir performans izleme modeli olarak düşünülen DÖK, pratikte; birey ve ekip hedeflerinin belirlenmesi, ödül ve teşvik, bütçeleme, planlama, stratejik geribildirim ve öğrenme gibi değişik yönetim unsurlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kullanılmıştır (Kaplan ve Norton, 2009, s.xii.). Bu itibarla, Kaplan ve Norton'un, 1996 yılında yayınladıkları Dengeli Kurumsal Karne'nin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması⁴ adlı makaleyle, DÖK, stratejik bir yönetim modeli olarak sunulmuştur (Kaplan ve Norton, 2009, s.ix; Ağca ve Tunçer, 2006, s.180-181).

2.2. Dengeli Ölçüm Kartı Kavramı

DÖK'ün farklı tanımları bulunmaktadır. Kaplan ve Norton'a göre ; işletmelerin misyon ve stratejilerinin anlaşılabilir performans ölçümleri setine dönüştürülmesi ve böylece stratejik ölçüm ve yönetimi için gereken çerçevenin oluşturulmasıdır (2009, s.2-3).

Koçel'e göre; DÖK, stratejilerin işletmenin uygulamaya yönelik hedefleriyle ilişkilendirilmesi ve bu ilişkilerin temsilcisi göstergelerin izlenerek stratejilerden beklenen sonuçlar elde edilip edilmediğinin denetlenmesi ana düşüncesine dayanmaktadır (2003, s.454).

² The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance

³ Putting the Balanced Scorecard to Work

⁴ Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System

Amacına göre değişik performans göstergelerini kullanan bir denetim ve performans ölçüm ve değerlendirme, yönetim ve kurumsal öğrenme aracıdır (Koçel, 2007, s.348).

Farklı kaynaklarda; dengeli kontrol paneli, dengeli puan kartı, dengelenmiş performans yaklaşımı, dengeli başarı göstergesi, dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, kurumsal karne yöntemi vb. isimlerle ifade edilen "Balanced Scorecard" yaklaşımı, günümüze gelene kadar göstermiş olduğu gelişim süreci ve kullanım sahası göz önüne alınarak, "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi" olarak Türkçe'ye çevrilebilir (Ölçer, 2005, s.91).

DÖK, "Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz" (Kaplan ve Norton 2009, s.27) düşüncesinden hareketle birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir değer verilerek raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Coşkun, 2006a, s.53). DÖK, "Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim sistemi" (Büyük ve Barca, 2011, s.164), stratejinin işler duruma getirilmesi, belirlenen strateji doğrultusunda işletmenin hareket tarzının belirlenmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Şerbetçi, 2007, s.30).

2.3. Dengeli Ölçüm Kartının Gelişimi

Robert S. Kaplan ve David P.Norton tarafından dört boyutlu ve boyutlar arasında denge sağlayacak şekilde oluşturulan DÖK, çok boyutlu performans değerleme modelleri arasında en gelişmiş olarak değerlendirilmektedir (Aksu, 2008, s.24). Rekabet şartlarındaki değişimle beraber, bilhassa mali göstergelere dayalı performans değerlendirme sürecinin eksik yanlarının tespit edilmesi performans değerlendirme sürecinde çok boyutlu performans değerlendirme modellerini öne çıkartmıştır (Saraç, 2011, s.36).

Bilgi çağının bir gereği olarak da ortaya çıktığı ileri sürülen DÖK, (Aksu, 2008, s.25) stratejik yönetim ve performans ölçme aracı olarak 1990 yılından itibaren gelişmeye başlayan ve işletmelerin sadece özet finansal sonuçlara göre geleceği ait kararlar vermeye çalışmasının gelecekte ekonomik değer yaratmalarını engellediği düşüncesi üzerine kurulmuştur. DÖK ile ilgili ilk önemli gelişme Kaplan ve Johnson'un 1987'de yazdıkları "Geçerliliğin Yitirilmesi: yönetim muhasebesinin yükselişi ve düşüşü"⁵ adlı kitap olmuştur. Kitap, A.B.D'de yönetim muhasebesi yöntemlerinde önemli gelişmeler yaşanmasını sağlamıştır. Bu kitapta, kâr merkezli kısa vadeli mali performans ölçütlerinin performans yönetiminde yetersiz olduğu konusuna değinilmiş, performans ölçütlerinin işletme stratejileri temelinde hazırlanması gerektiği belirtilerek, üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme gibi mali olmayan ölçütlerinde değerli olduğu anlatılmıştır (Coşkun, 2006a, s.74).

Kaplan, 1980'lerin sonunda yönetim muhasebesi ve performans yönetim sistemlerinde görülen eksiklikleri yayınladığı makalelerinde anlatmaya devam etmiştir. Örnek vermek gerekirse; HBR dergisinde yayınlanan "Tek Maliyet Sistemi Yeterli Değil"⁶ adlı makalesinde finansal olmayan performans ölçütlerinin önemine vurgu yapmış ve çok sayıda işletmenin yalnızca finansal ölçütlere değer vermesi nedeniyle faaliyetlerle ilgili finansal olmayan ve işletmeler açısından çok değerli olan performans ölçütlerine işletmelerin gereken ilgiyi göstermediklerini bu nedenle de birçok imkânı kaçırdıklarını belirtmiştir. Kaplan ve Norton, 1993 yılında yine HBR dergisinde "Performans Karnesi Uygulamaya Koymak"⁷ adlı ikinci performans karnesi makalelerinde örnek işletme uygulamaları ile performans karnesi uygulamasını daha geniş şekilde ifade etmişlerdir. Örnek uygulama planı sunulan makalede, her işletmenin DÖK uygulamasında kendine has bir yol izlemesi gerektiği konusuna vurgu yapılmıştır. Kaplan ve Norton, HBR dergisinde 1996 yılında

⁵ Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting

⁶ One cost System isn't Enough

⁷ Putting the balanced scorecard to work

"Performans Karnesinin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması"⁸ adlı makaleleri ile de DÖK kullanarak stratejilerin harekete geçirilmesi evreleri ve bir stratejik yönetim sisteminin kurulması ile ilgili açıklamalar yapılmıştır (Coşkun, 2006a, 76-79).

DÖK'ün tarihsel gelişim sürecinde yer alan önemli olayların tamamına çalışma içinde değinilmeyecek Tablo 2.1'de yer aldığı şekilde kısa bilgi vermekle yetinilecektir (Coşkun, 2006a, 79).

Tablo 2.1 DÖK ile ilgili önemli gelişmeler

| Yıl | Gelişmeler |
|------|--|
| 1987 | Robert S. Kaplan'ın H. Thomas Johnson ile birlikte yazdığı ve yönetim muhasebesi alanında önemli gelişmelere imza atan " <u>Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting</u> " adlı kitabın yayınlanması |
| 1992 | Kaplan ve Norton'un " <u>The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance</u> " adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması |
| 1993 | Kaplan ve Norton'un " <u>Putting the balanced scorecard to work</u> " adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması |
| 1996 | Kaplan ve Norton'un " <u>Using the balanced scorecard as a strategic management system</u> ", adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması |
| 1996 | Kaplan ve Norton'un " <u>Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard</u> " adlı kitabının yayınlanması |
| 1997 | Harvard Business Review dergisi tarafından performans karnesinin son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak gösterilmesi |
| 1998 | Mark L. Frigo ve Kip R. Krumwiede tarafından yapılan bir araştırmada ABD'deki işletmelerin % 40'ının performans karnesi kullandığının belirlenmesi |
| 1999 | Bain&Company tarafından yapılan bir araştırmada ABD'deki büyük işletmelerin % 44'ünün performans karnesi kullandığının belirlenmesi |
| 2000 | Kaplan ve Norton'un, " <u>Having trouble with your strategy? Then map it</u> ", adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması |
| 2001 | Kaplan ve Norton'un, " <u>The Strategy, Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment</u> " adlı kitabının yayımlanması |
| 2001 | Kaplan ve Norton'un, " <u>Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management</u> " adlı iki bölümlük makalelerinin Accounting Horizons dergisinde yayınlanması |
| 2004 | Kaplan ve Norton'un, " <u>Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes</u> " adlı kitabının yayınlanması |

Kaynak: Coşkun, 2006, s.79

⁸ Using the balanced scorecard as a strategic management system

2.4. Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı

DÖK'ün kavramsal tanımı yapılırken ifade edildiği gibi bu model yöneticilere, işletmenin vizyon ve stratejisinin, bir dizi uyumlu performans göstergesi şekline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm biçimleriyle işletmenin temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Model, ölçüler yoluyla işletmedeki tüm işgörenlere bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. İşletmenin elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle üst düzey yöneticiler, tüm işgörenlerin enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkânına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda DÖK modeli bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2009, s.32-33; Ağca ve Tuncer, 2006, s.178).

DÖK kavramının İngilizcesinde yer alan "balanced" kelimesi, finansal olmayan performans ölçütleri ile finansal olan performans ölçütlerinin boyutlar içerisinde dengeli bir şekilde kullanılması anlamını ifade etmektedir (Coşkun, 2006a, s.53; Önemli, 2010, s.43). DÖK, finansal boyutu ile birlikte finansal olmayan ve ölçülemez olarak kabul edilen faktörleri de dikkate alarak işletmenin performans ölçüm sistemine yenilik getirmekte ve bir işletmede değişik stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Dengeli ölçüm kartında genel olarak ölçütler;

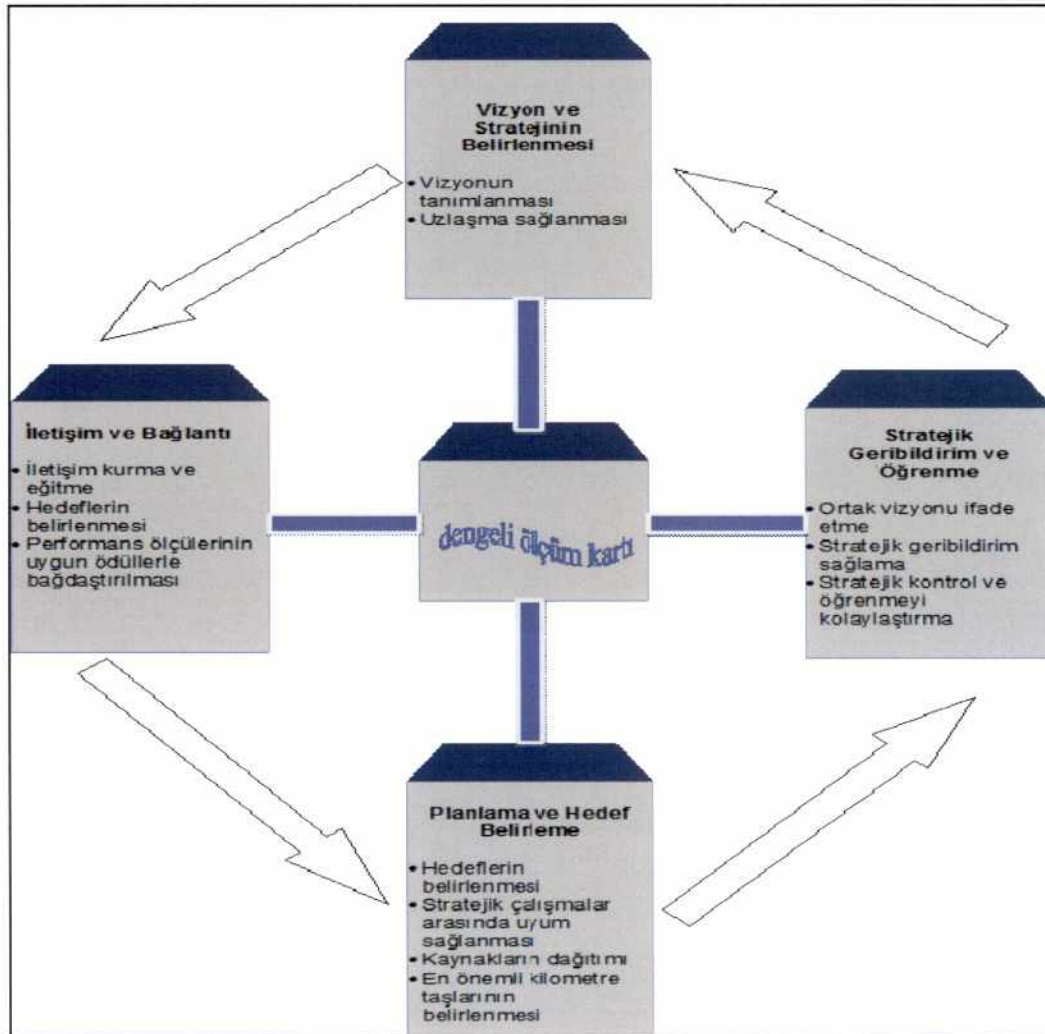
- Çıktı veya girdi ölçütleri,
- Finansal veya finansal olmayan ölçütler,
- İç veya dış ölçütlere göre gruplandırılırlar (Önemli, 2010, s.43).

Yenilikçi işletmeler, uzun vadeli stratejilerini yönetmek amacıyla DÖK'ü stratejik bir yönetim aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu işletmeler aşağıda yer

alan yönetim işlemlerini yerine getirmek için DÖK'deki ölçülerden yararlanır (Kaplan ve Norton, 2009, s.12):

- İşletmenin vizyon ve stratejini belirlemek,
- Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak,
- Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek,
- Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi arttırmak.

Şekil 2.1 DÖK oluşturma süreci



Stratejinin hayata geçirilmesindeki işlevi, DÖK modeline işletmede önemli bir mesuliyet yüklemektedir. Yalnızca stratejinin yönetilmesi değil, güçlendirilmesi konusu da modelde önem arz etmektedir. Model ile strateji, işletmede her kademedeki işgörenin işi olarak tanımlanmıştır (Emekli, 2006, s.35).

DÖK modelinin uygulama başarısını etkileyen kriterler:

- Stratejinin belirlenmesi,
- Üst yönetimin desteği,
- Faaliyet alanı,
- Çalışma grupları,
- Görev tanımları,
- İş akış planlarından oluşan kaynaklar,
- İşletmenin bütün birimlerinin geçmiş ve mevcut bilgilerinden oluşan veriler, olarak ifade edilmektedir (Önemli, 2010, s.45).

2.5. Dengeli Ölçüm Kartının Üst Yapısı

DÖK modelinin üst yapısı; misyon, vizyon, değerler ve stratejilerden oluşmaktadır. Bu kavramlar sırasıyla açıklanacaktır.

2.5.1. Misyon

Stratejik yönetim sürecinin birinci adımını misyon ifadesinin yazılması teşkil etmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010, s.13).

Her işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde yaptığı işle ilgili fikri, yaklaşımı, değerleri ve yönetim felsefesi, kendisini diğerlerinden ayıran özellikleri bulunmaktadır. Misyon bunun anlatım şeklidir (Demir ve Yılmaz, 2010, s.77-78). Strateji üretme sürecinin başlangıç noktası, örgütün varoluş sebebi (Dinçer, 2004, s.165), bir örgütün ne yaptığının net olarak ifade edilmesi

(Demir ve Yılmaz, 2010, s.77), paylaşılan değerler veya ortak inançlardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.178).

İşletmelerin varlık nedenlerini ortaya koyan misyonu tanımlarken sağlanması gereken şartlar aşağıda sıralanmaktadır (Yetgin, 2002, s.95):

- Değişime açık,
- Yeniliğe ve gelişmeye açık,
- İleriye dönük,
- Kolaylıkla anlaşılabilir,
- Kısa, açık, çarpıcı ve net olmalıdır (Maliye Bakanlığı, SGB, 2006, s.10).

Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm işgörenlere ortak bir istikamet vermesidir (Dinçer, 1998, s.10-12). İşletme yönetimine göre misyon, "bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak için belirlenmiş olan ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerleri" şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.175). Bu kapsamda işletmenin varlık sebebini, amaçlarını ve hedeflerini açıkça ortaya koyan bir kavramdır. İşletmede verilecek kararlara dayanak teşkil eden ve her işletme mensubunun başvuracağı temel kaynaktır (Doğan, 2002, s.147).

Misyon ifadesi aşağıda belirtilen soruları cevaplayacak içerikte olmalıdır (DPT, 2006, s.27-28) :

- Kuruluşun varoluş nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Tanımı yapılmış bir misyona sahip bulunan işletme çalışanları, ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi anlayacak, istikbalde yapacakları işlerde daha başarılı olabileceklerdir (Doğan, 2002, s.148).

Bazı kurum ve kuruluşların internet sitelerinden alınan misyon örnekleri şöyledir:

Marks&Spencer: "Marks&Spencer'ın üstün ürün, hizmet standartlarıyla Türkiye'de her beden ve ölçüde, kaliteli, şık ve rahat giyinebilme imkânı sunmaktır" (Marks&Spencer, 2013).

T.C. Maliye Bakanlığı:

Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla iyi yönetim ilkeleri gözetilerek maliye politikalarının hazırlanmasına katkı sağlamak, belirlenen maliye politikalarını uygulamak, uygulamayı takip etmek ve denetlemek (MB, 2013).

T.C. Kamu İhale Kurumu:

Kamu İhale Kurumu, kamu alımlarında saydamlık, rekabet ve eşit muamelenin sağlanması amacıyla yönelik esasları düzenleyen ve uygulamaları denetleyen bağımsız idari otoritedir (KİK, 2013).

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.: "Toplumun mobilite ihtiyaçlarına en uygun ürün ve hizmetleri sunarak yaşam kalitesini yükseltmek" (Tofaş, 2013).

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu:

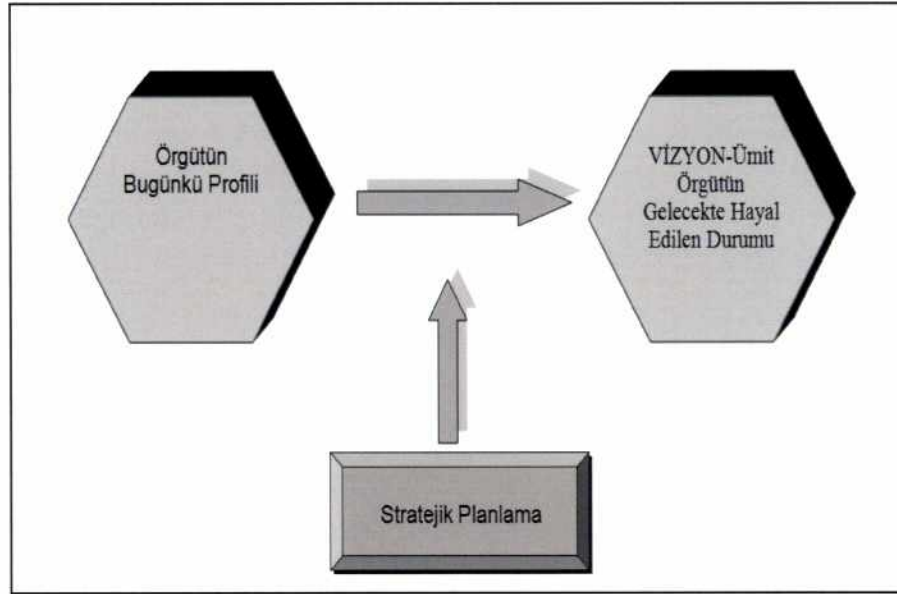
Bilgi ve iletişim sektöründe etkin ve sürdürülebilir rekabeti tesis etmek, ilgili tarafların hak ve menfaatlerini koruyarak memnuniyetlerini artırmak ve teknolojik gelişmeleri teşvik etmek suretiyle bilgi toplumuna dönüşümü sağlamak (BTK, 2012, s.17).

2.5.2. Vizyon

İşletmelerin gelecekte olmak istediği son noktanın kavramsal resmidir. Misyon ifadelerinden farklı olarak, vizyon ifadelerinin strateji ve amaçların

belirlenmesine zemin hazırlayacak kadar somut olması gerekmektedir. Vizyon, tüm çalışanlar arasında paylaşılan ve birleştirici özelliği bulunan bir unsurdur (Polater, 2012).

Şekil 2.2 İşletmenin bugünkü durumu-vizyon ilişkisi



Kaynak: Koçel, 2003, s.131

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi vizyon kavramı, yöneticinin zihninde var olan, başında bulunduğu işletmenin/birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir.

Etkili bir vizyon ifadesi;

- Kısa, öz ve akılda kalıcıdır,
- İlham vericidir,
- İddialıdır,
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tamamlayıcıdır (DPT, 2006, s.29).

İşletmeler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Ortak bir görev ve sorumluluk bilinçleri vardır. İşletmeyi daha etkin bir duruma getirmek, örgütsel görevlerin nasıl gerçekleştirileceği üzerinde durmayı gerektirir. Örgütsel

etkinliğin artırılması ise sinerji oluşturulması ve çalışanların güçlerinin paylaşılan bir vizyonla bir araya getirilmesi sayesinde mümkün olabilir (Tutar, 2000, s.163).

DÖK modelinde vizyon; misyon, değerler ve stratejiler arasında bir köprü işlevi görmektedir ve bu anlamda, modelin başarısı için kritik bir önem taşımaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010, 81).

Bazı kurum ve kuruluşların internet sitelerinden alınan vizyon örnekleri şöyledir:

Marks&Spencer: “Müşterilerimize beklentilerinin üzerinde hizmet veren, bilinirliği yüksek, kar ederek büyüyen, güvenilir bir kurum olmaktır” (Marks&Spencer, 2013).

T.C. Maliye Bakanlığı: “Hızlı ve kaliteli hizmet sunan, saydam, hesap verebilir, öncü bir Maliye Bakanlığı” (MB, 2013).

T.C. Kamu İhale Kurumu:

Kamu alımlarında açıklık, rekabet ve eşit muameleyi esas alan, yenilikçi ve sürekli gelişen bir anlayışla uluslararası düzeyde yetkin ve rehber bir düzenleyici ve denetleyici kurum olmaktır (KİK, 2013).

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.: “Milyonlarca araca doğru... Müşteri beklentilerini şekillendiren ve gurur duyulan lider otomotiv şirketi olmak” (Tofaş, 2012).

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu: “Bilgi ve iletişim sektöründe ülkemizi; uluslararası ölçekte, etkili, rekabetçi ve yenilikçi bir konuma ulaştırmak” (BTK, 2012, s.17).

2.5.3. Değerler

Savunma Sanayi Müsteşarlığı 2012-2016 stratejik planı kurumsal duruş beyanında değerler şu şekilde ifade edilmektedir:

Belli bir zaman sınırı olmayan ve davranışları, düşünceleri, tercihleri ve kararları etkileyen yön gösterici temel inanç ve ilkelerdir. Değerler, kurumda yerleşmiş inançlar ile çalışanların içselleştirilmiş davranışlarının yansımasıdır ve neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullanılan standartlardır. Genellikle çalışanların kafasında yer alan bu düzenleyici kuralların yazılı hale getirilerek, kurumsal yönetime yansıtılması çok önemlidir. Ancak, kurumsal değerleri kağıt üstünde yazmak kolayken, bunu uygulamak zordur (SSM, 2012, s.13).

Değerler ve inançlar bir işletmenin kurum kültürünü oluşturur ve kurumun ana hizmetleri kadar önemlidir. İşletmelerde değer ve inançların oluşması zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010, s.14-15).

İşletmenin değerleri açık ve net olmalı, işletmenin amacına nasıl ulaşacağını açıklamalıdır (DPT, 2006, s.30). Açık ve net belirlenmiş işletme değerleri, işletmenin çalışanları arasında bütünleşme sağlar. Değerler amaca hizmet eden yönlendirici güçler gibidir. Değerler insanlara enerji ve heyecan verir. İnsanların kişisel değerleri işletmenin değerlerine uygun ise, çalışanlar daha fazla kişisel taahhüt altına girebilir. Bu insanlar, işlerinden ve işletmelerinden gurur duyabilirler. Bunun tam tersi, kişisel değerler ile örgütsel değerler çatırırsa, çalışanlar şaşırır ve sürekli neyin doğru olduğuna karar vermeye çalışırlar. Bu çatışma enerjiyi tüketir, taahhütleri azaltır ve kişilik çatışmalarına neden olur. Bir işletme, değerlerini açık ve net ifade ederse, bölümlerin hedefleri ile bireylerin hedefi arasında uyum söz konusu olur. İşletme değerlerinin paylaşılması, çalışanların birlik ve bütünlük içinde hareket etmelerini sağlayacağı gibi, işlerin yapılma biçiminde süreklilik ve standardizasyonda oluşur (Duman, 1996, s.6).

Değerler; bir işletmeye öncülük eden değişmeyen ilkelerdir (Çelik, 2006, s.32).

Bazı kurum ve kuruluşların internet sitelerinden alınan değer örnekleri şöyledir:

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.:

Çevik bir takımız tutkuyla çalışırız,
Rekabetçiyiz fark yaratırız,
İnsana ve çevreye duyarlıyız,
İddialıyız söz verir başarırız (Tofaş, 2013).

Türk Telekom A.Ş.: “Biz müşteri odaklı, güvenilir, yenilikçi, sorumlu ve özveriliyiz. Gücümüz, dayanışma ve takım ruhumuzdur.” (TTAŞ, 2013).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.:

Önce müşterimiz için varız,
Çevik bir takımız,
Açık iletişime inanırız,
Fark yaratırız,
İnsana değer veririz (Turkcell, 2013).

T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu:

Adalet,
İnsan odaklık,
Şeffaflık,
Kaliteli hizmet,
Çözüm odaklılık,
Sürekli gelişim,
Verimlilik (SGK, 2013).

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu:

Tarafsızlık ve Güvenilirlik,
Açıklık ve Şeffaflık,
Öngörülebilirlik ve Tutarlılık,
Katılımcılık ve Ekip Çalışması,
Bilime ve Bilgiye Dayalı Olma,
Yenilikçilik ve Sürekli İyileştirme,
Kaynakların Verimli Kullanılması,

Toplumsal Sorumluluk ve Duyarlılık,
Son Kullanıcı (Tüketici) Odaklılık (BTK, 2012, s.18).

2.5.4. Strateji

Modern yönetim biliminde;

Örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci

şeklinde tanımlanan (Yaman, 2006, s.15) strateji, işletmeleri birbirinden ayıran ve farklı kılan temel faktör olma özelliği ile yönetim süreçlerinin merkezinde yer almaktadır (Sağ, 2007c, s.59). DÖK'ün üst yapısının son halkası olan ve genel olarak hedeflere ulaşmak için seçilen alternatif yollar olarak tanımlanan strateji, DÖK'de, işletme ve çevresini devamlı olarak analiz ederek uyum sağlayacak amaçların tespit edilmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.⁹ Burada strateji kavramı, "işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğinin" belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Strateji işletmenin iç ve dış çevreye uyum sağlamasında yardımcı bir araçtır. DÖK'de belirlenen stratejilerin işletme vizyonununun gerçekleşmesine katkısı nedeniyle strateji ile işletme vizyonu arasında hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır ve strateji de vizyon gibi işletmenin geleceği ile ilgilidir. Ancak, vizyon soyut bir gelecek tanımlaması yaparken, strateji işletmeye daha somut bir yön belirlemektedir (Abacıoğlu, 2004, s.15).

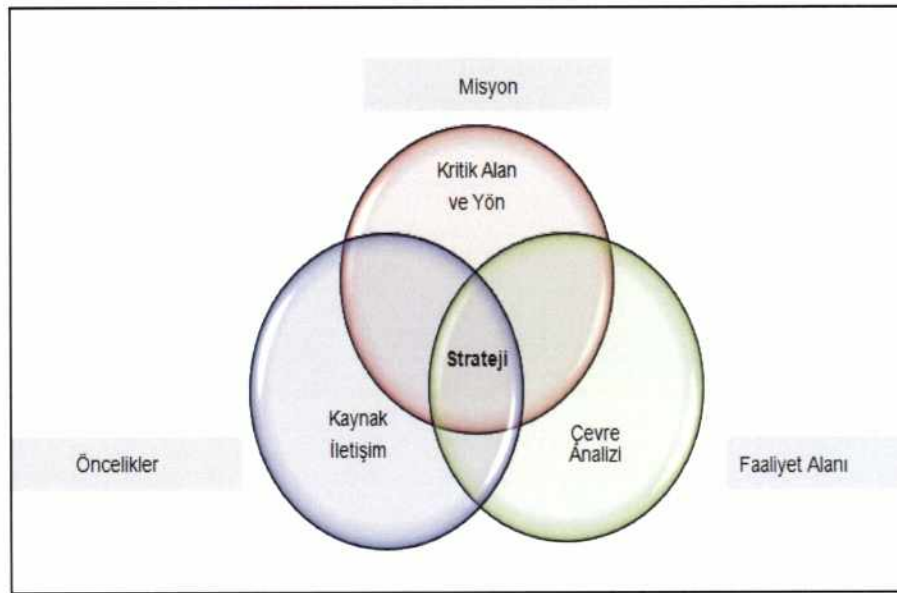
Kaplan ve Norton, stratejinin kamu kurumları ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için yapılacaklar listesi olarak değil başarılacaklar listesi olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir (Sağ, 2007c, s.59).

⁹ "Gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi" ifadesi ile stratejinin çevre değişimlerini işletmenin, yapı, kültür, yetenekler, süreç ve üslup gibi iç faktörlerine yansıtmadaki işlevi vurgulanmaktadır.

Şekil 2.3'te DÖK'e göre, stratejinin kapsamı görülmektedir. Bognanno (2006, s.11)'a göre strateji:

Misyonun gerçekleştirilmesi için en önemli olan alan ve yönlerin tanımlanmasını, faaliyet gösterilen çevrenin tanımlanmasını ve kaynaklar ile iletişim için önceliklerin belirlenmesini kapsamaktadır.

Şekil 2.3 Dengeli ölçüm kartı modelinde stratejinin kapsamı



Kaynak: Sağ, 2007b, s.43

2.6. Dengeli Ölçüm Kartının Boyutları

Kaplan ve Norton'un DÖK modeli ile ilgili düşündüğü hipotez ve ilkeler; finansal boyut ile birlikte, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme – gelişme gibi finansal olmayan boyutlarda dahil olmak üzere dört boyut üzerine kurulmuştur. Bu dört boyutlu yapı içerisinde;

- Stratejilerin harekete geçirilmesi,
- Stratejilerin uygulanması,
- Sonuçlarının ölçülmesi,

gayretleri gerçekleştirilmektedir (Sağ, 2007b, 41; Coşkun, 2006a, s.113).

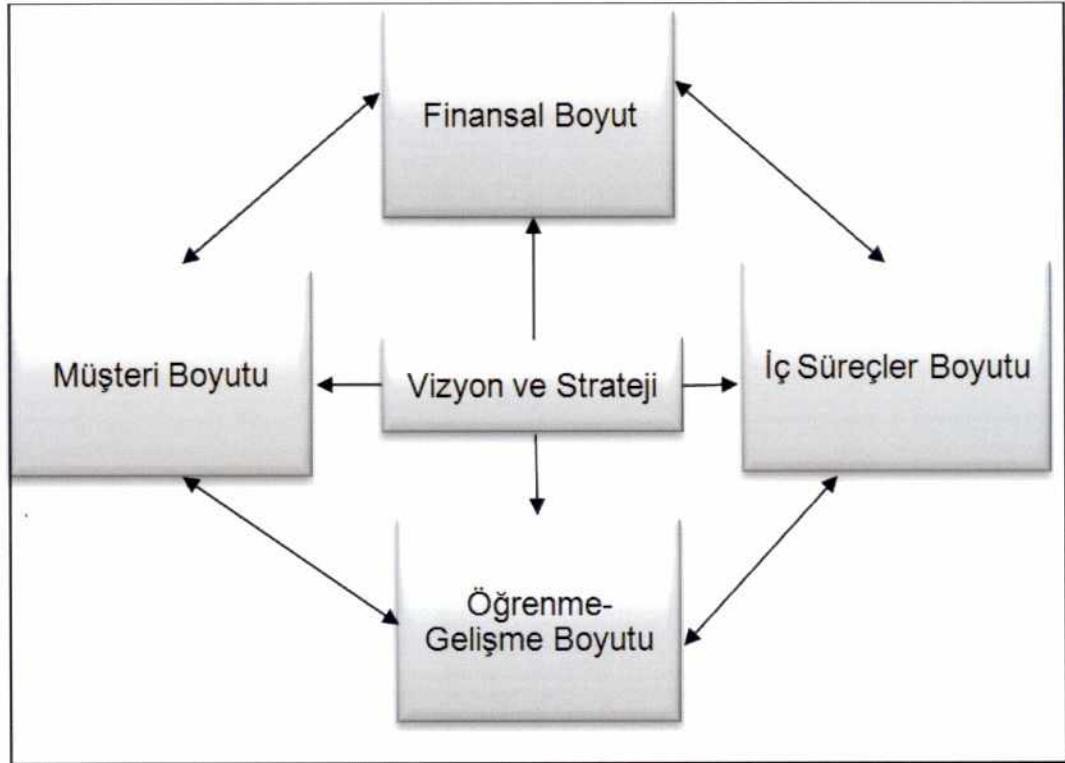
DÖK'de gelenekselleşmiş olan bu dört boyutlu yapının, performans ölçümünü şekillendiren genel bir kalıp olduğu düşünülse de, söz konusu boyutlar, DÖK'lerin oluşturulması sürecinde esas belirleyicidir ve performans göstergelerinin belirlenmesinin yanı sıra amaç, hedef ve faaliyetlerin geliştirilmesi için de kullanılmaktadır (Sağ, 2007c, s.62).

DÖK felsefesi, işletme vizyonunun bu dört boyut çerçevesinde incelenmesi halinde başarılı olacağını kabul eder. DÖK her büyüklükteki işletmede;

- İş ve müşteri ihtiyaçları,
- İşletme stratejilerini yönetme,
- İşletme stratejilerini değerlendirme,
- İş verimindeki gelişmeleri izleme,
- İşletme kapasitesini oluşturma,
- Tüm çalışanlarla bağlantı kurma,

amacıyla kullanılabilir (Saraç, 2011, s.37). Kaplan ve Norton'un yapılandığı dört boyutlu DÖK modeli Şekil 2.4'de gösterilmiştir.

Şekil 2.4 Dengeli ölçüm kartı modelinin boyutları



Kaynak: Saraç, 2011, s.38

DÖK modelini kullanan pek çok işletme, yaptıkları işin özelliğine göre bu dört boyutu değiştirmeden kullanırken, bazı işletmeler özellikle kamu kurum ve kuruluşları yaptıkları işin niteliğine ve kendilerine has yapılarına uygun olarak daha farklı boyutlarda kullanabilmektedir (Sağ, 2007c, s.62).¹⁰ DÖK'ün tüm boyutları işletmenin finansal performansını iyileştirmeye odaklanmaktadır. İyi bir finansal performans elde etmenin yolu müşteri süreçlerinin iyi çalışması ile ilgilidir. Süreçlerin iyi çalışması ise öğrenme ve sürekli gelişime bağlıdır (Coşkun, 2006a, s.113).

DÖK'ün dört boyutu aşağıda sırasıyla detaylı olarak açıklanacaktır.

¹⁰ Esasen amaçları kâr olan özel sektör işletmelerinde DÖK'ün üst boyutu finansal boyuttur. Bu çalışmada, özel sektör DÖK boyutları örnek vermek amacıyla aktarılmış, çalışmanın uygulamaya ilişkin bölümünde, boyutların önceliklendirilmesi konusu kamu sektörü açısından ele alınacaktır.

2.6.1. Finansal boyut

Hiyerarşik sıralamada en üstte yer alan DÖK, özel sektör uygulamalarında finansal boyut ile işletmelerin karlılığı ölçülmektedir. Diğer boyutların amaç ve göstergeleri için en önemli nokta olarak kabul edilen bu boyutta, "işletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ne şekilde görünmesi gerektiği" sorusuna cevap aramakta ve işletmelerin, uzun vadeli amacının yatırımcılarına kâr sağlamak olduğu, uygulanan stratejinin buna yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir (Coşkun, 2006a, s.113-114; Sağ, 2007c, s.63).

DÖK'ün kamu kuruluşları uygulamasında, finansal boyut özel sektöre göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Özel sektörün finansal amaçları uzun vadeli kâr üzerineyken, kamu kurumlarının finansal amaçları genellikle harcamalarının bütçelenen miktarlarla sınırlı olması nedeniyle kısıtlayıcıdır. Kamu kurumları için başarının ölçüm kriteri vatandaş/müşteri ihtiyaçlarını ne kadar verimli ve etkin karşıladıkları ve kurumsal başarı karnelerinin mükemmelliğidir (Sağ, 2007b, s.45-46; Kaplan ve Norton, 2009, s.217-219; Saraç, 2011, s.40).

Tablo 2.2'de finansal boyutta yaygın olarak kullanılan ve bir özel sektör işletmesi için belirlenmiş olan amaç ve göstergelere ilişkin örnekler yer almaktadır.

Tablo 2.2 Finansal boyut amaç ve göstergeler



Kaynak: Kaygusuz, s.91; Köseoğlu, 2005, s.99-100

Tabloda da görüldüğü üzere, finansal amaçlar ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin çeşitli performans göstergeleri belirlenmiştir. Finansal performans ölçüleri, işletme stratejisinin ve bu stratejiye ilişkin uygulamaların işletmenin gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkartmaktadır (Uygur, 2009, s.150).

DÖK'ün finansal boyutu;

- Geçmişe dönük,
- Ölçütleri kısa vadeli döneme odaklı,
- Stratejik uygulamaları desteklememesi,
- İş dünyasının kurallarıyla bütünleşmemesi,

gibi sebeplerden dolayı eleştirilmesine karşın yapılan bir çalışmada işletmelerin yaklaşık % 49'unun diğer boyutlara ait ölçütlerden ziyade finansal ölçütleri daha değerli gördükleri belirlenmiştir. Bu da göstermektedir ki özel sektör işletmeleri tarafından hazırlanacak DÖK'de finansal boyut diğer boyutlara ait amaç ve ölçütler için odak noktası niteliği taşımaktadır (Güner, 2008, s.254).

Kaplan ve Norton tarafından strateji uygulama modeli olarak geliştirilen (Güner, 2008, s.251) DÖK'ü kendi işletmelerinde uygulamak isteyen yöneticiler, modelin finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun ölçütleri belirlemelidir. Belirlenen ölçütler bir yandan uygulanacak stratejiden elde edilmesi hedeflenen performansın ne olduğunu tanımlarken diğer yandan da modelde yer alan diğer boyutlardaki amaç ve ölçütlerin son hedefi olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2009, s.62).

2.6.2. Müşteri boyutu

İşletmenin finansal hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin belirlendiği müşteri boyutunda bir yandan "işletmenin vizyona ulaşması için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği" sorusuna cevap aranırken diğer yandan işletmelerin rekabet etmeyi planladıkları hedef müşteri ve pazar kesimi tanımlanmakta ve işletmenin pazardaki başarısı ölçülmektedir (Güner, 2008, s.254; Kaplan ve Norton, 2009, s.81; Coşkun, 2006a, s.114).

Rekabet edilecek pazarın tanımlanması ve hedef müşteri kitlesinin belirlenmesinin ardından, işletme stratejisinin DÖK müşteri boyutuna yerleştirilmesi gerekmektedir. Müşteri boyutunda hedeflenen, müşteri memnuniyetinin artırılması ve bu kapsamda işletme kârlılığıdır. Bu kapsamda;

- Belirlenen hedeflerin müşteriye dayalı ve departman hedeflerine uygun tespit edilmesi,
- Belirlenen hedeflerin müşteri odaklı olması,
- Belirlenen performans ölçütlerinin finansal boyutta yer alan hedefleri destekleyecek nitelikte olması,

DÖK modelinin dolayısıyla işletmenin başarısını etkilemektedir (Güner, 2008, s.254).

İşletmenin içinde bulunduğu pazarın tanımlanması ve müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi neticesinde müşterilerle ilgili amaç ve ölçütler belirlenmektedir.

- Kaliteli ürün ve hizmet üretme kabiliyeti,
- Teslimatların etkinliği,
- Müşteri tatmin düzeyi müşteri boyutunda ele alınmaktadır (Sağ, 2007c, s.65).

Rekabetin yıkıcı etkileri karşısında güçlü kalmak arzusunda olan işletmeler için en yaşamsal konu müşteri beklentilerine cevap verebilmektir (Emekli, 2006, s.47). Uzun dönemde iyi bir finansal performansa ulaşmak isteyen işletmelerin müşterilere “değer sunmanın” gereklerini en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir (Kaygusuz, 2005, s.92; Aksu, 2008, s.38).

Kaplan ve Norton, müşteri değer teklifini; “şirketlerin mal veya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikler” olarak tarif etmektedir (Kaplan ve Norton, 2009, s.93-94). Müşterilere sunulan değer artırıcı faaliyetler:

- Hizmetin özellikleri ve operasyonel mükemmeliyet,
- Müşteri bağlılığı,
- Ürün liderliği,
- İşletme imajı şeklindedir (Coşkun, 2006a, s.114-115; Kaplan ve Norton, 2009, s.93).

Hizmetin özelliği; hizmetin fiyatını, kalitesini, bulunabilirliğini, çeşit zenginliğini ve fonksiyonelliğini içerirken operasyonel mükemmeliyet; düşük fiyat, bütçeye uygunluk veya gösterişsiz hizmet anlamına gelmektedir. Müşteri bağlılığı; müşteri beklentilerine uygun hizmet sunabilmek ürün liderliği; pazardaki en iyi ürün, işletme imajı ise işletmenin sahip olduğu markalar olarak özetlenebilir (Coşkun, 2006a, s.114; Aldur, 2008, s.41; Yıldırım, 2006, s.40).

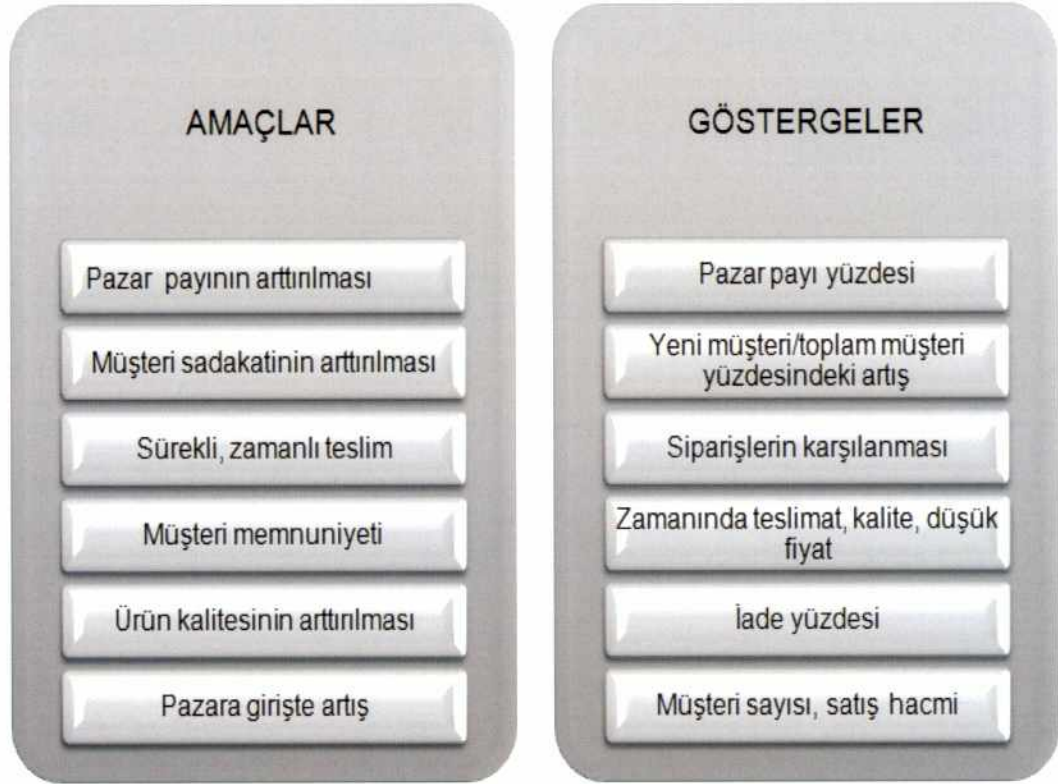
Müşteri boyutunda performans ölçümü yapılırken müşterilerin değer verdiği konuların tespit edilmesi ve göstergelerle hedeflerin bu doğrultuda belirlenmesi gerekmektedir (Oyman, 2009, s.92).

Müşteri boyutun ölçümlemesinde genellikle aşığıda belirtilen performans ölçütleri kullanılmaktadır (Coşkun, 2006a, s.115):

- Müşteri memnuniyeti,
- Müşteri devamlılığı,
- Müşteri kazanma,
- Müşteri kârlılığı,
- Pazar payı.

Müşteri boyutuna ilişkin yaygın olarak kullanılan ve bir özel sektör işletmesi için belirlenmiş olan amaç ve gösterge örnekleri Tablo 2.3'de verilmiştir.

Tablo 2.3 Müşteri boyutu amaç ve göstergeler



Kaynak: Kaygusuz, 2005, s.94

Tabloda da görüldüğü üzere, müşteri boyutu ile işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri ve bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın göstergeleri tanımlanmaktadır (Uygur, 2009, s.151).

DÖK'ün kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmasında öncelikli amaç misyonun gerçekleştirilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde müşteri en önemli faktör olduğundan DÖK'ün kamuda uygulanmasında finansal boyut yerini müşteri ve hissedar hakimiyetine bırakmaktadır (Sağ, 2007c, s. 65).

2.6.3. İç süreç boyutu

DÖK'ün iç süreç boyutu işletmenin iç yapısı ile ilgilenmekte, işletmenin finansal ve müşterilerle ilgili amaçları belirlendikten sonra, işletme içi

süreçlerle ilgili amaç ve göstergeler belirlenmektedir. İç süreç boyutunda “İşletmenin hissedarlarını ve müşterilerini memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiği” sorusunun cevabı verilirken, finansal amaçlara ulaşmak ve müşterilere değer yaratmaya devam etmek için başarılı olunması gereken önemli işletme amaçları tanımlanmaktadır (Coşkun, 2006a, s.116: Sağ, 2007c, s.66).

DÖK'ün iç süreçler boyutunda:

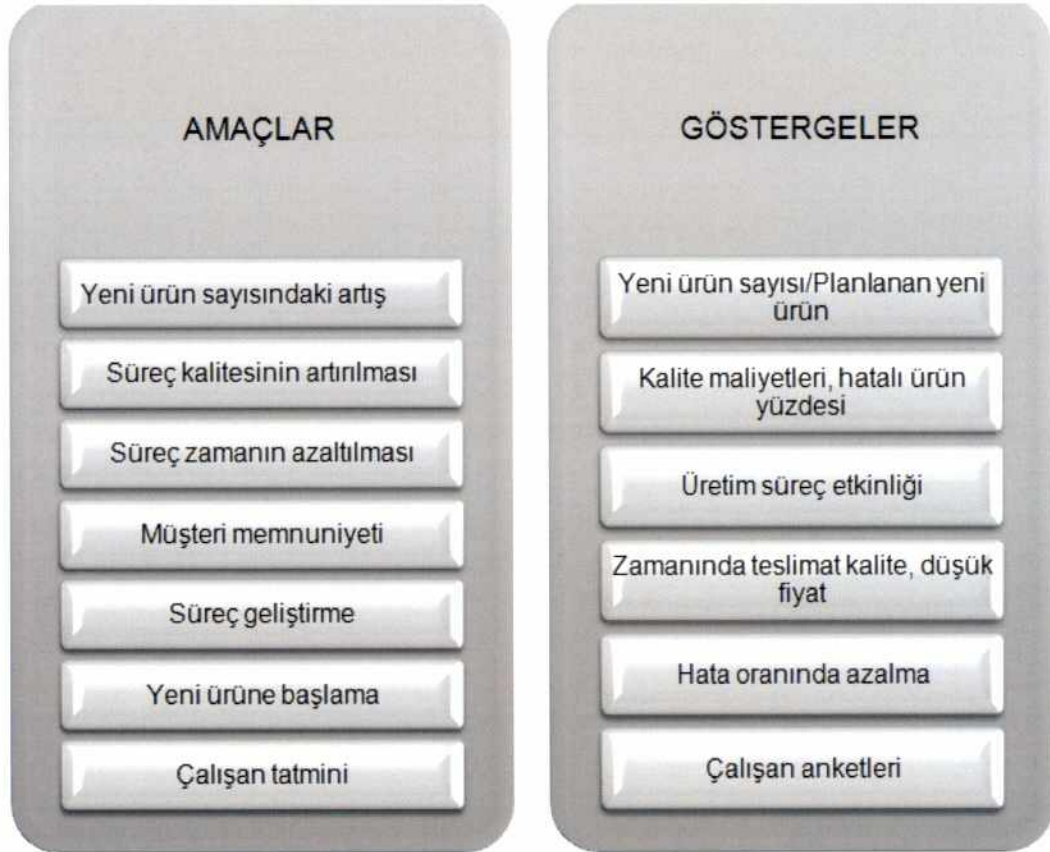
- İşletmenin etkin yöntemlerle çalışıp çalışmadığı ile ilgili yönetim süreci,
- Müşterilerin seçimi, elde edilmesi ve tutulması, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesiyle ilgili amaçların belirlendiği müşterileri yönetim süreci,
- Yeni ürün/hizmet fırsatlarının tanımlanması, tasarımı ve geliştirilmesi, yeni ürünün/hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaçların belirlendiği yenilikler süreci,
- Yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, sosyal beklentilerin karşılanması ve güçlü toplumsal ilişkilerin kurulması, çevrenin korunması, çalışan sağlığı, iş güvenliği, çalışan ve toplumsal amaçların belirlendiği yasal ve sosyal ilişkiler süreci,

ile ilgili süreçler yer almaktadır (Coşkun, 2006a, s.116).

DÖK'ün iç süreçler boyutunun oluşturulması aşamasında kamu ve özel sektör uygulamasında önemli bir farklılık bulunmamakta, yalnızca boyutlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri yer değiştirmektedir. İç süreçler boyutunda önemli olan gerek özel sektör işletmelerinde gerekse kamu sektöründe kritik iç süreçlerin doğru tanımlanması ve yeniliğe açık olunmasıdır (Sağ, 2007c, s.66).

İç süreçler boyutuna ilişkin yaygın olarak kullanılan ve bir özel sektör işletmesi için belirlenmiş olan amaç ve gösterge örnekleri Tablo 2.4'de verilmiştir.

Tablo 2.4 İç süreç boyutu amaç ve göstergeler



Kaynak: Kaygusuz, 2005, s.96

2.6.4. Öğrenme-gelişme boyutu

İşletmenin müşteri ve hissedarlarını memnun etmek için hangi alanlarda mükemmelleşmesi gerektiğinin tanımlandığı, “işletmenin vizyonuna ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerini nasıl sürdürebileceği” sorusunun cevaplandığı, öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak amaç ve göstergelerin belirlendiği öğrenme-gelişme boyutu DÖK’de dördüncü ve son boyut olarak kabul edilmektedir (Coşkun, 2006a, s.117).

Bu boyut, müşteri ve iç süreç boyutunda belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli altyapıyı oluşturacak amaçlardan oluşmaktadır (Oyman, 2009, s.93). Bu boyutta mevcut durumdan vizyona ulaşmayı sağlayacak altyapıyı

oluşturacak çalışan becerilerinin geliştirilmesi, bilgi sistem altyapısının kurulması, örgütsel kültürün oluşturulması gibi amaçlara odaklanılmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006, s.183).

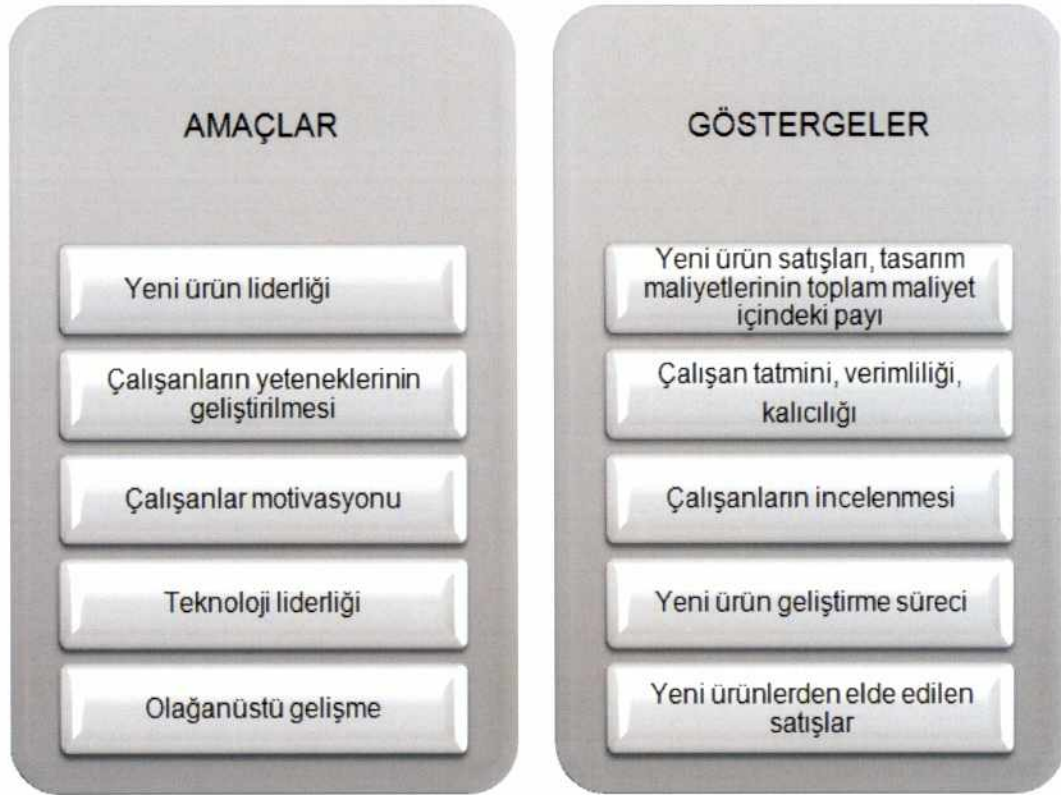
Öğrenme-gelişme boyutunda kullanılan amaçlar üç kategoride ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2009, s.177-178; Coşkun, 2006a, s.117):

- İnsan kaynağı,
- Bilgi kaynağı,
- Kurumsal kaynak.

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının yetenek, eğitim ve bilgi düzeyinden oluşmaktadır. Bilgi sistemleri, veri tabanları ve bilgisayar ağları bilgi kaynağını, kurumsal kaynak ise kurum kültürü, liderliği ve ekip çalışmasını içermektedir (Coşkun, 2006a, s.117).

Öğrenme-gelişme boyutuna ilişkin yaygın olarak kullanılan ve bir özel sektör işletmesi için belirlenmiş olan amaç ve gösterge örnekleri Tablo 2.5'de verilmiştir.

Tablo 2.5 Öğrenme-gelişme boyutu amaç ve göstergeler



Kaynak: Sağ, 2007c, s.68

İşletmelerin uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve içinde buldukları sektörde ilerleme kaydedebilmeleri için öğrenme-gelişme boyutuna gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Uygur, 2009, s.151).

Mükemmel oluşturulmuş bir DÖK, işletmenin gelecekteki performansını etkileyen öğelerin ölçümü ile geçmiş dönem performansına ait verilerin bir arada görülmesine imkân vermektedir. İşletmelerin sadece finansal varlıklara yatırım yapması içinde bulunduğu sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için yeterli olamayacağından, maddi duran varlıklar ve entellektüel sermayeye yatırım yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda DÖK, finansal sonuçların izlenmesi, gelişmesi ve maddi olmayan duran

varlıklara yapılan yatırımların kontrolü konusunda işletmelere yardımcı olmaktadır (Saraç, 2011, s.27).

Sonuç itibariyle; DÖK'de yer alması gereken boyutların işletmenin stratejik amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren bir yapıda oluşturulması hem stratejiyi yönetmek hem de işletme başarısı için önemlidir (Oyman,2009, s.107).

2.7. Stratejik Amaçlar

İşletmeler amaçlarını tayin ederken aşağıda yer alan hususları göz önünde bulundurmalıdır (DPT, 2006, s.32; Erkan, 2008, s.26-27):

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle ahenk içinde olmalı, işletmenin misyonunun gerçeğe dönüştürülmesine katkı sağlamalıdır,
- Ulaşılmak istenilen sonuçları açık olarak anlatmalı, fakat bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini detaylı olarak açıklamamalıdır,
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Hedefler için çizilen çerçeve, durum analizi ile şekillenmelidir,
- Orta vadeli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilir özellikte olmalıdır.

Genel ifadeler olması nedeniyle amaçların sayısal olarak anlatılması zordur. Amaçların ölçülebilir ve daha belirgin şekilde tanımlanması gerekmektedir. Amaçların doğru tespit edilmiş olması tek başına işletmenin başarı göstermesini sağlayamaz. Amaçları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesi, uygulanabilirliğinin sağlanması, işletme kaynaklarının başarı sağlayacak doğrultuda harekete geçirilmesi zorunludur (Erkan, 2008, s.26-27).

2.8. Strateji Haritası

Yöneticiler, işletme çalışanlarına stratejilerin uygulanması ve stratejik amaçlara erişme konusunda ne yapmaları gerektiği hakkında kısıtlı bilgi verebilmektedir. Stratejilerin yeterince anlaşılmasından uygulanmaya konulması şüphesiz işletme açısından belirlenen amaçlara ulaşılamayacağı anlamına gelmektedir. Bu aşamada işletmeler stratejilerin tüm çalışanlarca bilinmesi ve anlaşılmasına imkân verecek bir araca ihtiyaç duymaktadırlar (Kaygusuz, 2005, s.228).

İşletmeler, stratejilerinin tüm işletme çalışanları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmak maksadıyla, amaçlar ve performans göstergeleri arasındaki ilişkileri göstermek için strateji haritasını kullanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006, s. xii; Sağ, 2007c, s.44; Kaygusuz, 2005, s.228).

Strateji haritaları, işletmelerde gayri maddi varlıkların maddi sonuçlara dönüştürülmesindeki ilişkilerin neden-sonuç olarak ifadesidir (Kaplan ve Norton, 2006, s. xii). Diğer bir ifade ile maddi duran varlıklarla birlikte çalışan yetkinliği, kurum kültürü gibi maddi olmayan duran varlıkların da nasıl anlatılacağını gösteren bir araçtır (Kaygusuz, 2005, s.228).

Kaplan ve Norton (2001, s.69-73)'a göre strateji haritası: "hipotezleri açıklığa kavuşturan ve tüm çalışanların stratejileri anlamasını sağlayan mantıksal ve kapsamlı bir yapıdır".

Basit bir anlatımla strateji haritası, işletmenin nasıl değer yaratacağının ayrıntılı bir şekilde betimlenmesidir. Bu anlamda, strateji haritası, bir dizi neden-sonuç ilişkisi aracılığıyla işletme stratejisinin açık ve denenebilir biçimde hikâyeleştirilmesini sağlamaktadır (Sağ 2007c, s.44).

Kaplan ve Norton, DÖK uygulamalarında karşılaşılan problemleri çözmeye strateji haritalarının kullanılmasını ve DÖK boyutlarının neden-sonuç ilişkisi içinde birbiri ile bağlanarak bir harita şeklinde ortaya konulmasını önermişlerdir (Kaplan ve Norton, 2006, s.xi-xii). Finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları çerçevesinde oluşturulan strateji haritaları, stratejinin işletme çalışanları tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır (Berikol, 2009, s.98-100).

Kamu kurumlarında strateji haritalarının oluşturulmasında sorumluluk üst yöneticiye aittir. Strateji haritaları oluşturulurken öncelikli olarak:

- Kurumun misyon ve stratejisinin netleştirilmesi,
- Kurumun amaçlarının DÖK'de yer alan boyutlara göre net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Oyman, 2009, s.109).

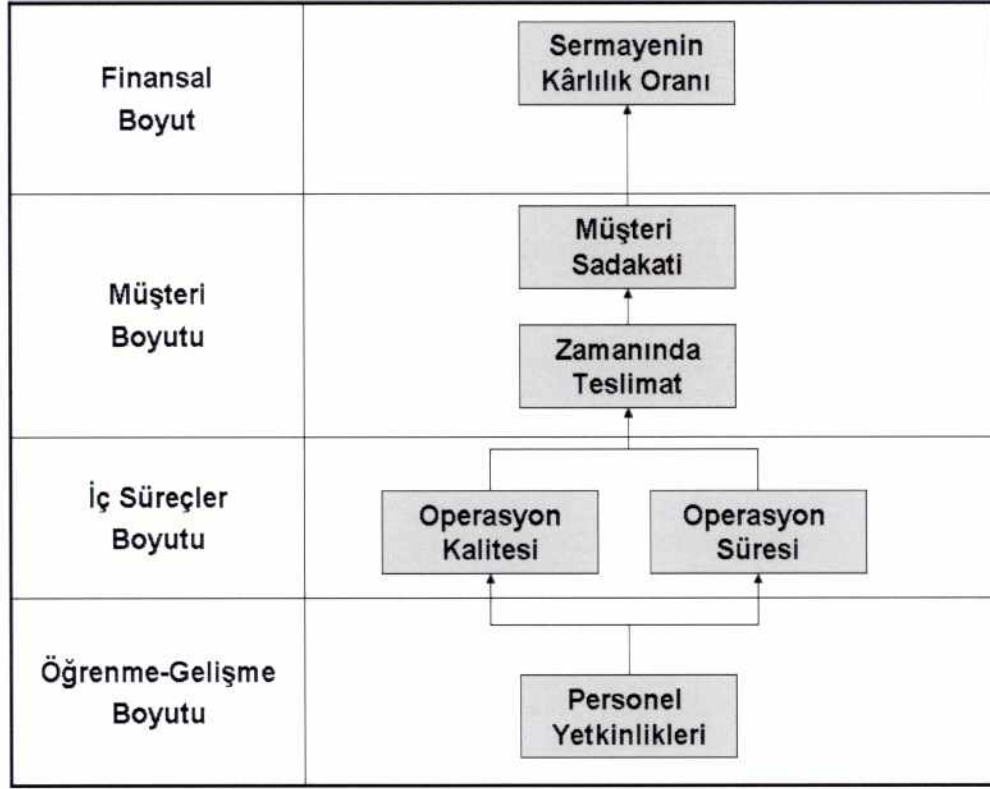
Kanada Atlı Polis Teşkilatı¹¹ tarafından hazırlanan strateji haritası ek-1'de, Fulton County Scholl Sistemi¹² strateji haritası ek-2'de sunulmaktadır.

Şekil 2.5'de yer alan basitleştirilmiş strateji haritası örneğinde görüldüğü gibi finansal boyutun performans göstergesi, sermayenin karlılık oranı olarak belirlenmiştir. Strateji haritasında hiyerarşik olarak en üstte yer alan finansal boyutta nihai amaç sermaye karlılık oranının artırılmasıdır. Bunu sağlayacak ana unsur müşteri boyutunda başarılması gereken amaçlar, müşteri sadakatinin yüksek düzeyde olması sonucunda artan satışlar karşısında zamanında teslimat yapılmasıdır. Müşteri boyutunda sonuca ulaşmak için iç süreçler boyutunda operasyon süresinin azaltılması ve kalitesinin artırılması gibi mükemmel olunması gereken alanlar sorgulanır. İç süreçler boyutunda başarı sağlamak üzere de personel yetkinliklerinin artırılması, sürenin azaltılması için personele eğitim verilmesi gibi amaçlar belirlenebilecektir (Sağ, 2007c, s.70-71).

¹¹ Royal Canadian Mounted Police

¹² Fulton County Scholl System

Şekil 2.5 Basitleştirilmiş dengeli ölçüm kartı strateji haritası



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2009, s.39

2.9. Performans Göstergeleri

Stratejik yönetimde performans göstergeleri, değişimin belirlenmesine imkân veren ya da planlanan durumla ilişkili sonuçları ortaya koyan değişkenlerdir ve hedefe ne derece ulaşıldığını yansıtması bakımından büyük önem taşımaktadır (Karagöz, 2010, s.5).

İşletmelerce beklenen sonuçlar karşısında gerçekleşmenin ortaya konulmasında kullanılan performans göstergeleri (DPT, 2006, s.36), bir yandan yöneticilere örgütsel gelişmeye ait ölçümleri sunarken bir yandan da bütün çalışanların motivasyonu ve yön birliği açısından katkı sağlamaktadır (Sağ, 2007c, s.71-72).

Performans göstergeleri sayısal ifade edilen araçlardır ve işletmelere güçlü yanları ile gelişime ihtiyaç duyulan alanlar hakkında bilgi vermektedir. Performans göstergeleri genellikle; girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite olmak üzere beş başlıkta sınıflandırılmaktadır (DPT, 2006, s.36). DÖK modelinde, öncü ve sonuç göstergeler bu sınıflandırmanın genel yapısını oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2009, s.40; Sağ, 2007c, s.72; Güner, 2008, s.255).

İyi tanımlanmamış göstergeler işletmelerde başarıyı ya da başarısızlığı tam olarak ölçme yeteneğinden yoksundur. Performans göstergelerinin olması gerekenden daha fazla tanımlanması;

- Veri kaynaklarına ulaşmada güçlük yaşanmasına,
- Maliyetlerde artışa,
- Kullanışsız göstergeler nedeniyle elde edilen verilerde kalite düşüklüğüne,

neden olmaktadır (Karagöz, 2010, s.5).

DÖK'ün esas prensibi; "elde edilen sonuçlar ile sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini açıklayan göstergelerin karışımından oluşan bir gösterge setine sahip olmaktır" (Sağ, 2007c, s.72). Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçümü, sonuç göstergeleri ile sağlanmaktadır. Sonuç göstergelerinin stratejinin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına ilişkin erken uyarı işlevi bulunmamaktadır. DÖK'de öncü göstergelerin etkili şekilde kullanılması sonucunda sonuç göstergelerde başarının elde edilebileceği belirtilmektedir. Öncü göstergeler, hedefe ulaşma sürecinde erken uyarı işlevini görmektedir. DÖK'de müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme-gelişme boyutu öncü, finansal boyut ise sonuç göstergedir. Diğer bir ifade ile özel sektör için finansal göstergeler sonuç, finansal olmayan göstergeler ise öncü göstergelerdir. Öncü göstergelerde elde edilen bir başarının beraberinde sonuç gösterge başarısını da getirmesi beklenmektedir (Sağ, 2007c, s.72; Barbak, 2008, s. 32-33).

Tablo 2.6 Sonuç ve öncü göstergeler

| | SONUÇ GÖSTERGELER | ÖNCÜ GÖSTERGELER |
|--------------------|--|--|
| Açıklama | <ul style="list-style-type: none"> Belli bir dönem sonundaki neticelere odaklı Çoğunlukla tarihsel performansı belirtmekte | <ul style="list-style-type: none"> Sonuç göstergelerine götüren veya yönlendiren Genellikle ara süreçleri ve faaliyetleri ölçmekte |
| Örnek | <ul style="list-style-type: none"> Yeni ürün liderliği Çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Yeni ürün satışları Çalışan verimliliği |
| Üstünlükler | <ul style="list-style-type: none"> İfade edilmesi ve anlaşılması basit | <ul style="list-style-type: none"> Tabiatı itibarıyla tahmin edici Neticelere göre düzenleme yapma olanağı |
| Nitelikler | <ul style="list-style-type: none"> Tabiatı itibarıyla tarihsel Mevcut faaliyetleri yansıtmamakta Değerlendirme gücü zayıf | <ul style="list-style-type: none"> İfade edilmesi ve anlaşılması zor Kurumda tarihsel mazisi bulunmayan yeni göstergeler |

Kaynak: Sağ, 2007c, s.73

DÖK boyutlarında değişik ölçülerden faydalanılması sonucunda; farklı alanlardaki gelişmeler ve iyileşmeler neticesinde başka bir alandaki gerileme veya kötüleşmenin farkına varılamamasının önüne geçilebilmektedir (Güner, 2006, s.37).

DÖK'ün başlangıç noktası işletmenin stratejik amaçlarıdır ve her işletmenin stratejik amacı farklıdır. Bu çerçevede uygulama yapan her bir işletmede DÖK'ün farklılık göstermesi doğaldır. Her bir işletmenin kendine ait stratejik amaçlarının ve bu amaçlara göre belirlediği hedeflerin ve ölçülerin bulunması bu farklılığın temel nedenini teşkil etmektedir (Barbak, 2008, s.34).

DÖK performans göstergelerinin seçiminde, örgüt bütünlüğünün sağlanması önem arz etmektedir. DÖK, birbiriyle bağlantılı yaklaşımı nedeniyle işletme birimlerinin birbirlerinin amaç ve hedeflerini destekleyecek şekilde faaliyet göstermesini amaçlamaktadır. İşletmenin performans ölçüleri seçilirken, alt birimlerine ait performans ölçülerinin aynı zamanda işletmenin bütününe ilgilendiren ölçüler ile uyum içinde olması gerekmektedir (Barbak, 2008, s.34).

Farklı göstergeler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine dayanan hipotezler ile bunların son hedefe yönelmesi ile performans ölçümünün gerçek değeri ortaya çıkmaktadır. DÖK, özel sektör işletmeleri için geliştirilmiş, daha sonralarında ise değişik sektörlerde (kamu, kar amacı gütmeyen kuruluşlar vb.) uygulama alanı bulmuştur. Kamu sektörü kuruluşları için hazırlanacak DÖK'lerde, son hedefin misyon veya hizmet sunulan kesimin memnuniyeti olarak belirlenmesi ve belirlenecek tüm göstergelerin, misyon veya hizmet sunulan kesim amaçlarına bağlanması gerektiği düşünülmektedir (Sağ, 2007c, s.73).

2.10. Hedef ve Faaliyetler

DPT tarafından hazırlanan "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"nda hedefler;

Amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi,

şeklinde tanımlanmaktadır (DPT, 2006, s.34). Tanımlama ile hedeflerin, gerçekleştirilmek istenen amacın ölçülebilir bir şekilde ifade edilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir.

İşletmenin ulaşmaya çalıştığı kâr artışı gibi gözle görülebilir somut amaçlar olan hedefler ölçülebilir olmalı ancak ulaşılamaz olmamalıdır. Hedeflerin ölçülebilir olması işletmeye hedeflerine ulaşma konusundaki ilerlemeyi gözlemlene ve gerektiğinde revize etme imkânı sağlamaktadır.

Hedeflerin;

- Miktar,
- Maliyet,
- Kalite,
- Zaman,

türünden ifade edilebilir olması gerekmektedir (DPT, 2006, s.34). Vizyon bildirisinin belirlenmesinin ardından stratejik amaçları belirlenen işletmelerde stratejik amaçlar, işletmenin vizyonunu gerçekleştirecek genel hedefler niteliğini taşımaktadır. Hedefler misyonu yerine getirmede işletmeye katkı sağlarken, hali hazır mevcut durumdan istikbalde arzu edilen duruma dönüşümü gerçekleştirmek ve işletmenin ulaşacağı noktayı net olarak ifade etmektedir (Murat, 2004, s.1-2). Hedeflerin belirlenmesi sürecinde; faaliyet sahasına giren eğilimler, işgörenlerin süreçte yer alması, müşteri ve hissedarların düşünceleri önem taşımaktadır (Sağ, 2007c, s.75).

Hedefler (DPT, 2006, s.34):

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır,
- Ölçülebilir olmalıdır,
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır,
- Vizyona odaklanmış olmalıdır,
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Yapılan bir araştırmada hedefler belirleyen işletmelerde performansın % 16 oranında bir artış gösterdiği ortaya konmuştur (Sağ, 2007c, s.74).

Hedeflerin gerçeğe dönüştürülmesi gayreti faaliyettir ve DÖK'de amaç-faaliyet uyumu önemlidir. Amaç-faaliyet eşleştirmesi kaynak ihtiyacının tespiti ve dağılımı için gereklidir. Tablo 2.7'de yer aldığı şekilde finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme gelişme boyutlarında belirlenen amaçlar, dikey sütunlara yerleştirilmekte, faaliyetler ise tablonun üst kısmında yatay olarak yazılmakta ve ilgili olduğu amacın karşısına bir işaret konularak, faaliyetlerin DÖK amaçları ile eşleştirilmesi yapılmaktadır (Sağ, 2007c, s.75).

Tablo 2.7 Dengeli ölçüm kartında faaliyet-amaç eşleştirmesi

| Boyut | Amaçlar | Faaliyetler | | | | | | | | | |
|-------------|---------|-------------|--|---|---|---|---|---|--|---|---|
| | | | | | | | | | | | |
| Müşteri | | X | | | | X | | | | X | |
| İç Süreçler | | | | X | | | X | X | | | X |
| Öğrenme | | | | X | | X | | X | | | |
| Finansal | | | | | X | | | | | | |

Kaynak: Sağ, 2007c, s.75

Bütün bu açıklamalardan sonra geniş bir tanımla özetlemek gerekirse DÖK; işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve paydaşların beklentileri çerçevesinde iç süreçlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ve yönetim tekniğidir (Örnek, 2000, s.1-14).

3. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ UYGULAMA ALANLARI VE UYGULAMA AŞAMALARI

Çalışmanın ikinci bölümünde değinildiği şekilde DÖK uygulaması Kaplan ve Norton'un farklı 12 işletme temsilcisi ile belli zaman aralıklarında bir araya gelerek yaptıkları bir yıllık bir çalışma sonucunda oluşturulmuş ve yönetim yazınında yerini almıştır. Kaplan ve Norton'un bu çalışmasına, hizmet ve üretim sektörü ile ticari işletmelerden değişik alanlarda çalışan büyük işletmeler katılım sağlamıştır. Bu işletmeler şunlardır: Advanced Micro Devices, Amerian Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Perisherals. Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, Genel Electronics, Hewlett-Packard ve Shell Canada (Coşkun, 2006a, s.167).

DÖK'ün uygulama alanları;

- Sanayi işletmeleri,
- Ticaret işletmeleri,
- Hizmet sektöründeki işletmeler,
 - Finans sektöründeki işletmeler,
 - Sağlık sektöründeki işletmeler,
 - Turizm sektöründeki işletmeler,
 - Eğitim sektöründeki işletmeler,
 - Bilgi teknolojisi hizmeti sunan işletmeler ve işletmelerin bilgi işlem birimleri,
- Kar amacı olmayan işletmeler,
- Kamu kuruluşları,
- Yerel yönetimlerdir (Coşkun, 2006a, s.xi-xii).

DÖK'ün başlangıçtaki ilgi odağı ve uygulamalarının özel sektör işletmelerine yönelik olması, günümüzde kamu kuruluşlarının finansal, beşeri ve fiziksel kaynaklarının etkili ve uyumlu kullanılması için en iyi şekilde entegrasyon ve koordinasyonunun sağlanarak iyi yönetilmesi ihtiyacı (Büyük ve Barca, 2011,

s.163) göz önüne alınarak uygulama alanlarının kapsamı özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşları ile sınırlı tutulacaktır.

3.1. Özel Sektör Uygulamaları

İlk örnek uygulamalarının özel sektör işletmelerinin yapısına göre geliştirildiği DÖK'ün yaygınlığı incelendiğinde, özel sektör işletmelerinin DÖK'e verdikleri değerler kamu sektörü işletmelerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

1990'lı yılların sonlarında dünyanın değişik yerlerindeki birçok işletmede, 1998 yılında yapılan bir araştırmada A.B.D.'deki işletmelerin % 40'ında, 1999 yılında yapılan diğer bir araştırmada ise A.B.D.'deki işletmelerin % 43.9'unda DÖK'ün kullanıldığı belirlenmiştir (Coşkun, 2006a, s.78).

DÖK modelinin ilk uygulamasının yapıldığı şirketler; Brown&Root Energy Services (Rockwater'in bağlı olduğu ana şirket) ve FMC Corporation dışında Metro Bank, National Insurance, Kenyon, Stores, Pioneer Petroleum'dur (Kaplan ve Norton, 2011, s.xii).

DÖK'ün, Türkiye'de ciddi anlamda incelendiği ve bazı özel sektör işletmeleri tarafından kullanıldığı bilinmektedir. 2004 yılı sonunda Türkiye'deki 500 büyük sanayi işletmesinde uygulanan performans ölçüm ve yönetim yöntemleri ile ilgili DÖK'ün ne ölçüde kullanıldığına ilişkin yapılan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesindeki Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Yöntemleri" adlı anket sonuçlarına göre, anketi cevaplandıran 107 işletmeden 20'sinde DÖK'ün uygulandığı, 17'sinin ise DÖK'ü kullanmayı düşündüğü görülmektedir (Coşkun, 2006b, s.136-137). Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı, gıda, içki, tütün, kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik, metan ana sanayi, metal eşya, makine ve teçhizat ve mesleki aletler, otomotiv endüstrisi, taş ve toprağa dayalı sanayi, kağıt ve kağıt ürünleri basım, elektrik sektörü, orman ürünleri ve mobilya, madencilik ve

taşocakçılığı, diğer imalat sanayi ve bilinmeyenden oluşan DÖK kullanan ve kullanmayı düşüneni şişletmelerin sıralaması ve Tablo 3.1'de verilmektedir (Coşkun 2006b, s.140).

Tablo 3.1 DÖK kullanan ve kullanmayı düşüneni şişletmelerin sıralaması

| Üretimden Satışlara Göre Sıralama (İSO 500'deki sırası) | Kullanan şişletmeler | Kullanmayı Düşünen şişletmeler |
|---|----------------------|--------------------------------|
| 1– 101 | 6 | 6 |
| 102 – 204 | 4 | 5 |
| 205 – 307 | 3 | 1 |
| 308 – 410 | 1 | 2 |
| 411 – 521 | 3 | 3 |
| Bilinmeyen | 3 | - |
| Toplam | 20 | 17 |

Kaynak: Coşkun, 2006b, s.139

Tablo 3.1'e bakıldığında; ankete katılan şişletmelerden ilk 100'de yer alan altı şişletmenin DÖK'ü kullandığı, altı şişletmenin de kullanmayı düşündüğü görülmektedir. Ülkemizin en büyük 100 sanayi şişletmesinin, stratejik yönetim yaklaşımını kullanmaları veya kullanmayı düşünmeleri uluslararası rekabet yönünden önem arz etmektedir (Sağ, 2006c, s.86). Ankete katılan şişletmelerin isimlerinin açıklanmamış olması nedeniyle DÖK'ü uygulayan bu şişletmelerin yıllar itibariyle gösterdikleri performansa ait bir değerlendirme yapılamamıştır.

Anket kapsamında, DÖK'ü kullanan 20 şişletmeye yöneltilen "DÖK'ü kaç yıldır uyguluyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.2.'de özetlenmektedir (Coşkun 2006b, s.140).

Tablo 3.2 DÖK kullanım süresi

| DÖK'ü kaç yıldır uyguluyorsunuz? | Frekans | Yüzdesi |
|----------------------------------|---------|---------|
| 1 yıldan az | 2 | % 10 |
| 1 - 3 yıl arası | 11 | % 55 |
| 4 - 6 yıl arası | 4 | % 20 |
| 6 yıldan çok | 3 | % 15 |
| Toplam | 20 | 100 |

Kaynak: Coşkun, 2006, s.140

İşletmelerin %65'i DÖK modelini 1 ila 3 yıldır uygulamakta olduklarını belirtmiştir.

İşletmelerin DÖK uygulamasına ilişkin beklentileri ile gerçekleşme oranlarının belirlenmesine yönelik sorulan "DÖK'ü seçerken ondan beklentiniz aşağıdakilerden hangisi/hangileri idi?" sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.3'te özetlenmiştir.

Tablo 3.3 DÖK'den beklentiler

| | DÖK'ü seçerken, beklentiniz aşağıdakilerden hangisi/hangileri idi? | Cevap Sayısı | Karşılama Durumu |
|---|--|--------------|------------------|
| 1 | Organizasyonu stratejilerimizle aynı yöne yönlendirmek | 14 | Kısmen |
| 2 | Organizasyonel sinerji oluşturmak | 15 | Kısmen |
| 3 | Stratejik bir yönetim sistemi kurmak | 13 | Kısmen |
| 4 | Stratejilerimizin planlama ve bütçeleme ile bağını kurmak | 15 | Tamamen |
| 5 | Stratejik hedefler koymak | 16 | Tamamen |
| 6 | Stratejik öncelikleri belirlemek | 15 | Tamamen |
| 7 | Çalışanları stratejilerimizle aynı yöne yönlendirmek | 16 | Tamamen |
| 8 | Diğer beklentiler | 1 | |

Kaynak: Coşkun, 2006b, s.142

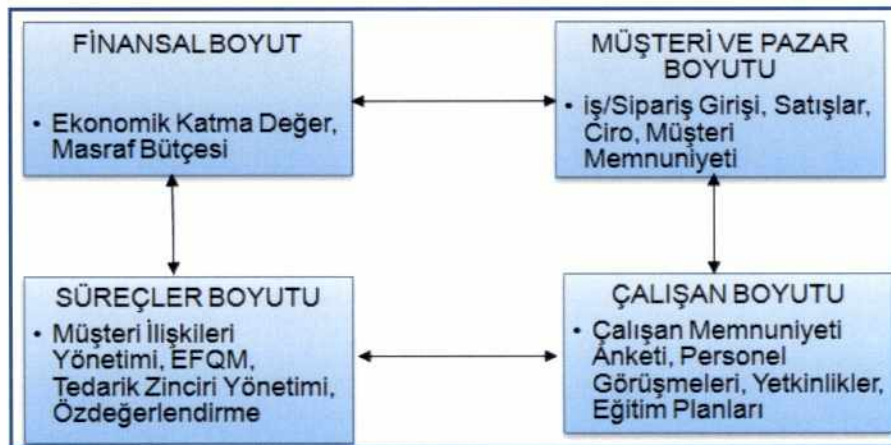
Tablo 3.3'te beklentilerin karşılanma durumu incelendiğinde DÖK'ün başarılı bulunduğu, DÖK'ü uygulayan işletmelerin DÖK'den beklentilerinin dağılımında bir dengenin söz konusu olduğu görülmektedir.

Siemens Türkiye'de, çalışan, birim yönetimleri, bölüm yönetimleri ve genel müdürlük seviyesinde belirlenen hedefler çerçevesinde oluşturulan DÖK uygulaması bilgisayar ortamında yürütülmektedir. Şekil 3.1'de görüldüğü üzere Siemens'de DÖK boyutları;

- Finans boyutu,
- Müşteri ve Pazar boyutu
- Süreçler Boyutu,
- Çalışan boyutu,

olarak belirlenmiştir. Siemens, işletme içi bilgisayar ağı üzerinden kullanıcı adı ve şifresi ile çalışan ve "e-scorecard" olarak adlandırılan sistemde kullanılan bilgiler, kurumsal kaynak planlaması sistemi veri tabanı ile desteklenmektedir. Sistem, işletme hedef türü, gerçekleştirme oranları ve toplam sonuçlar gibi farklı raporlama imkânını Siemens'e sunabilmekte ve yıl bazında 1800 ve üç ayda bir 300 çalışan için hedef takibi ve gelir hesaplamaları yapmaktadır (Coşkun, 2006a, s.174).

Şekil 3.1 Siemens Türkiye'nin dengeli ölçüm kartı



Kaynak: Coşkun, 2006a, s.174

DÖK Siemens'de;

- Hedefler-şirket stratejisi uyumunu,
- Her bir çalışan için net, ölçülebilir ve şeffaf hedeflerin belirlenmesini,
- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak önlemlerin önceden belirlenmesini,
- Değerlendirme kriterlerinin şeffaf hale getirilmesini,
- Çalışanların işletme hedeflerine katkısının açık bir şekilde ortaya konmasını,
- İşletme içi bilgisayar ağı aracılığı ile performans sisteminin izlenmesini sağlamıştır (Coşkun, 2006a, s.174-175).

Tofaş Türk Otomobil A.Ş.'de, DÖK uygulaması 2003 yılında yalnızca üst yönetim için uygulanmakta iken, 2004 yılında beyaz yakalı olarak adlandırılan yaklaşık 900 kişilik çalışan grubuna performans değerlendirme aracı olarak uyarlanmıştır. DÖK, bugün Tofaş'da çalışan beyaz yakalıların % 90'ından fazlasını kapsayacak şekilde uygulanmaktadır (Özçelik, 2006).

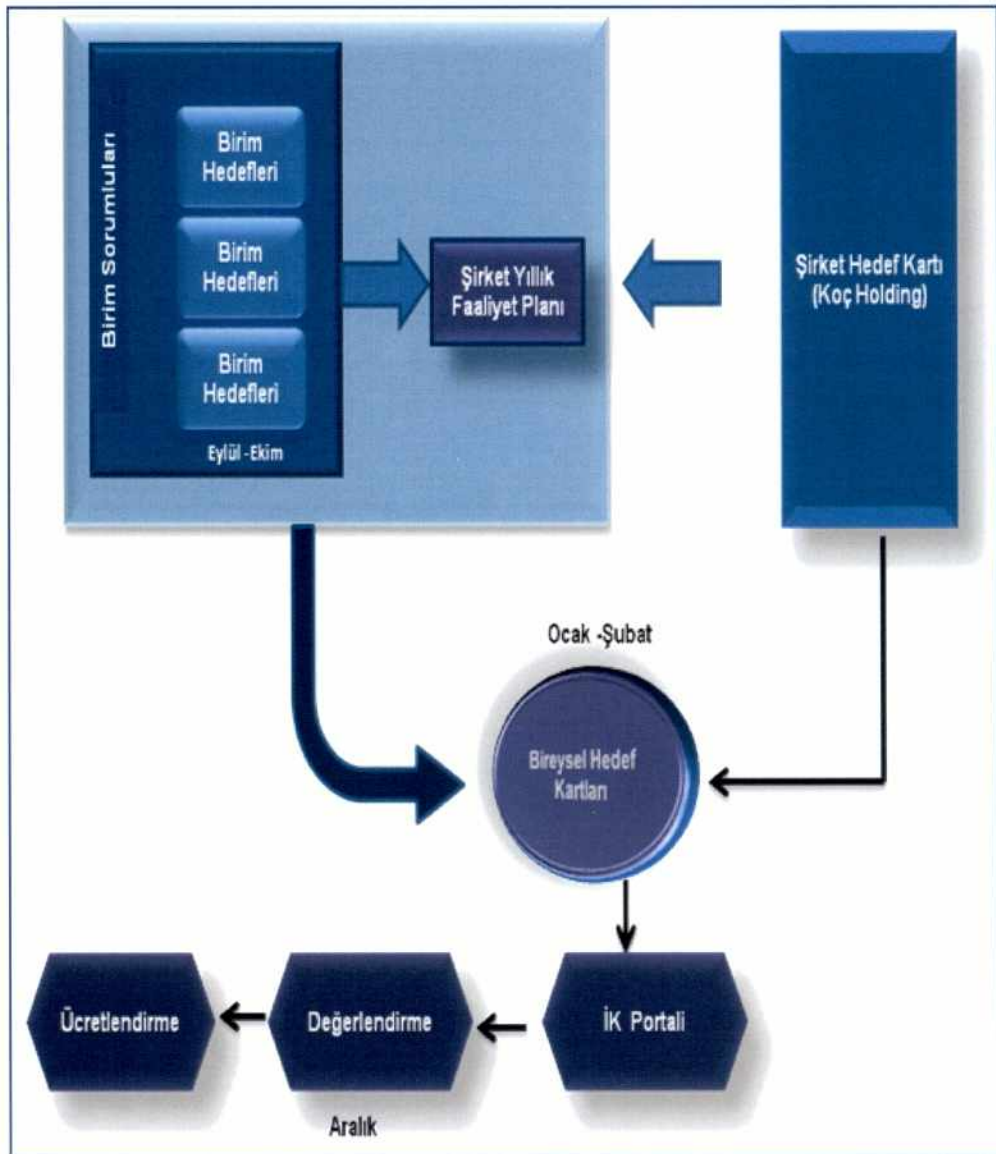
Tofaş'ın DÖK uygulama süreci şu şekildedir (Özçelik, 2006):

- Eylül-Ekim aylarında birim yöneticilerince Tofaş'ın bir sonraki yıl için birim hedeflerinin belirlenmesi çalışmalarına başlanması,
- Tüm birimlerden gelen hedeflerin birleştirilmesi ve Tofaş yıllık faaliyet planının hazırlanması,
- İlgili yılın başında Koç Holding tarafından işletme hedef kartının gönderilmesini müteakip çalışanların hedef kartlarının oluşturulması,
- Oluşturulan çalışan hedef kartlarının Koç Holding İnsan Kaynakları portaline girilerek saklanması.

Yönetici ve çalışanlar Koç Holding İnsan Kaynakları portaline üzerinden hedeflere ilişkin çalışmalarını takip etmekte, her yıl Aralık ayında hedef kartlarını birlikte değerlendirerek, performans puanı vermektedirler. Bu performans puanı Tofaş'ta, ücret artışları ve primlerin saptanmasında temel girdi olarak kullanılmaktadır (Özçelik, 2006). Tofaş tarafından uygulanan

DÖK, bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılmasından ziyade personel performans değerlendirmesine temel teşkil edecek bir sistem olarak kullanılmasına örnek teşkil etmektedir (Sağ, 2007c, s.88). Şekil 3.2'de Tofaş DÖK uygulama sürecine yer verilmiştir.

Şekil 3.2 TOFAŞ DÖK uygulama süreci



Kaynak: Sağ, 2007c, s.88'den uyarlanmıştır.

3.2. Kamu Sektörü Uygulamaları

Rekabet koşullarındaki değişim, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış, yönetim yaklaşımlarına bakış açısının değişmesi ve DÖK'ün özel sektör işletmelerindeki gözle görülür başarısı, kamu kurumlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Kamu yönetiminde etkililiğin ve etkinliğin sağlanması temelinde, kamu kurumları sundukları hizmetlerin fark yaratıp yaratmadığı ve çabalarının sonucunda herhangi bir kişinin durumunda iyileşme sağlanıp sağlanmadığına ilişkin sorularının cevaplarını bulmak için DÖK'ü uygulamaya başlamıştır (Oyman, 2009, s.99; Sağ, 2007c, s.89) .

Özel sektör uygulamalarında da değinildiği üzere, DÖK'ün özel sektör işletmelerindeki yapısı "kâr" faktörü üzerine kurulmaktadır. Kâr amaçlı işletmelerde finansal boyut uzun vadeli hedefi net olarak ortaya koymaktadır (Sağ, 2007b, s.45; Aksu, 2008, s.49). Bu kapsamda, özel sektör işletmelerinin temel amacı paydaşların sahip oldukları değeri artırmak, paydaşlarına karşı hesap verebilir olmak iken (Sağ, 2007c, s.90), kamu kurumları için finansal boyut bir hedefi değil aksine sınırlamayı ifade etmektedir. Kamu kurumları bütçe hedeflerine uygun harcama yapmakla sorumlu bulunmaktadır (Sağ, 2007b, s.45; Kocaman, 2006, s.75). Bu kapsamda kamu kurumlarında düşük maliyetle en etkin şekilde değer yaratılması ön plana çıkmaktadır. Faaliyetlerin etkililiği ve etkinliği kamuya ve müşterilere sunulan değerle ilişkilidir (Kocaman, 2006, s.75).

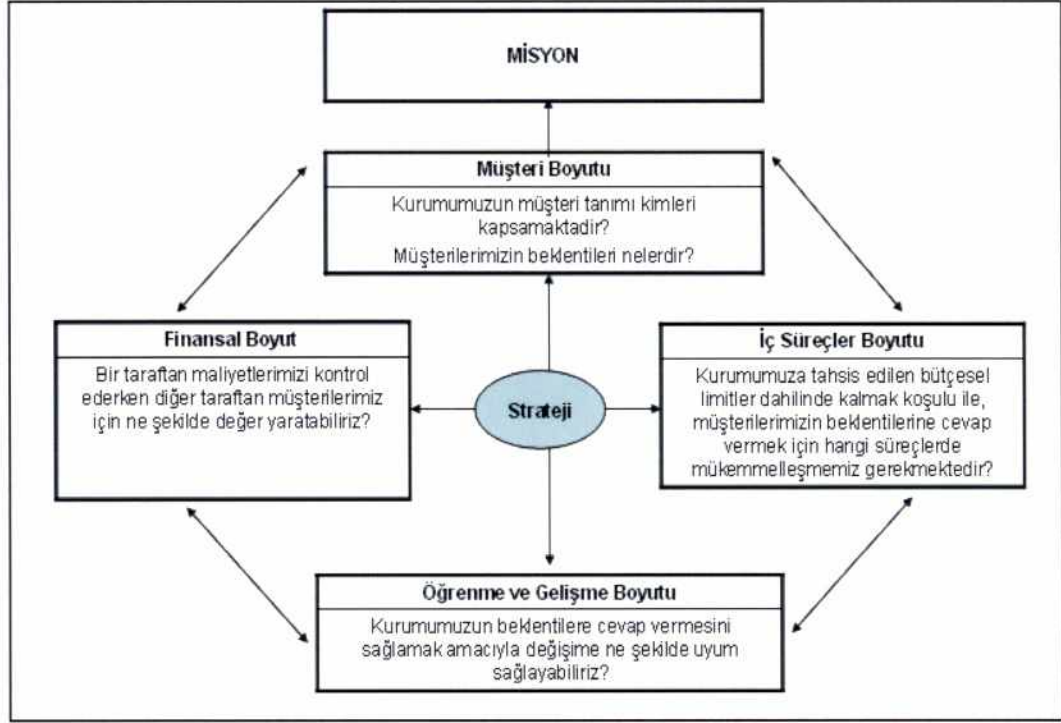
Kamu yönetimi anlayışında, kamu kurumlarının faaliyetlerini bütçe kanunu ile kendilerine tahsis edilen bütçeleri ile sınırlı sürdürmeleri ve bu faaliyetler neticesinde hedeflenen sonuçları elde etmeleri beklenmektedir. Kamu kurumlarında misyon ile tanımlanmış sonuçların en az gider ile gerçekleştirilmesi sorumluluğu kamu kurumlarında kullanılacak DÖK'ün performansı değişik yönlerden yansıtma kapasitesine sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Kamu kurumlarına yönelik hazırlanacak DÖK'lerin kamu

kurumlarının ulaşmak istediği sonuçlar ve stratejiler arasındaki bağlantıları yansıtması ve genel olarak kamu kurumlarının hizmet ağırlıklı yapıda olmaları nedeniyle çalışan faaliyetlerinin kurumsal amaç doğrultusunda yönlendirilmesine katkı sağlaması gerekmektedir (Oyman, 2011, s.99-100). Kamu kurumları için hazırlanacak DÖK'ün başlangıç noktası misyonun gerçekleştirilmesi veya hizmet sunulan kesimin memnuniyetinin sağlanması olmalıdır. Kamu kurumlarında misyona ulaşmak; hizmet sunulan hedef grup ile bu grubun o kamu kurumundan beklentilerinin karşılanma şekli ve düzeyi ile ilgilidir (Sağ, 2007b, s.46).

Özel sektör işletmelerinden farklı olarak kamu kurumlarında müşteri boyutu, finansal boyutun üstünde yer almaktadır. Kamu kurumu için oluşturulacak DÖK'lerde finansal boyut yerini misyona bırakırken, müşteriler için değer yaratmak ve geleceğe yönelik kazanımlar yaratacak süreçlere odaklanmak iç süreçler boyutunu, süreç iyileştirmelerinin gerçekleştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması öğrenme-gelişme boyutunu oluşturmaktadır (Sağ, 2007b, s.46). Her ne kadar kamu kurumlarında toplumsal fayda ve müşteriye sunulan değer ön plandaki yerini korusa da kamu kurumlarında finansal sonuçların tümüyle göz ardı edilmesi düşünülemez. DÖK'ün finansal başarısı için önemli olan yaklaşımlar;

- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Kurumun iç süreçler ve çalışanlar yönünden etkililiğinin artırılması,
- Öğrenme-gelişme konusuna önem verilmesidir (Usta, 2012, s.11; Kocaman, 2006, s.75).

Şekil 3.3 Kamu kurumları dengeli ölçüm kartı



Kaynak: Oyman, 2009, s.101

Stratejiler kamu kurumlarının misyona ulaşmak için önceliklerini yansıtmakta, kamu kurumları da bu öncelikler doğrultusunda hedeflerini oluşturmakta ve faaliyetlerini şekillendirmektedir. Kamu kurumlarınca belirlenen ve DÖK'de yer alacak performans gösterge ve hedeflerin stratejik önceliklere göre seçilmesinin kamu kurumlarına sağlayacağı katkıları şu şekilde özetlemek mümkündür (Oyman, 2009, s.101):

- Stratejilerin çalışanlarla paylaşılması,
- Karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşımın sağlanması,
- Çalışanlarda sorumluluk bilincinin oluşması,
- Kurum içi etkin iletişim.

DÖK'ün kamu kurumlarında uygulanmasında konuya ilişkin olarak yapılan araştırma kapsamında, DÖK'ün ana yapısında yer alan finansal, müşteri, iç

süreç ve öğrenme-gelişme boyutlarında çeşitli değişiklikler yapıldığı görülmüştür. Söz konusu isim değişiklikleri Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4 Dört boyutun farklı adlandırılmasına ilişkin örnekler

| Temel Boyutlar | Uygulama Değişiklikleri |
|------------------------|--|
| Finansal Boyut | <ul style="list-style-type: none"> • Bütçe Boyutu • Kaynak Yönetim Boyutu • Finansal İstikrar Boyutu |
| Müşteri Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • Vatandaş Boyutu • Toplum Boyutu • Kaynak Sağlayıcı Boyutu • Müşteri ve Paydaş Boyutu • Kullanıcı Merkezlilik Boyutu • Müşteri Geliştirme Boyutu • Müşteri Hizmetleri Boyutu |
| İç Süreç Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • İş Süreçleri Boyutu • Süreçler Boyutu • Faaliyetler Boyutu • İç Verimlilik Boyutu • İç Bakış Boyutu • Şirket İçi İşlemler Boyutu • Süreç İyileştirme Boyutu • İçsel İş Süreçleri Boyutu • İş Gelişimi Boyutu |
| Öğrenme-Gelişme Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • Yenilik ve Öğrenme Boyutu • İnsan ve Araçlar Boyutu • Çalışanlar ve Kurumsal Kapasite Boyutu • İnsan ve Kültür Boyutu • Geleceğe Hazır Olma Boyutu • Çalışan Boyutu • İnsan Kaynakları Boyutu • Altyapı Boyutu |

Kamu kurumları için hazırlanan DÖK, stratejiyi ve vizyonu/misyonu belirleyen bir ölçüm aracından ziyade bir yönetim şekli, performans ölçümü açısından ise etkili bir modeldir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, öğrenme ve gelişmeye sağlayacağı katkılar göz önüne alınarak amacı topluma hizmet olan kamu kurumlarında DÖK kullanılmalıdır (Usta, 2012, s.119).

süreç ve öğrenme-gelişme boyutlarında çeşitli değişiklikler yapıldığı görülmüştür. Söz konusu isim değişiklikleri Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4 Dört boyutun farklı adlandırılmasına ilişkin örnekler

| Temel Boyutlar | Uygulama Değişiklikleri |
|------------------------|--|
| Finansal Boyut | <ul style="list-style-type: none"> • Bütçe Boyutu • Kaynak Yönetim Boyutu • Finansal İstikrar Boyutu |
| Müşteri Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • Vatandaş Boyutu • Toplum Boyutu • Kaynak Sağlayıcı Boyutu • Müşteri ve Paydaş Boyutu • Kullanıcı Merkezilik Boyutu • Müşteri Geliştirme Boyutu • Müşteri Hizmetleri Boyutu |
| İç Süreç Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • İş Süreçleri Boyutu • Süreçler Boyutu • Faaliyetler Boyutu • İç Verimlilik Boyutu • İç Bakış Boyutu • Şirket İçi İşlemler Boyutu • Süreç İyileştirme Boyutu • İçsel İş Süreçleri Boyutu • İş Gelişimi Boyutu |
| Öğrenme-Gelişme Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • Yenilik ve Öğrenme Boyutu • İnsan ve Araçlar Boyutu • Çalışanlar ve Kurumsal Kapasite Boyutu • İnsan ve Kültür Boyutu • Geleceğe Hazır Olma Boyutu • Çalışan Boyutu • İnsan Kaynakları Boyutu • Altyapı Boyutu |

Kamu kurumları için hazırlanan DÖK, stratejiyi ve vizyonu/misyonu belirleyen bir ölçüm aracından ziyade bir yönetim şekli, performans ölçümü açısından ise etkili bir modeldir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, öğrenme ve gelişmeye sağlayacağı katkılar göz önüne alınarak amacı topluma hizmet olan kamu kurumlarında DÖK kullanılmalıdır (Usta, 2012, s.119).

Kamu kurumlarında DÖK uygulamalarına bakıldığında örnek olarak, A.B.D. Devlet Denetleme Kurumu¹, A.B.D. Illinois Ulaştırma Müdürlüğü, İngiltere Savunma Bakanlığı, İngiltere U.K Small Business Service Kurumu, Avustralya İstatistik Bürosu, İsveç Ulusal Emlak Kurulu'nda yapılan uygulamalar görülmektedir.

3.2.1. A.B.D. örneği

A.B.D. Devlet Denetleme Kurumu için dört strateji belirlenmiştir. Bunlar (Coşkun, 2006a, s.215):

- İlgili kurumlara daha fazla eğitim hizmetleri sunmak,
- Denetim hizmetlerini ve raporlama çalışmaları geliştirmek,
- Yöneticilere danışmanlık hizmetleri sunmak,
- Eyalet çapındaki tazminat ve maaş düzeylerinin uygun olduğunu kontrol etmektir.

Kurumda belirlenen her bir strateji için DÖK hazırlanmış ve her bir DÖK'de müşteri boyutu, süreçler boyutu, bilgi boyutu, finansal boyut ve misyon boyutu belirlenmiştir. Belirlenen bu boyutlar arasında ağırlık sıralaması şöyledir (Coşkun, 2006a, s.215):

- Misyon %30,
- Süreçler% 30,
- Finansal boyut %20,
- Müşteri boyutu % 10,
- Bilgi boyutu % 10.

Boyutlar arasında bir değerlendirme yapıldığında A.B.D. Devlet Denetleme Kurumu'nda misyon ve süreçler boyutuna çok fazla önem verildiği, bunun

¹ State Auditor's Office

yanı sıra müşteri boyutu ile finansal boyutun fazla önem arz etmediği görülmektedir.

Kurum için oluşturulan DÖK boyutları için belirlenen performans ölçütleri aşağıda Tablo 3.5’de belirtildiği şekildedir.

Tablo 3.5 A.B.D. Devlet Denetleme Kurumu DÖK boyutları ve performans ölçütleri

| Boyutlar | Performans Ölçütleri |
|-----------------|----------------------------------|
| Misyon boyutu | Mali etkiler ve faydalı bilgiler |
| Müşteri boyutu | Müşteri geri bildirim |
| Süreçler boyutu | Hizmet sunma durumu |
| Bilgi boyutu | Çalışanların geri bildirim |
| Finansal boyut | Bütçeye uygunluk ve bütçe özeti |

DÖK uygulamasından önce her birinde yaklaşık on yedi adet kadar performans ölçütü bulunan on beş farklı rapor hazırlanan A.B.D. Devlet Denetleme Kurumu’nda DÖK uygulaması başladıktan sonra kullanılan performans ölçütü sayısı dokuza inmiştir. DÖK kullanımı sayesinde Kurumda karar verme süreci hızlanmış, dönem faaliyet giderlerinde azalma sağlanmış ve bu sayede daha verimli neticelere ulaşılmıştır (Coşkun, 2006a, s.215).

1999 yılında DÖK kullanmaya başlayan A.B.D. Illinois Ulaştırma Müdürlüğü’nün DÖK boyutları:

- Müşteri memnuniyeti ve kurulan ortaklıklar boyutu,
- En iyi iş örnekleri boyutu,
- Öğrenme ve gelişme boyutu,
- Hizmetlerin ve programların sunulması boyutu şeklinde belirlenmiştir (Coşkun, 2006a, s.214).

DÖK kullanımı ile Illinois Ulaştırma Müdürlüğü'nde önemli değişimler yaşanmıştır. Müdürlükte yaşanan değişim ve gelişim ile çalışan görüşlerine ilişkin bazı örnekler şöyledir (Coşkun, 2006 s.214):

- Birimler ve ofisler arası iletişimin güçlenmesi sağlanmıştır,
- Amaç ve hedeflerin ölçülebilir olması sağlanmıştır,
- Tüm birimlerin ve çalışanların karar alma sürecine katılımı sağlanmıştır,
- Politikaların daha net belirlenmesi sağlanmıştır,
- Karar verme süreçlerinde birimler arası uyum sağlanmıştır,
- Kurum içi değişikliklerin daha fazla incelenmesi ve nedenlerinin açıkça ortaya konması sağlanmıştır.

3.2.2. İngiltere örneği

DÖK, 1999 yılından beri İngiltere Savunma Bakanlığı'nda kurumsal yapıda stratejinin devamlı bir süreç olmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde Savunma Bakanlığı için DÖK;

- Amaç (çıkıtı) boyutu,
- Kaynak yönetimi,
- Etkinleştirme süreçleri,
- Gelecek yetenekleri olmak üzere dört boyutlu bir yapıda oluşturulmuştur (Sağ, 2007c, s.100).

Boyutlar için belirlenen stratejik amaçlara ilişkin gerçekleştirmeler üç aylık periyotlarda Savunma Yönetim Kurulu'nca gözden geçirilmekte ve bu süreçte Bakanlığın risk yönetim sisteminin bir elemanı olarak kullanılmaktadır. Kurulun oluşturduğu risk yönetim haritası ile stratejik amaçlara ait risk ihtimalleri değerlendirilmekte ve stratejilerin uygulanması sürecinde daha aktif bir denetim ve yönetim süreci devreye sokulmaktadır. DÖK Savunma Bakanlığına bağlı çok sayıda birime yayılmıştır (Sağ, 2007c, s.101-102).

İngiltere'de 2000 yılında küçük ölçekli işletmelerin gelişimine hizmet sunmak amacıyla kurulan U.K Small Business Service Kurumu'nda DÖK, performans yönetimi için kullanılmaktadır. Kurumun DÖK'ünde yer alan;

- Finansal ve organizasyonel boyut,
- Performansı geliştirme boyutu,
- Müşterileri anlama boyutu,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama boyutunda yer alan stratejik amaçlar neden-sonuç ilişkisi içerisinde birbirine bağlanmıştır (Coşkun, 2006a, s.215).

Kurumun belirlediği stratejik amaçları vizyonunu desteklemektedir (Coşkun, 2006a, s.215).

3.2.3. Avustralya örneği

Avustralya İstatistik Bürosu'nda DÖK, hizmet performansını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Müşteri, çalışan, süreç ve finansal olmak üzere dört boyuttan oluşan kurum DÖK'ü müşteri boyutunda, müşterilerin sunulan hizmetten memnuniyet seviyeleri, çalışan boyutunda, çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek donanımına sahip olup olmadıkları, finansal boyutta devletin belirlediği kurallara göre tahsilat yapılıp yapılmadığı, süreçler boyutunda, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken etkin ve rasyonel çalışılıp çalışılmadığı ile ilgili performans ölçütleri yer almaktadır (Coşkun, 2006a, s.216).

3.2.4. İsveç örneği

İsveç Ulusal Emlak Kurulu DÖK'ü finansal, müşteri ve süreçler olmak üzere üç boyutta yapılandırmıştır. Kurumun DÖK'ünde yer alan finansal boyutta gelirler, sermaye kârı ve metrekare başına farklı maliyetler, müşteri

boyutunda memnun olmuş müşteriler endeksi, müşteri araştırmaları ve medya takibi sonuçları performans ölçütleri kullanılmakta, süreçler boyutunda, İsveç Enstitüsü Kalite Modeli kriterlerine uygunluk, kurumun iç ve dış hizmetlerin kalitesi ile ilgili geliştirilen kalite ölçme sistemine uygunluk ve çalışanların memnuniyeti ölçülmektedir (Coşkun, 2006a, s.216).

Osde, Occar, Royal Norwegian Air Force, Arizona Department of Transportation, Defense Logistics Agency, Royal Canadian Mounted Police, NASA DÖK kullanan kamu kurumları arasında yer almaktadır (Sağ, 2007c, s.132).

3.3. Dengeli Ölçüm Kartının Uygulanma Süreci

DÖK'ü ilk kez uygulayacak işletmelerde pilot bir birim seçilerek bu birim için model tasarlanması önerilmektedir. Kapsamına göre projenin pilot bir birimde başlatılması işletmede uygulamanın başlatılmasından önce karşılaşılabilecek problemlerin sistemin devreye alınmasından önce giderilmesi sürecinde önerilen bir yaklaşımdır. Uygulamanın bütün birimlerde başlamasından sonra sistemin kullanılması, değerlendirilmesi ve revizyonun yapılması süreklilik arz eden bir süreç olarak algılanmalıdır (Oyman, 2009, s.103).

DÖK uygulamasının işletmenin tamamında mı yoksa seçilecek pilot bir birimde mi yapılacağına belirlenmesi ile başlayan DÖK uygulama sürecinde;

- Üst yönetim, anahtar yönetici ve müdürlerin desteği,
- Seçilen birimin görev kapsamının DÖK boyutlarının belirlenmesine imkân sağlayacak ölçekte olup olmadığı,
- Seçilecek birimin müşteri ve stratejisinin bulunup bulunmadığı,
- Seçilen birimin oluşturulacak ölçütler için gerekli verileri sağlayabilme düzeyi,
- Seçilen birimin ihtiyaç duyulan kaynaklara (iş gücü, maddi kaynak, teknoloji vb.) sahip olma düzeyi,

- Belirlenen kaynakların ne kadarının DÖK uygulamasında kullanılabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim aracı olarak DÖK uygulaması yapmayı planlayan işletmenin mevcutta herhangi bir stratejisi yoksa önce vizyon ve misyon bildirelerinin hazırlanması ve temel amaçları ile faaliyetlerinde işletmeye rehber olacak değerlerin oluşturulması gerekmektedir (Güller, 2008, s.46-47).

Stratejilerin belirlenmesi için DÖK'den önce GZFT analizinin yapılması, daha sonra işletme stratejilerinin işletmenin belirlediği sayıdaki boyutlardan oluşacak yapıya ulaşacak şekilde eyleme geçirilmesi gerekmektedir (Gürol, 2004, s.319).

Kaplan ve Norton, DÖK uygulama sürecinde strateji odaklı örgütlerin takip etmesi gereken beş ana ilkenin bulunduğunu ifade etmişlerdir (Gürol, 2004, s.320). Bu ilkeler:

- Stratejiyi operasyonel terimlere aktarmak,
- Organizasyonu stratejiye uyumlu hale getirmek,
- Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek,
- Stratejiyi devamlı bir süreç haline getirmek,
- Üst kademe liderlik ile değişimi harekete geçirmektir (Güller, 2008, s.53-54).

İşletmelerin DÖK uygulamalarında başarılı olabilmeleri için dikkate almaları gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtildiği şekildedir:

- DÖK'ün stratejik amaçlara ulaşmada bir yol olarak kullanılması,
- DÖK uygulamasından önce stratejik amaçların tespit edilmesi,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Genel uygulamadan önce pilot uygulamanın yapılması,
- İşletmedeki her birim için sorumluluk belirlenmesi,
- Yukarıdan aşağıya doğru kontrol aracı olarak kullanılmaması,
- DÖK'ün değişken yapısının göz ardı edilmemesi,

- DÖK kullanımında eğitim ve iletişim gereklerinin göz önünde tutulması,
- Mükemmellik uğruna karışıklığa neden olunmaması,
- Uygulama maliyetinin dikkate alınması,
- Neye ulaşılmak istediğini bilmeden DÖK'ü uygulamamak (Güller, 2008, s.55).

DÖK'ün işletmeye sağlayacağı fayda uygulamanın iyi yapılması ile doğru orantılıdır. Tablo 3.6'da örnek bir DÖK uygulama planı verilmektedir.

Tablo 3.6 DÖK uygulama planı

| | Hafta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Planlama Aşaması | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dengeli Sonuç Kartının Amaçlarının Saptanması | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kaynak Gereksinimlerinin Tespiti | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin İlk Uygulanacağı Birimin Seçilmesi | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Üst Yönetimin Sürece Dahil Edilmesi | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dengeli Sonuç Kartı Çalışmalarını Yürütecek Ekibin Oluşturulması | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eğitimlerin Düzenlenmesi | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| İletişim Planının Hazırlanması | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Uygulama Aşaması | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Misyon, Vizyon, Değerler ve Stratejilerin Netleştirilmesi | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Kurumsal Performansın İzlenmesinde ve Yönetilmesinde Oynayacağı Rolün Tespit Edilmesi | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Dengeli Sonuç Kartını Oluşturacak Boyutların Saptanması | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Organizasyonun Performans Yönetimine Yönelik Geçmiş Çalışmalarının Değerlendirilmesi | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Üst Düzey Yöneticiler İle Görüşmelerin Yapılması | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Strateji Haritasının Oluşturulması | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Performans Göstergelerinin Saptanması | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Performans Hedeflerinin ve Faaliyetlerin Saptanması | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Sistemin Sürekli Olarak Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | → |

Kaynak: Oyman, 2009, s.102

3.3.1. Dengeli ölçüm kartını planlama aşaması

Çalışmanın birinci bölümünde belirtildiği üzere işletmelerde planlama, yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan en önemli temel fonksiyon özelliğini taşımaktadır. Plansız etkin bir işletme yönetimi düşünülemez ve planlamanın başarısı büyük ölçüde yerinde ve doğru tahminlerde bulunulmasına ve doğru uygulanmasına bağlı bulunmaktadır. Bu kapsamda, DÖK'ü kullanma kararı alan işletmelerde DÖK'ün oluşturulmasına yönelik olarak gerçekleştirilecek hazırlık çalışmaları, DÖK'ün uygulanmasını sağlayacak temellerdir ve çalışmalarının başarısı önemli ölçüde hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır (Sağ, 2007c, s.111).

DÖK oluşturma çalışmalarında planlama faaliyetleri:

- DÖK'ün amaçlarının tespit edilmesi,
- Kaynak ihtiyacının tespit edilmesi,
- Pilot birimin seçilmesi,
- Üst yönetimin sürece dahil edilmesi,
- DÖK ekibinin oluşturulması,
- Eğitimlerin düzenlenmesi ve iletişim planının oluşturulması aşamalarını içermektedir (Oyman, 2004, s.102-104).

3.3.2. Dengeli ölçüm kartını uygulama aşaması

Planlama aşaması tamamlanan DÖK'ün uygulanmasına ilişkin çalışmaların başlatılması gerekmektedir. DÖK'ün uygulama aşaması, performans bilgilerinin karar alma süreçlerinde kullanılması ile sonuçların ve strateji uygulamanın değerlendirmesi ile ilgilidir (Sağ, 2007c, s.114).

DÖK'ün uygulama aşamasına ilişkin süreç şöyle ifade edilebilmektedir (Oyman, 2004, s.15):

- Misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin netleştirilmesi,

- DÖK'ün işletme performansının izlenmesi ve yönetilmesindeki rolünün tespit edilmesi,
- DÖK boyutlarının saptanması,
- Stratejik yönetim ve performans ölçümü çalışmalarının değerlendirilmesi,
- Üst yönetim ile görüşmelerin yapılması,
- Strateji haritasının oluşturulması,
- Çalışmalarla ilgili geri bildirimlerin alınması,
- Performans göstergelerinin saptanması,
- Performans hedeflerinin ve faaliyetlerin saptanması,
- Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi.

Planlama ve uygulama aşamalarının tamamlanması ile DÖK stratejik yönetim sistemi, kurumsal olarak uygulanabilecek bir seviyeye ulaşacaktır.

3.4. Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamalarında Karşılaşılan-Karşılaşılabilecek Problemler

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren hizmet ve üretim işletmelerinin yöneticileri kendi işletmelerinin DÖK'lerini oluşturmayı denemişler ancak, arzuladıkları sonuca ulaşamamışlardır. Başarısızlıkla sonuçlanan deneme çalışmaları üzerinde yapılan analizler neticesinde, DÖK uygulamalarını başarıdan uzaklaştıran nedenler;

- DÖK ölçülerinin yapısında ve seçiminden kaynaklanan eksiklikler,
- DÖK modelinin geliştirilmesi ve kullanımındaki düzenlemeden kaynaklanan eksiklikler şeklinde gruplandırılmıştır (Aldur, 2008, s.53).

Diğer yandan DÖK uygulamasında mücadele edilmesi muhtemel problemler;

- Uygulama öncesinde, uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli yetenekleri sağlama evresinde karşılaşılabilecek,
- Tasarım evresinde karşılaşılabilecek,

- Uygulama evresinde karşılaşılabilecek problemler şeklinde üç grup altında toplanmıştır (Güller, 2008, s.58).

Uygulama öncesindeki problemler;

- Yöneticilerin eğitim-bilgi seviyeleri,
- Düşünce ve yönetim tarzları,
- Örgütün ortaklık yapısının sonucudur.

Bu evrede günün rekabet koşulları da göz önünde bulundurularak, yönetim kademesinin bu maddelere bulunacak çözümlerle projeye hazırlanması ve DÖK'ün gerektirdiği özelliklere sahip hale getirilmesi sağlanmalıdır (Güller, 2008, s.58) .

Projenin tasarım ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecek direnç nedeniyle, DÖK çalışmasına başlamadan önce üst yönetimden bir kişinin projeyi sahiplenmesi önemlidir. Üst yönetimin DÖK'e desteğini için (Güller, 2008, s.58-60);

- Projenin üst yöneticinin bakış açısına uygun hazırlanması,
- Yöneticiler sonuç odaklıdır ve "nasıl" ile değil "ne" ile ilgilenirler. Bu yüzden DÖK ile planlananın yöneticinin arzuladığı tarzda ve net bir şekilde sunulması,
- Aynı sektörde hizmet veren örgütlerde gerçekleştirilen başarılı DÖK uygulamalarının yöneticilere örnek olarak sunulması,
- DÖK'ün önemine işaret etmek için uzun vadede böyle bir çalışma yapmanın örgüte neler kaybettirebileceğinin gösterilmesi,
- Yöneticilerin DÖK ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalarının ve gerekli eğitimin alınmasının sağlanması gerekmektedir.

Kamu sektöründe toplumsal fayda öncelikli amaç olmasına karşın özel sektör DÖK uygulamalarında kâr faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede

yöneticilere DÖK'ün sağlayacağı getirinin yapılacak giderden daha fazla olacağını gösterilmesi önemlidir.

Tasarım aşamasında karşılaşılan problemler, çözümü teknik alt yapı ve bilgiyi gerektiren teknik konulardan oluşmaktadır. Tasarım evresindeki sorunlar;

- DÖK eşgüdümçüsünün doğru seçilmemesi, kaynak kısıtları,
- Veriye erişebilirlik ve organizasyon yapısı bozukluğu,
- Aksaklıkların paylaşılmaması, net konuşmaktan çekinme,
- Doğru ölçütlerin oluşturulmaması, belirlenen ölçüt sayısının fazlalığı, ölçütler için yanlış hedeflerin belirlenmesi,
- Uygulamadaki proje sayısının fazla olmasıdır (Güller, 2008, s.61-62).

DÖK eşgüdümçüsü seçilirken; işletmeyi bir bütün olarak görebilen, işletmeyi iyi tanıyan, bilgi donanımı ve kişilik özelliği ile çalışanların gözünde saygı gören, takım çalışmasına yatkın bir kişi tercih edilmelidir. Projede ihtiyaç duyulacak bilgi kanalları ile ilgili detaylı bir çalışma yapılması da tasarım aşamasının vazgeçilmez bir parçasıdır. DÖK çalışmasında yapılacak toplantılarda çalışmalara katılanlara rahatça konuşabilecekleri, samimi bir ortam sağlanmalı, düşüncelerini ve sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarını engelleyecek endişelerinin ortadan kaldırılmasını sağlayacak psikolojik destek sağlanmalı, motivasyon çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Çalışmada ölçütler ile hedeflerin belirlenmesindeki dengeye çok özen gösterilmelidir (Güller, 2008, s.61-62).

Son aşama olan uygulama evresinde karşılaşılan sorunlar;

- Çalışmada yöneticinin fikrinin dışına çıkılamaması,
- Toplantı zamanlarına riayet edilmemesi, zamanında yapılmaması,
- DÖK sistemine müdahaleler, sık sık değişiklik taleplerinin gündeme gelmesi, kartın oluşturulması sürecinde gösterilen sabırsızlık,
- İletişim eksikliği, sahiplenme.

DÖK çalışmaları kapsamında proje eşgüdümçüsünün yetki ve etkinliğinin geliştirilmesi için bütün imkânların sağlanması, DÖK sistemine sık müdahale ve değişiklik yapılması taleplerinin asgariye indirilmesi, çalışanların projeyi sahiplenmesinin sağlanması, DÖK çalışmasının bir yıllık bir sürece yayılması, arzu edilen sonuçların elde edilememesi halinde revizyonunun gerçekleştirilmesi, yapılan çalışma çıktılarının çalışanlarla paylaşılması, bütün ölçüt sahiplerinin projedeki sorumluluklarını sahiplenerek sorumluluklarını yerine getirmelerinin sağlanması, oluşturulan iletişim kanallarının aktif şekilde kullanılması ve projeye dahil bütün çalışanların takdir edilmesi sağlanmalıdır (Güller, 2008, s.62-63).

3.5. Dengeli Ölçüm Kartının Zayıflıkları

Kaplan ve Norton'un DÖK modeli, geniş bir uygulama alanına sahip, oldukça kullanışlı genel bir model olmakla beraber her örgütün organizasyon yapısına, örgüt kültürüne ve ticari koşullarına uyumsuzluk gösterebilmektedir. DÖK modelini uygulamak isteyen örgütlerde değişime karşı direnç gösterilebilir. Bu direnç örgütlerde yapısal değişim de ciddi bir sorun olarak ön plana çıkabilir (Güner, 2008, s.259; Saraç, 2011, s.48).

Kaplan ve Norton (Coşkun, 2006a, s.53) DÖK'ü:

Örgütlerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemi

olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda DÖK; işletme stratejisinin belirlenerek uygulanabilmesi için teorik bir çerçeve oluşturmasına rağmen, işletmeye ait stratejik hedeflerin nasıl belirleneceğini açıklamadığından işletme yöneticileri işletmenin stratejisini doğru belirledikten sonra DÖK modelinden faydalanabilmektedir. Bu durum model için bir sınırlılık teşkil etmektedir (Güner, 2008, s.48; Kocaman, 2006, s.76).

Kamu kurumlarının belirledikleri örgütsel hedeflere ulaşma seviyeleri, ihtiyaçlarını karşılama evresindeki etkililik ve verimlilik perspektifiyle ölçüldüğünden kamu kuruluşları tarafında somut performans hedeflerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Saraç, 2011, s.48; Aksu, 2008, s.49).

3.6. Dengeli Ölçüm Kartının İşletmelere Sağladığı Faydalar

Bu çalışmanın ikinci bölümünde detayına ilişkin bilgi verilen, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından yürütülen “Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü” adlı araştırma ile DÖK’ün önemli değişim programlarına dahil edilmesinin yenilikçi işletmelerde kurumsal gelişimin sağlanması için bir fırsat olabileceğine işaret edildiği görülmektedir. İş dünyasının olmazsa olmazı yıkıcı rekabet şartları karşısında, işletmelerini başarılı ve doğru bir şekilde geleceğe yönlendirme ve ayakta tutma çabası içinde bulunan yöneticilere yön gösterici bir kılavuz olma görevini üstlenen DÖK’ün, asıl gücünü bir performans değerlendirme modeli olmaktan ziyade bir yönetim sistemi şeklinde uygulandığı durumlarda gösterebildiği ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2009, s.xi-2; Aksu, 2008, s.26). DÖK’ün uygulandığı işletmelere sağlamış olduğu belli bazı faydalar aşağıda belirtilmektedir;

- İşletme stratejilerinin ve vizyonunun/misyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlaması (Coşkun, 2006a, s.82; Kaplan ve Norton, 2009, s.9; Aksu, 2008, s.25),
- Etkili stratejilerin netleştirilmesi ve uygulamada fikir birliğini sağlanması (Kaplan ve Norton, 2009, s.12; Oyman, 2009, s.96; Aksu, 2008, s.26; Dinçer, 2009, s.61),
- Hedeflerin ve performans göstergelerinin doğru belirlenmesi ile kurumsal başarının hızlı ve kısa zamanda çok boyutlu değerlendirmesine imkân sağlaması ve değişimi hızlandırması (Bekmezci, 2010, s.207; Elmacı vd., 2009, s.106; Elitaş ve Ağca, 2006, s.353-355),

- Kısa ve uzun dönemli stratejik amaçlarla performans göstergeleri arasındaki bağı neden-sonuç ilişkisi içerisinde dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtması (Kaplan ve Norton, 2009, s.15-16; Bekmezci, 2010, s.208; Çelik, 2006, s.xiv; Elmacı vd., 2009, s.106; Önemli, 2010, s.43),
- Yönetimsel faaliyetler ile dönemsel performans ve strateji değerlendirmelerine zemin hazırlaması ve kılavuz olması (Oyman, 2009, s.95; Sağ, 2007c, s.77),
- Vizyon/misyon ve stratejinin kolay ve anlaşılabilir göstergeler setine çevrilerek işletme ailesinde yer alan tüm fertlere yayılımını ve işgören faaliyetlerinin vizyon/misyon ve strateji ile paralellliğini sağlayacak çerçeveyi sunması (Kaplan ve Norton, 2009, s.2-3; Bekmezci, 2010, s.208; Elitaş ve Ağca, 2006, s.353; Oyman, 2009, s.95).

3.7. Dengeli Ölçüm Kartının İstikbali

Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un çalışmalarının sonucunda, strateji temelli bir yönetim ve ölçme sistemi olarak ortaya çıkan ve işletilen DÖK, günümüzde sanayi, ticaret, hizmet, bilgi teknolojisi hizmeti sunan işletmeler, kamu kurumları, kar amacı olmayan işletmeler ve yerel yönetimlerde yaygın kullanım alanı bulmuştur².

Finansal olmayan ölçütlerin mali tablolarda kullanımının artması DÖK modelinin gelecekte güncelliğini yitirmeyeceğinin belirtisi olarak görülebilir (Güner, 2008, s.260).

Performans yönetimi alanında en etkili düşünür olarak kabul edilen Robert S. Kaplan, Andre De Wall ile 2003 yılında yaptığı "Balanced Scorecard'ın Geleceği" konulu bir röportajında; DÖK yönteminin güncelliğini ve önemini koruyacağını ve kullanım oranının artacağını ifade etmektedir. Kaplan

² Bkz. DÖK'ün uygulama alanlarına ilişkin ayrıntılı bilgi için Coşkun, 2006a, s.167-222

özellikle strateji haritalarında yaşanacak gelişmelere dikkat çekerek, DÖK ile örgütlerde stratejilerin uygulanıp uygulanmadığının izleme ve kontrolünün yapılmaya devam edileceğini ve ölçüm yöntemlerindeki gelişmeler sonucunda finansal olmayan ölçütlerin güvenilirliğinin artacağını, çalışan kabiliyetleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, örgüt kültürü ve iklimi ve müşteri ilişkileri ile ilgili performans değerlerinin ölçümünde önemli gelişmeler yaşanacağını ifade etmiştir. Kaplan'a göre DÖK, gelecekte iş dünyasının faydalandığı yöntemlerin vazgeçilmezlerinden biri olmaya devam edecektir (Güner, 2008, s.260-261).

4. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMUNDA DÖK'ÜN UYGULANMASI

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde dünyadaki yeni gelişmeler gerek özel sektör işletmelerini gerekse kamu sektörü kurumlarını değişime yöneltmekte, ileriye görebilmek, başarı yolunda sağlam adımlarla ilerlemelerini sağlamak, teknolojinin hızlı gelişimi ve içinde bulunulan sektördeki rekabet karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve konumlarını korumak için geleneksel hizmet sunma yaklaşımlarını gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Küresel ölçekte kendini hissettiren gelişmelere bağlı olarak kurumların yaşadığı;

- Finansal ve yönetsel problemler,
- Sosyal, politik ve kültürel değişiklikler,
- Müşteri odaklı,
- Hesap verebilir,
- Rekabetçi yönetim anlayışı,

bu zorunlu değişimin başlıca nedenleri arasında sayılabilmektedir. Teknoloji alanındaki baş döndürücü gelişmeler rekabet ortamını devamlı olarak değiştirmekte, işletmeleri güncel stratejilere sahip olmak ve bunları uygulamak konusunda zorlamaktadır. Başarının temel stratejisi, hem “doğru işin yapılması” hem de “işin doğru yapılması” şeklinde nitelendirilmektedir.

2003 yılında yürürlüğe konulan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarında planlı yönetim anlayışı çerçevesinde, stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuş ve kamu kurumlarının gelecekteki yol haritasına ilişkin olarak;

- Misyon ve vizyonlarını oluşturmak,

- Katılımcı yöntemlerle uzun vadeli stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak,
- Önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda performanslarını ölçme, izleme ve değerlendirmeleri zorunlu kılınmıştır.

Bu çerçevede, elektronik haberleşme sektörünün düzenleme ve denetleme fonksiyonunun bağımsız idari otoritesi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), bilgi teknolojileri ve iletişim sektörünün ihtiyaçlarının karşılanması faaliyetleri kapsamında öncü bir rolü üstlenmiş ve yönetim yaklaşımını bu esaslar çevresinde benimsemiştir.

BTK, düzenleme, yetkilendirme, uzlaştırma ve denetim faaliyetlerinde modern bir yönetim sistemi ile hizmet verebilmek için toplam kalite yönetimi felsefesini esas almış ve TS EN ISO 9001:2000 standardına dayalı Kalite Yönetim Sistemini uygulamaya koymuştur (BTK, 2004, s.7).

BTK'da uygulanmakta olan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nden TS EN ISO 9001:2008 Sistemine geçiş yapılabilmesini teminen gerekli süreç ve standart düzeltmeler yapılmış, bu çalışmalar sonucunda Türk Standartları Enstitüsü'nden 09/11/2010 tarihinde TS EN ISO 9001:2008 Kalite Belgesi alınmıştır (BTK, 2012a, s.10).

Kalite yönetim sisteminde başarının yolu, ilgili tarafların gereksinimlerinin ele alınması ve işletme performansında sürekli olarak iyileştirmeye yönelik tasarlanan bir yönetim sisteminin uygulanmasından ve sürdürülmesinden geçmektedir.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri odaklı ve sürekli gelişim felsefesiyle, müşteri memnuniyeti ve kârlılık sağlamak için her türlü işletmede

uygulanabilen gerekli bir araç özelliğine sahip bulunan bir standarttır. DÖK ise gün geçtikçe iş dünyası için çekiciliğini arttıran, kurumsal stratejik yönetimde işlerliği, ölçmekten ziyade bir uygulama ve yönetim felsefesi anlayışında sağlamayı hedefleyen, işletme stratejilerini uygulamaya alarak belirlenen stratejik işletme amaçlarını çok boyutlu bir yapıda işlemsel olarak yöneten, aktif bir stratejik yönetim, öğrenme ve ölçüm aracıdır.

Kurumsal gelişmelerin yönlendirilmesinde ve değerlendirilmesinde önemli bir yaklaşım olan stratejik planlamanın BTK'da ilk olarak 2010-2012 yıllarını kapsayacak şekilde yapıldığı ve bu planlama ile BTK'nın Türkiye'nin bilgi ve iletişim sektörünün bugünü ve yarını arasında köprü vazifesi görmeyi hedeflediği görülmektedir (BTK, 2009, s.7). Stratejik plan çerçevesinde gerçekleştirilmeye devam eden tüm çalışmalar, sonuç ve hedef odaklı bir yönetim anlayışı sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde iletişim araçlarının yaygın bir şekilde kullanılması, doğal olarak bu sektörde tüketici haklarının korunması noktasında düzenleme ve denetleme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu (EHK) ile BTK'nın tüketici hakları görevine ilişkin yetkileri genişlemiştir. BTK Elektronik Haberleşme Sektöründe Tüketici Hakları Değerlendirme Raporunda BTK'da tüketici haklarına verilen değer; *"tüketici haklarının korunması ve tüketicilerin satın aldığı elektronik haberleşme hizmetlerine ilişkin bilinçlendirilmelerinin sağlanması amacıyla pek çok düzenlemeye imza atılmıştır. Yapılan düzenlemeler, tüketicilerin korunması ve tüketici şikayetlerinin çözümlenmesi noktasında atılan önemli adımlar olmakla kalmayıp, tüketiciyi henüz zarara uğramadan koruyarak çok önemli bir işlevi de yerine getirmektedir."* şeklinde ifade edilmektedir (BTK, 2011b, s.2).

BTK'nın elektronik haberleşme sektöründeki misyonunda tüketici unsuru önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bu önem EHK'da da kendini açıkça hissettirmektedir.

EHK'da geniş bir yelpazeye yayılmış olan tüketici unsuruna ilişkin kanundan şu örnekler verilebilir; 5809 sayılı EHK'nın "Amaç" başlıklı (1) maddesinde, "Elektronik haberleşme sektöründe düzenleme ve denetleme yoluyla etkin rekabetin tesisi, tüketici haklarının gözetilmesi, ülke genelinde hizmetlerin yaygınlaştırılması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, haberleşme altyapı, şebeke ve hizmet alanında teknolojik gelişimin ve yeni yatırımların teşvik edilmesi ve bunlara ilişkin usul ve esasların belirlenmesi" (EHK, 2008, s.1), "İlkeler" başlıklı 4 üncü maddesinin (b) bendinde "Tüketici hak ve menfaatlerinin gözetilmesi" (EHK, 2008, s.7; BTK, 2011b, s. 3), "Kurumun görev ve yetkileri" başlıklı 6 ncı maddesinin (c) bendinde "Abone, kullanıcı, tüketici ve son kullanıcıların hakları ile kişisel bilgilerin işlenmesi ve gizliliğinin korunmasına ilişkin gerekli düzenlemeleri ve denetlemeleri yapmak", (ç) bendinde "İşletmeciler ile tüketicileri ilgilendiren Kurul kararlarını gerekçe ve süreçleri ile kamuoyuna açık tutmak", (t) bendinde ".....tüketici menfaatlerine aykırı hükümler içermemesi amacıyla mevzuatın öngördüğü tedbirleri almak" (EHK, 2008, s.9-12; BTK, 2011b, s. 3), "İşletmecilerin hak ve yükümlülükleri" başlıklı 12 inci maddesinin (e) bendinde "Tüketicinin korunması", (EHK, 2008, s.16), "Numara Taşınabilirliği" başlıklı 32 inci maddesinin 3 üncü fıkrasında "Kurum, işletmeci numara taşınabilirliği kapsamında tüketicilerin korunması ve anılan hizmetten en iyi koşullarda faydalanabilmelerini sağlamak amacıyla gerekli her türlü tedbiri alır" (EHK, 2008, s.27-27), EHK'nın dördüncü bölümünü oluşturan "Tüketici ve Son Kullanıcı Hakları" ise tamamıyla tüketicilerle alakalı hususlara ayrılmıştır (BTK, 2011b, s. 4).

BTK'nın sektöre yönelik ikincil mevzuatı içerisinde yer alan, EHK'nın yayımlanması sonrasında revize edilen ve tüketicilere yönelik hükümler içeren yönetmelikler şunlardır:

- Elektronik Haberleşme Sektöründe Tüketici Hakları Yönetmeliği,
- Elektronik Haberleşme Sektöründe Hizmet Kalitesi Yönetmeliği,
- Tarife Yönetmeliği,
- Numara Taşınabilirliği Yönetmeliği,
- Elektronik Haberleşme Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliği,
- İdari Para Cezaları Yönetmeliği (BTK resmi internet sitesi, 2013f),
- Elektronik Haberleşme Sektöründe Acil Yardım Çağrı Hizmetlerine İlişkin Yönetmelik,
- Elektronik Haberleşme Sektöründe Kişisel Verilerin İşlenmesi ve Gizliliğinin Korunması Hakkında Yönetmelik.

BTK 2010-2012 ve 2013-2015 stratejik planı, 2011 ve 2012 iş planı, BTK Teşkilat Yönetmeliği¹ BTK'nın tüketici unsuruna verdiği değeri göz önüne sermektedir.

BTK'da tüketici haklarının korunması ve bilinçlendirilmesini sağlamak amacıyla birçok düzenleme yapılmış ve bu sayede hem tüketicilerin henüz zarara uğramadan korunması görevi yerine getirilmiş hem de tüketici şikayetlerinin çözümü noktasında önemli adımlar atılmıştır (BTK, 2012b, s.1).

BTK yeni teşkilat yapılandırması öncesinde, görevleri arasında tüketicilere yönelik hizmet vermek de olan "Sektörel Rekabet ve Tüketici Hakları Dairesi Başkanlığı" adlı birim BTK'nın yeni teşkilat yapılandırmasında verdiği hizmet kapsamında, "Tüketici Hakları Dairesi Başkanlığı" (THD) ve "Tüketici İle

¹ 06.08.2011 tarihli ve 27958 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlişkiler Müdürlüğü" (TİM) adı altında iki hizmet birimine ayrılmıştır. Tüketici hak ve menfaatlerinin korunması kapsamında gerekli iş, düzenleme ve denetleme faaliyetlerinin yapıldığı THD ve işletmecilerin sunduğu hizmetlere ilişkin işletmeci-tüketici arasında çözümsüz kalan problemlerin izlenmesi, şikayet istek ve önerilerinin alınması, değerlendirilmesi ve cevaplandırılmasının sağlandığı TİM'in görevleri BTK Teşkilat Yönetmeliği ile belirlenmiştir².

Bu çalışmanın amacı çerçevesinde; DÖK'ün BTK'da uygulamasına yönelik bir pilot birim uygulaması, BTK'nın tüketiciye verdiği değer ve Kurumun 2010-2012, 2013-2015 yıllarını kapsayan stratejik planında da yer alan "Tüketici Hak ve Menfaatlerinin Gözetilmesi" (BTK, 2013b, s.44) başlıklı stratejik amacından hareketle ölçülebilirliğe uygun yapısı kapsamında BTK TİM tüketici bölümü için planlanmıştır.

Sürekli gelişim ve kurumsal başarı için BTK TİM'de pilot uygulaması yapılması planlanan DÖK'ün BTK'da uygulanmasının değerli olacağı düşünülmektedir.

4.1. DÖK'ün BTK TİM'de Uygulanmasına Yönelik Hazırlık Çalışmaları

BTK TİM'de tüketici başvuruları üç ayrı süreçte ve üç ayrı çalışma grubunda değerlendirilmektedir. BTK TİM'in bütününe yönelik bir uygulama yapılması ciddi bir çaba ve ekip çalışması gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı çerçevesinde DÖK'ün BTK'da uygulamasına yönelik bir pilot birim uygulaması, Kurumun "Tüketici Hak ve Menfaatlerinin Gözetilmesi" (BTK,

² Bkz: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Teşkilat Yönetmeliği, s.11-18.

2013b, s.44) başlıklı stratejik amacından hareketle BTK TİM tüketici bölümü için planlanmıştır.

DÖK uygulaması işletmelerin yapısal özelliklerine ve uygulamayı yürüten çalışma ekibi uzmanlarına göre farklılık gösterebilmektedir (Coşkun, 2006a, s.144).

DÖK'ün, BTK TİM'de uygulanmasına yönelik çalışmanın imkânlar çerçevesinde planlama, oluşturma ve uygulama aşamalarında yapılması planlanmıştır.

4.1.1. Planlama aşaması

"Nereden başlayacağınızı bilmiyorsanız başlayamazsınız." General George S.Potter

Kaplan ve Norton, DÖK'ün kamu sektöründe uygulanmasının kolay bir işlem olmadığını ifade etmektedir. Kamu sektörü kuruluşları ile hizmet kullanıcıları arasındaki ilişki özel sektör işletmelerine göre oldukça karmaşık bir yapıya sahip bulunmaktadır. Toplumsal hizmet verme özelliğine sahip kamu sektörü işletmelerinin odak noktasında vatandaş bulunmaktadır. Özel sektör işletmelerinde finansal ölçütler kâr faktörünün önemli bir göstergesi olarak değer görürken, kamu sektöründe ana amaç misyonun gerçekleştirilmesidir. Kamu sektörü işletmelerinin bütçe odaklı yapısı ve vatandaşa sunulan hizmetin etkililiğini tam olarak tarif edememesi nedeniyle DÖK uygulamasında finansal boyut yerine müşteri boyutuna bırakılmaktadır (Ölçer, 2005, s.103). Bu kapsamda; DÖK'ün BTK TİM'de uygulanmasını sağlayacak hazırlık çalışmasının yeterli düzeyde ve doğru yapılması ve BTK TİM'in "misyon"unun DÖK hiyerarşisinin en üstünde yer almasının DÖK'ün başarısı için önemli olacağı düşünülmektedir.

BTK TİM, DÖK uygulamasına yönelik planlama, oluşturma ve uygulama süreci takvimi Tablo 4.1'de belirtilmektedir.

Tablo 4.1 BTK TİM DÖK uygulama süreci takvimi

| | | Nis | | | | May | | | | Haz | | | | Tem | | | | Ağu | | | | Eyl | | | |
|--|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| PLANLAMA | DÖK'ün ilk uygulanacağı bir pilot birimin seçilmesi, çalışma takviminin ve ayrıntılarının belirlenmesi | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | BTK ve BTK TİM mevcut durum analizinin yapılması | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DÖK OLUŞTURMA | BTK Misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin teyit edilmesi, BTK TİM misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçların netleştirilmesi | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | DÖK boyutlarının belirlenmesi | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Strateji haritasının oluşturulması | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Boyut amaç ve ölçütlerinin belirlenmesi | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| | Amaç-faaliyet eşleşmesi | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| Neden-sonuç ilişkisinin kurulması ve bir denge oluşturulması | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | |
| UYGULAMA | DÖK'ün uygulanmaya başlanması sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | |
| | Gerçekleşmelerin alınması ve TİM kame notunun belirlenmesi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | |

Kaynak: Gencer ve Çetin, 2011, s.112'den uyarlanmıştır.

BTK TİM'de gerçekleştirilmesi planlanan DÖK uygulamasına ilişkin süre 6 ay olarak belirlenmiştir. Planlanan çalışma başlangıç tarihi 01.04.2012'dir.

Bu çalışma kapsamında yapılması planlanan DÖK uygulamasının;

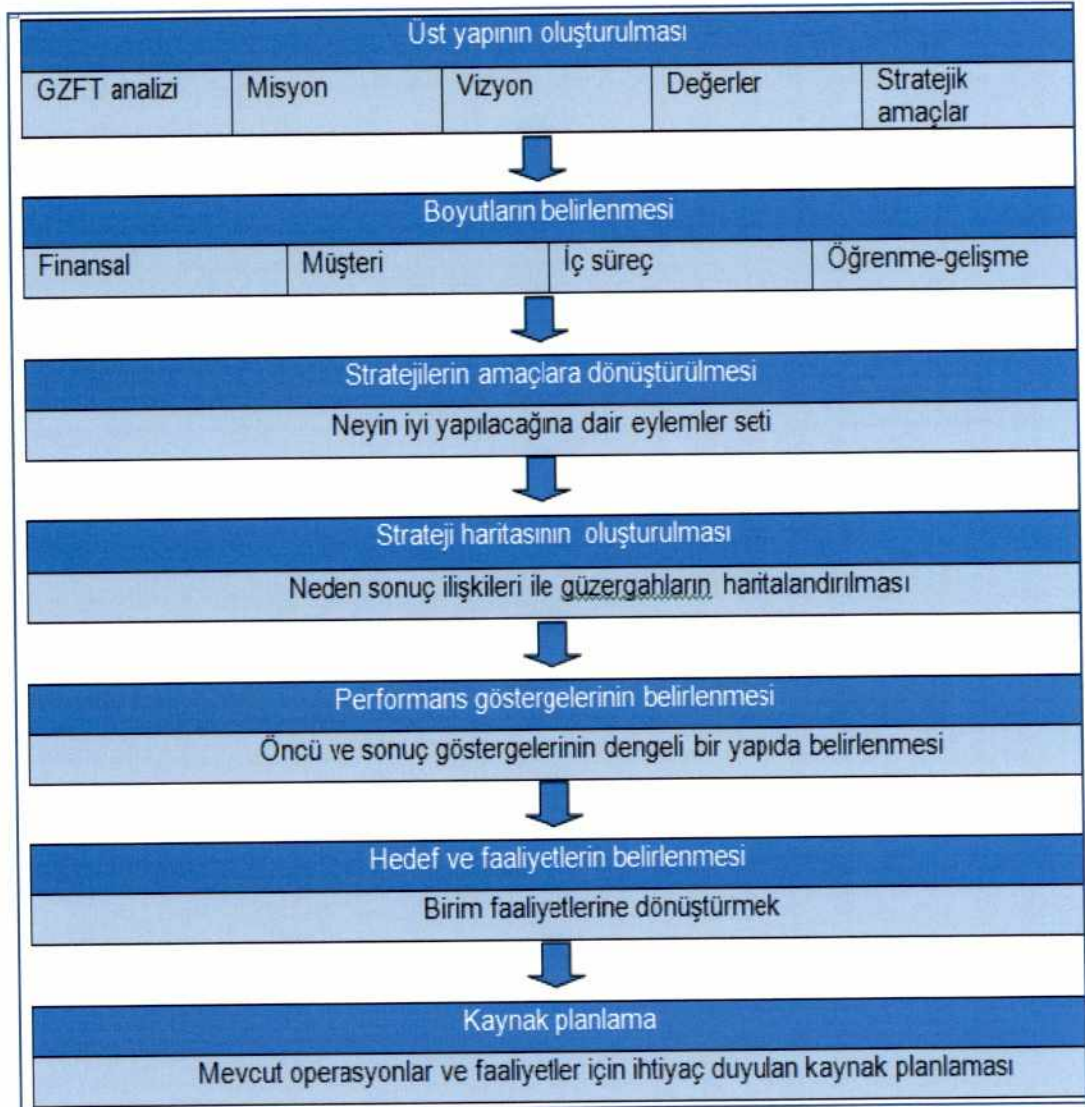
- BTK'nın bütününe hedef alan geniş çaplı bir çalışma olmaması,
- Yapılması düşünülen DÖK uygulamasının öneri sunmaya yönelik oldukça dar kapsamlı bir çalışma olması,
- Yapılacak uygulama çalışmasında kaynak tahsisi ve danışmanlık hizmeti satın alımına ihtiyaç duyulmayacak olması,
- Uygulamada ihtiyaç duyulacak veri kaynağının, BTK'nın stratejik planları, faaliyet raporları, performans raporları, kalite rapor ve dokümanları, ayrıntılı süreç analizleri, dış müşteri ve STK anketi, kalite el kitabı, BTK Online Şikayet Bildirim Sistemi, görüşme, doküman inceleme, gözlem ve ilgili mevzuat çerçevesinde sağlanabilecek olması,

gibi hususlar göz önüne alınarak DÖK uygulamasında önemli bir yere sahip olan üst yönetim desteği BTK TİM birim amirinden alınmış ve bir çalışma ekibi oluşturulmayarak bireysel çalışma tercih edilmiştir.

4.1.2. Oluşturma ve uygulama aşaması

DÖK'ün oluşturma aşamasının kapsamı; uygun işletme biriminin seçilmesinin ardından, üst yapının oluşturulması, DÖK boyutlarının belirlenmesi, stratejilerin amaçlara dönüştürülmesi, strateji haritasının hazırlanması, performans göstergelerinin, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi ve son olarak, kaynak planlamadır (Sağ, 2007c, s.113). Bu çalışma kapsamında kaynak planlaması yapılmayacaktır. Genel olarak uygulanan DÖK oluşturma aşamaları Tablo 4.2'de belirtilmiştir.

Tablo 4.2 DÖK oluşturma aşamaları



Kaynak: Sağ, 2007c, s.113

DÖK uygulamasının planlama ve oluşturma aşamalarından sonraki aşama yapılan çalışmaların uygulamaya geçirilmesi ve tespit edilen stratejilerin başarısının beklenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir.

4.1.3. BTK mevcut durum analizi

BTK'da, TS EN ISO 9001:2008 standardına dayalı Kalite Yönetim Sistemi başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. BTK'nın verdiği hizmetlerle ilgili süreçler ve faaliyetler birimler tarafından tanımlanmış, birimlerdeki süreçler ve faaliyetler; prosedür ve talimatlar olarak dokümente edilmiş, bu dokümantasyon formlarla desteklenmiştir (BTK, 2012a, s.10-11). BTK kalite el kitabında BTK'nın misyon, vizyon ve temel değerlerinin tanımı yapılmıştır (BTK, 2012a, s.19-20).

Türkiye'de elektronik haberleşme sektöründe sektöre özgü bağımsız düzenleyici kurum olarak görevlendirilen BTK, 2000 yılında 4502 sayılı Kanun ile Telekomünikasyon Kurumu unvanıyla kurulmuş, 15 Ağustos 2000 tarihi itibarıyla faaliyetlerine başlamıştır. Kurum unvanı 10 Kasım 2008 tarihinde, 5809 sayılı EHK ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu olarak değiştirilmiştir. 2012 yılı sonu itibarıyla 751 çalışana sahip bulunan BTK, merkez teşkilatı yanında 7 bölge müdürlüğü ile hizmet sunmaktadır (BTK, 2013b, s.12; BTK, 2012a, s.9).

BTK'ya 5809 sayılı EHK, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile verilen görevler BTK 2013-2015 stratejik planında özetlendiği şekliyle aşağıda belirtilmektedir (BTK, 2013b, s.12-13).

Sektörde rekabeti tesis etmek ve korumak, abone, kullanıcı, tüketici ve son kullanıcıların haklarını korumak, işletmeciler arasında uzlaştırma prosedürünü işletmek, sektördeki gelişmeleri takip etmek ve gelişimini teşvik etmek, frekans, uydu pozisyonu ve numara planlarını yapmak ve uygulamak, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın strateji ve politikaları çerçevesinde sektörde ihtiyaç duyulan (yetkilendirme, tarifeler, erişim, numaralandırma, spektrum yönetimi, telsiz cihaz ve sistemlerine kurma ve kullanma izni verilmesi, spektrumun izlenmesi ve denetimi, piyasa gözetimi ve denetimi) düzenlemeleri yapmak ve denetlemek, elektromanyetik

girişini tespit etmek ve önlemek, araştırma, geliştirme ve eğitim faaliyetlerinde kullanılmak üzere belirli bir kaynağı Bakanlığa aktarmak, referans erişim tekliflerini onaylamak, her çeşit sistem ve cihazın, uyumlaştırılmış ulusal standartlarını yayımlamak ve uygulanmasını sağlamak, radyo ve televizyon yayıncılığında kullanılacak frekansların planlama, tahsis ve tescil işlemlerini yürütmek, elektronik haberleşme sektöründe tesis, ölçüm ve bakım-onarım yapacak kuruluşların yetkilendirmesini bu konuda görevli kuruluşlarla koordine etmek, pazar analizleri yapmak, ilgili pazarı ve ilgili pazarda etkin piyasa gücüne sahip işletmeci veya işletmecileri belirlemek, uluslararası birlik ve kuruluşların çalışmalarına katılmak, kararların uygulanmasını takip etmek, milli güvenlik, kamu düzeni veya kamu hizmetinin gereği gibi yürütülmesi amacıyla mevzuatın öngördüğü tedbirleri almak, bilgi güvenliği ve haberleşme gizliliği ile izinsiz erişime karşı şebeke güvenliğinin sağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak, düzenleme ve denetleme faaliyetlerini yürütmek, evrensel hizmet de dahil olmak üzere, her türlü hizmet kalitesi ve standartlarını belirlemek, denetlemek, denetlettirmek ve buna ilişkin usul ve esasları belirlemek, elektronik haberleşme sektöründe faaliyette gösterenlerin mevzuata uymasını denetlemek ve/veya denetlettirmek ve buna ilişkin usul ve esasları belirlemek, internet alan adları ve protokol adresleri dahil kritik internet kaynakları ile ilgili hususlarda düzenleme ve denetleme yapmak, elektronik imzaya ilişkin ikincil düzenlemeleri yapmak, bildirimleri incelemek ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirmek, kayıtlı elektronik posta sistemine ilişkin düzenlemeleri yapmak, hizmet sağlayıcıları yetkilendirmek ve denetlemek.

Elektronik haberleşme sektörünün bağımsız idari otoritesi BTK'nın 2000 yılından bugüne kadar yaptığı çalışmaların sonucunda;

- Sektörde ihtiyaç duyulan düzenlemelerin büyük çoğunluğunun yapıldığı,
- Yönetmelik ve tebliğlerin yayımlandığı,
- 05.11.2008 yılında EHK'nın yürürlüğe girmesi ile ikincil mevzuatın büyük oranda güncellendiği görülmektedir (BTK, 2013b, s.31).

4.1.4. BTK TİM tüketici bölümü mevcut durum analizi

BTK'nın tüketici hak ve menfaatlerine ilişkin görev ve sorumlulukları 5809 sayılı EHK ile belirlenmiş Teşkilat Yönetmeliği ile de düzenlenmiştir. BTK'ya gelen şikâyet, görüş ve öneriler 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun ve BTK Tüketici Şikâyetlerinin Çözümüne İlişkin Usul ve Esaslar kapsamında değerlendirmeye alınmaktadır³

Tüketici şikâyetleri ile ilgili BTK'nın amacı:

İşletmecilerin sunduğu hizmetlere ilişkin olarak tüketiciler tarafından yapılan şikâyetlerin ve işletmeciler tarafından verilen cevapların izlenmesi, yapılan izleme sonucunda; Tüketiciler tarafından iletilen şikâyetlerin analiz edilmesi suretiyle yaygın olduğu tespit edilen şikâyet konularına yönelik inceleme ve/veya denetim yapılması, şikâyet konularının göz önünde bulundurularak Kurum tarafından yapılan ve/veya yapılacak olan düzenlemelere yansıtılması suretiyle sorunun giderilmesi/çözüme kavuşturulmasıdır (BTK, Resmi İnternet Sitesi 2013c).

BTK için tüketici şikâyetleri, toplum geneline yayılmış tüketici mağduriyetinin belirlenmesi ve bu konuda düzenleyici önlemlerin alınması açısından önem arz etmektedir.

BTK'nın EHK kapsamındaki görev alanına giren ancak, Telekomünikasyon İletişim Başkanlığı görev alanı dışında kalan tüketici başvuruları yeni teşkilat yapılandırmasından önce Basın ve Tüketiciler ile İlişkiler Müşavirliği adlı BTK birimine yapılmakta iken 08.06.2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan BTK Teşkilat Yönetmeliği uyarınca kurulan ve Haziran 2011 tarihi itibarıyla fiilen faaliyetine başlayan, görev ve sorumlulukları kapsamında halen çalışmalarına devam etmekte olan BTK TİM tarafından alınmaya başlandığı gözlenmektedir.

³ BTK 16.06.2011 tarih ve 2011/DK-10/302 sayılı Kurul Kararı.

BTK Teşkilat Yönetmeliği ile TİM'e tevdi edilen görevler içerik itibariyle birbirinden oldukça farklı ve geniş kapsamlıdır. Bu çerçevede TİM, BTK'nın birimleriyle bağlantı halindedir. Şöyle ki;

- THD ile tüketici şikayetleri konusunda,
- Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı ile elektronik kimlik bilgisini haiz cihazlarla ilgili tüm başvuruları kabul etmesi nedeniyle,
- Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı ile MCKS ve diğer sistemlerle ilgili düzenlemeleri yürütmesi nedeniyle doğrudan,
- İlgili şikayet başvuruları nedeniyle tüm birimleriyle dolaylı bağlantısı bulunmaktadır (Güler, 2011, s.141).

BTK TİM'e iletilen tüketici başvuruları üç ayrı süreçte ve üç ayrı çalışma grubunda değerlendirilmektedir. Bunlar;

- Tüketici bölümüne yapılan başvurular,
- Bilgi ve ihbar merkezine yapılan tüketici başvuruları⁴ (Güler, 2011, s.114-116),
- Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) başvuruları.

DÖK uygulamasına yönelik hazırlanacak strateji haritasının BTK TİM tüketici bölümü faaliyetleri üzerine yapılandırılacak olması nedeniyle, BTK TİM Bilgi ve İhbar Merkezi ile BİMER faaliyetlerine burada değinilmeyecektir.

BTK TİM'e şikayet başvurusunda bulunma yolları aşağıda belirtildiği şekildedir⁵.

- Islak imzalı dilekçe,
- Faks ile gelen dilekçe,

⁴ bilgiihbarmerkezi@btk.gov.tr

⁵ TİM-PRO-01 Tüketici Şikayeti Prosedürü

- Online şikâyet, görüş ve öneri formu⁶,
- BİMER.

BTK TİM'de, yukarıda belirtilen şikayet başvuru yöntemlerinden online şikâyet, görüş ve öneri formu ile yapılan şikayet başvurularının alımına 1 Ağustos 2012 tarihinde başlanılmıştır. Haziran 2011 ile 1 Ağustos 2012 tarihi arasındaki süreçte, bu başvuru yöntemine ilişkin şikayetlerin kabulü, işletmeciye gönderimi, tüketici şikayetlerine ilişkin işletmeci açıklamalarının izlenmesi, nihayetinde tüketiciye cevap gönderilmesi işlemlerinin BTK resmi internet sayfası üzerinden kurumsal elektronik posta şikayet sistemi yoluyla yapıldığı, taşra teşkilatı hizmet birimlerine yapılan tüketici şikayet başvurularının da işlem görmek üzere BTK TİM'e iletildiği görülmektedir.

BTK TİM tüketici şikayeti çalışma sistematığının kurumsal elektronik posta yöntemi üzerine kurulmasının;

- BTK TİM'e dört farklı kanaldan ulaşan tüketici şikayetlerine tek bir veritabanından sağlıklı ve hızlı ulaşım imkânı sağlamaması,
- Zaman zaman tüketici şikayeti ve işletmeci açıklamalarında kayıpların yaşanması,
- Islak imzalı ve faks şeklinde gelen dilekçelerden oluşan tüketici şikayet başvurularının sisteme aktarımında bireysel çaba harcanması ve TİM bünyesinde çözümlenen şikayet başvuruların bu sistemde yer almaması, ihtiyaç duyulduğunda dosyadan araştırılması, bununda ciddi iş yükü ve gereksiz zaman kaybına neden olması,
- İstatistiki raporlamada ciddi zaman kaybı,

gibi aksaklıkları da beraberinde getirdiği gözlenmektedir. Gelişime açık işletmeler hiçbir zaman oluşturmaya çalıştıkları sistemin ilk uygulamasında

⁶ <https://tuketici.btk.gov.tr>

mükemmel sonuçlar yakalamayı beklemez. Sistemlerini uygulamak ve sürekli gelişimle mükemmel bir adım daha yaklaşmak öncelikli hedefleridir. Nitekim TİM'de BTK'nın vizyoner yapısına uygun olarak; faaliyetlerinde ihtiyaç duyacağı bilgilere hızlı ve kolay erişimi sağlamak, tüketici şikayet sürecinin hızlı, güvenli ve verimli sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla TİM tüketici bölümü çalışma yönteminin geliştirilmesi planlanmıştır. BTK'nın sektörde öncü rolü bu gelişim çabasında da kendini hemen hissettirmiş ve 2012 yılında BTK Online Şikâyet Bildirim Sistemi adı verilen yeni şikayet sistemi uygulamaya alınmıştır.

Üyelik esasına dayalı BTK Online Şikâyet Bildirim Sistemine şikayetlerin kabulü şu şekilde yapılmaktadır:

- Sisteme üye olunması,
- Online şikâyet, görüş ve öneri formunun doldurulması,
- Islak imza ve faks şeklinde BTK'ya ulaşan tüketici şikayetlerine BTK genel evrak biriminden tarih ve sayı verilmesi suretiyle TİM'de değerlendirmeye alınması,
- BİMER kanalıyla BTK'ya ulaşan ve BTK Online Şikâyet Bildirim Sisteminde tüketici şikayeti olarak işleme alınması uygun görülen şikayetlerin, bilgisayar çıktısına BTK genel evrak biriminden tarih ve sayı verilmesi suretiyle TİM'de değerlendirmeye alınması,
- Şekil şartları ve içerik itibarıyla BTK'ın görev alanına giren ve online şikâyet, görüş ve öneri formu dışındaki şikayet başvurularının BTK Online Şikâyet Bildirim Sistemine aktarılması (Yıldız, 2012, sözlü görüşme).

BTK Online Şikâyet Bildirim Sistemine üye olan tüketiciler şikayet başvurularının takibini sistem üzerinden yapma imkânına sahip bulunmaktadırlar. Sistem şikâyet başvurusu işleme alınan tüketiciye şikâyet

başvurusunun değerlendirmeye alındığına ilişkin otomatik bildirim mesajı iletmektedir (Yıldız, 2012, sözlü görüşme).

Elektronik haberleşme sektöründe tüketici şikâyetlerinin değerlendirilmesi, 5/11/2008 tarihli ve 5809 sayılı EHK ile 28/7/2010 tarihli ve 27655 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Elektronik Haberleşme Sektöründe Tüketici Hakları Yönetmeliğine dayanılarak hazırlanan Tüketici Şikâyetlerinin Çözümüne İlişkin Usul ve Esasların, "Tüketici Şikâyetlerini Değerlendirme Usulü" başlıklı 2'nci bölümünde ele alınmaktadır. Tüketici Şikâyetlerinin Çözümüne İlişkin Usul ve Esasların 8'inci maddesinin 2'nci fıkrası kapsamı gereğince; TİM tarafından, şikâyetin gerekli şartları taşıyıp taşımadığının tespitinde;

- Tüketici mağduriyetinin mevcudiyeti,
- Öncelikle işletmeciye başvurunun yapılmış olması,
- İşletmeciye yapılan şikâyet başvurusunun cevaplanmaması ve/veya sorunun çözümlenmemesi,
- Şikayete konu hususun gerçekleşme tarihinden itibaren altı aydan fazla süre geçmemiş olması,
- Şikâyet konusunun BTK'nın görev ve yetki alanı dâhilinde olması,
- Online şikâyet formunda yer alan bilgilerin eksiksiz olması,
- Şikayete ilişkin olarak yargı sürecinin başlatılmamış olması

hususları aranmaktadır (BTK, 2011a, s.2; BTK, 2011b, s.7-8; Yıldız, 2012, sözlü görüşme).

Yukarıda belirtilen hususları içermeyen başvurular ile içeriği anlaşılamayan, hakaret, siyasi veya dini içerikli, tekrar eden, BTK faaliyetleri kapsamı dışında kalan ve başkası adına yapılan şikayetler işleme alınmadan BTK Online

Şikayet Bildirim Sistemine üzerinden reddedilmektedir (BTK, resmi internet sitesi, 2013c; Yıldız, 2012, sözlü görüşme).

Mutat tüketici şikâyeti adı verilen alışlagelmiş tüketici şikâyetlerinin cevaplandırılması süreci TİM tüketici bölümünde işletilmekte, bu kapsamda yer almayan tüketici şikâyetleri ise BTK Online Şikayet Bildirim Sistemi üzerinden içeriğine göre ilgili işletmeciye veya BTK'nın ilgili birimine yönlendirilmektedir. Değerlendirmeye alınan her bir tüketici şikayet başvurusu için BTK Online Şikayet Bildirim Sistemi ilgiliye "başvurunuz işletmeciye/ilgili birimimize yönlendirilmiştir" şeklinde bilgi mesajı iletilmektedir (Yıldız, 2012, sözlü görüşme).

BTK TİM'de 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun kapsamında işleme alınan tüketici şikayetleri ilgili işletmeciye gönderilmekte ve mezkûr kanunda öngörülen sürenin aşılması için belli periyotlarda tüm şikayetlerin takibi yapılmaktadır (Yıldız, 2012,sözlü görüşme).

İşletmeciler, BTK Online Şikayet Bildirim Sistemi üzerinden gönderilen tüketici şikayetlerini "Tüketici Şikâyetlerini Cevaplamada İzlenecek Usuller" çerçevesinde cevaplandırmaktadırlar. Bu usuller şunlardır (Yıldız, 2012,sözlü görüşme; BTK bilgi edinme başvurusu a, 2013):

- İşletmeciler, Tüketici Şikâyetleri Takip Yazılım altyapısı üzerinden kendilerine iletilen tüketici şikâyetlerini azami 15 gün içerisinde yanıtlayacaklardır. Araştırılması gereken hususlar için ek süre talepleri yine yazılım altyapısı üzerinden iletilecek olup, işletmeciye verilecek ek süre 5 günü geçmeyecektir. Söz konusu süreler ile ilgili olarak Kurum değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

- İşletmeciler yazılım altyapısı üzerinden kendilerine ulaşan tüketici şikâyetlerinde şikâyeti ileten kişi ile aboneliğe ilişkin ad, soyad, T.C. kimlik numarası gibi kimlik bilgi kontrollerini sağlamakla yükümlüdür. Bu konuda işletmeciler abonelikleri ile kurdukları kendi iletişim yöntemlerini kullanabileceklerdir.
- İşletmeciler tüketici şikâyetlerine yönelik gönderecekleri açıklamaları tüketicinin kendisine muhatap olacak şekilde hazırlayacaklar, BTK tarafından incelenmek üzere gönderilen belgelere yazı içerisinde atıfta bulunmayacaklardır. Tüketici şikâyeti içeriğinde tüketiciler tarafından talep edilmesi veya konunun açıklanması çerçevesinde işletmeci tarafından gerek duyulması durumunda meri mevzuat uyarınca iletilmesi gereken belgeler (ayrıntılı görüşme kayıtları, sözleşme örnekleri vb.) aboneye işletmeci tarafından gönderilecektir.
- Tüketici şikâyetlerine yönelik gönderilen açıklamalarda konunun ayrıntısına yönelik yapılan işlem açıklanacaktır. “*Tüketici ile mutabık kalındı, sorun çözüldü*” gibi kısa yanıtlar ile şikâyetler cevaplanmayacaktır.
- Tüketici şikâyetlerine ilişkin açıklamalarda işletmecinin internet sayfasından genel ulaşılabilir tarife bilgilerine, duyurulara yönelik metinlere yer verilmeyecek bunlara yönelik açıklamalara verilecek linkler ile atıfta bulunulacaktır.
- İşletmeciler tüketici şikâyetleri ile ilgili olacak personel isimleri ile söz konusu personele yönelik iletişim bilgilerini güncel olarak BTK’ya gönderecekler ve ilgili personellerin mesai saatleri içerisinde ulaşılabilir olmalarını temin edeceklerdir.

- Tüketici şikâyetlerine ilişkin olarak işletmecilerin ilettikleri cevaplara BTK tarafından gönderilen ek açıklama talepleri öncelikli olarak karşılanacak bu tür taleplerde 1'inci madde de sayılan süreler dikkate alınmayacaktır.
- Bu sayılan hususlar kullanılmakta olan Tüketici Şikâyetleri Yazılım altyapısı üzerinden iletilen tüketici şikâyetlerine ilişkindir. BTK tarafından ayrıca talep edilecek bilgi ve belgeler için yürürlükte bulunan mevzuat hükümleri uyarınca işlem yapılmaktadır.

İlgili işletmeciden gelen cevapların değerlendirmesi, tüketici şikâyetinin içeriğine göre BTK'nın mevzuatlarına göre yapılmaktadır. Tüketici şikâyetlerine işletmeci nezdinde verilen cevaplarda BTK mevzuatlarına aykırı bir konunun varlığının tespit edilmesi veya şikâyete konu hususun yaygın tüketici şikâyeti olduğu kanaatinin oluşması halinde şikâyet başvurusu, işletmecinin vermiş olduğu cevap ile birlikte incelenmek üzere ilgili birime yönlendirilmekte ve ilgili birim görüşüne göre şikâyetin sürecinin yönü belirlenmektedir. Gerekli görülmesi halinde yaygın tüketici şikâyetleri ile ilgili düzenleme BTK Kurul Kararı ile yapılmakta ve tüketicileri ilgilendiren Kurul Kararları ile düzenlemeler BTK'nın resmi internet sayfasında "Duyurular ve güncellemeler" bölümünde yayımlanmaktadır. BTK TİM'de, Tüketici Şikâyetleri Takip Yazılım altyapısı üzerinden yapılan dönemsel raporlama ile dikkat çeken konular ve belli bir konu üzerinde yoğunlaşan tüketici mağduriyetlerinin bildirimini THD'ye yapılmaktadır.

BTK'nın çalışmalarında yön gösterici bir rol üstlenen görüş ve öneri başvuruları da yukarıda bahse konu sistem üzerinden yapılmaktadır. İçerik incelemesi yapılan ve uygunluğu belirlenen görüş ve öneriler ilgili birimlere yönlendirilmekte, başvuru sahibine de görüş ve önerinin dikkate alındığı ve

ilgili bölüme yönlendirildiği şekilde cevap verilmektedir. BTK'ya iletilen görüş öneri kapsamında Kurumun bir çalışması ya da düzenlemesi bulunması durumunda konu hakkında tüketici bilgilendirilmektedir. DÖK uygulamasında görüş ve önerilere yer verilmeyecektir.

BTK'ya 2011 yılı sonu itibariyle yapılan şikayet başvuru sayısı yaklaşık olarak 17730 adettir (BTK, 2012c, s.56). Uygulama döneminde BTK TİM'e yapılan şikayet başvuru sayısı ise 16233 adettir (BTK bilgi edinme başvurusu e, 2013).

4.2. BTK DÖK Üst Yapısı

İşletmelerin hayatına toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak giren misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçlar stratejik yönetim modellerinin üst yapısını oluşturmaktadır. DÖK, bir yandan işletme stratejisinin eyleme dönüştürülmesinde işletmelere yepyeni bir çerçeve sunarken diğer yandan da, misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçların ortaya koyulmasına yönelik unsurların belirlenmesini sağlamaktadır (Sağ, 2007c, s.55; Kaplan ve Norton, 2009, s.23).

BTK'nın üst yapısını oluşturan misyon, vizyon ve değerlerine ikinci bölümde değinilmiş olmasına rağmen, çalışma bütünlüğü açısından bu bölümde bir kez daha ele alınacak, çalışmanın devamında ise BTK TİM'in üst yapısı oluşturulacaktır.

BTK Misyonu:

Bilgi ve iletişim sektöründe etkin ve sürdürülebilir rekabeti tesis etmek, ilgili tarafların hak ve menfaatlerini koruyarak memnuniyetlerini artırmak ve teknolojik gelişmeleri teşvik etmek

suretiyle bilgi toplumuna dönüşümü sağlamak (BTK, 2012, s.17; BTK, 2013b, s.43).

BTK Vizyonu: "Bilgi ve iletişim sektöründe ülkemizi; uluslararası ölçekte, etkili, rekabetçi ve yenilikçi bir konuma ulaştırmak" (BTK, 2012, s.17; BTK, 2013b, s.43).

BTK Değerleri:

Tarafsızlık ve Güvenilirlik,
Açıklık ve Şeffaflık,
Öngörülebilirlik ve Tutarlılık,
Katılımcılık ve Ekip Çalışması,
Bilime ve Bilgiye Dayalı Olma,
Yenilikçilik ve Sürekli İyileştirme,
Kaynakların Verimli Kullanılması,
Toplumsal Sorumluluk ve Duyarlılık,
Son Kullanıcı (Tüketici) Odaklılık (BTK, 2012, s.18; BTK, 2013b, s.43).

BTK'nın stratejik amaçları, 2010-2012 (BTK, 2009, s.36) ve 2013-2015 yıllarını kapsayan stratejik planda 5 ana başlık altında toplanmıştır (BTK, 2013b, s.44).

Bu amaçlar şöyledir:

Tüketici hak ve menfaatlerinin gözetilmesi,
Etkin rekabet ortamının sağlanması ve geliştirilmesi,
Yenilikçilik ve ar-ge faaliyetlerinin desteklenmesi ,
Bilgi toplumu oluşumunun desteklenmesi,
Kurumsal yapının geliştirilmesi.

4.2.1. BTK TİM üst yapısı

BTK TİM, tüketici bölümünün üst yapısını oluşturacak misyon, vizyon ve temel değerleri ile stratejik amaçları, BTK TİM'in görev ve sorumlulukları göz

önüne alınarak çalışmaya dayanak teşkil etmesi amacıyla tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar aşağıda yer aldığı şekildedir.

BTK Tim Tüketici Bölümü Misyonu: Bilgi ve iletişim sektöründe tüketici hak ve menfaatlerinin korunması amacıyla tüketicilerin istek ve şikâyetlerini kabul etmek, değerlendirmek ve sonuçlandırılmasını sağlamak, yapacağı izleme ve doğru analizlerle mevzuat hazırlayan birimlere en doğru geribildirimleri sağlamak.

BTK Tim Tüketici Bölümü Vizyonu: Kurum ve tüketicilere karşı olan sorumluluğunu güçlü personel kadrosuyla, kaliteli hizmet memnun tüketici anlayışı çerçevesinde yerine getirmek ve 2015 yılında tüketici şikâyetlerini minimum seviyeye indirerek BTK'nın örnek birimi olmaktır.

Tim Tüketici Bölümü Değerleri:

- Tüketici odaklılık,
- Bilgiye ve belgeye dayalı olma,
- Güvenilir, şeffaf ve tarafsız olma,
- Erişilebilir, cevap verilebilir, hesap verilebilir olma,
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Güçlü takım ruhu.

TİM Tüketici Bölümü Stratejik Amaçları:

- Tüketici şikâyetlerini kabul etmek,
- Tüketici şikâyetlerini değerlendirmek,
- Tüketici şikâyetlerinin sonuçlandırılması sağlamak,
- Yaygın tüketici şikâyetlerini izlemek.

4.2.2. BTK TİM DÖK boyutlarının belirlenmesi

Kamu sektörü kuruluşlarında oluşturulması planlanan DÖK'ün tüm boyutlarındaki ölçülerin uygun hale getirilmesinden daha fazla, boyutlar arasında ideal dengenin sağlanması önem arz etmektedir. Kamu sektörü kurumlarında kullanılacak temel boyutlar ve ölçütler özel sektör işletmelerine göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Örneğin, bir özel sektör işletmesinde finansal boyut en üstte yer alırken odak noktasında kâr bulunmaktadır. Kamu sektörü kuruluşunda ise misyon boyutu en üstte yer almakta ve toplumsal fayda odak noktasını teşkil etmektedir (Ölçer, 2005, s.103-104).

DÖK'ün boyutları yöneticilerin işletmeye değişik açılardan bakmalarını ve işletmelerini bir bütün olarak yönetmelerini sağlamaktadır. BTK TİM tüketici bölümü için hazırlanması planlanan DÖK'ün başlangıcı birimin tüketici bölümü görevleri çerçevesinde "misyonu" kabul edilmiş ve Tablo 4.4'de belirtildiği şekilde tüketici, çalışma ve işgören boyutu olmak üzere üçlü bir yapı üzerine kurulması planlanmıştır.

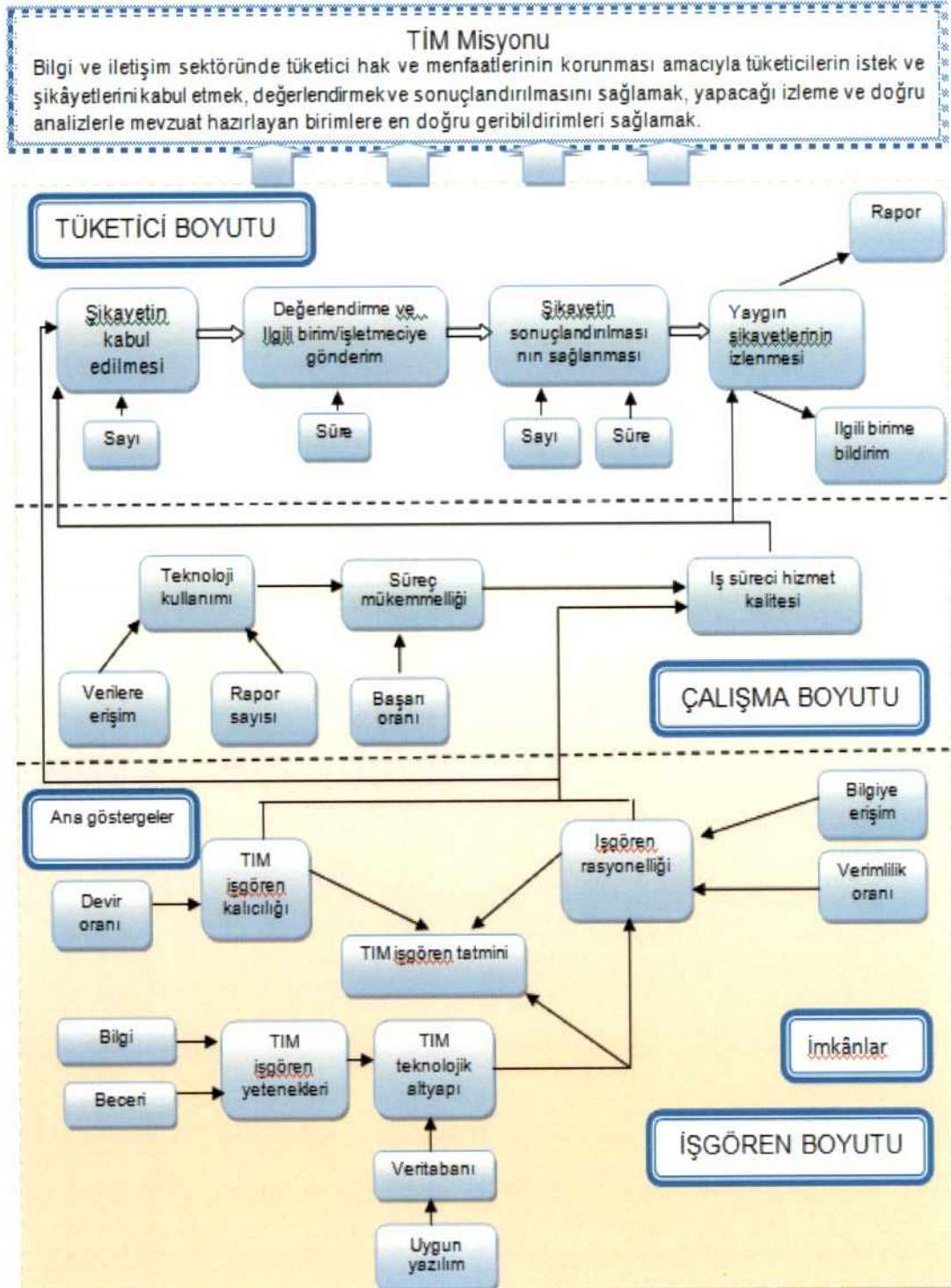
Tablo 4.3 BTK TİM tüketici bölümü DÖK boyutları

| | |
|-----------------|---|
| Tüketici Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> Misyonumuza ulaşmak için tüketicilere nasıl hizmet vermeliyiz? |
| Çalışma Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> Misyonumuza ulaşmak için sunduğumuz hizmetler amaçladığımız sonuçları beraberinde getiriyor mu? |
| İşgören Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> Misyonumuza ulaşmak için işgörenlerimiz hangi imkanlara sahip olmalıdır? |

4.2.3. BTK TİM strateji haritası

BTK TİM için oluşturulan strateji haritası stratejik varsayımların hikayeleştirilmesi, sonuçlarla ölçütler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin bir tarifidir. BTK TİM için hazırlanan strateji haritasından, uygulamada karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde, uygulamaların izlenmesinde ve tanımlanan stratejilerin işgörenlere duyurulması konularında fayda sağlaması beklenilmektedir. Kurumsal DÖK'lerde boyutlara katkı sağlayan ya da eksiklikleri olan faktörler neden ve sonuçları ile birlikte strateji haritasında gösterilmektedir. BTK TİM strateji haritasının hazırlanmasında bu faktörlere yer verilmesi konusunda gereken hassasiyetin gösterilmesine çalışılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi özel sektör işletmeleri DÖK uygulamalarında kâr sağlamak asıl amaç iken, kamuda hizmetten faydalanan kesimin memnuniyeti, toplumsal fayda sağlanması ve kamu hizmetlerinin yeterli ve etkili şekilde sunulmasıdır. BTK TİM strateji haritası, kamu sektörü hizmetleri açısından değerlendirilerek sade ve geliştirmeye açık olarak Şekil 4.1'de sunulduğu şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 4.1 BTK TİM strateji haritası



4.2.4. BTK TİM boyut amaç ve ölçütlerinin belirlenmesi

BTK TİM'in misyon tanımından hareketle belirlenen stratejik amaçları, tüketici, çalışma ve işgören boyutu açılarından ele alınmaktadır. BTK TİM tüketici bölümü DÖK uygulamasında kullanılmak üzere belirlenen boyutlardan;

- Tüketici boyutu için dört amaç,
- Çalışma boyutu için üç amaç,
- İşgören boyutu için üç amaç,

belirlenmiştir. Tablo 4.5'de BTK TİM boyut ve amaçları verilmektedir.

Tablo 4.4 BTK TİM DÖK boyut ve amaçları

| | |
|-----------------|--|
| Tüketici Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • Tüketici şikayetlerini kabul etmek • Tüketici şikayetlerini değerlendirmek • Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasını sağlamak • Yaygın tüketici şikayetlerini izlemek |
| Çalışma Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • İş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermek • Süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamak • Teknoloji kullanımını arttırmak |
| İşgören Boyutu | <ul style="list-style-type: none"> • İşgören tatminini sağlamak • İşgören rasyonelliğini sağlamak • İşgören kalıcılığını sağlamak |

Başarılı bir DÖK uygulaması için az sayıda ancak önemli ölçütlerin kullanılmasının gerektiği bilgisine dayanılarak, ölçülebilir ve objektif özelliğe sahip olmak üzere;

- Tüketici boyutu için altı ölçüt,
- Çalışma boyutu için dört ölçüt,
- İşgören boyutu için beş ölçüt belirlenmiştir.

Nitekim, Kaplan ve Norton'un geliştirdiği DÖK modelinde kullanılan ölçütlerin 15 ila 25 sayı aralığında olması gerektiği, çok fazla sayıda ölçüt kullanılmaması gerektiği ifade edilmektedir (Köse, 2007, s.4).

Tablo 4.5'de belirlenen BTK TİM tüketici bölümü DÖK boyut ve amaçları hiyerarşik sıralaması çerçevesinde BTK TİM tüketici, çalışma, işgören boyutlarının amaçları ile bu amaçların kısa açıklamaları ve ölçütleri Tablo 4.6'da verilmektedir.

Tablo 4.5 BTK TIM DÖK boyut amaçları, açıklama ve ölçütleri

| Stratejik Amaçlar | | Açıklama | Ölçütler |
|---|--|--|---|
| Tüketici, Çalışma ve İşgören Boyutu Açısından | | | |
| T1 | Tüketici şikayetlerini kabul etmek | Uygun başvuruların belirlenmesi, ıslak imzalı dilekçe, faks ve BİMER başvurusu şeklinde gelen şikayetlerin kabulünün yapılması | 1 aylık periyotta 1 iş gününde işleme alınan şikayet sayısı |
| T2 | Tüketici şikayetlerini değerlendirmek ve ilgili birime/işletmeçiye göndermek | Islak imzalı dilekçe, faks ve BİMER başvurusu şeklinde sisteme aktarılan tüketici şikayetlerinin değerlendirilmesi ve ilgili yere gönderilmesi | 1 aylık periyotta değerlendirilen ve 1 iş gününde ilgili birime/işletmeçiye gönderilen şikayet sayısı |
| T3 | Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasını sağlamak | Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılması | 1 aylık periyotta süresinde sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı |
| T4 | Yaygın tüketici şikayetlerini izlemek | İlgili birime bilgi verilmesi | Sonuçlandırma süresi geçen şikayet oranı Uygulama döneminde belirlenmesine katkı sağlanan BTK Kurul Kararı alınmış yaygın tüketici şikayeti sayısı |
| Ç1 | İş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermek | Uygulamada karşılaşılan sorunların minimuma indirilmesi | Süreç performansı başarı oranı |
| Ç2 | Süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamak | Sürecin sürekli gözden geçirilmesi Emek ve zaman tasarrufu için rapor ve verilere hızlı ulaşım | Süreç performansı artış oranı Verilere erişim oranı Raporlama başarı oranı |
| Ç3 | Teknoloji kullanımını arttırmak | İşgören bilgi ve yeteneğinin teknoloji ile desteklenmesi | Sistem iyileştirmesinden sağlanan fayda oranı |
| I1 | İşgören tatminini sağlamak | Değerlendirme toplantılarının yapılması, lüzumlu bilgilere erişiminin kolaylaştırılması | İşgörenlerin ortalama verimlilik oranı |
| I2 | İşgören rasyonelliğini sağlamak | | İşgörenin lüzumlu bilgilere erişim oranı |
| I3 | İşgören kalıcılığını sağlamak | Doğru yere doğru işgörenin yerleştirilmesi | İşgören devir oranı Kalıcı işgören oranı |

Tablo 4.6'da yer verilen BTK TİM stratejik amaçlar ve bu amaçlarla ilgili kısa açıklamaları ile bu amaçlara bağlı olarak ölçütlerin oluşturulduğu tabloda tüketici boyutu (T), çalışma boyutu (Ç), işgören boyutu ise (İ) ile gösterilmiştir.

4.2.5. BTK TİM amaç-faaliyet eşleşmesi

BTK TİM'de yapılan çalışmaya ilişkin kullanılan veriler görüşme, bilgi edinme başvurusu sonucu temin edilen bilgi ve belgeler, doküman inceleme, gözlem, yazılım, donanım ve ilgili mevzuat çerçevesinde karşılanmıştır. DÖK'te amaç faaliyet uyumu, faaliyetlerin kaynak ihtiyacının tespit edilmesi ve dağılımının yapılabilmesi için önemlidir. BTK TİM DÖK uygulamasının altı aylık kısa bir dönemi kapsamaması ve yapılacak çalışmada finansal kaynak planlaması ve bütçe hazırlığı yapılmasına ihtiyaç duyulmayacak olması nedeniyle amaç-faaliyet eşleşmesinde kaynak planlaması yapılmayacaktır. Tablo 4.7'de yer alan amaç-faaliyet eşleşmesi bütünlüğün tek tabloda gösterilmesi amacıyla boyut amaçları, açıklama ve ölçütleri ile birlikte verilmektedir.

Tablo 4.6 BTK TIM amaç-faaliyet eşleşmesi

| Stratejik Amaçlar | Açıklama | Hedefler | Faaliyetler | Ölçütler |
|-------------------|--|--|--|--|
| T1 | Tüketici şikayetlerini kabul etmek | Uygun başvuruların belirlenmesi, ıslak imzalı dilekçe, faks ve BİMER başvurusu şeklinde gelen şikayetlerin kabulünün yapılması | Kabulü yapılan şikayet başvurularının maksimum 1 iş gününde işleme alınmasında % 94 başarı sağlanması | BTK'nın kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş görevleri doğrultusunda gelen tüketici istek ve şikayetlerinin kabul işlemlerinin başvuru kabul kriterlerine uygun şekilde yapılmasının sağlanması |
| T2 | Tüketici şikayetlerini değerlendirmek ve ilgili birime/işletmeciye göndermek | Islak imzalı dilekçe, faks ve BİMER başvurusu şeklinde sisteme aktarılan tüketici şikayetlerinin değerlendirilmesi ve ilgili yere gönderilmesi | Kabulü yapılan şikayet başvurularının % 94 başarı oranı ile 1 iş gününde ilgili birime/işletmeciye gönderilmesinin sağlanması | BTK'nın kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş görevleri doğrultusunda gelen tüketici istek ve şikayetlerinin değerlendirilmesi |
| T3 | Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasını sağlamak | Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılması | BTK'nın diğer birimlerinden/şirketlilerden görüş talep edilen tüketici şikayetlerinde 30 gün, şikayet sistemi üzerinden gönderilen tüketici şikayetlerinin ek süre dahil 20 gün içinde sonuçlandırılmasının sağlanmasında minimum % 94 başarı sağlanması | 1 aylık periyotta süresinde sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı 1 aylık periyotta sonuçlandırılan tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılma süresine uygunluk oranı Sonuçlandırma süresi geçen şikayet oranı |
| T4 | Yaygın tüketici şikayetlerini izlemek | İlgili birime bilgi verilmesi | Sektörde yaygın tüketici şikayetlerinin izlenmesi ve ilgili birimin bilgilendirilmesi konusunda minimum % 70 başarı sağlanması | Uygulama döneminde belirlenmesine katkı sağlanan BTK Kurul Kararı alınmış yaygın tüketici şikayeti sayısı |
| Ç1 | İş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermek | Uygulamada karşılaşılan sorunların minimuma indirilmesi | 2012 yılı hizmet sunumunda minimum % 94 başarı sağlanması | Süreç performansı başan oranı |
| Ç2 | Süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamak | Sürecin sürekli gözden geçirilmesi | 2012 yılı süreç performansında bir önceki yıla göre % 5'lik artış sağlanması | Süreç performansı artış oranı |
| Ç3 | Teknoloji kullanımını arttırmak | Emek ve zaman tasarrufu için rapor ve verilere hızlı ulaşım | 2012 yılında şikayet sistemi teknolojisinin geliştirilmesi, veri erişimi ve raporlama faaliyetlerinde minimum % 94 verimlilik sağlanması | Verilere erişim oranı Raporlama başarı oranı |
| I1 | İşgören tatminini sağlamak | İşgören bilgi ve yeteneğinin teknoloji ile desteklenmesi | 2012 yılında şikayet sistemi geliştirme çalışmalarının tamamlanarak minimum % 94 fayda sağlayacak şekilde işlerliğinin sağlanması | Sistem iyileştirmesinden sağlanan fayda oranı |
| I2 | İşgören rasyonelliğini sağlamak | Değerlendirme toplantılarının yapılması, lüzumlu bilgilere erişiminin kolaylaştırılması | Değerlendirme toplantılarının yapılması ve uygun araçlarla işgörenden lüzumlu bilgilere erişiminin sağlanmasında minimum % 94 başarı sağlanması | İşgörenden ortalama verimlilik artış oranı İşgörenden lüzumlu bilgilere erişim oranı |
| I3 | İşgören kalıcılığını sağlamak | Doğru yere doğru işgörenden yerleştirilmesi | Bilgi ve beceri yeteneğine göre işe en uygun nitelikte işgücünü bulmak ve kalıcılığının sağlanmasında minimum % 94 başarı sağlanması | İşgörenden devir oranı Kalıcı işgörenden oranı |

4.2.6. Neden-sonuç ilişkisinin kurulması

BTK TİM strateji haritasında misyon diğer boyutlar için odak noktası niteliğindedir. BTK TİM için hazırlanan strateji haritası tüketici boyutunda; hizmet sunulan hedef kitle kimlerden oluşmaktadır? Hedef kitleye hangi hizmetler verilmektedir? şeklinde sorularının cevabı aranmaktadır. Bu boyut elektronik haberleşme sektöründen hizmet alan tüm tüketicileri kapsamaktadır.

Çalışma boyutunda, tüketici boyutundaki amaçlara ulaşmak için BTK TİM'de sunulan hizmetin kalitesi için hangi süreç ya da süreçlerde mükemmel olunmalıdır?, süreç mükemmeliyeti teknoloji kullanımı ile desteklenebiliyor mu? gibi soruların cevabı aranmaktadır. Tüketici beklentilerinin karşılanabilmesi için BTK TİM'de ihtiyaç duyulan her türlü donanıma sahip olunması, yeni ihtiyaçlar ortaya çıktığında ise iş süreçlerinin yeni durumlara göre revize edilmesi gerekmektedir. Örneğin tüketici şikayet sürecinde işletmecilerin şikayetleri cevaplandırma sürelerinin aşağıya çekilmesi ve bu kapsamda sürecin iyileştirilmesi gibi.

İşgören boyutunda genellikle "Misyonu/Vizyonu ulaşmak için hangi düzenlemeler yapılmalıdır?. Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir?. Süreçleri başarmak için neler düzenlemek ve değiştirmek zorundayız?." (Usta, 2012, s.113) gibi soruların cevapları aranmaktadır. BTK TİM'de tüketici ve çalışma boyutunda belirlenen amaçlara ulaşmak için işgörenlere hangi imkânlar sunulmaktadır. İşgörenlere sunulan imkânlar, işgören tatminine dolayısıyla rasyonelliğine ve işgören kalıcılığının sağlanmasına ne oranda katkı sağlayabiliyor? İşgörene sağlanan bu katkının tüketiciye sunulan hizmetin kalitesi ve tüketici boyutunda yer alan amaçlara sağlayacağı fayda ile bütünleşmesi sağlanabiliyor mu? İşgören boyutu

tüketici mağduriyetinin giderilmesi noktasında gerekli izleme ve raporlamayı sağlayabiliyor mu?

Şekil 4.1'de yer alan BTK TİM strateji haritası neden sonuç ilişkisi aşağıdan yukarıya şu şekilde yorumlanabilir; İşgören boyutunda bilgi ve beceri yeteneğine göre işe en uygun nitelikte, konusunda yetkin işgücünün bulunması ve işgören kalıcılığının sağlanması sonucunda;

- İşgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir işte çalıştırılması, yaptığı işin sonucunda birim hizmetlerine katkı sağlayacağını ve işi ve sorumluluğu çerçevesinde hizmet biriminde kalıcı bir işgören olduğunu hissetmesi işgörenin rasyonelliğinin artması sonucunu doğuracaktır.
- Rasyonelliği artan işgören ile belli periyotlarda yapılacak iş değerlendirme toplantıları ve işgörene hali hazırda yapılan iş ile ilgili lüzumlu bilgilere kolay erişimin sağlanması sonucunda işgören tatmini sağlanabilecektir.

İşgören boyutunda aşağıdan yukarıya oluşturulan değer zincirinin çalışma boyutunda teknoloji kullanımı ile buluşması, varolan teknoloji kullanımının geliştirilmesi sonucunda;

- İşgören hizmet kalitesi ve bireysel iş rasyonelliğinin artmasına önemli ölçüde katkı sağlanabilecektir. Hizmet sunulan konuya ilişkin yapılan iş gereği ihtiyaç duyulan verilere güvenilir, hızlı ve kolay erişim, iş raporlarının kısa sürede hazırlanması gibi faydaları da göz önüne alındığında işgören-teknoloji bütünleşmesinin yansıması süreç mükemmelliğinde kendini gösterecektir.
- Süreç sahiplerinin ve sorumlularının belirlenmesi, iş birimlerinde süreç mükemmelliği ve sürekli gelişiminin sağlanması noktasında önem arz

etmektedir. İş süreçlerinin sürekli gözden geçirilmesi, gelişmelere ve iş gereklerine uygun revizyonların sağlanarak süreç başarı oranının artırılması sonucunda hedef kitleye yüksek kalitede hizmet sunumu mümkün olabilecektir. İş süreçlerinin hizmet kalitesine etkisinin belli periyotlarda raporlanması iş birimlerinin rotalarını doğru yöne çevirmelerine rehber olabilecektir.

İşgören ve çalışma boyutunda yer alan amaçların halka halka birbirine bağlanması ve çalışma boyutunun en son halkası olan iş sürecinde yüksek kalitede hizmet sunumu sonucunda;

- BTK düzenlemeleri için büyük öneme sahip yaygın tüketici şikayetlerinin izlenmesi mümkün olabilmektedir. Bu izleme sonucunda BTK'nın sektör düzenlemelerine ışık tutacak verilerin ilgili birimlere gönderilmesi sağlanmaktadır.
- Yaygın tüketici şikayetlerinin belirlenmesi BTK'nın kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş görevleri doğrultusunda gelen tüketici istek ve şikayetlerinin sonuçlandırılmasının sağlanması sonucunda mümkün olabilmektedir. Tüketici şikayetinin süresinde sonuçlandırılmasının sağlanması için başvuruların en kısa sürede işletmeci ya da ilgili birime gönderilmesi sonucuna bağlı bulunmaktadır. Bunun sağlanması için iş biriminde bir süre kıstasının belirlenmesi, TİM bünyesinde cevaplandırılması sağlanan şikayet ve sonucunun da şikayet sisteminde arşivlenmesi sistem bütünlüğü açısından önemlidir.
- Tüketici şikayetlerinin ilgili birime/işletmeciye gönderilmesi uygun başvuruların belirlenmesi, ıslak imzalı dilekçe, faks ve BİMER başvurusu şeklinde gelen şikayet başvurularının en kısa sürede ilgili

birime/işletmeciye gönderilmesi sonucunda mümkün olabilmektedir. Bunun sağlanması için iş biriminde süre kıstasının belirlenmesi faydalı olacaktır.

Daha evvelde ifade edildiği gibi BTK TİM DÖK hiyerarşisinin en üstünde TİM misyonu yer almaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru sonuç ilişkisinin kurulduğu DÖK'te nihai hedefe tüketici şikayetinin kabul edilmesiyle ulaşıldığı görülmektedir.

BTK TİM strateji haritası neden sonuç ilişkisi yukarıdan aşağıya doğru yorumlandığında ise sonucun ilk başlangıç noktasına yani işgören boyutu işgören kalıcılığına geldiği görülmektedir. Şöyle ki; BTK TİM strateji haritasının nihai hedefi misyonu kabul edilmektedir. TİM'in tüketiciler ile ilgili varlık nedeni kısaca BTK Teşkilat Yönetmeliğinde de belirtildiği üzere tüketicilerin istek ve şikâyetlerini kabul etmek, değerlendirmek ve sonuçlandırılmasını sağlamaktır. Çalışma kapsamında misyon tanımı iş biriminin faaliyetleri kapsamında, bilgi ve iletişim sektöründe tüketici hak ve menfaatlerinin korunması amacıyla tüketicilerin istek ve şikâyetlerini kabul etmek, değerlendirmek ve sonuçlandırılmasını sağlamak, yapacağı izleme ve doğru analizlerle mevzuat hazırlayan birimlere en doğru geribildirimleri sağlamak şeklinde belirlenmiştir. Bu çerçevede;

- BTK TİM misyonunun gerçekleştirilme nedeni, tüketici boyutunda tüketici şikayetlerinin ilgili birime/işletmeciye gönderilmesi uygun başvuruların belirlenmesi, ıslak imzalı dilekçe, faks ve BİMER başvurusu şeklinde gelen şikayetlerin ilgili birime/işletmeciye en kısa sürede gönderilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu faaliyet gerçekleştirilirken iş biriminde süre kıstasının belirlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. TİM bünyesinde cevaplandırılması sağlanan

şikayet ve sonucunun da şikayet sisteminde arşivlenmesi sistem bütünlüğü açısından önemlidir.

- Tüketici şikayetlerinin kabul edilmesinin nedeni, tüketici şikayetinin süresinde sonuçlandırılmasının sağlanması için başvuruların en kısa sürede işletmeci ya da ilgili birime gönderilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu faaliyet gerçekleştirilirken iş biriminde bir süre kıstasının belirlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasını sağlamanın nedeni hem misyonun gerçekleştirilmesi hem de BTK'nın kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş görevleri doğrultusunda yaygın tüketici şikayetlerinin belirlenmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

Tüketici boyutundaki amaçlara ulaşılmasının nedeni çalışma boyutu iş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermeye yani hizmet sunumu performansındaki başarıya bağlı bulunmaktadır. Şöyle ki;

- İş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermenin nedeni, sürecin sürekli gözden geçirilmesi ve süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamak,
- BTK TIM' de süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamanın nedeni, şikayet sisteminin etkin şekilde kullanımının sağlanması için teknoloji kullanımını arttırmak,
- Teknoloji kullanımını arttırmanın nedeni, işgören bilgi ve yeteneğinin teknoloji ile desteklenerek işgören tatminini sağlamak,
- İşgören tatminini sağlamanın nedeni, işgören rasyonelliğini sağlamak,

- İşgören rasyonelliğini sağlamanın nedeni, bilgi ve beceri yeteneğine göre işe en uygun nitelikte işgücünün bulunması ve kalıcılığının sağlanması,

şeklinde ifade edilebilmektedir.

DÖK'ün belirlenen boyutları üzerine sade ve geliştirmeye açık olarak inşa edilen TİM strateji haritası, stratejinin izahı ve yönetimi için neden-sonuç ilişkileriyle birbiriyle bağlantılı, sistemli ve uyumlu bir çerçeve sunmaktadır. Şekil 4.2'de BTK TİM strateji haritası neden sonuç ilişkisine yer verilmektedir.

Şekil 4.2 DÖK neden sonuç ilişkisi



Kaynak: Kasnaklı, 2002, s.136'dan uyarlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Amacı, Verilerin Toplanması

Bir işletmenin tüm boyutlarıyla ele alınması, performans yönetim ve ölçüm sisteminin stratejik işletme hedefleri üzerine inşa edilmesi, işletme başarı seviyesinin tespit edilmesi ve istikbale ilişkin kararlarında yöneticilere rehberlik etmesi, yönetimde yolunda gitmeyen yanların ortaya çıkartılması, kartın uygulandığı işletmelerde verimlilik artışı sağlanması DÖK'ün bir işletmeye sağladığı faydalardan yalnızca birkaçını oluşturmaktadır. Bu

faydalar ışığında, BTK TİM misyon ve stratejisinin ölçülebilir göstergeler setine dönüştürülmesi ve BTK'da ileriye yönelik bir uygulama için öneride bulunulması amacıyla BTK TİM DÖK'ünün oluşturulması ve DÖK başarı notunun belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Uygulamaya ilişkin sayısal veri bilgisi ile çalışmada ihtiyaç duyulan bazı bilgi ve dokümanların temini bilgi edinme talebi ve BTK resmi internet sitesinde yer alan "Resmi İstatistikler ve Yayınlar"⁷ başlığı altında yer alan kategorilere ait sayfalara erişim kapsamında sağlanmıştır. BTK TİM'de kullanılmış/kullanılan şikâyet bildirim sisteminin incelenmesi TİM yöneticisinden alınan sözlü izin çerçevesinde bir işgören nezaretinde gerçekleştirilmiştir. BTK TİM'in misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleriyle ilgili bilgiler oluşturulurken, ağırlıklı olarak BTK mevzuatı, BTK TİM kalite dokümanları, diğer dokümanlar, birim yöneticisi ve işgörenler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilerden faydalanılmıştır. Ayrıca araştırma çerçevesinde gözlem yöntemine de başvurulmuştur.

4.4. BTK TİM Uygulama ve Boyutların Ölçülmesi

BTK Teşkilat Yönetmeliği ile belirlenen görevleri kapsamında, kaynakların sınırlılığı da göz önünde bulundurularak bireysel çalışma ile uygulamaya yönelik ölçülebilir ve az sayıda belirlenen BTK TİM'in stratejik amaçlarını yansıtan ölçütlere yönelik hedef ve gerçekleştirmeler Tablo 4.8'de yer almaktadır. Hedef oran tespit edilirken, örnek bir uygulama olması nedeniyle BTK TİM'in bir önceki yıl performans gerçekleştirme oranının esas alınarak daha üst seviyede bir oran hedeflenmesinin, uygulama dönemine ilişkin yapılan işgünü hesaplamasına ilişkin olarak ise BTK TİM yöneticisi evrak

⁷ www.tk.gov.tr

havale tarihinin esas alınmasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. BTK TİM yöneticisi ile yapılan görüşme, bilgi edinme başvurusu kapsamında temini sağlanan, BTK TİM "Tüketici Şikayeti Prosedürü Tüketici Şikayeti Süreci" altı aylık performans gerçekleştirme veri bilgisinin yer aldığı 2011/II. dönem "BTK TİM Kalite Raporu"nda BTK TİM 2011 yılı performans gerçekleştirme oranının % 89 olduğu belirlenmiştir (BTK, bilgi edinme başvurusu e, 2013).

Tablo 4.7 BTK TİM tüketici boyutu hedef ve gerçekleştirmeleri

| | Stratejik Amaçlar | Ölçütler | Hedeflenen % | Gerçekleşen % | |
|-------|--|---|--------------|---------------|---------|
| T1 | Tüketici şikayetlerini kabul etmek | 1 aylık periyotta 1 iş gününde işleme alınan tüketici şikayeti sayısı | 94 | 100 | |
| T2 | Tüketici şikayetlerini değerlendirmek ve ilgili birime/işletmeciye göndermek | 1 aylık periyotta değerlendirilen ve 1 iş gününde ilgili birime/işletmeciye gönderilen tüketici şikayeti sayısı | 94 | 99,67 | |
| T3 | Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasını sağlamak | 1 aylık periyotta sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı | 94 | 97,83 | |
| | | 1 aylık periyotta sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayetlerinin sonuçlandırma süresine uygunluk oranı | 94 | 80,43 | |
| | | Sonuçlandırma süresi geçen şikayet oranı | 1 | 2,17 | % 19,57 |
| T4 | Yaygın tüketici şikayetlerini izlemek | Uygulama döneminde belirlenmesine katkı sağlanan BTK Kurul Kararı alınmış yaygın tüketici şikayeti sayısı | 70 | 66,67 | |
| SONUÇ | | | | % 83,07 | |

BTK TİM DÖK'ü T1 amacıyla, uygun şikayet başvurularının kabulü ve işleme alınmasında bir süre kıstası belirlenmesinin tüketici şikayeti başvurularının daha hızlı sonuçlandırılması sürecinde faydalı olacağı ve iş sürecinde verimlilik artışı sağlayacağı düşüncesinden hareketle, tüketici başvuruların maksimum 1 iş gününde işleme alınması bunun sonucunda da % 94'lük bir başarı sağlanması hedeflenmiştir.

DÖK uygulama dönemi kapsamında tüketici boyutu değerlendirmelerine esas teşkil edecek, BTK kurumsal elektronik posta adresi şikayet sistemi ile BTK Online Şikayet Bildirim sistemi üzerinden ve diğer kanallardan⁸ kabulü, değerlendirilmesi, gönderimi ve sonuçlandırılması işlemleri sağlanan tüketici şikayeti başvurularına ait belirlenen ölçüt değerlendirmelerine esas veri bilgisi Tablo 4.9'da yer aldığı şekildedir (BTK, bilgi edinme başvurusu e, 2013).

⁸ Diğer kanallar ifadesi, 4.1.5 BTK TİM tüketici bölümü mevcut durum analizi başlığı altında değinilen başvuru yöntemlerini ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

Tablo 4.8 BTK TİM tüketici boyutu sayısal veri bilgileri

| | | | | | |
|--|-------|---------|--------|---------|-------|
| 01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında kabulü yapılan tüm şikayet başvurularının ay bazında dağılımı | | | | | |
| NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL |
| 2427 | 3074 | 2486 | 2469 | 2758 | 3019 |
| Toplam: 16233 | | | | | |
| 01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında değerlendirilmesi tamamlanarak 1 iş gününde ilgili birime/işletmeciye gönderilen tüm şikayetlerin ay bazında dağılımı | | | | | |
| NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL |
| 2402 | 3063 | 2469 | 2469 | 2758 | 3019 |
| Toplam: 16180 | | | | | |
| 01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında değerlendirme süreci 1 iş gününü aşan tüm şikayetlerin ay bazında dağılımı | | | | | |
| NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL |
| 25 | 11 | 17 | 0 | 0 | 0 |
| Toplam: 53 | | | | | |
| 01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında süresinde sonuçlandırılan tüm şikayetlerin ay bazında dağılımı | | | | | |
| NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL |
| 2310 | 2957 | 2369 | 2469 | 2757 | 3019 |
| Toplam: 15881 | | | | | |

Kaynak: BTK bilgi edinme başvurusu e, 2013.

BTK TİM'de tüketici şikayeti başvurularının kabulü ve işleme alınmasına ilişkin faaliyetlerde; diğer kanallardan BTK TİM'e ulaşan şikayet başvuruları BTK TİM yöneticisi tarafından gerekli iş faaliyetinin yerine getirilmesi amacıyla ilgili işgörene havale edilmesini müteakip en geç 1 iş günü içerisinde sisteme aktarılmaktadır. Uygulama döneminde diğer kanallardan TİM'e ulaşan ve şikayet sistemine aktarımı sağlanan tüketici şikayeti sayısı 1612 adettir (Cengiz, 2012, sözlü görüşme). 01.04.2012 ile 30.09.2012

tarihleri arasında tüm başvuru kanallarından BTK TİM'e ulaşan ve kabul işlemi tamamlanan Tablo 4.9'da sayısal veri bilgisi detayı verilen 16233 adet şikayet başvurusuna, uygulama dönemi periyodunda 1 iş gününde işlem yapıldığı ve bu kapsamda, T1 amacına yönelik hedefe ilişkin % 100 oranında gerçekleştirme sağlandığı görülmüştür.

$$T1 = \frac{\text{6 ayda işleme alınan toplam şikayet sayısı} \times 100}{\text{Toplam başvuru sayısı}} = \frac{16233 \times 100}{16233} = \%100$$

T1 amacı ölçüm sonucu başarı oranının % 100 çıkmasının izahı şöyle yapılabilmektedir;

- Diğer kanallardan TİM'e ulaşan şikayet başvurularının sisteme aktarılması faaliyetinin bu iş için belirlenmiş bir işgören tarafından tek elden yapılması,
- Diğer işgörenden kabul işlemi sürecinde yer almaması nedeniyle kazanılan emek ve zaman tasarrufunun değerlendirme sürecinde kullanılması,
- Sisteme aktarılması tamamlanan şikayet başvurularının anlık sürede şikayet sistemi hesabında değerlendirme aşaması için yerini alması,
- Tüketiciler tarafından şikayet kabul sistemi üzerinden yapılan başvuruların doğrudan değerlendirme sürecine dahil olması.

Tüketici şikayetlerinin değerlendirilmesi ve ilgili birime/işletmeciye gönderilmesi amacını içeren T2'de, kabulü yapılan şikayet başvurularının uygulama döneminde değerlendirilmesi ve 1 iş gününde ilgili birime/işletmeciye gönderilmesinin sağlanması faaliyetinde % 94 başarı sağlanması hedeflenmiş, % 99,67 oranında gerçekleştirme alınmıştır.

$$T2 = \frac{1 \text{ iş gününde gönderilen toplam şikayet sayısı} \times 100}{\text{Toplam başvuru sayısı}} = \frac{16180 \times 100}{16233} = \%99,67$$

01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında değerlendirilmesi tamamlanarak 1 iş gününde ilgili birime/işletmeciye gönderilen şikayet sayısı 16180, değerlendirme ve ilgili birime/işletmeciye gönderilme süresi 1 iş gününü aşan başvuru sayısı ise 53 adettir.

$$T2 = \frac{\text{Gönderme süresi geçen toplam şikayet sayısı} \times 100}{\text{Toplam başvuru sayısı}} = \frac{53 \times 100}{16233} = \%0,33$$

Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasında (T3), BTK'nın diğer birimlerinden/işletmecilerden görüş talep edilen şikayetlerde 30 gün, her iki şikayet sistemi üzerinden gönderilen tüketici şikayetlerinin ek süre dahil 20 gün içinde sonuçlandırılmasının sağlanmasında minimum % 94 başarı sağlanması hedeflenmiş, % 97,83 oranında gerçekleşme alınmıştır. BTK TİM'de 01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı 15881 adettir.

$$T3 (1) = \frac{\text{Sonuçlandırılan toplam şikayet sayısı} \times 100}{\text{Toplam başvuru sayısı}} = \% \frac{15881 \times 100}{16233} = \%97,83$$

Uygulama döneminde TİM'de sonuçlandırılan tüketici şikayetlerinin sonuçlandırma süresine uygunluk oranı;

$$T3 (2) = \frac{\text{Süresinde sonuçlandırılan toplam şikayet sayısı} \times 20}{\text{Toplam başvuru sayısı}} - 100 = \%$$

$$T3 (2) = \frac{15881 \times 20}{16233} - 100 = \% 80,43 \text{ 'd\u00fcr.}$$

TİM'de BTK'nın diğerk birimlerinden/işletmecilerden g\u00f6r\u00fcş talep edilen Şikayetlere ilişkin olarak uygulama d\u00f6neminde değerlendirme yapılmasına esas teşkil edecek evrak bulunmadığından değerlendirme yapılamamıştır.

Uygulama d\u00f6neminde TİM'de işletmeci kaynaklı sonuçlandırma s\u00fcresi geçen Şikayet sayısı 352 adettir. 2012 yılında s\u00fcresinde sonuçlandırılmayan Şikayetlere ilişkin hedeflenen oran % 1'dir.

$$T3 (3) = \frac{\text{Sonuçlandırma s\u00fcresi geçen toplam Şikayet sayısı} \times 100}{\text{Toplam başvuru sayısı}} = \%$$

$$T3 (3) = \frac{352}{16233} \times 100 = \% 2,17$$

$$T3 (3) \text{ Değerlendirme y\u00fczdesi} = 100 - \text{uygunluk oranı} = \% \\ = 100 - 80,43 = \% 19,57$$

T3 amacına ilişkin \u00f6 \u00f6l\u00fct\u00fcn gerçekleşme ortalaması % 65,94 olarak hesaplanmıştır.

T4 amacı kapsamında; yaygın t\u00fcketici Şikayetlerinin izlenmesi ve ilgili birimin bilgilendirilmesi konusunda en az %70 başarı sağlanması hedeflenmiş, % 66,67 oranında gerçekleşme alınmıştır. 2012 yılında BTK TİM'de yapılan izleme ve değerlendirme sonucunda belirlenen ve ilgili birime bildirim sağlanan yaygın t\u00fcketici Őikayetlerinden 8 adetine ilişkin BTK Kurul Kararı alındığı g\u00f6r\u00fclmektedir (BTK, bilgi edinme başvurusu e, 2013). BTK'nın resmi internet sitesinde yapılan incelemede, 2012 yılında t\u00fcketici hak ve

menfaatlerinin gözetilmesi amacıyla 19 adet BTK Kurul Kararı alındığı görülmektedir. Bu kararların dağılımı şu şekildedir;

- Başlatılan bir soruşturmanın tamamlanması 1 adet,
- Farklı konularda usul ve esas taslağı 3 adet,
- Düzeltme kararı 1 adet
- Usul esas değişikliği 1 adet,
- Ön araştırmaya ilişkin kurul kararı 1 adet,
- Tüketicilere yönelik düzenleme 12 adet (BTK resmi internet sitesi, 2013d).

$T4 = \frac{\text{TİM'in belirlediği konu bazlı yaygın tüketici şikayeti sayısı}}{\text{Düzenleme yapılmış kurul kararı sayısı}} \times 100 = \%$

$$T4 = \frac{8}{12} \times 100 = \% 66,67$$

Tüketici boyutu T1, T2, T3, T4 amaçlarına ilişkin hedeflerin gerçekleşme ortalaması % 83,07 olarak hesaplanmıştır.

Çalışma boyutu Ç1'de iş sürecinde yüksek kalitede hizmet verilmesi amacıyla, 2012 yılı hizmet sunumunda minimum % 94 başarı sağlanması hedeflenmiş, belirlenen hedefe ilişkin gerçekleşmenin belirlenmesi kapsamında aylık periyotta TİM iş sürecinin izlenmesi faaliyetinde bulunulmuş, değerlendirme uygulama döneminin bütününe kapsayacak şekilde yapılmıştır. 01.04.2012 ile 30.09.2012 tarihleri arasında 6 aylık periyotta yapılan izleme ve değerlendirme sonucunda % 83,07 gerçekleşme elde edilmiştir.

$$\text{Ç1} = \frac{T1+T2+T3+T4}{4} \text{ gerçekleşme oranı}=\%$$

$$\text{Ç1} = \frac{100+99,67+65,94+66,67}{4}=\% 83,07$$

Çalışma boyutu stratejik amaçlarını yansıtan ölçütlerle yönelik hedef ve gerçekleşmeler Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.9 BTK TİM alışma boyutu hedef ve gerçekleşmeleri

| | Stratejik Amaçlar | Ölçütler | Mevcut Durum % | | Hedeflenen % | Gerçekleşen % | |
|----|---|--------------------------------|------------------|---------------|--------------|---------------|-------|
| Ç1 | İş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermek | Süreç performans› başarı oran› | 89 | | 94 | 83,07 | |
| Ç2 | Süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamak | Süreç performans› artış oran› | 89 | | 5 | -10,93 | 83,07 |
| Ç3 | Teknoloji Kullanım›n› arttırmak | Verilere erişim oran› | Kurumsal e-posta | Online sistem | 94 | 86,70 | |
| | | | 73,39 | 100 | | | |
| | | Raporlama başarı oran› | 73,39 | 100 | | SONUC 84,28 | |

BTK TİM'de süreç sahip ve sorumlular›n›n belirlenmiş olduğu görölmektedir (Yıldız, 2012, sözlü görüşme). Ç2 ile süreç mükemmelliği için sürekli gelişimin sağlanması amacıyla 2012 yılı süreç performans›nda bir önceki yıla göre % 5'lik artış sağlanması hedeflenmiş, 2011/II. döneminde % 89 oran›nda gerekleşmiş olduğu görölen süreç başarı oran›n›n, alt› aylık

uygulama dönemi sonunda hedeflenenin çok altında kaldığı görülmüştür. Ç2 gerçekleşmesi % 83,07'dur.

$$\text{Ç2} = \frac{\text{T1}+\text{T2}+\text{T3}+\text{T4} \text{ gerçekleşme oranı}}{4} = \%$$

$$\text{Ç2} = \frac{100+99,67+65,94+66,67}{4} = \% 83,07$$

BTK TİM'de sunulan hizmetin niteliği gereği süreç mükemmelliği ve bu mükemmelliğin sonucu olarak, iş sürecinde yüksek kalitede hizmet verilebilmesinin alt yapı taşlarından olan emek ve zaman unsurunun doğru ve rasyonel kullanımının bu birimde önemli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce paralelinde işgörenlerin hizmet ifa sürecinde rapor, veri ve benzeri bilgi ve belgelere hızlı ulaşımı, BTK TİM'de kullanılan teknoloji ve teknolojik gelişimin sağlanması ile doğru orantılı bulunmaktadır.

Nitekim;

BTK Online Şikayet Bildirim Sistemi 1 Ağustos 2012 tarihinde devreye alınmış olup, bu sistem sayesinde tüketiciler şikayetlerini Kurumumuz internet sitesi üzerinden kolaylıkla iletebilmektedirler. Söz konusu şikayetler Kurumumuzca işletmecilere iletilmekte ve işletmecilerden şikayetlere ilişkin olarak alınan açıklamalar ve varsa gerçekleştirilen mağduriyet giderici işlemler hakkındaki bilgiler tüketicilerle paylaşılmaktadır. Ayrıca söz konusu süreçler, muhtemel mağduriyet noktalarının ve ihlallerinin tespit edilebilmesi amacıyla THD'da değerlendirilmekte ve analizler yapılmaktadır. Şikayetlere ilişkin olarak yapılan analizlerin ve benzeri çalışmaların yapılması, sektörde hangi konuların ne oranda şikayete neden olduğu hakkındaki güncel bilgilerin edinilmesini sağlamakta ve Kurumumuzun düzenleme ve denetleme görevleri açısından oldukça önemli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır (BTK, 2012g, s.3).

Teknoloji kullanımının arttırılması (Ç3) amacıyla, BTK TİM'de 2012 yılında şikayet sistemi teknolojisinin geliştirilmesi, veri erişimi ve raporlama

faaliyetlerinde % 94 verimlilik sağlanması hedeflenmiştir. BTK Online Şikayet Bildirim Sisteminin işleme alınması ile Şekil 4.2 ve 4.3'de görüleceği üzere emek ve zaman kaybı yaşanmadan verilere erişim ve raporlama faaliyetlerinin rahat ve hızlı bir şekilde yapılabildiği görülmektedir. Bu kapsamda Ağustos, Eylül 2012 aylarında verilere erişim ve raporlama başarı oranında belirlenen performans ölçütleri çerçevesinde ve kullanılan sistem teknolojisi sayesinde %100 oranında gerçekleştirme sağlandığı görülmüştür.

Şekil 4.3 BTK online şikayet bildirim sistemi veri sayfası görüntüsü

| İsim | Şikayet Sayısı | Yüzde Oran |
|-----------------------------|----------------|------------|
| GSM | 1366 | %52.38 |
| İnternet Servis Sağlanmayan | 953 | %32.59 |
| Kablo Tv | 26 | %1 |
| Sabit Telefon Hizmeti | 102 | %4.03 |
| Sanal Mobil Şebeke Hizmeti | 1 | %0.04 |
| Uydu Platform Hizmeti | 211 | %8.00 |

Kaynak: BTK, 2012'de online şikâyet bildirim sistemi

Şekil 4.4 BTK online şikâyet bildirim sistemi rapor sayfası görüntüsü

| Şikâyet No | Redaksiyon | Cevap Sorumlusu | Durum | Şikâyet | Şikâyetçi |
|------------|----------------|----------------------|----------|---|-----------|
| 5431 | YHDE KARAGÜLLE | YHDE KARAGÜLLE | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29058 01082012 00 27 20 | |
| 5432 | YHDE KARAGÜLLE | BİRGÜL ERSEVEN BEYAZ | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29065 01082012 00 29 08 | |
| 5433 | YHDE KARAGÜLLE | BİRGÜL ERSEVEN BEYAZ | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29067 01082012 00 30 41 | |
| 5434 | YHDE KARAGÜLLE | CHIRI AYDIN | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29072 01082012 00 30 49 | |
| 5435 | YHDE KARAGÜLLE | AHMET OFLAZ | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29114 01082012 00 40 40 | |
| 5436 | YHDE KARAGÜLLE | BİRGÜL ERSEVEN BEYAZ | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29178 01082012 14 22 38 | |
| 5437 | YHDE KARAGÜLLE | YHDE KARAGÜLLE | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29167 01082012 14 25 18 | |
| 5438 | TULAY SUBAŞI | BİRGÜL ERSEVEN BEYAZ | Kapanmış | Avea / BTK E-trak No: 192234 01082012 14 26 24 | |
| 5439 | YHDE KARAGÜLLE | AHMET OFLAZ | Kapanmış | Vodafone / BTK E-trak No: 29168 01082012 14 27 06 | |

Kaynak: BTK, 2012d online şikâyet bildirim sistemi

Diğer yandan Nisan, Mayıs, Haziran, Temmuz 2012 aylarında hedeflenen gerçekleşme sağlanamamıştır. Şöyle ki; BTK TİM kurumsal elektronik posta adresi şikâyet sistemi incelenmiş, veri erişimi ve raporlamanın hangi oranda gerçekleştirilebileceği görülmeye çalışılmıştır. Sistemin incelenmesi sonucunda, işlem süreci başlatılan tüketici şikâyeti verilerine sağlıklı ve hızlı erişimin sağlanamadığı, raporlama konusunda yeni şikâyet sistemine nazaran ciddi sıkıntılar yaşandığı görülmüştür. Yukarıda belirtilen aylara ait gerçekleştirmelerin belirlenebilmesi amacıyla, çalışmaya esas teşkil etmek

üzere bilgi edinme başvurusu kapsamında temin edilen sayısal veri bilgilerine ilişkin veri erişimi ve raporlama faaliyeti, BTK Online Şikayet Bildirim Sisteminde 10 dakika gibi bir zaman aralığında gerçekleştirilebilirken, BTK kurumsal elektronik posta adresi şikayet sisteminde bu faaliyet, günde 6 saat ayrılmak suretiyle tek kişilik bireysel çalışma sonucunda yaklaşık 12 iş gününde gerçekleştirilebilmiştir. Bu kapsamda; doğru değerlendirme yapılabilmesini teminen anılan sistemin veri erişim ve raporlama başarı oranı belirlenirken saat bazında yapılan çalışmanın dakikaya çevrilmesinin daha doğru olacağı düşünülmüştür. Şöyle ki; sayısal veri ve raporlama faaliyeti için bir iş gününde 6, 12 iş gününde toplam 72 saat ayrılmıştır. Bu zaman dakikaya çevrildiğinde, uygulama döneminde işleme alınan toplam 16233 adet veri ve raporlama bilgisine ulaşımın, $72 \times 60 = 4320$ dakikada sağlanabildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda;

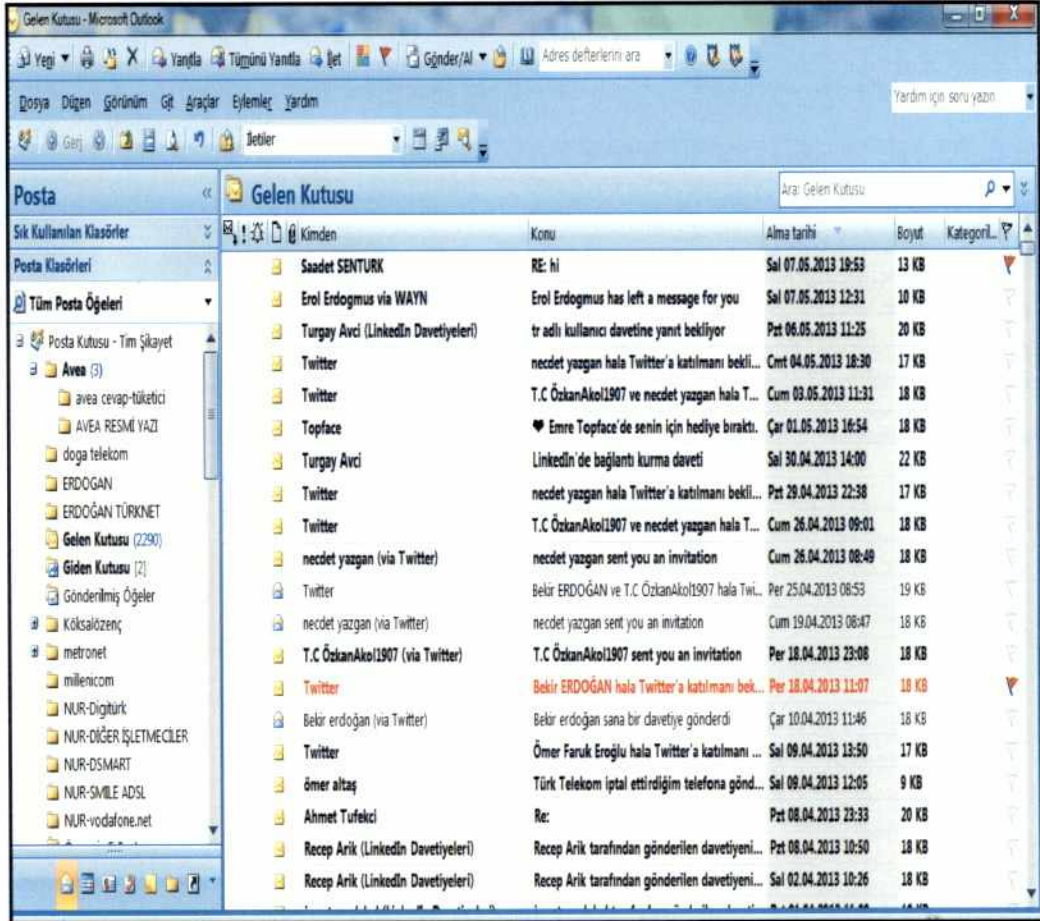
$$\text{Ç3} = \frac{12 \text{ günde faaliyet için ayrılan dakika} \times 100 - 100}{\text{Uygulama dönemi toplam şikayet sayısı}} = \% + 100 / 2 = \%$$

$$\text{Ç3} = \frac{4320 \times 100 - 100}{16233} = 73,39$$

$$\text{Ç3} = \frac{100 + 73,39}{2} = \% 86,70$$

Çalışma boyutu Ç1, Ç2, Ç3 amaçlarına ilişkin hedeflerin gerçekleşme ortalaması % 84,28 olarak hesaplanmıştır. BTK kurumsal elektronik posta adresi şikayet sistemi sayfa görüntüsü Şekil 4.4'de yer aldığı şekildedir.

Şekil 4.5 BTK kurumsal elektronik posta adresi şikayet sistemi sayfa görüntüsü



Kaynak: BTK, kurumsal elektronik posta adresi şikâyet sistemi

İşgören boyutu İ1 amacıyla, işgören tatmininin sağlanması için 2012 yılında şikayet sistemi geliştirme çalışmalarının tamamlanarak sistem iyileştirmesinden minimum % 94 fayda sağlanması hedeflenmiştir. Görev ve sorumlulukları çerçevesinde 2011 yılı Haziran ayından bugüne BTK TİM'de en iyi bulma gayreti içerisinde çalışmalara devam edildiği izlenmektedir. 2012 yılında olgunlaşmaya başlayan bu gayretlerin olumlu sonuçları, yılın ikinci yarısında TİM için belirlenen tüm boyut amaçlarında kendini

hissettirmeye başlamıştır. Uygulama dönemi ilk dört ayına ait BTK TİM çalışma sisteminde giderilmeye çalışılan eksik kaldığı düşünülen yanlar, Ağustos 2012 ayı itibariyle tamamen giderilmiş ve sistem iyileştirmesinden sağlanan fayda oranı hedefi Şekil 4.5 ve 4.6'da da görüleceği üzere % 100 oranında gerçekleşmiştir.

Şekil 4.6 BTK online şikâyet bildirim sistemi performans raporları sayfası görüntüsü

Perforans Raporları

Tüm Fonnlar Güncelle Başlangıç: 2012-07-01 Bitiş: 2012-07-31

Toplam Şikâyet: 120 - Azam Süreyi Aşanlar: 0 - Performans Oranı: % 100

| Şikâyet No | Şikâyetçi | BTK'ya gelmiş tarihi | Kapanış Tarihi | Residör | Cevap Sorumlusu | Durumu |
|------------|-----------|----------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| 5002 | | 2012-07-23 12:01:21 | 2012-07-26 17:44:55 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5006 | | 2012-07-23 12:53:45 | 2012-07-24 08:15:45 | HANİFE KAYA | HANİFE KAYA | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5012 | | 2012-07-23 14:12:47 | 2012-07-23 16:04:26 | TÜLAY SUBAŞI | TÜLAY SUBAŞI | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5027 | | 2012-07-23 15:39:42 | 2012-07-23 16:08:46 | TÜLAY SUBAŞI | TÜLAY SUBAŞI | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5029 | | 2012-07-23 15:45:32 | 2012-07-23 16:10:15 | TÜLAY SUBAŞI | TÜLAY SUBAŞI | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5027 | | 2012-07-24 09:19:22 | 2012-07-24 09:17:26 | TÜLAY SUBAŞI | TÜLAY SUBAŞI | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5028 | | 2012-07-24 09:19:35 | 2012-07-24 09:20:15 | HANİFE KAYA | HANİFE KAYA | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5040 | | 2012-07-24 09:23:53 | 2012-07-24 09:24:39 | HANİFE KAYA | HANİFE KAYA | Limit Aşmamış (0 gün) |
| 5042 | | 2012-07-24 11:48:12 | 2012-07-26 14:21:06 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (6 gün) |
| 5044 | | 2012-07-24 11:48:02 | 2012-07-30 14:21:53 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (6 gün) |
| 5047 | | 2012-07-24 12:00:07 | 2012-07-26 17:52:28 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (2 gün) |
| 5048 | | 2012-07-24 12:05:56 | 2012-07-26 17:46:52 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (2 gün) |
| 5046 | | 2012-07-24 12:09:02 | 2012-07-27 11:42:06 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (2 gün) |
| 5054 | | 2012-07-24 14:08:01 | 2012-07-31 15:46:30 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (7 gün) |
| 5065 | | 2012-07-24 14:16:31 | 2012-07-27 11:45:50 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (2 gün) |
| 5065 | | 2012-07-24 14:14:49 | 2012-07-26 17:52:13 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (2 gün) |
| 5057 | | 2012-07-24 14:18:35 | 2012-07-26 17:44:42 | VAHDE KARAGÖLLE | VAHDE KARAGÖLLE | Limit Aşmamış (2 gün) |

Kaynak: BTK, 2012e, online şikâyet bildirim sistemi

Şekil 4.7 BTK online şikayet bildirim sistemi performans raporları sayfası görüntüsü

| Şikayet No | Şikayet | BTK'ya cevap tarihi | Kapanış Tarihi | Redatör | Cevap Durumu | Durum |
|------------|---------|---------------------|---------------------|--------------|----------------------|-----------------------|
| 5002 | | 2012-07-23 11:53:38 | 2012-08-27 09:38:10 | HANİFE KAYA | HABET OFLAZ | Umb. Akmamış (34 gün) |
| 5003 | | 2012-07-23 13:02:42 | 2012-08-07 16:31:43 | TULAY SUBAŞI | KOKSAL ÖZENC | Umb. Akmamış (15 gün) |
| 5004 | | 2012-07-23 13:08:43 | 2012-08-02 09:20:34 | TULAY SUBAŞI | TULAY SUBAŞI | Umb. Akmamış (9 gün) |
| 5005 | | 2012-07-23 13:10:57 | 2012-08-07 16:42:55 | TULAY SUBAŞI | OHAN AYDIN | Umb. Akmamış (15 gün) |
| 5006 | | 2012-07-23 13:17:39 | 2012-08-03 10:50:48 | TULAY SUBAŞI | HABET OFLAZ | Umb. Akmamış (11 gün) |
| 5007 | | 2012-07-23 13:40:16 | 2012-08-06 09:29:02 | TULAY SUBAŞI | HABET OFLAZ | Umb. Akmamış (13 gün) |
| 5008 | | 2012-07-23 14:05:09 | 2012-08-24 16:17:25 | HANİFE KAYA | MUR TUNOK | Umb. Akmamış (32 gün) |
| 5010 | | 2012-07-23 14:07:11 | 2012-08-08 16:37:43 | HANİFE KAYA | KOKSAL ÖZENC | Umb. Akmamış (17 gün) |
| 5011 | | 2012-07-23 14:09:49 | 2012-08-14 08:44:10 | HANİFE KAYA | OHAN AYDIN | Umb. Akmamış (21 gün) |
| 5012 | | 2012-07-23 14:19:28 | 2012-08-10 09:45:19 | HANİFE KAYA | HABET OFLAZ | Umb. Akmamış (17 gün) |
| 5014 | | 2012-07-23 14:22:33 | 2012-08-24 16:31:38 | HANİFE KAYA | TULAY SUBAŞI | Umb. Akmamış (32 gün) |
| 5015 | | 2012-07-23 14:24:24 | 2012-08-02 09:21:06 | TULAY SUBAŞI | TULAY SUBAŞI | Umb. Akmamış (9 gün) |
| 5016 | | 2012-07-23 14:30:32 | 2012-08-05 16:55:14 | HANİFE KAYA | SAHDETİN GÜNGÖR | Umb. Akmamış (13 gün) |
| 5017 | | 2012-07-23 14:33:42 | 2012-08-15 14:01:12 | TULAY SUBAŞI | OHAN AYDIN | Umb. Akmamış (22 gün) |
| 5018 | | 2012-07-23 14:44:53 | 2012-08-24 16:17:48 | HANİFE KAYA | MUR TUNOK | Umb. Akmamış (32 gün) |
| 5019 | | 2012-07-23 14:51:27 | 2012-08-09 09:38:07 | HANİFE KAYA | BİRGÜL ERSEHEN BEYAZ | Umb. Akmamış (16 gün) |
| 5020 | | 2012-07-23 14:54:54 | 2012-08-14 09:52:17 | HANİFE KAYA | TULAY SUBAŞI | Umb. Akmamış (21 gün) |

Kaynak: BTK, 2012e, online şikâyet bildirim sistemi

İşgören rasyonelliğinin sağlanması amacıyla (İ2) değerlendirme toplantılarının yapılması ve uygun araçlarla işgörenlerin lüzumlu bilgilere erişiminin sağlanmasında minimum % 94 başarı sağlanması hedeflenmiş, % 100 oranında gerçekleştirilmiştir. Şöyle ki; TİM'de periyodik dönemlerde çalışanlarla durum değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. BTK resmi internet sitesi üzerinden⁹tüketicilerle ilgili haberler ile devam eden çalışmalar hakkında işgörenler bilgi sahibi olabilmektedirler. Ayrıca işgörenlerinin çalışmalarına katkı sağlayacak konularla ilgili birim içi bilgilendirme e-postaları gönderilmektedir (Yıldız, 2012, sözlü görüşme).

⁹ <https://tuketici.btk.gov.tr/haber/?id=87>

Diğer yandan bir önceki yıla göre 2012 yılında işgören verimliliğinde artış görülmektedir. Bu artışta BTK Online Şikayet Bildirim Sisteminin başarısı göz ardı edilemeyecek önemli bir faktör olarak önemini korumaktadır. İ2 amacı, uygulama dönemi ilk dört ayı işgören verimlilik oranı % 89 (BTK bilgi edinme başvurusu e, 2013), son iki ay gerçekleşmesi ise Şekil 4.7'de görülebileceği üzere % 100'dür. % 5,5 oranında artış ile uygulama dönemi sonu verimlilik ortalaması % 94,50, İ2 ortalaması ise 97,25 olarak hesaplanmıştır.

Şekil 4.8 BTK online şikayet bildirim sistemi personel performans raporları sayfası görüntüsü

| Başlangıç: 2012-05-01 | | Bitiş: 2012-05-30 | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------------------|--|
| Personel Raporları | | | | | |
| Yatırımlar | | | | | |
| Performans Raporları | | | | | |
| Genel - Genel Raporlar | | | | | |
| Ad Soyadı | Redaksiyon Sayısı | Redaksiyon Oranı | Cevap Sayısı | Cevap Değerlendirme Oranı | |
| HANCI KAYA | | 0 saat / 0 adet | 0 | 0 saat / 0 adet | |
| EREN ERSOY | 0 | 0 saat / 0 adet | 0 | 0 saat / 0 adet | |
| ARİF OFLAZ | 209 | 6 saat / 6 adet | 214 | 2 saat / 6 adet | |
| KÖKSAL ÖZENG | 453 | 10 saat / 6 adet | 426 | 5 saat / 6 adet | |
| VAHİTİN GÜNGÖR | 381 | 10 saat / 6 adet | 372 | 6 saat / 6 adet | |
| TULAY SUBAŞI | 401 | 11 saat / 6 adet | 384 | 10 saat / 6 adet | |
| VAHİDE KARADİLLE | 448 | 13 saat / 6 adet | 399 | 7 saat / 6 adet | |

© Online Şikayet Yönetim Sistemi

Kaynak: BTK, 2012f, online şikâyet bildirim sistemi

İşgören kalıcılığının sağlanması amacıyla (İ3), bilgi ve beceri yeteneğine göre işe en uygun nitelikli işgücünü bulmak ve kalıcılığının sağlanmasında minimum % 94 başarı sağlanması hedeflenmiş, uygulama döneminde % 100 oranında gerçekleştirilmiştir.

TİM tüketici bölümünde çalışanlara ait sayısal veri bilgisi aşağıda yer aldığı şekildedir (Yıldız, 2012, sözlü görüşme):

- Haziran 2011 ayı itibariyle 2011 yılında 9 kişi, aynı yıl bölümden ayrılan işgören sayısı 1 kişi.
- 2012 yılında işgören sayısı 9 kişi ayrılan personel sayısı 1 kişi.
- 2011 yılı Haziran ayından itibaren kalıcı personel sayısı 6 kişi.

Uygulama döneminde işten ayrılan ve yeni başlayan işgören bulunmadığından işgören devir oranı % 0 olarak hesaplanmıştır.

$$İ3 (1) = \frac{\text{Uygulama döneminde bölümden ayrılan işgören sayısı}}{\text{Tüketici bölümü toplam çalışan sayısı}} \times 100 = \%$$

$$İ3 (1) \text{ İşgören devir oranı} = \frac{0}{8} \times 100 = \% 0$$

$$İ3 (2) \text{ oranı} = \frac{\text{Dönem sonu işgören sayısı}}{\text{Uygulama dönemi işgören sayısı}} \times 100 = \%$$

$$İ3 (2) \text{ Kalıcı işgören oranı} = \frac{8}{8} \times 100 = \% 100$$

İşgören boyutu İ3 ortalaması % 100, İ1, İ2, İ3 amaçlarına ilişkin hedeflerin gerçekleştirilme ortalaması ise % 99,08 olarak hesaplanmıştır. İşgören boyutu stratejik amaçlarını yansıtan ölçütlere yönelik hedef ve gerçekleştirmeler Tablo 4.11'de yer aldığı şekildedir.

Tablo 4.10 BTK TİM işgören boyutu hedef ve gerçekleştirmeleri

| | Stratejik Amaçlar | Ölçütler | Mevcut Durum % | Hedeflenen % | Gerçekleşen % | | |
|----|---------------------------------|---|----------------|--------------|---------------|-------|-------|
| İ1 | İşgören tatminini sağlamak | Sistem iyileştirilmesinden sağlanan fayda oranı | | 94 | 100 | | |
| İ2 | İşgören rasyonelliğini sağlamak | İşgörenlerin ortalama verimlilik artış oranı | 89 | 94 | 5,5 | 94,50 | 97,25 |
| | | İşgörenlerin lüzumlu bilgilere erişim oranı | | 94 | 100 | | |
| İ3 | İşgören kalıcılığını sağlamak | İşgören devir oranı | | 0 | 0 | 100 | |
| | | Kalıcı işgören oranı | | 94 | 100 | | |
| | | | | | SONUC 99,08 | | |

BTK TİM başarı değerlendirmesinde kullanılması düşünülen puanlama şu şekildedir. 70-80 başarılı, 80-90 çok başarılı, 90-100 mükemmel.

4.5. Uygulama Değerlendirmesi

DÖK yaklaşımının amacı, farklı unsurların bir araya getirilmesidir. BTK TİM'de elde edilen sonuçlar DÖK'ün hareket noktası olarak belirlenen BTK TİM misyonu kapsamında sunulan hizmetten kaynaklanmaktadır. Çalışmada BTK TİM için belirlenen ölçütler ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi yapılmıştır. BTK TİM'in bir önceki yıl hedeflerine ilişkin değerlendirmelerin altı aylık periyotta yapılmış olması nedeniyle boyut amaçlarına yönelik yüzdesel değerlendirmeler altı aylık olarak uygulama dönemini kapsayacak şekilde yapılmıştır.

BTK TİM DÖK uygulaması neticesinde ulaşılan somut sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Tüketici boyutunda hedef % 94 iken gerçekleşme % 83,07'dir. Hedef gerçekleşmesinin, T1, T2 ve T3 (1)'de sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı dışında, boyut genel değerlendirmesinde arzu edilen hedef değerin altında kaldığı görülmektedir. Tüketici boyutunda asıl olan şikayetlerin süresinde sonuçlandırılmasının sağlanmasıdır. Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırma süresine uygunluk oranı % 80,43 hesaplanmıştır. Her ne kadar sonuçlandırılma süresi geçen şikayetlerde yaşanan gecikmelerin işletmeci kaynaklı olduğu ifade edilse de bu sonuç, BTK TİM'de ilgili birime/işletmeciye gönderilen şikayetlerin süresinde sonuçlandırılmasına ilişkin takip et-önlem al faaliyetinde eksik kaldığını göstermektedir. BTK'da kullanılmış olan kurumsal elektronik posta adresi şikayet sistemi ile ilgili yapılan incelemede bahse konu takip mekanizmasının işletilmesinin gerçekten zor bir faaliyet olduğu görülmüştür. Ancak, BTK online şikayet sisteminde süresi geçen şikayetlerin takibi oldukça kolay yapılabilmektedir. Cevap süresi geçmiş şikayetlerin kontrolünün, işgörenlerce günlük olarak yapılmasını sağlayacak önlemlerin alınmasının BTK TİM başarısına dolayısıyla hizmetten yararlanan tüketiciye fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- Sonuçlandırılma süresi geçen şikayetlere ait hedeflenen oran % 1 iken gerçekleşme 2,17 olmuştur. Şikayetlerin kabul edilmesi, değerlendirilmesi ve işletmeciye gönderilmesi BTK TİM'de kullanılan teknoloji, sistem ve işgören unsurları sayesinde çok fazla çaba gerektirmemektedir. Önemli olan sektörde yoğunlaşan şikayete konu ve oranlarının belirlenmesine dayanak teşkil edecek şikayetlerin ilgili birime/işletmeciye gönderimi yapıldıktan sonra takibinin yapılması ve

şikayetlerin zamanında sonuçlandırılmasının sağlanmasıdır. Tüketici boyutunun TİM'in misyonunu yansıtması açısından BTK TİM DÖK'ünde yer alan diğer boyutlara göre daha önemli bir yere sahip bulunduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede tüketici şikayetleri ile ilgili nihai hedef şikayetlerin süresinde sonuçlandırılmasının sağlanmasıdır. Bu kapsamda bir sonraki DÖK uygulamasında başarı oranının yükseltilmesi ve stratejik hedeflere daha etkin ulaşım için BTK TİM'de şikayetlerin izlenmesi ve süresinde sonuçlandırılmasının sağlanması noktasında gerek birim gerekse işletmeciler açısından her türlü düzenleyici önlemin alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Çalışma boyutunda hedef % 94 iken gerçekleşme % 84,28'dir. Gerçekleşme hedeflenenin altında kalsa da sonuç bir başarısızlık olarak değerlendirilmemektedir. Zira çalışma boyutunda elde edilen sonuç ile diğer iki boyut arasında elde edilen sonuçlar açısından bir uyumsuzluk söz konusu değildir. "TİM Tüketici Şikayeti Süreç Kartı"nda "*Tüketici şikayetine ait cevabın tüketiciye dönüş süresine uygunluk oranı*" şeklinde bir performans kriteri belirlendiği ve ölçüm sonucu birim performansının bu kriter üzerine kurulduğu görülmektedir. Tüketici şikayeti süreci performans ve kontrol kriterlerinin hedefe ulaşımı kolayca sağlayacak şekilde belirlenmiş olması, değerlendirmeye esas unsurların gelen evrak sayısı, uygun evrak sayısı, süresi geçen evrak sayısı ile sınırlı tutulması TİM performansını uygulama devam ederken 2012 yılı Temmuz ayında % 96'lara çıkartmıştır. DÖK uygulamasından elde edilen sonuç çerçevesinde çıkan bu sonuç TİM'in gerçek performansını yansıtmamaktadır. TİM sürecinin gözden geçirilmesi ve misyon odaklı olarak geliştirilmesi, süreç analizinin yapılarak TİM faaliyetlerini yansıtacak doğru kriterlerin, tüm işgörenlerin katılımı ile

belirlenmesinin en doğru sonucu elde etme noktasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

- İş sürecinde yüksek kalitede hizmet verilmesi ve süreç mükemmelliği için sürekli gelişimin sağlanması, günün koşullarına ve en önemlisi ihtiyaca göre teknoloji kullanımının artırılması ve güncel gelişimi konusunda hedeflenenin üzerinde bir gerçekleşmeye ulaşılmaması her ne kadar hizmet biriminin başarısı gibi görünse de bu boyut BTK yönetim şeklinin hizmet birimleri ve işgörenlerine sunduğu imkân ve değer sonucunu yansıtmaktadır.
- İşgören boyutunda oldukça başarılı bir sonuç elde edilmiştir. Hedef % 94 iken gerçekleşme % 99,08'dir. BTK TİM'de işgören tatminine yönelik yapılan izlemede, BTK kurumsal elektronik posta şikayet sisteminde kabulü yapılan şikayetlerin değerlendirilmesi, ilgili birime/işletmeciye gönderilmesi, takibi, izlenmesi, yazılı şikayetlerin TİM'de görevli her işgören tarafından ayrı ayrı sisteme aktarılması, yazışma, kırtasiye ve dosyalama yükünün ağırlığı, iş sürecinde ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmada harcanan emek ve zaman kaybı ile bireysel bazda işgören başına düşen şikayetlere ilişkin işlemlerin 1 iş gününde tamamlanması zorunluluğunun işgörende bıkkınlık yarattığı ve rasyonelliğinde düşüşe neden olduğu gözlemlenmiştir. BTK Online Şikâyet Bildirim Sisteminin başarılı şekilde uygulamaya alınması ile işgörenlerde negatif etki yaratan tüm bu sorunların çözümlendiği, şikayete ilişkin her türlü bilgiye sistem üzerinden erişimin sağlandığı, işgörenlerin güncel ve lüzumlu bilgiler hakkında bilgilendirilmelerinin THD tarafından sistemli olarak sağlandığı¹⁰, BTK TİM ve THD'de

¹⁰ Tüketici Sayfamıza yeni haber eklenmiş olup, [buradan](#) ulaşılabilmektedir.

yapılan d6nemsel bilgilendirme ve değerlendirme toplantıları sonucunda işg6ren rasyonelliğinde % 100'lük bir artış olduğu gözlemlenen diğer 6nemli hususlar arasında yer almaktadır. İşg6ren kalıcılığının sağlanmasına ilişkin % 94'lük hedefin uygulama d6neminde başarılı şekilde % 100 oranında geręekleřmiř olduğu, diğer yandan TİM'de yaşanan işg6ren sirk6lasyonun bireysel tercih ve 6st y6netim tasarrufu sonucu geręekleřtięi g6r6lm6řt6r.

Tablo 4.11 BTK TİM DÖK boyutları hedef ve gerçekleşmeleri ölçüm sonucu

| BOYUT ADI | Gösterge Kodu | Stratejik Amaçlar | Performans Ölçütü | Gözen Geçirime Periyodu | Hedeflenen % | Gerçekleşen % | | | | | | | |
|-----------|---------------|--|---|-------------------------|--------------|---------------------|-------|---------|--------|---------|-------|--------------------|-------|
| | | | | | | Nisan | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | 6 Aylık Dönem Sonu | |
| TÜKETİCİ | T1 | Tüketici şikayetlerini kabul etmek | 1 aylık periyotta 1 iş gününde işleme alınan tüketici şikayeti sayısı | Aylık | 94 | 2427 | 3074 | 2486 | 2469 | 2758 | 3019 | 16233 | 100 |
| | T2 | Tüketici şikayetlerini değerlendirmek ve ilgili birime/işletmeye göndermek | 1 aylık periyotta değerlendirilen ve 1 iş gününde ilgili birime/işletmeye gönderilen şikayet sayısı | Aylık | 94 | 2402 | 3063 | 2469 | 2469 | 2758 | 3019 | 16180 | 99,67 |
| | T3 | Tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılmasını sağlamak | 1 aylık periyotta sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı | Aylık | 94 | 2310 | 2957 | 2369 | 2469 | 2757 | 3019 | 15881 | 97,83 |
| | T4 | Yaygın tüketici şikayetlerini izlemek | 1 aylık periyotta sonuçlandırılan tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılma süresine uygunluk oranı | Aylık | 94 | 2310 | 2957 | 2369 | 2469 | 2757 | 3019 | 15881 | 80,43 |
| ÇALIŞMA | Ç1 | İş sürecinde yüksek kalitede hizmet vermek | Sonuçlandırma süresi geçen şikayet oranı | 6 Aylık | 1 | | | 352 | | | | 2,17 | 19,57 |
| | Ç2 | Süreç mükemmelliği için sürekli gelişimi sağlamak | Uygulama döneminde belirlenmesine katkı sağlanan BTK Kurul Kararı alınmış yaygın tüketici şikayeti sayısı | 6 Aylık | 70 | | | | 8 | | | 66,67 | 66,67 |
| | Ç3 | Teknoloji kullanımını arttırmak | Süreç performans başarı oranı | 6 Aylık | 94 | | | | 83,07 | | | 83,07 | 83,07 |
| | Ç4 | İşgören tatminini sağlamak | Süreç performansı artış oranı | 6 Aylık | 5 | | | -10,93 | | | | 83,07 | 83,07 |
| İŞGÖREN | İ1 | İşgören rasyonelliğini sağlamak | Verilere erişim oranı | 6 Aylık | 94 | | | 73,39 | | 100 | | 86,70 | 86,70 |
| | İ2 | İşgörenlerin ortalama verimlilik artış oranı | Raporlama başarı oranı | 6 Aylık | 94 | | | 73,39 | | 100 | | 86,70 | 86,70 |
| | İ3 | İşgörenlerin lüzumlu bilgilere erişim oranı | Sistem iyileştirmesinden sağlanan fayda oranı | 2 Aylık | 94 | | | | | 100 | | 100 | 100 |
| | İ4 | İşgören kalıcılığını sağlamak | İşgörenlerin ortalama verimlilik artış oranı | 2 Aylık | 94 | | | 5,5 | | | | 94,50 | 94,50 |
| | | | İşgören devir oranı | 6 Aylık | 94 | | | 100 | | | | 100 | 100 |
| | | | Kalıcı işgören oranı | 6 Aylık | 94 | | | 0 | | | | 0 | 0 |
| | | | | 6 Aylık | 94 | | | 100 | | | | 100 | 100 |
| | | | | | | BTK TİM BAŞARI NOTU | | | | | | 88,81 | |

Sonuç olarak; altı aylık bir dönem için planlanan ve altı ayın sonunda gerçekleşmeleri alınan BTK TİM DÖK'ünün başarı notu % 88.81 olarak belirlenmiştir. TİM'in BTK teşkilât yönetmeliği kapsamında yeni kurulan bir birim olması, faaliyete geçme ve uygulamanın başlatılması dönemi arasındaki zaman diliminde sağlanan gelişim, çalışma sistematığının kurulması ve işlerliğinin sağlanması çabaları, farklı uzmanlık alanlarında hizmet sunumunda görevli işgörenlerin yeni bir iş ve birime adaptasyonu, BTK TİM çalışma ortamı fiziksel koşulları, havalandırma ve gürültü gibi işgörenler üzerinde negatif etki yaratan unsurların varlığı göz önüne alındığında BTK TİM'in misyona ulaşma ve geleceğe bakma açısından doğru yolda ilerlediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında her ne kadar arzu edilen hedefe ulaşamadığı şeklinde bir tablo ile karşı karşıya kalınsa da genel olarak BTK TİM DÖK'ünün başlangıç için çok başarılı olduğu değerlendirilmiştir.

BTK üst yönetiminin ilerleyen bir zamanda stratejik yönetim, öğrenme ve ölçüm aracı olarak DÖK'ü uygulamaya karar vermesi halinde, öncelikle BTK çatısı altında hizmet ifa ile sorumlu her bir birim için sonrasında ise BTK ailesine dahil olan her bir işgören için DÖK oluşturulmasının kurumsal gelişime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Strateji ve stratejik yönetim, rekabetin belirleyici yapısı içerisinde geçmişten günümüze kadar işletmeler arasında fark yaratmanın vazgeçilemez faktörü haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler ve faaliyette bulunan sektörde artan rekabet koşulları, işletmeleri sürekli gelişim ve değişim baskısı ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu çerçevede doğru stratejiyi bulmak ve yönetmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, uzun ömürlü ve kalıcı olabilmek için işletmeler açısından önemini daha da arttırmaktadır. Sürekli değişen çevresel şartlar karşısında işletmelerin rekabet gücünün artırılması amacıyla, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen, stratejik yönetim, stratejik öğrenme ve performans ölçümünde geleneksel yöntemlere göre daha sistemli ve yeni bir yaklaşım olduğu ifade edilen DÖK, stratejilere ve işletmenin sektörel yapısına göre vizyonuna ya da misyonuna odaklanmakta, anahtar başarı unsurlarının belirlenmesine ve bu alanlarda işletmelerin performans iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. İşletmenin bir bütün olarak ele alındığı DÖK'de, işletmenin stratejik amaçları ile belirlenen anlamlı performans ölçütleri arasında bir bağ oluşturulmakta, oluşturulan bu bağ işletmelerin yapısal özellikleri ve faaliyette bulunan sektöre göre belirlenen boyutlara ait performans ölçütlerinin birbiriyle entegre ve dengeli bir şekilde kullanımı ile desteklenmektedir.

Bilinen uygulama tasarımı finans, iç süreçler, müşteri ve öğrenme–gelişme boyutlarında gerçekleştirilen DÖK, işletme stratejilerinin hayata geçirilmesi, anahtar performans göstergelerinin belirlenerek işletme faaliyetlerinin başarı seviyesinin ölçülmesi, işlevsel verimliliğin artırılması, işletme kapasitesinin güçlendirilmesi, hissedar veya hizmetten yararlanan kitle beklentilerinin karşılanması şeklinde arttırılabilecek konuları belirlenen boyutlarda dengeli bir yapıda ele almakta, stratejik planlamadan stratejik denetime kadar bütün yönetim süreçlerini neden sonuç ilişkisi içerisinde strateji haritalarına yansıtmaktadır. İlk performans izleme aracı olarak tasarlanan ve özel

sektör uygulamaları ile literatürde yerini bulan DÖK, 1992'den bugüne süregelen zaman içerisinde gelişimini devam ettirerek dinamik bir stratejik yönetim aracı olarak dünya ülkelerindeki değişik kamu kurum ve kuruluşları ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlara kadar çok geniş bir alana yayılmayı başarmıştır. Bir işletmede gelecek planlaması yapılabilmesi işletmenin doğru değerlendirmesine bağlı bulunmaktadır. DÖK yaklaşımı işletmelere bu imkânı sunmakta, geçmişte elde edilen başarıların gelecek planları ile birleştirilmesini sağlamaktadır.

Kamu kurumlarının varlık sebebi, özel sektör işletmelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektör işletmeleri faaliyetlerinin merkezine kâr unsurunu yerleştirirken, kamu kurumları nihai hedef olarak misyonu kabul etmek durumundadır. Hal böyle iken, kamu kurumlarının başarı seviyeleri hizmet sunulan kitle beklentilerinin ne kadar sağlandığı ve misyonun gerçekleştirilme derecesi ile alakalıdır.

Geçmişe yönelik gerçekleştirmelerin ölçümü ve değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütlerin kullanılması işletmelerin gerçek durumlarının belirlenmesi noktasında yetersiz kalmaktadır. Yapısal özellikler de göz önüne alınarak finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanılarak geliştirilmesi, performans göstergeleri aracılığı ile hedef değerlerin belirli zaman aralıklarında kontrol edilmesi ve hedeflere ulaşılma düzeyinin belirlenmesi günümüzde işletmeler açısından en doğru yaklaşım şeklini oluşturacaktır. Bu çalışmada TİM'in misyonu ve sunulan hizmetin niteliği çerçevesinde finansal ölçütler belirlenmemiştir. Ancak BTK için oluşturulacak bir DÖK'te kaynak planlamasının yapılması, finansal ve öğrenme-gelişme boyut ve ölçütlerine yer verilmesi gerekmektedir.

BTK Teşkilat Yönetmeliği ile TİM'e "*Telekomünikasyon İletişim Başkanlığı görev alanına giren konular haricinde, Kurumun görev alanıyla ilgili olarak tüketicilerin şikâyet, istek ve önerilerini almak, değerlendirmek ve*

cevaplandırılmasını sağlamak.” görevi tevdi edilmiş bulunmaktadır. BTK TİM’de bu görevlerin yerine getirilmesi faaliyetleri, sektörde yaygın ve önemli şikayet konularının izlenmesi, şikayetlerin istatistiki olarak raporlanması ve analiz edilmesi, BTK düzenlemelerine girdi sağlanması açısından önem arz etmektedir. Bu çerçevede BTK TİM, misyona ulaşma noktasında bir yandan tüketici başvurularına ilişkin amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerken, diğer yandan, BTK düzenlemelerine girdi sağlanması amacıyla başta THD olmak üzere ilgili birimler için lüzumlu verilerin BTK TİM vasıtasıyla sağlanması ve şikayetlerin farklı bakış açılarından analizi ve raporlanması nihayetinde de yaygın tüketici şikayetlerinin yoğunlaştığı sektör ve konuların belirlenmesi faaliyetlerinde sürdürülebilirliği, oluşturulan üç boyutlu yapıda sağlamayı hedeflemektedir.

TİM’de gerçekleştirilmiş olan DÖK çalışması kapsamında BTK ve TİM’in mevcut durum analizi yapılmıştır. BTK’nın misyon, vizyon, değerler ve stratejilerinin teyit edilmesinin ardından TİM’in, misyon ve vizyon tanımları oluşturulmuş, değerleri ve stratejik amaçları netleştirilmiştir. Kaplan ve Norton’un dört boyutlu bir yapıda geliştirdiği DÖK, BTK TİM için üç boyutta incelenmiş olup, nihai hedef olarak “misyon” belirlenmiştir.

BTK TİM’in misyonu doğrultusunda stratejik amaçları belirlenen, tüketici boyutunda uygulama döneminde işleme alınan, ilgili birime/işletmeciye gönderilen, sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayeti sayısı, BTK Kurul Kararı alınmış yaygın tüketici şikayeti sayısı yüzdesel değerleri, sonuçlandırılması sağlanan tüketici şikayetlerinin sonuçlandırılma süresine uygunluk oranı, sonuçlandırılma süresi geçen şikayet oranı, belirlenerek anlamlı bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüketici boyutu değerlendirmesinde kullanılmak üzere ölçülebilir ve objektif özelliğe sahip olmak üzere belirlenen altı adet performans ölçütünden üç tanesinde belirlenen hedef değer üzerinde gerçekleşme sağlandığı, diğer üç ölçütte ise hedef değer altında kaldığı görülmüştür. Tüketici şikayetlerinin

süresinde sonuçlandırılmasının sağlanması ve cevap süresi geçen şikayetlerin kontrolünün etkin şekilde yapılmasına yönelik somut tedbirlerin alınması ile boyutta başarı bütünlüğü sağlanabileceği düşünülmektedir. Genel olarak boyut performans göstergeleri sonuç oranına bakıldığında bazı hedef değerlerin altında kalınmakla birlikte BTK Online Şikayet Bildirim Sisteminin sağladığı avantajla BTK TİM'in tüketici boyutu açısından başarılı olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışma boyutu, BTK TİM'e tüketicilerden gelen şikayet başvuruları üzerine başlayan ve tüketiciye hizmet sunulmasını sağlayan operasyonel süreci, kanuni mecburiyetleri ve sosyal adaleti gözetmeyi kapsamaktadır. Çalışma boyutu amaçlarını yansıtan dört adet performans ölçütüne ilişkin gerçekleştirmelere bakıldığında; elde edilen sonuç gerçekleşen hedef değerlerin altında kalmış gibi görülse de tablo olumsuz değerlendirilmemektedir. "TİM Tüketici Şikayeti Süreç Kartı"nın doğru inşa edilmemesi sonucunda, bugüne kadar BTK TİM'in gerçek performans düzeyinin üzerinde değerlendirildiği görülmüştür. Uygulama sonucunda sürecin gözden geçirilmesi "TİM Tüketici Şikayeti Süreç Kartı"nın sürece değer katan faaliyetlere göre yeniden düzenlenip basitleştirilerek sürekli iyileştirilmesi gerektiği görülmüştür.

İşgören boyutunda işgören tatmini, rasyonelliği ve kalıcılığını sağlamak amaçlarını yansıtan beş adet performans ölçütüne ilişkin gerçekleştirmelere bakıldığında; uygulama dönemi ilk dört ayında BTK kurumsal elektronik posta adresi şikayet sisteminden kaynaklı boyut başarısını büyük ölçüde aşağıya çektiği düşünülen olumsuzluklara rağmen, bu boyutta oldukça başarılı bir sonuç elde edildiği görülmüştür. BTK online şikayet bildirim sisteminin etkin yapısı sonucu sağlanan fayda, işgören boyutunda yer alan tüm amaçlarda olumlu etki yaratmış ve elde edilen başarılı sonuca ulaşma noktasında BTK TİM'e büyük ölçüde katkı sağlamıştır.

BTK TİM'de yapılan uygulama sonrasında görülen eksiklikler doğrultusunda aşağıda yer alan önerilerin uygulanması ile BTK TİM'in misyona ulaşma noktasında daha rasyonel ve üstün bir yapıya kavuşabileceği değerlendirilmektedir.

Elektronik haberleşme sektörüne yönelik tüketici şikayetlerinin takibi ve değerlendirilmesi amacıyla devreye alınan BTK online şikayet bildirim sisteminde, tüketici başvurularının ilgili işletmeciye iletilmesi ve konuya ilişkin işletmeciden alınan açıklamaların yine aynı sistem üzerinden tüketicilere aktarılması sağlanmaktadır. Bu süreçte karşılaşılan/karşılaşılabilecek sorunların sıfır seviyeye çekilebilmesini teminen işletmecilere "sistem üzerinden iletilen tüketici şikayetlerini cevaplama izleyecekleri usul"e ilişkin bir bildirim yapılarak uygulamada birliğin sağlandığı görülmektedir. Diğer yandan; BTK TİM'e diğer kanallardan ulaşan ve BTK TİM bünyesinde sonuçlandırılması mümkün şikayet başvuruları ile 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanunda belirtilen şekil şartlarını taşımayan şikayet başvurularının sayısal olarak fazla olmasa da uygun değerlendirilerek sisteme aktarımının sağlandığı ve işletmeciye iletildiği ve sistem üzerinden manuel olarak yapılması gereken arşivleme faaliyetinin sağlanmasında birtakım aksaklıkların varlığı gözlemlenmiştir.

Bu kapsamda; BTK TİM'de tüketici şikayeti başvurularının kabulü ve işleme alınması evresinde görevlendirilecek işgören seçiminde işini benimsemiş, işi ile ilgili süreç bilgisine, değerlendirme yetenek ve kapasitesine, görev sorumluluğuna sahip, ikili ilişkileri ve iletişim yeteneği gelişmiş işgörenlerin tercih edilmesinin, sistem üzerinde arşivlemenin eksiksiz yapılması görevinin ise iş sürecinde görevli tüm işgörenlere yönlendirmenin rasyonellik ve doğru veri elde edilmesi açısından önemli faydalar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

BTK TİM'in tüketici şikayet süreci ile diğer iş faaliyetlerinde aktif rol alan ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan en önemli sermayesi şüphesiz işgücü kaynağıdır. BTK TİM hizmet sunumunda teknoloji ile işgücünün birleşmesi sonucu, stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde büyük paya sahiptir. Bu çerçevede; BTK TİM tüketici şikayet sürecinde yer alan her bir işgörene görevi ile ilgili kişisel gelişim eğitimi verilmesi, işgören rasyonelliğini, motivasyonunu ve kariyer yapma imkânını sağlayacak önemli bir bileşendir.

Kurumsal ve birim performansının artırılması, büyük ölçüde çalışma ortamının işgören performansı üzerinde yarattığı pozitif etki ile doğru orantılı bulunmaktadır. Ergonomik bir çalışma ortamının yaratılması ısı, rutubet, temizlik, ışık, havalandırma, gürültü gibi konuların dikkate alınması ile mümkün olabilmektedir. İşgörenlerin günlük hayatlarının önemli bir kısmını çalışma yerlerinde geçirdikleri düşünüldüğünde çalışma ortamının önemi bir adım öne çıkmaktadır. BTK TİM'de ilk anda göze çarpan en önemli eksiklik işgören çalışma ortamının yetersizliği olmaktadır. Çalışma odalarının iç içe girmiş yapısı, havalandırma sorunu, çalışma odalarında yoğun şekilde hissedilen gürültü unsuru işgörenlerin iş performansını negatif yönde etkilemektedir. Bu kapsamda; BTK TİM çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve alınacak tedbirlerle birim içi çalışma düzeninin sağlanmasının işgücü ve zamanın doğru ve rasyonel kullanılması açısından uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bir özel sektör işletmesinin, kamu kurumunun ya da hizmet biriminin başarısının en önemli göstergesi hizmet sunulan hedef kitlenin memnuniyetine yönelik uygulanan ölçüm sonucudur. BTK TİM'de sunulan hizmet performansının tüketici bakış açısıyla yılda bir kez değerlendirilmesinin BTK TİM'in iş sürecine pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir strateji uygulama, öğrenme ve ölçme yöntemi sunan DÖK, tüm süreçleri kapsayacak şekilde kurumsal yönetimde bir odaklanma sağlamaktadır. BTK'da kurumsal performansın ölçülmesi, BTK faaliyetlerinin süreçler bazında değerlendirilmesi, performansın yükseltilmesi ve sisteminin iyileştirilmesine yönelik tedbirlerin alınması şeklinde sağlanmaktadır¹. Bu açıdan DÖK uygulaması değerlendirildiğinde, BTK TİM'de performans ölçmeye yönelik mevcut bir uygulama bulunduğu ancak, performans gösterge ve kriterlerinin eksik belirlenmesi nedeniyle elde edilen gerçekleştirmelerin BTK TİM'in gerçek başarısını yansıtmadığı anlaşılmaktadır. DÖK uygulaması ile BTK TİM çok boyutlu olarak ele alınmış ve mevcut uygulamaya göre geleceğe daha farklı bakılmasına zemin hazırlayacak daha gerçekçi bir sonuç elde edilmiştir. DÖK'ün BTK TİM'de faaliyet, rasyonellik ve hizmet kalitesinin artırılması için uygulama başarı düzeyinin, BTK TİM başarı değerlendirmesinde kullanılması düşünülen puanlama kriterlerinin göz önünde bulundurulması başlangıç noktası için "çok başarılı" seviyesine karşılık gelmiştir.

Bilgi teknolojileri ve iletişim sektörüne yönelik uygulama ve faaliyetlerin stratejik bakış açısıyla ele alınması gerek ülkemiz gerekse dünya ülkelerinde önemini korumaktadır. Bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründe yaşanan hızlı değişime bağlı olarak hizmet sunulan kesim ve hissedar beklentilerinin değişkenliği, teknolojik gelişme, uluslararası ilişkiler, sektör taleplerindeki değişimler gibi birçok unsur, kendine has yapısı içinde bilgi teknolojileri ve iletişim alanındaki faaliyetler açısından ciddi bir stratejik gayreti zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda stratejik planlama, değişimin yönetiminde ilk adım olarak düşünülmelidir. Kağıt üzerinde kusursuz bir şekilde işleyen, ancak kurum kültür ve yapısı devreye girdiğinde farklı ve tahmin edilemeyen sonuçlar doğurabilen stratejik planlama, stratejik yönetimin sağlam temeller üzerine kurulabilmesi yolunda stratejik bir öğrenme sürecidir. Bu sürecin uygulanabilirliğinin ve sürekliliğinin sağlanarak bilgi teknolojileri ve iletişim

¹ 18.10.2012 tarihli ve 2012/İK-66/531 sayılı BTK Kurul Kararı

sektörüne istikamet belirleyebilmesi için stratejik yönetim disiplininin sistematik bir yapıda uygulanması gerekmektedir.

Bu kapsamda; DÖK'ün bilgi teknolojileri ve iletişim sektörünün gereksinimlerine cevap verecek aktif bir stratejik yönetim, öğrenme ve ölçüm aracı olarak çalışmanın üçüncü bölümünde de yer verildiği şekilde;

- İşletme stratejilerinin ve vizyonunun/misyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlaması,
- Etkili stratejilerin netleştirilmesi ve uygulamada fikir birliğini sağlaması,
- Hedeflerin ve performans göstergelerinin doğru belirlenmesi ile kurumsal başarının hızlı ve kısa zamanda çok boyutlu değerlendirmesine imkân sağlaması ve değişimi hızlandırması,
- Kısa ve uzun dönemli stratejik amaçlarla performans göstergeleri arasındaki bağı neden-sonuç ilişkisi içerisinde dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtması,
- Yönetimsel faaliyetler ile dönemsel performans ve strateji değerlendirmelerine zemin hazırlaması ve kılavuz olması,
- Vizyon/misyon ve stratejinin kolay ve anlaşılabilir göstergeler setine çevrilerek işletme ailesinde yer alan tüm fertlere yayılımını ve işgören faaliyetlerinin vizyon/misyon ve strateji ile paralellliğini sağlayacak çerçeveyi sunması,
- İşletmelerin kurumsal performans hikayesini değişik yönlerden anlatması, değerlendirmesi ve stratejik kurumsal amaçlara ulaşılmasının gerekliliği olan birimler arası gayretlerin uyumlaştırılmasının sağlanarak süreç iyileştirilmesine, problemlerin belirlenmesine ve çözüm sürecine katkı sağlaması,
- Mali göstergeler ile sonuçların elde edilmesinde kilit rol oynayan mali olmayan göstergelerin izlenmesine ve strateji-bütçe bağlantılarının sağlanmasına imkân vermesi,
- Stratejilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için lazım olan bilgi desteğini öngörmesi,

- Süreç sahip ve sorumlularının belirlenmesi ve süreç iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için yetki verilmesine olanak sağlaması,
- Stratejik yönetim ve performans ölçümünde var olan yapının iyileştirilmesi çabalarında ihtiyaç duyulan sistemin oluşturulmasına katkı sağlaması,
- Stratejilerin bütün işletmeye yayılmasını sağlaması,

gibi daha da artırılması mümkün olan önemli hususların etkili tarafları göz önüne alınarak, uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesi sürecinde istikamet belirleyici bir kılavuz olarak öncelikle her bir BTK birimi için sonrasında ise işgören bazına indirilerek BTK'da uygulanmasının faydalı olacağı önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- ABACIOĞLU Orkun, 2004, Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart ve Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- AĞCA Veysel, TUNÇER Ender, 2006, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1), s.178, 180-183, <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/8-1/10.pdf> (Son erişim:16.03.2013)
- AKGEMCİ Tahir, GÜLEŞ Hasan Kürşat, 2010, İşletmelerde Stratejik Yönetim İkinci Baskı, Gazi Kitabevi
- AKMUT Özdemir, vd., 2003, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- AKSU Meltem, 2008, Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Kullanımı ve Bir Diş Hekimliği Fakültesi'nde Uygulama, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İşletme Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- AKTAN Coşkun Can, 2003, Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- AKTAN Coşkun Can, 2008, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren, Makale 1, Temmuz-Ağustos 2008 s.5-6-20 <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (Son erişim: 20.03.2013)

- AKYEL Recai, 2009, Yönetimin Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler, Türk İdare Dergisi, Sayı 465 s.12-13
- ALDUR Vesile Esra, 2008, Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya
- ALPAGUN, Oktay, M. H. DEMİR, M. OKTAV, N. ÜNER , 1997, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- ARIKANLI Ahmet, 1998, Yönetim, TMO Ders Notları, Ankara, s.5
- ARSLAN Metin, 2012, İşletme Yönetimi-2 Ders Notları Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi, Harran Üniversitesi Birecik Yüksekokulu s.27-32,
http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/isletme_yonetimi_2.pdf (Son erişim:01.04.2013)
- AŞGIN Sait, 2008, Stratejik Yönetim, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649, SGB: 7
http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf, (Son erişim:16.03.2013)
- AYDIN Ahmet Hamdi, 2011, Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınları, Ankara
- BÜYÜK Köksal ve BARCA Mehmet, 2011, Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetimi Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karne'sinin Kullanımı, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:29 s.163-164

- BAŞLIGİL Hüseyin ve BARAÇLI Hayri, 1995 "Yönetim Sistemi", 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, 12-13 Ekim 1995, Ankara
- BAYNAL Kasım, KARASAKAL Oya, 2011, İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi, http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/kbaynal/bildiri/kbaynal28.02.2011_11.42.41bildiri.pdf (Son erişim:22.04.2013)
- BEKMEZCİ Mustafa, 2010, Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması, Yönetim Bilimleri Dergisi (8:2), Journal of Administrative Sciences, http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/STRATEJ%C4%B0K%20B%C4%B0R%20Y%C3%96NET%C4%B0M_Y%C3%B6netim%20Bilimleri%20Dergisi%20Vol.8%20No.2.pdf (Son erişim:22.04.2013)
- BOGNANNO Mario A., 2006, Clinic A: Balanced Scorecard Basic, Government Summit 2006, 10-12 Ekim 2006, Washington D.C., s. 11
- BTK, 2004, Telekomünikasyon Kurumu, 2004 Yılı Faaliyet Raporu, http://www.tk.gov.tr/kutuphane_ve_veribankasi/raporlar/faaliyet_raporlari/faaliyet-2004.pdf (Son erişim: 07.04.2013)
- BTK, 2009, Stratejik Plan 2010-2012, BTK Duyurular Sayfası, http://www.btk.gov.tr/kutuphane_ve_veribankasi/stratejik_planlar/index.php, Sektörel Araştırma ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı, Temmuz 2009 (Son erişim:01.04.2013)

- BTK, 2011a, 2011/DK-10/302 Karar Numaralı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Kurul Kararı, Tüketici Şikayetlerinin Çözümüne İlişkin Usul ve Esaslar, Ankara, http://www.btk.gov.tr/tuketici/THD_2011-302.pdf (Son erişim: 25.05.2013)
- BTK, 2011b, Elektronik Haberleşme Sektöründe Tüketici Hakları Değerlendirme Raporu, Tüketici Hakları Dairesi Başkanlığı Ağustos 2011, Ankara
- BTK, 2012a, Kalite El Kitabı, Ocak 2012, Ankara, <http://10.9.1.66/kutuphane/kalite/BTK%20EL%20KITABI/> (Son erişim: 01.04.2013)
- BTK, 2012b, Elektronik Haberleşme Sektöründe Tüketici Hakları Değerlendirme Raporu, Tüketici Hakları Dairesi Başkanlığı Mayıs 2012, Ankara
- BTK, 2012c, Faaliyet Raporu 2011, Ankara, http://www.btk.gov.tr/kutuphane_ve_veribankasi/raporlar/faaliyet_raporlari/fr2011.pdf, (Son erişim: 03.05.2012)
- BTK, 2012d, Online Şikayet Sistemi Sayfası, http://tuketici.btk.gov.tr/yonetim/isletmeciler_rapor/ (Son erişim:03.09.2012)
- BTK, 2012e, Online Şikayet Sistemi Sayfası, <http://tuketici.btk.gov.tr/yonetim/performans/> (Son erişim:03.09.2012)
- BTK, 2012f, Online Şikayet Sistemi Sayfası, http://tuketici.btk.gov.tr/yonetim/personel_performans/ (Son erişim:03.09.2012)
- BTK, 2012g, Tüketici Hakları Dairesi Başkanlığı Tüketici İle İlişkiler Müdürlüğü, Ağustos-Eylül 2012 Dönemi Online Şikâyet Bildirim Sistemi Raporu, Ekim, Ankara

- BTK, 2013a, 11.04.2013 tarihli ve 79604 sayılı bilgi edinme başvurusu
- BTK, 2013b, Stratejik Plan 2013-2015, BTK Duyurular Sayfası, http://www.btk.gov.tr/kutuphane_ve_veribankasi/stratejik_planlar/Str_Pln_2013-2015.pdf, Sektörel Araştırma ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Şubat 2013 (Son erişim:01.04.2013)
- BTK, 2013c, Resmi İnternet Sitesi, Şikayet Bildirim Sisteminin Amacı Sayfası <https://tuketici.btk.gov.tr/icerik/?id=4> (Son erişim:31.03.2013)
- BTK, 2013d, Resmi İnternet Sitesi, Kurul Kararları Arşivi Sayfası http://www.btk.gov.tr/mevzuat/kurul_kararlari/kurul_kararlari_list.php (Son erişim:14.05.2013)
- BTK, 2013e, 28.05.2013 tarihli ve 82839 sayılı bilgi edinme başvurusu
- BTK, 2013f, Resmi İnternet Sitesi, Tüketici Mevzuatı Sayfası <https://tuketici.btk.gov.tr/icerik/?id=1> (Son erişim:20.05.2013)
- CANMAN Doğan, 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara
- CENGİZ Erdoğan, 07.08.2012, Sözlü Görüşme, BTK Tüketici ile İlişkiler Müdürlüğü, Ankara, ecengiz@btk.gov.tr
- COŞKUN Ali, 2006a, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları, İstanbul
- COŞKUN Ali, 2006b, Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Mart 2006, Yıl 8, Sayı 1, s.53, 56, 136-156,

http://www.alicoskun.net/Publications/MBD_2006_stratejik_performans.pdf (Son erişim:16.03.2013)

- COP Ruziye, BEKMEZCİ Mustafa, 2008, Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Elektronik Dergisi, No:39, Ekim, s.259
- ÇAKIR Atilla, 2008, Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara
- ÇELİK Helin, 2006, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- DEMİR Cengiz ve Mustafa Kemal YILMAZ, 2010, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, s.77-85, <http://iibf.deu.edu.tr/dergi/4mustafa-cengiz.pdf> (Son erişim:16.03.2013)
- Devlet PlanlamaTeşkilatı, 2006, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Haziran 2006, İkinci Sürüm, Web: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (Son erişim:16.03.2013)
- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, 1996, İşletme Yönetimine Giriş, Beta, İstanbul

- DİNÇER Ömer, 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul
- DİNÇER Ömer, 2004, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul
- DİNÇER Tuğba, 2009, Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced Scorecard, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara
- DOĞAN Selen, 2000, İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir
- DUMAN Akın, 1996, İşletmelerde Vizyon ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- EFİL İsmail, 2004, İşletme Yönetimi:Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Aktüel, İstanbul
- ELMACI Orhan vd., 2009, İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (BSC)'nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi, Kütahya, <http://www.jhss-khazar.org/2009-12-2/ISLETME%20STRATEJILERININ%20EYLEME%20DONUSTURULMESINDE.pdf> (Son erişim:16.03.2013)
- ELİTAŞ Cemal, AĞCA Veysel, 2006, Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, İşletme Bölümü, s.353-355

<http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/c8s2.htm>

(Son erişim:16.03.2013)

- EMEKLİ Nevin 2006, Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Dengeli Ölçüm Kartları ve Bunun Konaklama İşletmelerinde Uygulanması, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya
- ERBAŞI Ali, 2009, Kamuda Performans Esaslı Bütçeleme Tasarımına İlişkin Model Bir Yaklaşım, Maliye Dergisi, Sayı: 156, s.250
- EREN Erol, 1991 Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayınları No:2, İstanbul
- EREN Erol, 1997, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Bayrak Matbaacılık, İstanbul
- EREN, Erol, 2000, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul
- ERKAN Volkan, 2008, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT Yayınları, Ankara
- FAYOL Henry, 2005, Genel ve Endüstriyel Yönetim, "Industrial and General Administration", (Çev.) M.Asım Çalikoğlu, Ankara
- FİŞEK Kurthan, 1975, Yönetim, AÜ SBF Yayınları, No:387, s.217-218
- GENÇ Nurullah, 2007, Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara

- GENCER Cevriye, ÇETİN Tuğba, 2011, Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama, Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, Kasım s.112, http://w3.gazi.edu.tr/~ctemel/gencer&tugba_2011.pdf, (Son erişim: 16.03.2013)
- GÖKMEN Aytaç, 2009, Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi): BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı: 2, Haziran s.11
- GÜÇLÜ Nezahat, 2003,Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 66-68-70-83.
- GÜLER Gönül, 2011, Tüketici Başvurularının Değerlendirilmesi: Elektronik Haberleşme Sektöründeki Düzenleyici Kurumların Yaklaşımları ve BTK İçin Bir Model Önerisi, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara
- GÜLLER Yetgin, 2008, Konaklama İşletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı Üzerine Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Düzce
- GÜNER M.Fatih, 2008, Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 1 (2008). s. 249-261, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/1/13.pdf (Son erişim:16.03.2013)
- GÜNEY Salih, 2000, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

GÜNEY Salih, 2001, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

GÜRER Harun, 2006, Sayıştay Dergisi, Sayı: 63 Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, s.91-104 <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der63m5.pdf> (Son erişim:16.03.2013)

GÜROL Yonca Deniz, 2004, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 26 Kasım 2004, 8. Oturum, Eskişehir

KOÇEL Tamer, 1999, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul

KOÇEL Tamer, 2003, İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Baskı, İstanbul

KOÇEL Tamer, 2007, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul

Kamu İhale Kurumu, 2013, Resmi İnternet Sitesi, http://www1.ihale.gov.tr/arge/2011_Faaliyet_Raporu.pdf (Son erişim:16.03.2013)

KAVUNCUBAŞI Şahin, 2000, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara

KARAGÖZ Nalan, 2010, İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Türkiye'de İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği, Maliye

Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara

KASNAKLI Burcu, 2002, Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard), Verimlilik Dergisi, Sayı: 2002/2, s.136

KAYGUSUZ S. Yüksel, 2005, İşletmelerde Strateji Tabanlı Sorumluluk Muhasebesi Sistemi, http://w2.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2005-1/sos_bil.10.pdf (Son erişim:07.03.2013)

KAPLAN Robert S., NORTON David P., 2009 Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, (Çev.) Serra Eğeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul

KIRIM Arman, 1999, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul

KOCAMAN Nazlı Gönül, 2006, Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

KOÇ Hakan ve TOPALOĞLU Melih, 2010, Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınları, Ankara

KÖSE Tunç, 2007, Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, Haziran, s.4 http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/8_1_Makale_12.pdf, (Son erişim: 28.04.3013)

KÖSEOĞLU Mehmed Akif, 2005, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü, DPT Uzmanlık Tezi, Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Kit Ve Sosyal Güvenlik Dairesi Başkanlığı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/koseoglm/performa.pdf>, (Son erişim: 26.03.2013)

KÜÇÜK, Ferit, 2005, Örgütsel Değişim ve Stratejik Yönetim Bağlamında Stratejik Liderliğin Önem, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:8, 123-130

Maliye Bakanlığı, 2006, "2008-2012 Stratejik Plan Çalışması, Temel Bilgilendirme Belgesi", Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

Maliye Bakanlığı, 2013, Resmi İnternet Sitesi, <http://www.maliye.gov.tr/Sayfalar/MisyonVeVizyon.aspx> (Son erişim: 04.03.2013)

Marks&Spencer, 2013, Resmi İnternet Sitesi, <http://www.marksandspencer.com.tr/kurumsal-417/hakkimizda-1741/> (Son erişim: 04.03.2013)

MEMİŞ Mehmet Ünsal, 2006, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

MERİH Kutlu, 2012, Strateji Nedir?, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.merih.net/m2/str/stratejine.htm> (Son erişim: 16.03.2013)

MURAT Mustafa, 2004, Stratejik Planlamada Hedef Belirleme, Eğitim Bülteni Eğitim Dergisi, Sayı:15, s.1-2, <http://www.egitimbulteni.com/y-detay.php?YazilD=56/strateji-planlamada-hedef-belirleme> (Son erişim: 25.03.2013)

OKUMUŞ Fevzi vd., 2012, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Seçkin Yayınları, Ankara

OYMAN Sumru, 2009, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Uzmanlık Yeterlik Tezi, Ankara

ÖLÇER Ferit, 2005, Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması, Amme İdaresi Dergisi Cilt: 38 Sayı: 2, s.91, 103, 104 <http://yayin.todaie.gov.tr/yazar.php?Yazar=536> (Son erişim:16.03.2013)

ÖNEMLİ Aybilge, 2010, Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

ÖRNEK, A.Ş., 2000, Balanced scorecard: Bilginin Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, s.1-14

ÖZALP İnan, 2009, Yönetim Organizasyon, Mart 2009, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1457, Eskişehir

ÖZALP İnan, 2012, Yönetim ve Organizasyon-I, Haziran 2012, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Birinci Baskı, Eskişehir

- ÖZÇELİK Burcu, 2006, Yeni doğan aşk: Ücret & performans, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları, 29.04.2006, <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=2771> (Son erişim: 27.10.2012)
- ÖZGEN Hüseyin, YALÇIN Azmi, 2006, Temel İşletme Bilgisi, Nobel Yayınları, Adana
- PAMUK Gündüz vd., 1997, Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul
- POLATER Sinan, 2013, Vizyon Tanımlamak ve Paylaşmak, http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=09 (Son erişim:26.03.2013)
- POLATOĞLU Aykut, 2003, Kamu Yönetimi, ODTÜ Yayıncılık, Ankara
- SAĞ Burak Hakkı, 2007a, Strateji Bülteni, Planlamadan Kontrole Stratejik Yönetim Süreci, s.14, 17-18, Eylül, Ekim 2007, bulten@sgb.gov.tr, <http://www.sgb.gov.tr/YBS/Sreli%20Yaynlar%20Yeni/Strateji%20B%C3%BClteni/5-Strateji%20B%C3%BClteni%20Eyl%20Ekim%202007.pdf> (Son erişim:16.03. 2013)
- SAĞ Burak Hakkı, 2007b, Savunma Sanayii Gündemi, Ekim 2007 Sayı: 2 s. 40-46 <http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2007-10-ssm-dergi.pdf> (Son erişim:16.03.2013)
- SAĞ Burak Hakkı, 2007c, Stratejik Yönetim ve Dengeli Kurumsal Karne Modelinin Uygulanması, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara

SAĞLAM Mehmet, 1979, Örgütsel Değişme, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara

SARAÇ İhsan Güner, 2011, Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Sisteminin Kullanımı ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulanması, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi

Savunma Sanayii Müsteşarlığı, 2012, Stratejik Plan 2012-2016, Ankara http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/Documents/SP/Sp2012_2016/index.html, s.13 (Son erişim:16.03.2013)

SÖYLER İlhami, 2007, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), Maliye Dergisi, Sayı:152, Ocak Haziran, s.104-105-108 http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/152/ilhami_soyler.pdf (Son erişim:16.03.2013)

ŞAHİN Abdullah, 2006, Yönetim Bilgi Sistemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, <http://eprints.sdu.edu.tr/319/1/TS00483.pdf>, (Son erişim: 16.03.2013)

ŞENGÜL Ramazan, 2007, Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Manisa, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 14, Sayı: 2, s.267-269 <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C14S22007/RS.PDF> (16.03.2013)

ŞERBETÇİ Bekir, 2007, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Bursa

T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu, 2013, Resmi İnternet Sitesi, www.sgk.gov.tr, (Son erişim:23.03.2013)

TİKİCİ Mehmet, Deniz Mehmet, 1993, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., 2013, Resmi İnternet Sitesi, <http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkında/Sayfalar/genel-bakis/vizyon-ve-stratejimiz.aspx> (Son erişim:23.03.2013)

TUTAR Hasan, 2000, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Son erişim:16.03.2013)

Türk Telekom A.Ş., 2013, Resmi İnternet Sitesi, <http://www.turktelekom.com.tr/tt/portal/TTHakkında/KurumsalTanitim/VizyonMisyoni/> (Son erişim: 27.03.2103)

TOFAŞ, 2013, Tofaş Resmi İnternet Sitesi, <http://www.tofas.com.tr>, (Son erişim: 22.03.2103)

TORTOP Nuri, 1983, Yönetim Bilimi, Ankara, S Yayınları

TORTOP Nuri vd., 1993, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara

- TORTOP Nuri vd., 2007, Yönetim Bilimi, 7. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, Türkiye Bankalar Birliği,
<http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Dergiler/Dokumanlar/56.pdf>, s.148-149
(Son erişim:16.03.2013)
- USTA Aydın, 2012, Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli ile Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, s.111-113
- UYGUR Akyay, 2009, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (1) s.149-151
- ÜLGEN Hayri ve MİRZE S.Kadri, 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul
- ÜZÜN Cengiz, 2000, Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Eylül Yayınları
- YAMAN İsmail Fuat, 2006, Kamuda Stratejik Planlama ve Emniyet Teskilatı'nda Uygulanabilirliği Konulu Yayınlanmamış Tez, İzmit
- YETGİN Feyzullah, 2002, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul
- YILDIZ Hidayet, 08.05.2012, Sözlü Görüşme, BTK Tüketici ile İlişkiler Müdürlüğü, Ankara, hyildiz@btk.gov.tr
- YOZGAT Osman, 1984, İşletme Yönetimi, 6. Basım, Marmara Üniversitesi Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul

EKLER

EK-1 Kanada Atlı Polis Teşkilatı strateji haritası

EK-2 Fulton County Scholl Sistemi strateji haritası

EK-1 Kanada Atılı Polis Teşkilatı Strateji Haritası

Stratejik Çerçeve

Birinci Sınıf Polislik Hizmeti (Müşteriler, Ortaklar ve Paydaşlar)

Bizi Güvenilir Bir Ortak
Yanan Esas Değerleri
Yaşamak

İleri Seviye Polislikte
Uzmanlaşmak

Hükümetin En İyi
Yönetilen Kuruluşu
Olmak

Köprü Kurmak

Değerli Kamu Düzeni
Tavsiyeleri Sağlamak

Topluluk Lideri
Olmak

Stratejik
İttifaklar
Oluşturmak

Vizyonumuzu İletmek

Operasyonlar

Organize Suç
Tehdidini ve
Ekisini
Azaltmak

Daha
Güvenli ve
Daha
Sağlıklı İlik

Terörist
Faaliyet
Tehdidini
Azaltmak

Gençlerde
Suç
Oranını
Azaltmak

Operasyon Modelinin
Kullanımını Azami
Seviyeye Çıkarmak

Uluslararası Operasyonlara ve
Girişimlere Destek Vermek

Yönetim Kusursuzluğu

Kaynak Yönetiminde
Ustalaşmak

Modern Yönetim Prensiplerini ve
Uygulamalarını Orneklelemek

Tüm Düzeylerde Güvenilirliği
Sağlamak

Kusursuz İşgücü (İnsanlar, Öğrenme ve Yenilik

Altyapı Teçhizatını
ve Teknolojisini
Sağlamak

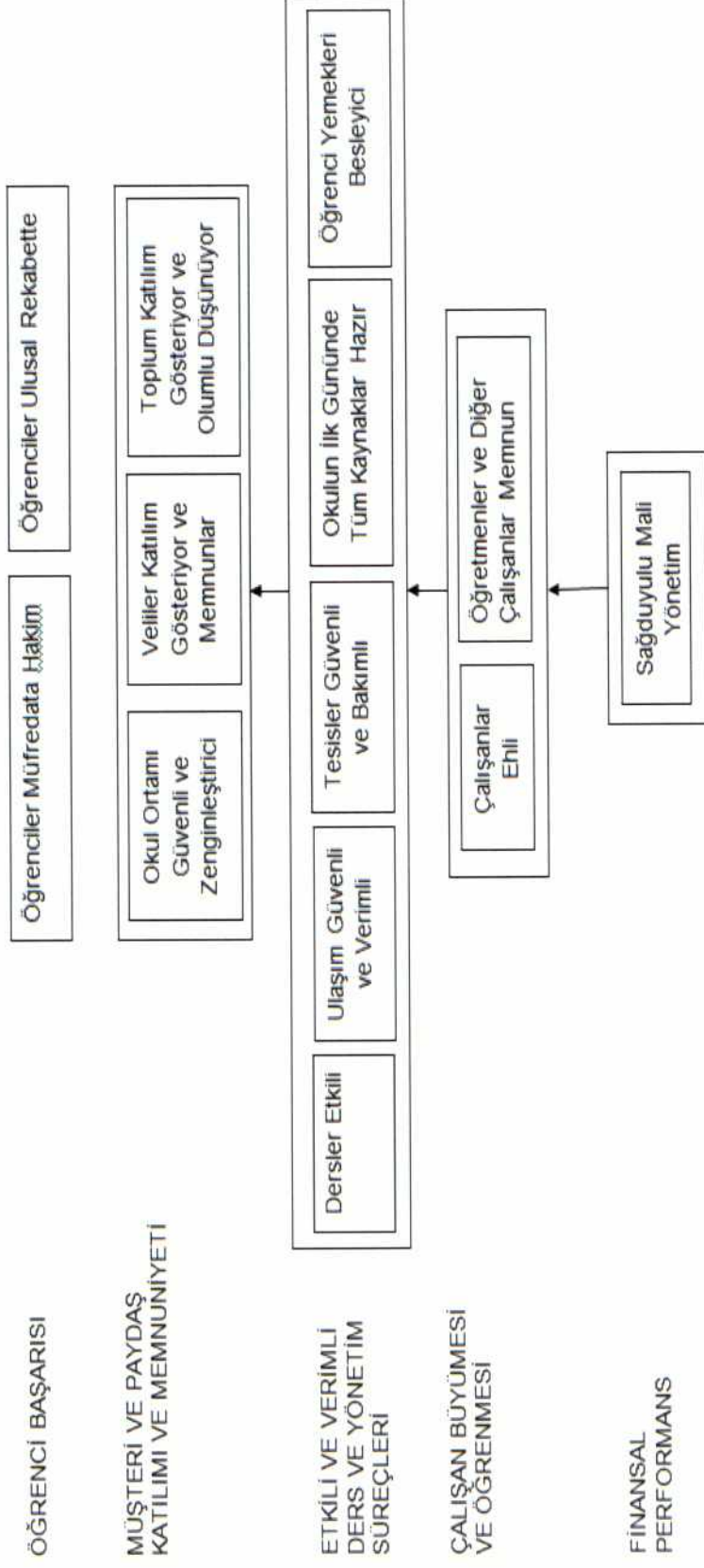
Gelecek İçin
Liderlik
Sağlamak

Hizmet Gururu
ve Bağlılığı

Stratejiyi Desteklemek
için İK Politikaları ve
Uygulamaları

Pozitif ve Sağlıklı
İş Ortamı

EK-2 Fulton County School Sistemi Strateji Haritası

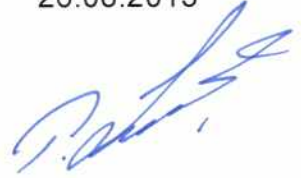


ÖZGÜNLÜK BİLDİRİMİ

Uzmanlık tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan her seferinde değinme yaparak yararlandığımı ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Meslek Personeli Yönetmeliği'ne uygun olarak hazırladığımı belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

26.08.2013



Tülay SUBAŞI

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimlerini Ankara'da tamamladı. 1995 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Ulaştırma Bakanlığı Telsiz Genel Müdürlüğü'nün açmış olduğu sınavı kazanarak 1987 yılında memuriyete başladı. Genel Müdürlükte geçen hizmeti süresince sırasıyla Teftiş Kurulu Başkanlığı emrinde daktilograf, Özel Kalem Müdürlüğü emrinde memur, Sistemler Dairesi Başkanlığı emrinde şef olarak görevine devam etti. 15.08.2000 tarihinde Telekomünikasyon Kurumunun faaliyete geçmesiyle birlikte Sektörel Araştırma ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı emrinde (2000-2003 yılları arasında) şef olarak görev yaptı. 2003 yılı aralık ayı itibariyle Özel Kalem Müdürlüğü emrinde bu görevine devam etti. 2009 yılı Nisan ayında uzman kadrosuna atandı. BTK'nın teşkilat yönetmeliğinin yürürlüğe girmesi ile oluşturulan TİM'de görevlendirildi. Halen Tüketici İle İlişkiler Müdürlüğü'nde görevini sürdürmekte olup bir çocuk annesidir.

