

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**LOKAL DÜZEYDE ÜNİVERSİTE SANAYİ
İŞBİRLİĞİNİN AİLE İŞLETMELERİNİN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal TORKUL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali TAŞ

NİSAN – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

LOKAL DÜZEYDE ÜNİVERSİTE SANAYİ
İŞBİRLİĞİNİN AİLE İŞLETMELERİNİN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜ

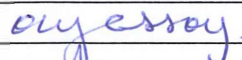


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal TORKUL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 25./04./2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Başarılı	
Doc. Dr. Ali Taş	Başarılı	
Doc. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Başarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Bilal Torkul
Öğrenci Numarası	:	Y166004008
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim Ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	LOKAL BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSINA ETKİLERİ: SAKARYA BÖLGESİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE İNCELEME
Benzerlik Oranı	:	%2

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

25.06/2019

İmza

BİL

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman

Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Ali Taş

Tarih: 25.06.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitim sürecimde beni yönlendiren, destekleyen ve motive eden kıymetli hocam Doç. Dr. Ali TAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Eleştiri, görüş ve önerileriyle tezimin başlangıcından sonuna kadar her aşamasında desteğini hissettiğim ve tezimin şekillenmesinde büyük katkısı olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet Yağmur ERSOY'a, tezimi yazmaya başlamamda ve diğer süreçlerinde bana çalışma arkadaşlığı yapan Metin SAYGILI'ya teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemi sağlayan ve dualarını üzerimden hiçbir zaman eksik etmeyen sevgili anneme ve babama, varlığıyla desteğini her zaman hissettiğim ağabeyime daima müteşekkir olacağım.

Bilal TORKUL

25.04.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ **9**

1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları.....	9
1.2. İşletmelerde Performans Yönetimi Kavramı.....	11
1.3. İşletme Performans Yönetimi Süreci	12
1.3.1. Performans Yönetiminin Planlanması ve Uygulamaya Hazırlık	13
1.3.2. Performansın Ölçülmesi	16
1.3.3. Performans Ölçüm Sonuçlarının Değerlendirilmesi Ve Yönetimsel Süreçlerde Kullanılması.....	18
1.4. İşletmelerde Performansı Oluşturan Boyutlar	19
1.5. İşletme Performansı Ölçümü İle İlgili Yaklaşımlar	24
1.6. İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yöntemleri	26
1.6.1. Balanced Scorecard Yöntemi.....	27
1.6.2. Performans Piramidi Yöntemi	31
1.6.3. Performans Prizması Yöntemi	33
1.6.4. Paydaş Temelli Yaklaşım	35

BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMELERİNDE LOKAL BİLİMSEL ÇALIŞMALARA DAİR BİR İNCELEME..... **39**

2.1. Çalışmanın Tasarımı	39
2.2. Örneklem Seçimi	40
2.3. Veri Toplama Süreci	41
2.4. Mülakat Sorularının Hazırlanması	42
2.5. Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi	44
2.6. Çalışmanın Bulguları	44

2.6.1.Katılımcılara Yönelik Bilgiler	44
2.6.2.Üniversite- Sanayi İş Birliğine Yönelik Bilgiler.....	46
2.6.3.Üniversite-Sanayi İşbirliği Kapsamı Dışında Herhangi Bir Akademisyen İle Teknik Veya Yönetmel Süreçlerle İlgili Çalışmalara Yönelik Bilgiler	49
2.6.4. 7+1 veya 3+1 Staj Projesine Yönelik Bilgiler	50
2.6.5. Ar-Ge/İnovasyon Projesi Geliştirmede İlk Destek Alınacak Üniversiteye Yönelik Bilgiler	52
2.6.6. Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Alınan Desteğin Etkisine Yönelik Bilgiler.....	53
SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA.....	61
EKLER.....	74
ÖZEÇMİŞ	76

KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma Ve Geliştirme

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu

UMDE: Uygulamalı Mühendislik Deneyimi Eğitimi

UPEP: Üniversiteden Proje Elçiliğine Projesi

ERP: Enterprise Resource Planning(Kurumsal Kaynak Planlama)

KUSİP: Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği Platformu

KOBİ: Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

K: Katılımcı

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İşletmenin Birincil Ve Seçilmiş İkincil Paydaşlarına İlişkin Performans Ölçütlerine Örnekler	37
Tablo 2: Araştırmaya Yön Veren Göstergelere Yönelik Literatür Vurguları ile Mülakat Soruları Arasındaki Bağlantı	43
Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Bilgiler	45
Tablo 4: Üniversite- Sanayi İş Birliğine Yönelik Bilgiler	46
Tablo 5: Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Alınan Desteğin Etkisine Yönelik Bilgiler	54
Tablo 6: Ölçütlere İlişkin Puan Dağılımı (100 Puan)	55

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Performans Piramidi	32
------------------------------------	----

Tezin Başlığı: Lokal Düzeyde Üniversite Sanayi İşbirliğinin Aile İşletmelerinin Performansı Üzerindeki Rolü	
Tezin Yazarı: Bilal TORKUL	Danışman: Doç. Dr. Ali TAŞ
Kabul Tarihi: 25.04.2019	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+73 (metin)+ 2 (ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilimsel Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmanın amacı lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda araştırmanın iki temel odak noktası bulunmaktadır. Araştırmanın birinci odak noktası, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yapmaktır. Araştırmanın ikinci odak noktası ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitte bulunmaya yöneliktir.</p> <p>Çalışmanın örneklemini, Sakarya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Örnekleme yer alacak katılımcıların belirlenmesinde ise olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden Kasti (Amaçlı) Örnekleme Tekniği benimsenmiştir. Bu kapsamda, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dokuz (9) aile işletmesinin yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Örnek olay çalışması deseni ile yürütülen bu çalışmada, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama aracı olan mülakat (görüşme) tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri söz konusu aile işletmelerinin yönetim kurulunda bulunan 9 kişi (yönetici) ile yarı yapılandırılmış mülakat ile toplanmıştır.</p> <p>Bu çalışmanın sonuçları, örnekleme yer alan aile işletmelerinin neredeyse tamamının üniversiteyle olan münasebetlerinde yetersiz olduklarını ortaya koymuştur. Sonuçlar, aile işletmelerinin üniversitelerden kaynak elde edebildiklerini, akademik bilgi elde edebildiklerini ancak durumdan da memnun olmadıklarına işaret etmektedir. Aile işletmelerinin belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesine ait sonuçlar ise yoğunluklu olarak üretim ve ar-ge ölçütlerine katkı sağladığını, bunun yanında pazarlama ölçütünün diğer ölçütlere görece ön plana çıktığını göstermiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Performans, İşletme Performansı, Üniversite-Sanayi İş birliği, Lokal Bilimsel Çalışma	

Title of the Thesis: The Role of University Industry Cooperation on The Performance of Family Enterprises In Local Level	
Author: Bilal TORKUL	Supervisor: Assoc. Prof. Ali TAŞ
Date: 25.04.2019	Number of Pages: vii (pre text)+ 73 (main body)+ 2 (app.)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>The aim of this study is to determine how local scientific studies affect the performance of family businesses in the same location. In this context, the research has two focus points. The first focus of the study is to make concrete determinations on how local scientific studies affect the organizational performance of family businesses. The second focal point of the research is to detect and illustrate the gap amongst the academic field and business life in Turkey.</p> <p>The sample of the study consists of the members of the family businesses operating in the Sakarya province. In the determination of the participants, purposive sampling technique was adopted. In this context, interviews were conducted with nine (9) family members operating in Sakarya province.</p> <p>In this study, which is carried out with case study design, interview technique which is frequently used in qualitative research is used. The data of the study was collected by a semi-formal interview with 9 people (director) in the board of directors of the mentioned family businesses.</p> <p>The results of this study revealed that almost all the family businesses in the sample were inadequate in their relations with the university. The results indicate that family businesses can acquire resources from universities, obtain academic information, but are not satisfied with the situation. The results of the success assessment of the family businesses in the determined performance measures showed that they contributed to the production and R & D measures in a dense manner, and that the marketing criterion was relatively more prominent than other measures.</p>	
Keywords: Performance, Business Performance, University-Industry Collaboration, Local Scientific Studies	

GİRİŞ

Lokal bilimsel çalışmaların firmalar üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi için, üretim sürecinin önemli bir girdisi olan teknolojik bilgi üretiminin yoğunlaştığı üniversitelerin sanayiye katkılarının incelenmesi gerekmektedir. Gerçekten de sanayi devrimi sonrası uzunca bir süre mucitler tarafından gerçekleştirilen Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin 20. Yüzyıldan itibaren kişisel faaliyetlerden profesyonel laboratuvarlara kaymasıyla, üniversiteler Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin merkezi konumuna geldiler. Freeman ve Soete (2003:231) 20. Yüzyılda üniversitelerin artan sınıai etkinliğini şu şekilde ifade etmektedirler; “*Üniversiteli bilim adamları veya mucitler çok kez yenilikçi firmaların Ar-Ge birimlerinde danışman olarak yakın işbirliği içindeydiler (Ziegler, Natta, Haber, Fleming, Michels, Staudinger, VonNeumann). Başka durumlarda da özel savaş programları, çok seçkin üniversite hocalarını, devletlerin desteklediği yeniliklerde (atom bombası, radar gibi) çalıştırmıştır. Teorik bilim temeli ve ilkeleri olmadan gelişmesi mümkün olmayan bilim temelli teknolojilere sahip bu sanayilerde, şu veya bu şekilde temel bilimlerle sıkı ilişki içinde olmak normaldir. Bilimsel bilgi tabanı, el zanaatı becerisiyle ya da mevcut üretim sistemlerindeki deneme yanılma usulleri ve tesadüfi gözlemlerle oluşturulamaz.*”

Üniversitelerin sınıai üretime katkısı zaman içerisinde ekonomik, politik ve sosyolojik faktörlerin devinimi doğrultusunda form değiştirmiştir. Başlangıçta yalnızca teoloji eğitimine sağlayacağı düşünsel katkı ekseninde bir değer biçilen üniversiteler, sancılı ve provakatif süreçlerden geçerek üretimin lokomotifi haline gelmişlerdir. Günümüzde gelinen noktada üniversitelerin misyonu sektöre eleman yetiştirme fonksiyonundan sektöre pratik teknolojik bilgi sağlamaya evrilmiştir. Bu aşamada üniversitelerin teknolojik bilgi sağlama misyonu yerel, ulusal ve uluslararası ölçeklerde değerlendirilebilir. Doğaldır ki her kurumun öncelikle var olduğu lokasyona katkı sağlaması beklenir. Ayrıca bulunduğu mekan, üniversite için eşsiz bir laboratuvardır. Her üniversite için ulusal ölçekte bir katma değer oluşturmanın ön koşulu öncelikle kendi çevresindeki olay ve olguları anlama, yorumlama ve ilişki kurabilmesine bağlıdır.

Üniversiteler tarihsel süreç içerisinde bilgi üretme ve üretilen bilginin yayılması ve paylaşımı bakımından çeşitli aşamalar geçirmişler ve bu aşamalarda çeşitli araştırmacılar

tarafından üniversitelerin tarihsel gelişimini sınıflandırma amacıyla kullanılmıştır. Örneğin Saklı ve Akbulut (2017:9) bu bağlamda üniversiteleri;

- Üniversite Öncesi Yükseköğretim
- Ortaçağın Üniversiteleri; Birinci Kuşak Üniversiteleri,
- Humboldt'un Modern Üniversitesi; İkinci Kuşak Üniversiteler,
- Toplumsal Hizmet Üniversiteleri; Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversiteler,
- Dördüncü Kuşak Üniversiteler

olarak sınıflandırırken, Üçler (2014:37) yine bu bağlamda üniversiteleri;

- Kuşak Üniversite (Geleneksel Üniversite - Ortaçağa Özgü - Kilise Merkezli Üniversiteler)
- Modern Üniversite - 2. Kuşak Üniversite
- Post Modern Üniversite 3. Kuşak Üniversite biçiminde sınıflandırmıştır.

Avrupa merkezli ortaçağ üniversitesi olarak ifade edebileceğimiz 1. Kuşak üniversiteler bilimsel bilgi üretmeyi değil dogmatik kilise öğretisinin genç beyinlere mutlak doğru olarak yerleştirilmesini hedefliyordu. Wissema (2009:13)' ya göre, Birinci kuşak üniversitelerin ana hedefi yeni bilgilere ulaşmak değil, geçmişin var olan bilgisini korumak ve kilise öğretilerine itaati öğrencilerine öğretmektir. Ortaçağ üniversitelerinin hocaları; yorumladılar, tartıştılar, küçük farklılıklar oluşturmak için ömürlerini harcadılar, ama hiçbir şey icat etmediler.

17. yüzyıl, Bacon, Boyle, Newton gibi bilim adamlarının katkılarıyla akıl yürütme yerine deneyin kullanılmaya başlanması nedeniyle modern anlamıyla bilimin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu tarih aynı zamanda yukarıdaki sınıflandırma itibari ile 2. Kuşak üniversitelerin ortaya çıkış ve yaygınlaşma zamanını göstermektedir. Wissema (2009:13-14)' nin da altını çizdiği gibi, bu tarihlerde bilim adamlarının önemli bir kısmı hala üniversitelerden bağımsız, üniversitelerin dışında faaliyet göstermekteydiler, o nedenle 17. Yüzyıldan itibaren "*bilimin büyük uyanışı*" üniversitelerin dışında gerçekleşmiştir demek yanlış olmayacaktır. Özellikle Fransa'da pratik teknolojik araştırmaya dayalı ve politeknik olarak ifade edilen yükseköğretim kurumlarının kurulmasıyla bu tarihlerde akademinin

sanayi ile olan bağı güçlenmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen 19. Yüzyıla gelinceye kadar üniversiteler sanayi ile tam anlamıyla bir işbirliği içerisine girememişlerdir. Böyle bir ilişkinin sağlam bir platformda tesis edilebilmesi için sanayi devrimini beklemek gerekecekti.

19. yüzyıl başında mesleki eğitim ve araştırmanın birlikte yürütülmesi ilkesine dayalı üniversite modeli ilk kez Alman düşünür ve devlet adamı Wilhelm Von Humboldt tarafından ortaya atılmıştır. Bu ilkeye dayalı olarak kurulan ilk üniversite Berlin Üniversitesi'dir ve bu üniversite modeli Humboldt Üniversitesi olarak anılagelmiştir. Humboldt Üniversitesi Almanya'da modern fen bilimleri ve sosyal bilimlerin temellerini atmış, 19. yüzyıl sonu ile 20. Yüzyıl başı dönemde meydana gelen bilimsel ilerlemelerin kaynağı olmuştur.

1900'lü yılların ortalarında üniversitelerin karşılaştıkları ekonomik sorunlar ve öğrenci sayısındaki büyük artış üniversiteleri yeni ekonomik kaynaklar bulma konusunda harekete geçirdi. Bu tarihlerden itibaren Humboldt Üniversitesi modeli yükseköğretim kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaya başlamıştı. Ayrıca İngilizcenin bilimin genel dili haline gelmesi, akademisyenlerin üniversitelerarası hareketliliği ve bilgiye erişimin kolaylaşması gibi unsurlar üniversiteler arasındaki işbirliğini olduğu kadar rekabeti de arttırmıştır. Ayrıca üniversiteler arasındaki etkileşimin artması interdisipliner çalışmalarında artmasına sebep olmuş bu da teknolojik bilgi üretiminin gelişimini etkileyen önemli bir faktör olmuştur. Ayrıca yakın geçmişte üniversitelerin içerisinde veya üniversitelerin dahil olduğu platformlarda oluşturulan özgün teknoloji üretim merkezleri de üniversite temelli sınıai üretim bağlamında önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Wissema (2009:21-28)'ya göre, teknokent, teknopark, bilişim vadisi gibi yapılar, üniversitelerin ekonomik etkinliğin beşiği olarak görülmeye başlaması üniversitelerin yeni bir modele yönelmesinde önemli bir ivme oluşturmuştur. Wissema (2009) bu yönelimi "*üçüncü kuşak üniversite*" olarak nitelemektedir. Etzkowitz (2004) ise, bu modeli "*girişimci üniversite*" olarak adlandırmayı tercih etmiştir. Saklı (2017:20) girişimci üniversiteyi "*bir girişim gibi hareket eden ve dış araştırma fonları için rekabet eden, işletme gibi etkinliğe önem veren bir kurumdur*" şeklinde tanımlamaktadır.

Günümüzde üçüncü kuşak veya girişimci üniversite modellerinin de misyonunu tamamladığı, artık akademiye dördüncü kuşak bir dönüşümün zamanın geldiğini ifade

eden yaygın bir görüş söz konusudur. Pawlowski (2009) dördüncü kuşak üniversite kavramının içeriği tam olarak şekillendirilmemiş olsa da, “*daha dikkate değer stratejik yaklaşımları*” ve “*çevresini proaktif biçimde şekillendirmeleri*” ile farklılaşan üniversiteleri ifade ettiğini belirtmektedir.

Dura (1994:101) üniversite-sanayi işbirliği kavramını “*üniversitelerin mevcut kaynakları (bilgi, eleman, ekipman) ile sanayinin mevcut kaynaklarının (deneyim, eleman, finansal güç) her iki tarafa ve topluma fayda sağlamak üzere bir metod ve sistem dahilinde birleştirilerek yapılan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve diğer faaliyetlerin tümü*” şeklinde ifade etmektedir. Akdoğan (2007:86) ise üniversite-sanayi işbirliğinin, bilgiyi üreten kurum olarak üniversite ile bunu uygulamaya dönüştüren kurum olarak sanayinin karşılıklı bağımlılıklarından meydana geldiğini ifade etmektedir.

Ülkemizde üniversite-sanayi işbirliği hedefi ilkin 1963 yılında ilan edilen birinci beş yıllık kalkınma planı ile gündeme gelmiştir. Birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planları ile Ar-Ge faaliyetleri ve Ar-Ge göstergelerine ilişkin ilk çalışmalar yapılmış, TÜBİTAK’ın milli bir araştırma merkezi olarak organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Altıncı beş yıllık kalkınma planı ile de üniversite – sanayi işbirliğinin yanında bir üçüncü unsur olan “*kamu*” modele dahil edilmiş, bu üç unsurun bütüncül bir yapı içerisinde ele alınması gerektiği fikri gündeme gelmiştir. Son yıllarda ülkemizde hedeflenen hızlı ekonomik dönüşüm ve yapısal reformların yanında 2023 vizyon amaçları doğrultusunda ihracatın geliştirilmesi programı büyük ölçüde sınıai üretimin arttırılmasına bağlıdır. Bu bağlamda çalışmamız ülkemizde münferit lokasyonlar da gerçekleştirilen sınıai üretime yerel üniversitelerce verilen Ar-Ge desteklerinin etkinliğini Sakarya İli özelinde ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışmanın Sorunsalı ve Amacı

Aile işletmeleri günümüzün en önemli örgütsel formlarından bir tanesidir. Aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanmasında önemli sorunlar yaşanmakta, bu sorunları aşma yönünde etkili yapı ve sistemler ortaya koyamayarak başarısız olan işletmelerin yaşam

ömürleri ise çok kısa olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada aile işletmelerinin seçilme nedeni, aile işletmelerinin büyüme ihtiyacı ve faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet koşullarına olan uyum sağlama ihtiyacının fark edilmiş olmasıdır. Söz konusu uyum,

büyüme ve başarı ihtiyacının karşılanmasında ise lokal düzeydeki bilimsel çalışmalar temelinde bu işletmelerin üniversite – sanayi işbirliğine katılarak kendilerine katkı sağlaması olanağı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın ana sorunsalı “*lokal düzeydeki bilimsel çalışmaların, bilim kuruluşların teorik ve pratik katkılarının aile işletmelerine yansımaları*”dır.

Lokal düzeydeki bilimsel çalışmaların, bilim kuruluşların teorik ve pratik katkılarının aynı lokasyonda var olan aile işletmelerini örgütsel performans bağlamında etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne yönde etkilediği tespit edilmesi önem arz etmektedir. Arada bir ilişkinin durumu akademi ve aile işletmeleri arasında pratik bir boşluk olduğu varsayılacak ve bu varsayımının nedenlerine odaklanması da bu çalışma kapsamında ele alınan bir diğer mefhumdur. Ayrıca söz konusu boşluğun organizasyonel rollere etkileri de araştırılması üzerine yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle Bu çalışmanın amacı, *lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır*. Bu çerçevede çalışmanın iki temel odak noktası bulunmaktadır. Çalışmanın birinci odak noktası, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yapmaktır. Çalışmanın ikinci odak noktası ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitte bulunmaya yöneliktir. Dolayısıyla çalışmanın ikinci odak noktası ifade edilen birinci odak noktaya göre şekillenecektir. Eğer lokal bilimsel çalışmaların o bölgedeki işletmelerin örgütsel performans üzerinde önemli rekabet unsuru oluşturucu bir etkisi var ise bu durumda böylesi bir sonucu ortaya çıkaran firmaya ve bilim kurumlarına özgü mekanizmaların neler olduğu üzerinden durulacaktır. Eğer tersi durum söz konusu ise yani lokal bilimsel çalışmaların o lokasyondaki firmaların performansı üzerinde çarpıcı bir takım etkileri yok ise bu durumda bilim kurumları ile firmalar arasındaki uzaklığı-boşluğu oluşturan nedenlerin olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın İçeriği

Bu çalışma ifade edilen amaç çerçevesinde üç bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde işletmelerde performans yönetimi sistemi ele alınacaktır. Çalışmanın ilk bölümünü oluşturan bu başlık içinde performans ve işletme performansı kavramlarına ilişkin tanımlayıcı açıklamalara yer verilecektir. Daha sonra bir işletmede

performans yönetim sürecinin aşamaları açıklanacaktır. Son olarak ise günümüzde işletme performansı ölçümünde en sık tercih edilen çok boyutlu performans yönetimi yöntemlerinden bahsedilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümü ise tezin ampirik kısmı olarak ele alınacaktır. Bu bölüm örnek olay çalışması şeklinde ele alınacak uygulamanın, belirtilen amaç çerçevesinde değerlendirildiği kısmı oluşturmaktadır. Çalışma da kullanılan ve yarı yapılandırılmış mülakatlar ile toplanan veriler aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan sonuç bölümünde ise çalışmada elde edilen bulgular yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Önemi

Çalışmamız makro ekonomik performansın önemli ölçütlerinden biri olan sınai üretimin beslendiği önemli kaynaklardan biri olan üniversitelerin, sanayiye sağladığı teknolojik bilgi ve Ar-Ge süreçlerine ilişkin etkinliğinin araştırılmasına dayanmaktadır. Bu amaçla lokal sınai üretim makro sanayi sisteminin bir elemanı olarak düşünülmüş, lokal sınai üretim performansının makro üretim performansını dolaysız olarak etkileyeceği öngörülmüştür.

Bu bağlamda, çalışmamız lokal olarak Sakarya ilini referans olarak almış ve Sakarya ili sınai üretimi üzerinde lokal bilimsel araştırma merkezi olarak ele alınan Sakarya Üniversitesi'nin lokal sanayiye Ar-Ge katkısının etkinliği ve boyutu araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmamızın önemi lokal bilimsel araştırmaların lokal sınai üretime etkisinin ifadesi olacaktır. Lokalde yapılan bu çalışmanın gelecekte makro ölçekte yapılacak çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmada lokasyon spesifik bilim kuruluşların teorik ve pratik katkılarının aile işletmelerine yansımaları ile değerlendirmeler yapılmış ve sadece dokuz aile işletmesinin yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu durum göz önünde bulundurulması gereken bir konu olarak ele alınmalıdır. Çalışmanın sorunsalı bağlamında her bir işletmenin sadece bir yönetim kurulu üyesi ile görüşülmüş ve bu görüşmelerden elde edilen veriler temel

alınmıştır. Bu bağlamda daha farklı ve çeşitli kaynaklardan veri edinme olanağı bulunmadığı için veri çeşitlendirmesi yapılması mümkün olmamıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışma nitel bir çalışma deseni kapsamında örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Yukarıda belirtilen amaç çerçevesinde ifade edilen odak noktaları göz önüne alındığında örgütsel bağlamın bilim kurumu tarafından yürütülen çalışmalardan faydalanmada ve bilim kurumunun kendine özgü lokal bağlamının da o lokasyondaki firmalara olan katkı potansiyeline doğrudan etki edebileceği bilinmektedir. Bağlamın hem firmalar, hem de bilim kurumları çerçevesinde bu derece önemli olması araştırmanın örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmasını gerekli kılmıştır. Bilindiği gibi araştırılan olgunun bağlamla iç içe geçtiği ve olguya ait tema ve değişkenlerin bağlamdan ayrı düşünülemediği durumlarda örnek olay çalışmaları ideal çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Örnek olay çalışmasının tercih edilmesinin bir diğer nedeni de bilim kurumu tarafından ortaya konulan çalışmaların sonuçlarından firmaların faydalanırken firmaların kendilerine özgü bir dizi ilişki ve mekanizmalar kurduğu bu ilişki ve mekanizmalar üzerinden bilim kurumu ile olan ilişkilerini yönetmiş/yönetiyor olmalarıdır. Özellikle firmaların lokal bilimsel çalışmalardan yoğun olarak faydalanma durumlarının olduğu bölgelerdeki firmalarda bu mekanizmaların analizi araştırmanın odak alanlarından birini oluşturmaktadır. Böylesi bir analiz dışarıdan bir bakış ile yapılması mümkün olan bir analiz değildir. Dolayısıyla, böylesi analizler için firmaya içeriden bakmak ve firmanın kendine özgü yaşanmış tarihselliği ile bu tarihsellikte oluşan tercihler sonucunda ulaşılan deneyimlerini analiz etmek gerekmektedir. Örnek olay çalışmaları bir araştırmacıya böylesi analizler için de önemli avantajlar sunmaktadır.

Lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu çalışmada önem arz eden birincil veriler, mülakat çalışmalarının yapıldığı zaman zarfında araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş olan doğal gözlemlerle toplanmıştır. Çalışmada yarı biçimsel mülakat benimsenmiş ve yukarıda da belirtildiği üzere verilerin toplanması aşamasında, mülakat yapılacak işletmeler ve kişilerin belirlenmesinde kasti örneklem tekniği kullanılmıştır.

Bu bağlamda çalışma; Sakarya ili sınırları içerisinde bulunan 9 farklı aile işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri söz konusu aile işletmelerinin yönetim kurulunda

bulunan 9 kişi (yönetici) ile yarı biçimsel mülakat ile toplanmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler, ortalama 25 dakika ile 50 dakika gibi bir zaman aralığında sürmüştür. Söz konusu katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlardan önce uygun zaman belirlenerek telefonla randevu alınmış, belirtilen yer ve saatte görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce katılımcılara süreç, konu ve kapsam hakkında yeniden bilgilendirme yapılmıştır. Mülakatların hem sesli hem de yazılı olarak kayıt altına alınması konusunda katılımcılar ile anlaşılmış, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı konusunda güvence verilmiştir.

BÖLÜM 1: İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

İşletmenin amaçlarına ve önceden belirlenen hedeflerine ulaşmadaki başarısı, kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmamasıyla ilgilidir. Bu kaynakların verimli kullanılmasıyla ilgili ölçütlerin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Bu ölçütler verimliliği ölçülebilir kılma niteliğine sahiptir. Yönetimsel anlamda ise performans ölçülebilir olduğunda bir değer kazanmaktadır. Performansın literatürde birçok farklı tanımı olmasına karşın. Bu tanımların neredeyse tamamında temel hedef performansın ölçülebilir olmasıdır. Buradan hareketle, çalışmanın ilk bölümünü oluşturan bu başlık içinde performans ve işletme performansı kavramlarına ilişkin tanımlayıcı açıklamalara yer verilecektir. Daha sonra bir işletmede performans yönetim sürecinin aşamaları açıklanacaktır. Son olarak ise günümüzde işletme performansı ölçümünde en sık tercih edilen çok boyutlu performans yönetimi yöntemlerinden bahsedilecektir.

1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları

Performans kavramı farklı disiplinlerce ele alınmış bir kavramdır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 217) çünkü performans ele alındığı kavram bağlamında incelenebilir (Carton ve Charles, 2006:3). İşletmelerde performans kavramı örgütsel ve bireysel bağlamda ele alınabilmektedir (Aktan, 2009: 26). Bu çalışmada performans kavramı örgütsel performans bağlamında ele alınacaktır.

Performans kavramı amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet neticesinde ulaşılan sonucu, nicel ve/veya nitel olarak ifade eder(Özer, 2009: 4-5). Daha yalın bir ifadeyle bir hedefe ulaşma seviyesi (Dwight, 1999: 258) ya da herhangi bir eylemin sonucunda ulaşılan başarı seviyesi (Okur, 2007: 53) olarak da ifade edilebilir. Bu yüzden performans kelimesi genellikle yüksek performans, düşük performans, iyi performans, kötü performans gibi nitelendirici kelimelerle birlikte kullanılan nötr bir ifadedir. Performans kavramının gün geçtikçe farklı anlamlar içeren başarı, etkenlik, etkililik, yetenek ve memnuniyet bir şekilde kullanılmaya da başlanmıştır.

İşletmeler başarılarını sürdürüebilmek adına alınan kararların ve bunların uygulama süreçlerinin başarısını dikkatle takip etmek zorundadırlar. İşletme başarısını açıklayan bir kavram olarak performans, işletmelerin daha etkin bir biçimde yönetilebilmesiyle ilgili olarak kavramsallaştırılmaktadır.

İşletme performansı kavramı işletme alanında da çokça çalışılmış bir konudur. Ancak işletme disiplininin doğası gereği birçok alt disiplinde farklı bakış açılarıyla ele alınarak karmaşıklaşmış ve çok boyutlu hale gelmiştir. Dolayısıyla işletme performansı ile ilgili fazlaca tanımlama girişimi ortaya çıkmakta ve ortak bir tanım yapmak neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Yapılan tanımların çoğunluğunda ise işletme performansının tanımından ziyade işletme performansını oluşturan boyutlar ve işletme performansının nasıl ölçülebileceği üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir (Golden, 1992; Cronin ve Page: 1988; Caruana ve Pitt, 1997, Neely ve diğerleri, 1995; Walkier ve Ruckert, 1987, Philips, 1999,Reiner 2004). Yine işletme performansı kavramının örgütsel başarı ve örgütsel etkinlik kavramlarıyla aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir.

Performans, işletme yönetimi açısından, bir işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini ifade etmektedir (Mistepe 1998: 17) ve bir işletmenin belirli bir süre zarfındaki çalışmasının neticesi olarak değerlendirilebilir (Şen, 2010: 103). İşletme performansı kavramını Sarıaltın (2003: 3) işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilme, sahip olduğu kaynakları etkin kullanabilme ve yeniliklere uyum sağlayabilme gibi farklı boyutlardaki başarısını açıklayan bir kavram olarak, Ağca ve Tunçer (2006: 175) işletmenin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde çıktılarının ve çıktılarının elde edilmesinde kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi, amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği şeklinde tanımlarken; Balcı (2011: 153) ise işletme performansının bir işletmede belirli bir dönemde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak nitelendirildiğini ve etkinlik, verimlilik ve çıktı kavramlarıyla ilişkilendirildiğini ifade etmektedir. Bir başka tanımda işletme performansı “*İşletmenin önceden belirlenmiş olan amaçlarına, sahip olduğu kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyeti*” ifade etmektedir (Daft, 1997). Benzer bir tanımda işletme performansı, işletmenin amaçlarıyla gerçekleşen durum arasındaki fark olarak tanımlanmıştır (Pitt ve Tucker, 2008: 243). Demir ve Okan (2009: 60) tarafından yapılan bir tanımda ise işletme performansı rakiplerle karşılaştırmalı olarak bir işletmenin yeteneklerinin ne kadar verimli bir biçimde kullanıldığının bir ölçüsü olarak açıklanmıştır.

Yapılan bu tanımlardan hareketle bu çalışmada işletme performansı “*belirli bir zaman diliminde amaç belirleme ve amaçlara ulaşma sürecinde kaynakların ne kadar etkin*

kullanıldığıının ve sonuçta işletme amaçlarının ne düzeyde gerçekleştirilebildiğinin çok boyutlu bir ölçüsü” olarak ele alınacaktır.

1.2. İşletmelerde Performans Yönetimi Kavramı

Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi o işletmenin başarısının bir ölçüsüdür. Başarının ölçülme şekli elde ettiğimiz başarıyı da belirler. Çünkü başarı tanımlanabilir ve ölçülebilir olduğunda yönetsel anlamda bir değer kazanır (Ndubai, 2016: 3). Bir işletmenin ölçülemeyen faaliyetleri işletmenin neleri başarabildiğini, neleri başaramadığını, neden başarılı ya da başarısız olduğunu anlamlandıramama gibi bir sonucu ortaya çıkartır ki bu konuda yönetim düşünürü Drucker (1995) eğer bir şey ölçülemiyorsa yönetilebilmesinin de mümkün olmadığını ifade etmiştir (Garvin, 1993). Dolayısıyla bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi stratejik bir bakış açısı ve entegre bir anlayışla işletme performansının sistematik bir şekilde artırılması ile gerçekleştirilebilir ki bu da performans yönetimi kavramını karşımıza çıkartmaktadır.

Performans yönetimi kavramı, bir işletmenin bütüncül bir şekilde amaçlarına ulaşmasıyla ve başarısının yönetilmesiyle ilgili bir kavramdır. Ancak ilgili yazında performans yönetimi bireysel performans yönetimi ile karıştırılmaktadır. Bireysel performans yönetimi örgütsel performans yönetiminin alt işlevlerinden bir tanesidir ve yönetim fonksiyonunun önemli bir parçası olarak görülmektedir (Mesci, 2011: 87). Performans yönetimi sadece bireysel insan kaynağına veya takımlara değil, işletmenin programlarına, süreçlerine, fonksiyonlarına sahip olduğu tüm kaynaklara ve bir bütün olarak organizasyonun kendisine odaklanır. İyi bir performans yönetimi anlayışı için örgütün tüm yönlerinin kapsayan ideal tek bir yönetsel anlayışa ihtiyaç bulunmaktadır. Performans yönetimi ile işletmeler düşük performansı iyileştirmeyi sağlayabilir ve bu anlamda performans boşluklarının oluşmasını engelleyebilirler. İşletmeler arzu ettikleri performans seviyelerine ulaşırlarken bu süreç sadece yöneticilerle değil, yöneticilerin kontrolünde olmak üzere tüm çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve diğer paydaşlarında katkı verdiği bir mantıkla yürütülebilir. Doğru tasarlanmış bir örgütsel performans yönetimi sistemi ile işletmeler daha kolay yönetilebilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilirler.

Akal (2005: 75) performans yönetimini, *“işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmak için, işletmenin bugün ki ve geleceğe yönelik durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları*

karşılaştırma ve performansın devamlı olarak gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, eylemleri başlatma ve sürdürme görevlerini gerçekleştiren yönetsel bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Porter ve Sakaibara (2004: 33) kavramı “*işletmenin sahip olduğu kaynakların ve bilginin en uygun bir biçimde bir araya getirilmesi ve çevresel değişiklikleri de göz önünde bulundurarak temel yeteneklerin rekabette avantaj oluşturacak bir vizyona doğru yönlendirilmesi süreci*” olarak ifade etmişlerdir.

İşletmelerin sürdürülebilir başarısı sürdürülebilir rekabet avantajı kavramını dolayısıyla da stratejik yönetim kavramını akıllara getirmektedir. İşletmelerde performans yönetimi stratejik yönetimle ilişkilendirilen bir konu olarak değerlendirilebilir. Stratejik yönetim bir işletmenin performansını belirleyecek temel parametreleri ortaya koyarken, performans yönetimi sürecinin çıktıları aynı zamanda mevcut stratejilerin yeniden yapılandırılmasında kullanılabilir (Barutçugil, 2002).

Yukarıdaki açıklamalardan ve aktarılan tanımlardan yola çıkarak bu çalışma için performans yönetimi “*işletmenin tüm yöneticilerinden çalışanlarına kadar sürekliliği olan bir anlayışla, örgütün tüm fonksiyonlarında ve bütününde belirlenen hedeflerine en etkin bir biçimde ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemlerin tanımlanması ve uygulanmasını içeren araçlar ve yönetsel süreçlerin tamamı*” olarak tanımlanmıştır.

1.3. İşletme Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetim süreci, işletmeyi örgütsel ve fonksiyonel stratejileri doğrultusunda yönetmektir. Bu süreç etkin bir denetim sistemi oluşturarak işletmedeki örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin tüm eylemlere yayılmasını temin etmek ve daha sonra da geri bildirim sağlamaktan oluşmaktadır. İşletme yöneticileri de oluşan bilgiyi karar verme süreçlerinde kullanırlar (Bititci ve diğerleri, 1997: 524-525).

Performans yönetim sürecinin temel amacı proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak işletmenin stratejik amaçlarının işletmenin tüm fonksiyonlarına, alt birimlerine hatta çalışanlara kadar yayılmasını sağlamaktır (Çilek, 2012: 5) ve bir örgütün belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecinde izlediği yolu ve bu süreç sonunda ortaya çıkan neticelerin değerlendirildiği bir süreci ifade etmektedir (Kırılmaz, 2012: 82). Performans yönetimi süreci devamlılığı olan döngüsel bir süreçtir.

Franco-Santos ve diğ erleri, (2007: 793) tarafından performans yönetim sürecinin amaçları 17 ana grupta ifade edilmiştir; bunlar stratejinin yürürlüğe konulmasının sağlanması, stratejinin yürütmesinin sağlanması, stratejiye odaklanmanın ve kaynak tahsisinin sağlanması, işletmenin performans hedefleri ve öncelikleri ile ilgili iç iletişimin sağlanması, performansın ölçülmesi, performansın geliştirilmesi, süreçlerin gözlenmesi, süreçlerin planlanması, dış çevreyle iletişimin sağlanması, ödüllendirme, iletişimin yönetilmesi, geri bildirim yapılması, çift taraflı öğrenmenin sağlanması, stratejinin formülasyonu, kıyaslama, yasal düzenlemelere uyum sağlanması ve çalışan davranışlarının stratejik amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanması şeklindedir.

Çevik ve diğ erleri, (2008) yaptıkları çalışmada performans yönetim sürecini örgütsel amaçların belirlenmesi, bütünsel örgütsel amaçların dönemsel performans hedeflerine dönüştürülmesi, performans kriterlerinin belirlenmesi, performansın ölçülmesi, performans sonuçlarının analizi ve bu sonuçlara göre karar verme faaliyetinin gerçekleştirilmesi şeklinde açıklamışlardır. Kırılmaz (2012: 89) tarafından yapılan doktora çalışmasında performans yönetim süreci performans planlama, performans ölçümü, performans değerlendirme, performans denetimi, performans geliştirme şeklinde beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. Mesci (2011: 88) tarafından yapılan çalışmada ise performans yönetim süreci hedef belirleme, uygulama ve değerlendirme şeklinde üç aşamada ele alınmıştır.

Bu çalışmaların bir sentezi yapılarak bu çalışmaya esas olmak üzere performans yönetim süreci ;

- 1) Performans yönetiminin planlanması ve uygulamaya hazırlık,
- 2) Performansın ölçülmesi,
- 3) Performans ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi ve yönetsel süreçlerde kullanılması şeklinde ele alınacaktır.

1.3.1 Performans Yönetiminin Planlanması ve Uygulamaya Hazırlık

Performans Yönetimine hazırlık olarak da değerlendirilebilecek bu aşamada amaç etkin bir performans yönetim sistemine temel olacak adımların netleştirilmesidir. Performans yönetim sürecine temel teşkil edecek bu adımlar sırayla şu şekilde tasarlanabilir;

- İşletme amaçlarının belirlenmesi,
- Bu amaçlara ilişkin temel performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Performans ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi,
- Etkin bir performans yönetimini destekleyecek yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması,
- Performans yönetim sürecinin tüm işletmeye yayılımının sağlanması.

İşletme amaçlarının belirlenmesi

Performans yönetimi sürecinin ilk basamağı olan bu aşamada öncelikle performans yönetimine temel teşkil edecek şekilde işletmenin vizyonu, stratejik amaçları ve fonksiyonel düzeydeki amaçları belirlenmelidir. Bu aşamanın üst düzey yönetimin sorumluluğunda ancak çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Uyargil, 2008: 81). Bu amaçlar belirlenirken iç ve dış çevresel faktörler özellikle ilgili performans dönemine ilişkin olarak dikkatlice analiz edilmelidir. Bu aşamada belirlenecek amaçların gerçekçi, ulaşılabilir, ölçülebilir, tanımlanabilir ve karşılaştırılabilir (Dinçer, 1994: 54-56) bir nitelikte olması oldukça önemlidir. İşletme amaçlarının doğru belirlenmesi daha sonraki süreçlerin başarısı için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir (Mesci, 2011: 90).

Temel performans kriterlerinin belirlenmesi

Performans yönetimine temel teşkil edecek işletme amaçları belirlendikten sonra performansı tanımlayacak olan temel kriterlerin belirginleştirilmesi gerekmektedir. Performans ölçütleri veya performans kriterleri ulaşılmak istenen amaçlara ilişkin kontrol marjlarını tanımlamaktadır. Performans kriterleri genellikle sayısal değerler olarak ifade edilirler ancak sayısal olarak ifade edilebilme imkânı olmadığında bu kriterler en azından karşılaştırmaya imkân tanıyacak bir nitelikteki göstergeler olarak da belirlenebilirler. Performans kriterleri daha önceden belirlenen amaçlarla gerçekleşen performans sonuçları arasındaki farkı karşılaştırır ve sapmanın miktarını ölçer. Performans kriterlerinin temel amacı, iyileştirmeyi planlı bir faaliyet dâhilinde sürekli ve düzenli olarak desteklemek ve gerçekleştirilen faaliyetlerin durumu hakkında nicel ve finansal olmayan veri sağlamaktır (Kabadayı, 2002: 65).

Performans kriterlerinin amaçlarla ilgili anlamlı ve kullanılabilir bilgiler vermesi, belirli bir performans standardının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan bölüm, birim veya

bireyle bağlantılı olması (gerektiğinde bu kriterlerin bunlarla birlikte belirlenmesi gerekmektedir), yanlış anlamalara sebep olmaması (açık, iyi tanımlanmış, basit olması), zaman boyutunda ve kurum içi farklı değişkenlerle karşılaştırılabilir olması gibi özellikleri taşması gerekmektedir (Yörüker ve diğerleri, 2003: 14).

Performans ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi

Performans yönetim sürecinin planlanmasında en önemli adımlardan biri de performansın nasıl ölçüleceğine ilişkin karar verilmesidir. Bu karar kendisinden önceki iki adımda ortaya çıkan neticelere ve bir sonraki adımda seçilecek bilgi sisteminin özelliklerine göre verilmelidir. Performans ölçüm yöntemlerine ilişkin ayrıntılı bilgiler ilerleyen kısımlarda performansın ölçüm yöntemleri ile ilgili başlığın altında verilecektir.

Etkin bir performans yönetimini destekleyecek yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması

Gittikçe karmaşıklaşan yönetim süreçleri içerisinde bir işletmenin performans yönetimini başarıyla yönetebilmesi oldukça zor bir faaliyettir. Ancak doğru seçilmiş bir yönetim bilgi sisteminin kullanılması bu süreci daha kolay yönetilebilir hale getirmekte ve etkinliğini arttırmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri, bir örgütün yöneticilerine, sorumlulukları altında olan planlama, denetleme ve yönetim faaliyetleri için daha verimli ve etkili karar almalarını sağlamak amacıyla, organizasyon içinden ve organizasyon dışından elde edilen verilerin kaydedilmesi, depolanması, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi, bu bilgilere erişilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan ve yönetsel süreçlerden oluşan sistemler olarak tanımlanmaktadır (Anameriç, 2005: 28; Behan ve Holmes, 1990: 39). İşletmelerdeki performans yönetimi süreci örgütün performansını yönetmede farklı sistemlerin nasıl kullanabileceğini de tanımlamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 347). Performans yönetim sürecinin merkezinde yönetim bilgi sistemleri bulunmaktadır. İşlemlerin performans yönetiminde kullandıkları bu sistemlerin bütüncül bir anlayışta tasarlanması önem taşımaktadır. Bu bütüncül anlayış aslında bir performans ölçme sistemini işaret etmektedir. Günümüzde bu bütüncül anlayışın tüm detaylarıyla birlikte kullanılmasını ve işletmeye yayılımını sağlayan önemli unsur yönetim bilgi sistemleridir (Bititci ve diğerleri, 1997: 524-525).

Performans yönetim sürecinin tüm işletmeye yayılımının sağlanması

Performans yönetiminin ifade edilen hazırlık aşamalarından sonra performans yönetiminin temel felsefesinin, işletmenin amaçlarının, performans ölçüm süreçlerinin işletmeye yayılımı oldukça önem taşımaktadır. Bu aşamada performans yönetim sistemine uygun örgütlenme biçimi ve örgüt kültürünün oluşturulması oldukça önemlidir. Performans yönetim sisteminin mevcut örgütsel yapıya uygun bir biçimde tasarlanması gerekmektedir. Mevcut örgütsel yapıya uygun olmayan bir performans yönetimi yapısı maliyetlerin artmasına, görev, yetki ve sorumluluk karmaşasına ve bürokratik işlemlerin artmasına yol açarak sürecin başarısız olmasına sebep olabilir.

Yine yeni bir sistemin kurulmasında oluşacak belirsizlikler bölümler, birimler ve çalışanlar üzerinde bir takım sıkıntıların çıkmasına yol açabilir. Bu süreçte işletme içi iletişim önemli bir unsurdur (Peng ve Litteljohn, 2001). Performans yönetim sistemine yönelik yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan planlamalar eğitimler yoluyla işletmeye yayılmalıdır.

1.3.2. Performansın Ölçülmesi

Performans ölçümü performans yönetimi sürecinin ikinci aşamasıdır. Performans yönetim sürecinin etkililiği performans ölçümüne dayanmaktadır ve performans yönetimi literatürün de performans ölçümü, muhasebe, stratejik yönetim, üretim yönetimi, pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinlerden araştırmacılarca farklı şekillerde ele alınmış ve hepsinde iki temel soruya cevap aranmıştır. Bu sorular işletme performansının belirleyicilerinin ne olduğuyla ve performansın nasıl ölçülebileceği ile alakalıdır (Neely, 1999: 221).

Performans ölçümü; yönetimin kontrol fonksiyonu içinde yer alan bir faaliyet olarak işletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının birtakım araç ve yöntemler kullanılarak izlenmesidir (Başpınar, 2016: 10). Performans ölçümü faaliyeti bir işletmenin amaçlarının ne kadarına ulaştığını anlamak için gerçekleştirilen sistematik bilgi toplama faaliyetidir (Marr, 2006: 97). Performans ölçümü işletmelerde ölçüm sonuçları neticesinde oluşan raporlarla paydaşlara hesap verme sorumluluğunu da yerine getiren yönetsel bir araçtır (Elitaş ve Ağca, 2006: 349).

Performans ölçümü, işletmelerde hataların bulunup ortaya çıkartılmasından çok işletme içindeki faaliyetlerin daha verimli bir şekilde yapılmasına ve sadece az kaynak kullanılmasına değil kaynakların daha etkin alanlarda kullanılmasına odaklanmış (Karaman, 2009: 415) bir sistemle gerçekleştirilebilir. Performans ölçme sistemi adı verilen bu sistem, bir işletme içerisinde karar alınması, bu kararların uygulamaya geçirilmesi, koordine edilmesi ve uygulama neticelerinin stratejik amaçlara uygunluğunun belirlenmesi için kullanılan bilgi toplama sistemidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43-44).

Performans Yönetimi kavramında olduğu gibi performans ölçümü kavramıyla ilgili olarak da örgütsel ve bireysel performans boyutları neredeyse yapılan tüm bilimsel çalışmalarda birbirine karıştırılmaktadır. Yazında birçok eserde kavramlar örgütsel boyuttan ele alınmaya başlanmakta ancak tanımlamalar ve açıklamalar bireysel performans yönetimine ve bireysel performans ölçümüne doğru kaymaktadır.

Performans ölçüm sisteminde daha önceki planlama ve uygulamaya hazırlık aşamasında belirlenen işletme amaçları bu amaçlara göre oluşturulmuş temel performans kriterleri ve bunlara bağlı olarak seçilen performans ölçüm yöntemleri temel girdiler olarak kullanılır. Bu aşamada yapılması gereken iş sadece işletme performansını ölçmektir.

İşletmeler performans yönetim süreçlerini ölçüme dayanan ve stratejiye odaklı bir yapıya dönüştürmektedirler. İşletmelerin ölçüme ve stratejiye odaklı performans yönetim süreçlerinde amaçların anlaşılabilir olması için ölçmeye dayalı somut ifadelerin oluşturulması, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayandırılması gerekmektedir. Bu veriler de işletme performansın ölçülmesiyle sağlanabilmektedir (Sarıaltın, 2003: 3-4).

Performans ölçüm sistemi neticede bir yönetim bilgi sistemi içerisinde oluşturulan parametrelere göre çalışır. Ancak performans ölçüm sistemlerine temel oluşturacak performans ölçüm modelleri, katma değerli faaliyetler ve değerlendirilmiş sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini gösteren iş modellerini ortaya koymaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546).

1.3.3. Performans ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi ve yönetsel süreçlerde kullanılması

Örgütsel performansı ölçmek işletme için sadece gerekli verileri elde etmenin bir yoludur. Belirli performans göstergeleri üzerinden ölçülerek elde edilen verilerin değerlendirilerek kullanılabilir sonuçlara dönüştürülmesi gerekmektedir. İşletme performansı ancak performans ölçümleriyle elde edilen verilerin analizlerinin neticesine göre verilen yönetsel kararlar uygun şekilde yönlendirilen eylemlere çevrildiğinde yönetilebilir bir duruma gelecektir.

Ancak performans ölçüm sonuçlarının kullanılabilirliği sağladığı bilgilerin güncelliğine ve doğruluğuna bağlıdır. Performans ölçüm çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan verilerin gereğinden fazla olması, veriler arasında bağlantının kurulamaması, verilerin geçmişe dair bilgi vermesi ancak geleceğe dair bir şey söylememesi gibi beklenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. Bu tür durumlar ya performans yönetim sisteminde nelerin ölçülmesi ve bunların nasıl ölçüleceği ile ilgili aşamada yanlışlık olduğunu gösterir ya da eğer bu aşamada bir yanlışlık yoksa o zaman performans ölçüm sonuçlarının nasıl değerlendirileceği ve nasıl kullanılacağı ile ilgili bir sorunun varlığı söz konusudur.

Performans ölçüm sonuçları doğru bir şekilde analiz edildiğinde elde edilen sonuçlar düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi, gerektiğinde performans önlemlerinin gözden geçirilmesi için kullanılır. Örgütsel iyileştirme yapıları oluşturmak, performans iyileştirmelerinin uygulanmasına ve performans yönetimine bağlı kalmayı sağlayacaktır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 220).

Performans yönetim sistemi içerisinde ölçüm sonuçlarının kullanımı konusunda bilgi teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeyle performansla ilgili verilerin gerekli miktarda, kalitede, zamanında ve düşük maliyetle elde edilebilme potansiyeli artmıştır (Smith ve Goddard, 2002: 250). İşletmelerde performans yönetimi sürecinde kullanılan bilgi teknolojileri sadece performansı ölçme ile ilgili bilgi toplama sürecinde değil aynı zamanda toplanan verilerin analiz ve sunumunda da etkin bir rol oynamaktadır (Neely, 1999). Performans yönetimi sürecinde performans ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesinde yönetim bilgi sistemlerinin kullanımı bu aşamada yapılacakları oldukça kolaylaştıracak ve yaşanabilecek zorlukları ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

Çoğu zaman tek başına performans ölçüm verileri kullanılabilir bir bilgi sağlamaz. Performans ölçüm sonuçlarının düzgün bir şekilde analiz edilebilmesi için belirli bir sonucun işletme için ne anlama geldiğini yorumlamak gerekmektedir (Amaratunga ve Baldry, 2002: 220).

Performans sonuçlarının operasyonel faaliyetlere yönelik kullanılması olağan bir durumdur ancak kısa vadeli bir bakış açısını ifade eder. Performans ölçüm sonuçlarının uzun vadeli bakış açısıyla değerlendirilmesi ve işletme stratejilerini destekleyecek bir şekilde yorumlanması daha önemlidir. Performans ölçüm sonuçları stratejik hedeflerle gerçekleşen başarı düzeyi arasındaki boşlukları belirlemek için kullanılmalıdır. Bu boşluklar işletmeler için iyileştirmeye imkân tanıyan alanları bulmaya yardımcı olur (Amaratunga ve Baldry, 2002: 220). Performans ölçüm sonuçlarından elde edilen bulguların geleceğe yönelik olarak kullanılabilmesi için sadece eldeki veriler yeterli olmayabilir. Eldeki verilerin gelecekte nasıl şekil alacağını öngörebilmek için geleceğe yönelik tahmin yöntemlerini kullanmak faydalı olacaktır (Smith ve Goddard, 2002: 252).

Performans sonuçlarının analiz edilmesi kadar yönetsel süreçlerde uygulanabilir hale gelmesi için birtakım teşvik mekanizmaları gibi yönetsel araçların da kullanılması gerekebilir.

Performans yönetim sisteminin işletmenin ihtiyaç duyduğu dinamizmi sağlayacak işletmeye değişen çevre şartlarına uyumlu hale getirecek bilgileri sunması gerekir. Bu nedenle performans sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında işletmenin performans yönetimin etkinliğinin belirlenmesi için performans ölçüm bulgularının sonuçlarının ne kadar kullanılabilir olduğuna bakılmalı ve buna göre performans yönetim süreci gözden geçirilmelidir. Performans yönetimi süreci içinde faydası olmadığı görülen ölçümler kaldırılmalı veya faydasını arttıracak önlemler alınmalıdır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 222).

1.4. İşletmelerde Performansı Oluşturan Boyutlar

Birbirinden ayrı özelliklere sahip olan performans göstergeleri/kriterleri basit bir tanımla örgütün performansının ölçülebilmesi için işletme tarafından koyulan hedeflere varılıp varılmadığının ya da örgüt (işletme) tarafından koyulan hedeflerin ne kadarına yaklaşıldığının ölçülebilmesi için kullanılan analiz yöntemleridir (www.sgb.gov.tr,

2004), aynı zamanda temel performans göstergeleri, örgütün karşılaştığı sorunları çözüme kavuşturulmasında yöneticilerin kullandığı kaynakların bir kısmını oluşturmaktadır (Cingöz, 2011: 151).

Günümüze kadar örgütsel performansın geliştiği ve değişime uğradığı bir süreç yaşanmaktadır. Performans anlayışı bu süreç zarfında zaman zaman yeniden oluşturulmuş zaman zaman önemini yitirmiş ve zaman zaman da önem kazanan performans kavramıyla farklı performans parametreleri oluşmuştur. Örgütsel performans konusunda birçok disiplin ve bilimsel alan için çok karmaşık ve çok boyutluluk konusu tartışılmaktadır, bu nedenle performans ile ilgili literatürün bütünlükten yoksun olduğu iddia edilmektedir (Başat, 2009: 12-13). Günümüze kadar gelen süreçte örgütsel performans ölçümü için çeşitli ölçüm göstergeleri kullanılmış ise de örgütlerin performanslarının bütün taraflarıyla ölçülebilmesi adına etkenlik, etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk günümüzde örgütsel performansın yeni boyutları olarak performans ölçüm göstergelerine nitel kavramlar olarak dâhil edilmiştir. (Akal, 1994).

İşletme performansının izlenmesinde kullanılan etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, çalışma yaşamının kalitesi gibi göstergeler/kriterler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Etkililik: Sayısal ölçütler bir işletmenin parça ve ürün maliyetlerini tahmin edebilmeyi, ardışık dönemlerde (periyotlarda) performans takibi, performans problemleri ve tercihli metotların karşılaştırılmasını sağlar. Performans ölçütleri içinde üç temel kavram; verimlilik, etkinlik ve etkililik günlük hayatta ve literatür de zaman zaman birbirleri yerine kullanılmaktadır. Ancak bunlar farklı tanımlara sahip kavramlardır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

Etkililik, ikinci dünya savaşından sonra kullanılmaya başlanan ekonomik bir kavramdır. Daha sonraları imalat başta olmak üzere çeşitli bilim dallarında da kullanılmaya başlamıştır. Kavram olarak etkililik (Horngren ve diğerleri, 2000: 229) tarafından örgütlerin işlerini gerçekleştirirken amaçlara ne kadar ulaştıklarını gösteren bir ölçüttür. Örgütsel etkililik bir yönetim görevi olarak ifade edilebilir. Yöneticiler içinde buldukları şartlara göre her bir durum için etkililik ölçütü belirleyebilirler (Yükçü ve Atağan, 2009 2).

Etkenlik: Akal'a göre etkenlik en önemli performans boyutu olarak işletme seviyesinde toplam performansı yansıtır. Örgütün etkenlik seviyesini temin edilen girdi, girdinin çıktıya dönüşme oranı, girdinin sistem tarafından kullanım miktarını ölçebilmek örgütün etkenlik düzeyini gösterir (Başaran, 1992:134-135). Birçok işletmede kullanılan kaynaklardan yüzde yüz faydalanılmaz örgüt içi ve dış faktörlerden dolayı kaynak kullanımını etkilebilir. Örgütün Faydalandığı kaynaklardan kayıplara dayanılarak bir performans seviyesi belirlenebilir bu da standart performans seviyesi olarak adlandırılabilir. Teknik etkenlik faydalı çıktı elde etme olarak bir verimlilik göstergesi olarak tanımlanır (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

Ekonomik etkinlik ise faydalı çıktının girdiye oranı olarak tanımlanır parasal analizlerde kullanılabilir.

Etkenlik, etkililikten kapsam açısından daha dardır. İşletme planlama dönemi başındaki planladığı üretim miktarı dönem sonunda fiili olarak gerçekleştiği takdir de etkililik oluşur. İşletmenin pazarda ki rakipleri daha çok üretim yaptığı takdir de bu işletme etkin bir işletme değildir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Etkenlik için işletme doğru standartları koyup bunları gerçekleştirmek durumundadır (Akdemir, 2004: 84-85).

Verimlilik: Literatür de çok sayıda verimlilik kavramının tanımını bulmak mümkündür. Tanımların hemen hepsi birbirine çok yakın anlamlar ifade eder. En yaygın kullanılan tanımda ise verimlilik bir imalat veya hizmet sisteminin elde ettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için harcanan girdi arasındaki ilişkinin oransal ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Prokopenko, 2005: 19). Bu oran verimlilik= $\frac{\text{çıkıtı}}{\text{girdi}}$ şeklinde ifade edilmektedir.

Verimlilik çeşitli bilim dalları tarafından farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Ramsay (2008: 17)'e göre verimlilik ekonomistlere göre çıktı ve bunu üretmek için gerekli girdiler arasındaki ilişkiyi açıklarken, mühendislere göre bir tezgâhın etkin çalışmasını, muhasebecilere göre finansal tablo analizi ile işletme performanslarının ifade edilmesini, yöneticilere göre ise işe devamsızlık, iş tatmini, kar, kalite, miktar, vb. gibi faktörler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Verimlilik teknik olarak toplam performansı ifade eden temel bir boyuttur (Başat, 2009: 18).

Girdiler genellikle üretim kaynakları olarak adlandırılmaktadır. Girdilerde herhangi bir değişiklik olmadan çıktı da bir artma oluşmuşsa verimlilik artmış, azalma olduğu takdirde ise verimlilik düşmüştür. Hem çıktı hem girdi de farklılık var ise çıktı ve girdi deki izafi bir değişimi ifade etmektedir. Verimlilik çerçevesinde de hammaddenin iş gücünün finansmanın ve teknolojinin verimliliklerinin ölçülebilme ve değerlendirilebilme imkânı vardır. Üretimi takip etmek üretimde azalmalar varsa bunları düzeltmek üretim miktarını arttırmak verimliliği ölçme nedenleridir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008: 17).

Verimlilik, kısmi verimlilik ve çoklu faktör verimliliği olarak ikiye ayrılabilir. Bu verimlilik ölçümlerinden ölçüm sebebine göre kısmi ya da çoklu faktör verimliliği kullanılabilir. Örgütler tarafından iş gücü ve makine verimliliği kısmi verimlilik ölçümleri olarak kullanılabilir. Kısmi verimlilik girdileri ortalama verimliliğini ifade eder. Çoklu faktör verimliliği ise birden fazla üretim girdisinin verimliliğinin hesaplanmasıdır. Verimlilik miktar ve değer açısından iki farklı şekilde ölçülebilir. Miktar açısından ölçümün çeşitli zorlukları vardır. İki veya daha fazla fiziksel girdi varsa sağlıklı bir ölçüm yapabilmek zordur bu nedenle miktar ölçümü kısmi verimlilik ölçümü dışında yararlı bir ölçüm olarak görülmemektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

Kalite: Kalite kavramı çok önemli olmakla birlikte literatürde kabul görmüş tek bir tanımdan bahsedilememektedir (Sarıkaya, 2002 :7). Literatürde araştırmacıların ve endüstri raporlarındaki uygulamacıların oldukça değişik ve geniş bir alanda tanımlamalarını görmek mümkündür. Krajewski ve diğerleri, (2013: 178) bu tanımlar içinde en evrensel olanını “*müşteriler tarafından bir hizmete veya ürüne ilişkin genel memnuniyeti tanımlamada kullanılan terim*” şeklinde ifade etmektedir.

Müşterilerin tatmini ve bu nedenle süreçlerin performansındaki mükemmellik ihtiyacı günümüz örgütleri için birer tehdittir. Temel performans göstergelerinin yönetilmesinde süreç performansını değerlendirmek önemli bir gerekliliktir. Örneğin bir iletişim şirketinin müşterilerle telefon iletişimi sağlama süreci hizmet tutarlılığı ve ses iletiminde ki ses kalitesine göre ölçülebilir. Telefonlar için tedarikçi seçimi ve ürün tesliminin değerlendirilmesinde tedarik süreci iletişim şirketinin tedarik edilen telefonların kalitesi ve tedarikçilerin tam zamanında teslim performansı ve telefon maliyetine göre ölçülebilir.

Bu iki süreci ve birçok süreci daha kapsayan temel performans göstergelerinin değerlendirilmesi beklentilerin karşılanma derecesine veya beklentiyi aştığına göre

hizmetin değerini dikkate alan iletişim şirketinin müşterilerini ne derece tatmin ettiğine bağlı olacaktır. Süreçlerin performansı temel performans ölçütleriyle uyumlu olmak zorundadır (Krajewski ve diğerleri, 2013: 176).

Yenilik: Kavramsal olarak yenilik; değişim, gelişim, esneklik, girişimcilik gibi kavramların bütününe ifade etmektedir. Yeni ürün ve hizmetler bunların üretim süreçlerinde veya yöntemlerinde yapılan iyileştirme ve yeniliklerle pazar yenilikleri ve kullanım yenilikleri gibi mevcut şartların performansını arttırmaya yönelik faaliyetlerdir.

Fayda, maliyet oranı işletmenin büyüme ve karlılığına etki gibi yeniliğin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri önemli yenilik ölçütleridir (Coşkun, 2005: 27). Kamu, özel sektör, küçük, büyük işletmeler ve tüm kuruluşlar açısından yenilik ilkesinin evrensel olduğu kabul edilmektedir.

Karlılık Ve Bütçeye Uygunluk: İşletmenin toplam satışlarıyla maliyetleri arasındaki artı farkı kar, eksi farkı da zarar meydana getirir. İşletmenin sürekliliği ve gelişimi için gerekli olan en önemli şartlardan biri kar elde etmesi ve karlılığını arttırmasıdır. İşletmenin toplam gelir ve giderleri arasındaki ilişkiye karlılık denir ve karın satışlara bölünmesiyle elde edilen bir orandır. Karlılık işletmelerin uygulamaları ve kararlarının doğruluğunu gösteren, işletmelerin toplam gelirleri, giderleri ve yatırımları arasındaki ilişkileri ölçen önemli bir göstergedir. İşletmenin gelirlerini hangi oranda arttırıp arttırmadığı, gelirleri etkilemeden giderlerini azaltıp azaltmadığı ve karla elde edilen artışların yatırıma aktarılıp aktarılmadığına ilişkin göstergeler işletme performansı açısından önemli göstergelerdir (Sarıkaya, 2002: 94).

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Çalışma yaşamının kalitesi, iş ortamındaki atmosferin örgüt üyeleri üzerinde dolaylı veya doğrudan oluşan pozitif veya negatif etkilerin bütünlüğünün göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesini ölçen göstergelere örnek olarak; iş kazalarının oranı, örgüt üyelerinin işe giriş ve çıkış saatlerinde ki düzeni, örgüt üyelerinin devamsızlık süreleri ve verimli geçirilen çalışma saatlerini örnek verilebilir. Aynı zaman da iş ortamının fiziksel çalışma koşulları; gürültü, ortam ışığı seviyesi, ortam sıcaklık ve soğukluk seviyesi, havalandırma ve toz gibi fiziksel çalışma koşulları da çalışma yaşamının kalitesini ölçen göstergelerdir.

Bu ölçümler belli aralıklarla düzenli bir şekilde yapıldığında örgütün çalışma kalitesi ve performansı açısından pozitif yönlü bir rol oynamaktadır (Tunçer, 2006: 31).

1.5. İşletme Performansı Ölçümü İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel düzeyde performans ölçümüne yönelik olarak yapılan çalışmalar ilk olarak ABD, Avusturalya, İngiltere ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde başlamıştır. Benimsenen ölçüm sistemlerinde genellikle çıktılara, nihai etkilere ve elde edilen sonuçlara, finansal çıktılara yönelik belirlenen ölçütlere, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ağırlık verilmektedir (Tekin, 2000: 31-33).

Performans ölçümü ve yönetiminin tarih içindeki seyri değerlendirildiğinde genel itibarıyla performans ölçümünün, süreçlerin tek başlarına incelendiği yaklaşımdan sistem yaklaşımına, sadece finansal olan ölçütlerin kullanıldığı yaklaşımdan da de finansal olmayan ölçütlerinde kullanıldığı yaklaşımlara doğru bir ilerleme görüldüğü anlaşılmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546).

1960'lı yıllarda performans ölçümleri geleneksel finansal ölçütlere göre yapılırken 1980'li yıllardan itibaren yönetim anlayışlarındaki gelişmeye paralel olarak geleneksel yaklaşımın kısa vadeli hedeflere odaklandığı ve geniş bir bakış açısı sunmadığı savunulmaya başlanmıştır. Çünkü bu dönemde 1990'lar da finansal olmayan performans ölçütlerinin de, sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilmesiyle beraber daha geniş bir bakış açısıyla performans ölçümü yapılmaya başlanmıştır (Coşkun, 2005: 7).

İşletmelerde performansın ölçümüne yönelik yaklaşımları üç kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar; finansal olan yöntemler, finansal olmayan yöntemler ile finansal olan ve finansal olmayan yöntemlerin birlikte kullanıldığı birleşik yöntemlerdir (Çanakçıoğlu ve Demirtaş, 2010: 217).

Finansal olan yöntemler geleneksel (klasik) ya da nicel yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarında işletme performansı karlılık, satışlar ve büyüme gibi finansal (niceliksel) ölçütler kullanılmaktadır. Finansal olan performans ölçümleri, ar-ge harcamaları, bütçeye uygunluk, büyüme, ihracat artışı, döküm miktarı, finansal kaynaklara sahip olma, likidite olanağı, karlılık, mal dönüşü, nakit akışı, nispi büyüklük, nispi maliyet, para dönüşü, satış büyümesi, uzun vade karlılığı, uzun vadeli kar artışı, gelecekteki büyüme gibi bir takım ölçütlere göre

yapılmaktadır (Turunç ve diğçerleri, 2007: 764). Finansal performans ölçütlerinin yaygın şekilde kullanılmasının en önemli nedeni, kesin ve objektif olmalarıdır (Coşkun, 2005: 21). Finansal göstergeler işletme performansını ölçmek için uzunca bir zaman temel ölçütler olarak kullanılmışlardır (Çalhan, 2015: 125).

Finansal performans ölçüm yöntemleri 1980'li yılların sonuna doğru eleştirilmeye başlanmıştır. Geleneksel yöntemlerde finansal ölçütlere dayalı olarak yapılan ölçümler bu yönüyle tek boyutlu kalmakta ve sınırlı olmaktadır. Yani müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi, çalışan motivasyonu gibi faktörler bu tür performans ölçütleri kullanıldığında ihmal edilen unsurlar haline gelmektedir. Eğer bir işletme kar elde ediyor ve satışlarında da bir artış söz konusuysa işletme için bir sorunun varlığı ortaya çıkmamakta örneğin müşteriler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel ölçüm yaklaşımları işletmenin tüm bölümlerinde esneklikten yoksun bir şekilde standart bir formatta uygulanmakta ve her bölümün kendine ait özelliklerinin/farklılıklarının ortaya çıkmasını engellemektedir. Finansal ölçütlerin sayısının fazla oluşu bunlardan hangisinin kullanılacağına belirlenmesinde de güçlük oluşturmaktadır. Yine ölçüm ve raporlamaların ortaklara yönelik yapılıyor olması işletme paydaşlarının dikkate alınmaması gibi bir durumu ortaya çıkartmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 176-177). Diğçer taraftan veri toplama ve raporlama süreci uzun bir zaman almaktadır. Kısa vadeli hedeflerin ölçümüne yönelik olması, iççe dönük olması, geçmişçe dönük olması ve gelecekle ilgili bir değerlendirme yapma imkânının sınırlı olması bu ölçüm yöntemine yönelik olarak eleştirilerin doğmasına sebep olmaktadır (Coşkun, 2005: 21).

Performans ölçümünde finansal olan yöntemlere yönelik eleştiriler bir işletmenin değerlendirilmesinde finansal olmayan performans boyutlarının ölçümünü gündeme getirmiştir. Sadece finansal ölçütlere dayanan geleneksel performans ölçüm sistemleri yetersiz kabul edilmekte ve finansal olmayan ölçümlere daha fazla önem verilmektedir (Paranjape ve diğçerleri, 2006).

Finansal olmayan (nitel) ölçümlere dayalı performans ölçümlerinde daha çok işletmenin iççe çevresinde bulunan ve sayısal olarak ölçülemeyen (mutlak değçerle ifade edilemeyen) faktörler değerlendirilmektedir. Bu tür ölçütler algıyı ve davranışı ölçmeye yönelik olarak da kullanılmaktadır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde verilerin toplanmasındaki, ölçülmesindeki, sınıflandırılmasındaki ve analizindeki zorluklar, zaman

alıcı olması ve bazen de objektif bir değerlendirme yapma konusunda sınırlayıcı olması gibi hususlarda eleştiriler bulunmaktadır (Balcı, 2011: 181-182). Diğer taraftan finansal olmayan ölçümlerin sonuçları parasal olarak ifade edilemez (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 549).

Geçmiş verilerine dayanan, finansal göstergelerle yapılmış işletme performansı ölçümleri gelecekle ilgili karar verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu noktada yöneticilerin işletmeleri yönetirken geçmiş durumu gösteren finansal göstergelerle beraber geleceğe dönük olan; kalite, esneklik, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, yenilik, hız, müşteri ve ortakların beklentileri, iç etkinlik, yönetime katılım ve insan kaynağının gelişimi gibi finansal olmayan faktörleri de dikkate almaları gerekmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2010: 2). Pek çok yazar finansal olmayan performans ölçümlerinin faydalarını kabul etmektedir. Ama yine de operasyonel ölçümlerin kullanımı için finansal ölçümlere başvurmak gerektiğini ya da daha iyi finansal ölçümlerin kullanılması gerektiği konularını tartışmaktadır (Başat, 2009: 37).

1980'li yılların sonlarından ve 1990'lı yılların başlarından itibaren hem finansal performans ölçüm yöntemlerinin hem de finansal olmayan performans ölçüm yöntemlerinin kullanılmasında ortaya çıkan eksiklikler her iki bakış açısının da beraber kullanıldığı çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır (Bourne ve diğerleri, 2000: 754). Günümüze işletmelerin büyük bir kısmı finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de birlikte kullanmaktadır (Kalkan, 2005: 59).

Çalışmanın bundan sonraki başlıklarında işletmelerin performanslarının ölçümünde hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçüm yaklaşımlarının bir bileşimi olan çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarına yönelik açıklamalarda bulunulacaktır.

1.6. İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yöntemleri

Çok boyutlu (bütünleşik) performans ölçüm yöntemleri, stratejiler, müşteri memnuniyeti, paydaşların tatmini, çalışan memnuniyeti, yönetime katılım, kalite, mali verimlilik, iç etkinlik, yenilik ve esneklik gibi birçok boyutta işletmeyi tüm yönleriyle bütünleşik bir anlayışla değerlendirmeyi sağlayan modellerdir. (Ağca ve Tuncer, 2006: 2; Yıldız ve diğerleri, 2010: 2). Çok boyutlu performans ölçümü işletmelerin amaçlarını yansıtacak,

işletme açısından uygun performans göstergelerini kullanarak performans ölçmeyi amaçlamaktadır (Başat, 2009: 64). Çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin kullanılmasıyla beraber geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersizliklerine yönelik eleştiriler aşılmaya başlamıştır (Tangen, 2004: 736) ve çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları artarak önem kazanmakta ve daha fazla işletme tarafından kullanılmaktadır (Başat, 2009: 57).

İşletme performansı bütüncül bir bakış açısıyla değerlemeye yönelik olarak geçmişten bugüne kadar gelişen ve değişen çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri söz konusudur (Elitaş ve Ağca, 2006: 350). Bir işletmenin çok boyutlu bir yaklaşımla performansının ölçülmesine yönelik ve yaygın olarak kabul edilen yaklaşımlardan bazıları şunlardır; Cross ve Lynch (1992) tarafından geliştirilen “*performans piramidi*” yaklaşımı, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak “*Dengeli Performans Değerleme Tablosu*” olarak Türkçeleştirilen Balanced Scorecard yöntemi, Atkinson ve arkadaşlarının (1997) geliştirdiği işletmenin paydaşları temelinden hareketle işletme performansını değerlendiren “*Paydaş Temelli Yaklaşım*” yöntemi, Neely ve diğerleri, (2001) tarafından işletmede paydaşların tatmini ve işletmeye katkıları üzerinden işletme performansını ölçmeye yönelik olarak “*Performans Prizması*” adını verdikleri yöntemdir.

Bunların dışında Avrupa kalite yönetim vakfı modeli, Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü modeli, Deming ödülü modeli, Skandia kılavuzu modeli, Değer tabanlı yönetim modeli, Kanji işletme skor kartı modeli, Kuantum performans ölçümü modeli, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Sonuçlar ve determinantlar modeli, Kontrol tablosu modeli gibi modellerde çok boyutlu performansın ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş yöntemlerdir. Aşağıda yaygın olarak kullanılan modellere ilişkin bilgilere yer verilecektir.

1.6.1. Balanced Scorecard Yöntemi

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilmiş olan bir performans ölçüm modeli olan Balanced Scorecard yöntemi Türkçe literatürde dengeli performans değerlendirme tablosu, dengeli puan kartı, dengeli puan cetveli, dengeli performans göstergesi, dengeli performans yöntemi, işletme karnesi, kurumsal performans karnesi, kurumsal karne yaklaşımı gibi farklı adlarla kullanılmaktadır (Ocak, 2011: 89, Coşkun, 2005, 135).

Balanced Scorecard ABB, Halifax, Skandia, Electrolux, British Airways gibi dünya çapında birçok şirket tarafından benimsenmiştir; bu nedenle, literatürde uygulanmasına dair çok sayıda normatif ve ampirik çalışma vardır (Wongrassamee, 2003: 18-19).

Balanced Scorecard, bir işletmenin stratejik vizyonunda tanımlanan kilit başarı faktörlerini uygulamada yardımcı olmak için seçtiği bir dizi finansal ve finansal olmayan önlemleri içeren bir çerçevedir. İşletme performansının ölçülmesinde salt finansal ölçütlere dayalı olarak yapılan çalışmalar işletme paydaşlarını yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Balanced Scorecard, sadece finansal ölçütlere dayanan geleneksel performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini tamamlayan çok boyutlu bir performans ölçüm aracıdır. Balanced Scorecard yöntemi finansal ölçütlere odaklanan performans ölçüm yaklaşımlarından farklı olarak finansal kriterlerin yanında finansal olmayan üç ölçüm kategorisini ortaya koymaktadır. Finansal ölçütler şirketin geçmiş performansını temsil ederken bu üç yeni kategori ise işletmenin gelecekteki finansal performansına yönelik itici güçler olarak kabul edilen finansal olmayan operasyonel ölçütleri oluşturmaktadır (Wongrassamee, 2003: 18). Balanced Scorecard, bir işletmenin stratejik bir anlayışla yönetilebilmesi sürecinde üst düzey yöneticilere dört önemli perspektiften işin hızlı ancak kapsamlı bir biçimde anlaşılmasını sağlayan dengeli bir önlemler seti kullanmasını önermektedir (Tangen, 2004: 731). Bu yönüyle bir işletmenin performansının ölçülmesinde dört ana boyut veya bakış açısı ortaya çıkmaktadır. Bunlar Finansal boyut, Müşteri Boyutu, İşletmenin İçsel Süreçleri ve Öğrenme/büyüme boyutlarıdır. Aşağıda Balanced Scorecard'ı oluşturan boyutlar üzerine kısa açıklamalara yer verilecektir.

a) Finansal Boyut:

Finansal boyut "*hissedarlarımızı nasıl görüyoruz*" sorusuna yönelik bir finansal perspektiftir. (Kaplan ve Norton: 1992: 72) Finansal boyut bir işletmenin stratejilerinin uygulanması süreçlerinde finansal ölçütlerin işletmeye katkılarına yöneliktir. Karı maksimize etmeyi amaçlayan finansal boyut işletme stratejilerinin karlılık üzerindeki etkilerini ölçmektedir (Coşkun, 2005: 91). Finansal amaçlar karlılığın ölçülebilmesine yönelik ölçülebilen unsurlardır (Elitaş ve Ağca, 2006: 355). Finansal ölçütler işletmenin stratejisinin belirlemesi ve uygulanması aşamalarının amacına ulaşip ulaşmadığını gösterir (Çilek, 2012: 23). Finansal boyutta en fazla kullanılan performans ölçütleri net

kar, faaliyet karı, brüt kar ve brüt kar oranı, kritik birimlerde ulaşılan maliyet avantajları, yatırımın getirisi, sermayenin getirisi, toplam varlıkların getirisi, karın satışlara oranı, hisse senedi fiyatları, toplam maliyetler, borç oranları, stok devir hızı gibi ölçülebilen unsurlardır (Coşkun, 2005: 91).

Finansal performansa dayalı ölçütler, işletme stratejisine dayalı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin işletme gelişimine yönelik etkilerine ilişkindir (Uluköy, 2012: 99)İşletmelerin sıklıkla yaptıkları hatalardan biri, finansal amaçlarla, işletmenin finansal olmayan stratejileri arasındaki bağlantıyı kuramamalarıdır. Finansal boyut, finansal olmayan amaçlar ve bunların performans ölçütleri ile finansal amaçlar ve ölçütler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini kurarak bunları ilişkilendirir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83; Çilek, 2012: 24).

b) Müşteri Boyutu:

Bu boyutta “*müşterilerimiz bizi nasıl görüyor*” sorusuna cevap aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 72). Rekabette başarılı olabilmek için müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip olmak kritik bir önem taşımaktadır. Müşteri odaklı olmak müşteri tatminini sağlamayı ve diğer işletmelere nazaran daha tercih edilebilir olmayı sağlamaktadır (Tetik, 2018: 99).

Müşteri boyutunda müşterilere sunulan hizmetler dört temel faktör çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu faktörler zaman, kalite, performans, hizmet ve maliyet şeklindedir. Teslimat süresi, işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması için gereken süreyi ifade etmektedir. Kalite, ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından algılanmasını ifade etmektedir. Kalite aynı zamanda zamanında teslimatı, işletmenin teslimat tahminlerinin doğruluğunu da yöneliktir. Performans ve hizmet kombinasyonu ise işletmenin ürün veya hizmetlerinin müşterileri için değer oluşturmaya nasıl katkıda bulunduğunu ölçmeye yöneliktir (Kaplan ve Norton, 1992: 73).

Müşteri boyutu, işletmenin hedef pazarında bulunan müşterilere sunacağı ürün ve hizmetlerle ilgili katma değerler oluşturan özel ölçütleri içermektedir (Yıldız ve diğerleri, 2010: 7) . Kaplan ve Norton (1999: 33) bu ölçütleri müşteri tatmini, müşterinin elde tutulması, yeni müşteriler kazanılması, müşteri karlılığı ve işletmenin pazar payı şeklinde ifade etmektedirler. Bu ölçütlerin finansal boyutta bulunan ölçütleri desteklemesi beklenmektedir (Tetik, 2018: 101).

Bunlara ek olarak satış oranları, ürün ve hizmet fiyatı, müşteri şikayetleri, satışların iade oranları, müşteri memnuniyeti oranları, kaybedilen müşteri sayıları, çalışan başına düşen müşteri sayısı gibi ölçütlerde müşteri boyutunda en fazla izlenen performans ölçütleri arasında sayılabilir (Coşkun, 2005: 93).

c) İçsel Süreçler Boyutu:

İşletmenin finansal hedeflerini yakalayabilmesi ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmesi için işletmeyi yönetenlerin işletme içinde yapılması gereken bir takım faaliyetlere odaklanması gerekmektedir. Bunun için öncelikle müşteri ve finansal perspektiflerde formüle edilen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin ve anahtar süreçlerin tanımlanması gerekmektedir (Michalska, 2005: 755). İçsel süreçler boyutu işletmenin etken ve verimli olarak yönetilebilmesine yönelik olarak işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesini arttıracak, çalışan becerilerini geliştirecek iç süreçlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bunun için işletmeler pazardaki başarılarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları teknolojileri, işletmenin temel yetkinliklerini belirlemeye ve ölçmeye yoğunlaşmalıdırlar. İşletmeler hangi süreç ve yetkinliklere sahip oldukları konusunda karar vermelidirler (Kaplan ve Norton: 1992: 75).

İçsel süreçler boyutunda yöneticiler; bir müşterinin görünür ve gizli ihtiyaçlarını araştırılması ve daha sonra bu ihtiyaçların karşılanması için bir ürün veya hizmet oluşturulmasına yönelik yenilikçi süreçleri, ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması aşamalarını içeren operasyonel süreçleri ve müşterilerin işletmelerden satın aldıkları ürün ve hizmete yönelik katma değer kazandıran satış sonrası hizmet süreçlerini bir bütün olarak değer zinciri mantığı ile değerlendirmelidir (Michalska, 2005: 755; Kaplan ve Norton 1999: 115).

İçsel süreçler boyutunda ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süreleri, söz verilen zamanda teslim edilen ürün sayısı, siparişlerin ortalama teslim süresi, yeni ürün veya hizmet sayısı, yeni ürün veya hizmet geliştirme süresi, hatalı ürün oranı, atıl kapasite oranları gibi performans ölçütleri kullanılmaktadır (Coşkun, 2005: 94).

d) Öğrenme ve Büyüme Boyutu:

Öğrenme ve büyüme boyutu örgütsel öğrenmeyi ve büyümeyi gerçekleştirecek amaçların ve ölçütlerin oluşturulmasına ilişkindir. Finansal, müşteri ve içsel süreçler gibi boyutlarda

hedeflenen amaçların gerçekleştirilebilmesi işletmenin öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır (Elitaş ve Ağca, 2006: 357-358). Yoğun küresel rekabet, işletmelerin hali hazırdaki ürün ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmasını ve geliştirilmiş yeteneklere sahip yeni ürünler sunma becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Bir işletme için yenilik yapma, geliştirme ve öğrenme yeteneği onun değerini belirleyen unsurlardır (Kaplan ve Norton: 1992: 75). Öğrenme ve büyüme boyutu, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için öğrenme ve büyüme ilişkin yeteneklerini nasıl sürdürebilecekleri ve nasıl geliştirebilecekleri soruları ile biçimlenmektedir (Tunçer, 2006: 60).

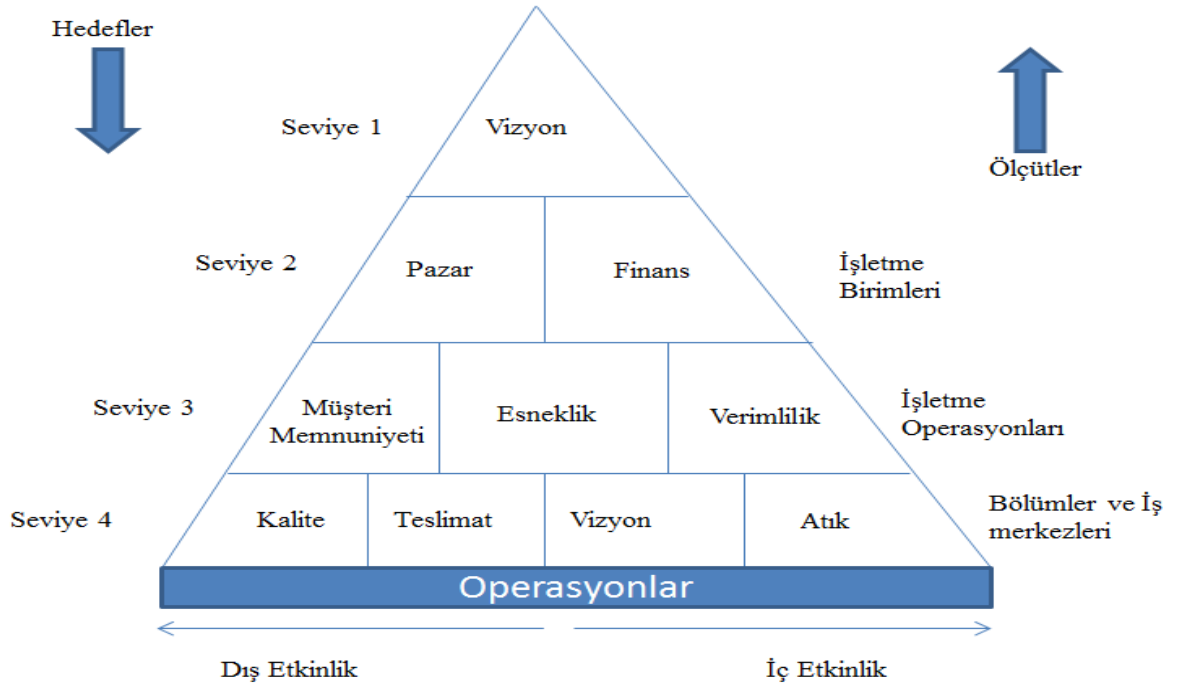
İşletmeler uzun vadeli bir gelişim gösterebilmek için inşa etmesi gereken altyapıyı tanımlamalıdır. İşletmeler, mevcut yetenekleri kullanarak müşteri ve iç süreçler için uzun vadeli hedeflerini karşılayabilmek için, çalışanların yeniden eğitilmesine, bilgi teknolojilerini ve sistemlerini geliştirmeye ve kurumsal prosedürleri ve rutinleri uyumlu hale getirmeye yönelik çalışmalar yapmak zorundadırlar (Sainaghia ve diğerleri, 2013: 152). Çalışanların geliştirilmesi üç temel değerlendirme ölçütünü içerir. Bunlar çalışan memnuniyeti, çalışanların sürekliliği ve çalışanların verimlilikleridir. İşletmeler bu üç temel kritere yönelik olarak performans ölçütleri oluşturmalıdırlar (Wu ve diğerleri, 2011: 39).

Öğrenme ve büyüme boyutunda, çalışanların çeşitli sivil toplum ve mesleki kuruluşlara üyelik sayıları, eğitim bütçelerinin müşteri sayısına oranı, çalışanların çalışma sürelerinin ortalamaları, çalışanların etkinliği, devamsızlık oranları, çalışanların memnuniyet oranları, iş kazası sayıları, iş kazalarında kaybedilen çalışma gün sayıları, işletmeye yapılan iş başvuruları, çalışanlardan gelen öneri sayıları, çalışma hayatının kalitesi, toplam eğitim süreleri gibi performans ölçütleri kullanılmaktadır (Coşkun, 2005: 94).

1.6.2. Performans Piramidi Yöntemi

Cross ve Lynch (1992) tarafından yapılan bir çalışmaya geliştirilen performans piramidi yöntemi finansal olan ve finansal olmayan performans ölçütlerini bir hiyerarşik yaklaşım içinde basamaklandırmaktadır. Bu hiyerarşik yapılandırmada temel mantık işletmelerdeki farklı hiyerarşik seviyelerdeki performans ölçütleri arasında bir bağlantının sağlanarak her departmanın aynı hedeflere yönelik olarak çabalarının bütünleştirilmesini sağlamaktır. Performans piramidinin amacı işletme amaçlarının

müşteri önceliklerine göre yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru belirlenen ölçütlerle entegrasyonunu sağlayarak işletmenin stratejik faaliyetleri ile ilişkilendirmektir (Tangen, 2004: 731). Yani temel olarak bir işletmenin neyi nasıl elde edeceği sorusuna cevap aranmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 350).



Şekil 1: Performans Piramidi

Kaynak: Cross, K. F. ve Lynch, R. L. (1992). For good measure. CMA magazine, 66(3), 20-23.

Performans piramidi yönteminde, piramidin sol tarafında kurumun dış etkinliğini, sağ tarafında ise kurumun iç etkinliğini ele alan dört temel hedef seviyesi bulunmaktadır (Laitinen, 2002: 72). Piramidin en üstünde bulunan birinci seviyede bütün kuruluşun ortak vizyonunu oluşturan örgütün bütününe yönelik hedefler bulunmaktadır (Tangen, 2004: 731). İkinci seviyede bu vizyonun işletmenin iş birimlerine indirgenmiş haliyle pazar pozisyonuna (uzun vadeli büyüme gibi) ve finansal yapıya (karlılık gibi) yönelik hedefler yer almaktadır. Üçüncü seviyede ise ikinci seviyede bulunan pazara ilişkin hedefler ve finansal hedeflerin başarımına yönelik olarak operasyonel seviyede müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik ile ilgili hedefler bulunmaktadır. Dördüncü ve en alt

seviyede departmanlar ve iş merkezlerine ilişkin kalite, teslimat, döngü süresi ve israf (atık) şeklinde hedefler yer almaktadır (Laitinen, 2002: 72-73; Tangen, 2004: 732).

Performans piramidinin en önemli özelliği işletme vizyonu ile operasyonel faaliyetler arasında bağın nasıl kurulması gerektiğine dair yol göstermesidir (Ghalayini ve diğerleri, 1997: 209). Performans piramidinin ağırlıklı olarak hissedarlara ve müşterilere odaklanması ve diğer işletme paydaşlarını ihmal etmesi bir dezavantaj oluşturmaktadır.

1.6.3. Performans Prizması Yöntemi

Performans prizması yöntemi performans piramidi yönteminde müşteriler ve hissedarlar dışındaki paydaşların performans yönetimi sürecinde ihmal edilmesi konusundaki eksiklikleri tamamlamaktadır (Purbey ve diğerleri, 2007: 244). Neely, Adams ve Crowe (2001) tarafından yapılan bir çalışmada önerilen performans prizması yöntemi müşteriler ve hissedarlar dışındaki paydaşları da performans değerlendirme süreci içine katmaktadır ve önceliği işletme stratejisine değil de işletme paydaşlarına vermesi yönüyle işletme paydaşları açısından en kapsamlı yaklaşım olarak dikkati çekmektedir (Dulkadir, 2015: 65).

Performans prizması yöntemi birbirleriyle ilişkili 5 boyuttan oluşan bir modeldir (Neely ve diğerleri, 2001: 6-7). Bu boyutların ilkinin oluşturduğu paydaş tatmini boyutunda *“işletmenin önemli paydaşları kimlerdir, bu paydaşların ihtiyaçları nelerdir ve ne istemektedirler”* sorusuna cevap aranmaktadır. Performans Prizması yönteminin paydaş tatmini boyutunda en önemli paydaşlar; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum olarak değerlendirilmektedir (Başat, 2011: 22).

Yöntemin ikinci boyutu işletme stratejilerine odaklanmaktadır. Neely ve diğerleri, (2001: 6) performans yönetim sistemine temel oluşturacak ölçütlerin stratejiden kaynaklanması gerektiği görüşünün yanlış olduğunu savunmaktadırlar ve yazarlara göre performans temel teşkil etmesi gereken ölçütler paydaşların istek ve ihtiyaçlarıdır. Yani işletme stratejileri paydaşların beklentilerine göre oluşturulmaktadır (Tangen, 2004: 734). Birinci boyutta yer alan paydaş tatminine yönelik soruların cevabına bağlı olarak stratejiler belirlenirken *“paydaşlarımızın ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasını sağlayacak stratejiler nelerdir”* sorusu cevaplandırılmalıdır (Neely ve diğerleri, 2001: 7).

Yöntemin üçüncü boyutunu süreçler boyutu oluşturmaktadır ve bu boyutta da “*işletme stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi için gereken süreçler nelerdir*” sorusu yanıtlanmalıdır (Neely ve diğerleri, 2001: 7). Burada söz konusu olan süreçlerden kastedilen genel iş süreçleridir. Seçilen stratejinin başarısını kolaylaştırmak için uyumlu olarak tasarlanmış süreçlerle desteklenmesi gerekmektedir. İşletmelerin kapsamlı iş süreçleri dört ayrı kategoride değerlendirilebilir. Bunlar; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, ürün ve hizmetlere ilişkin talep oluşturulması, Ürün ve hizmetlere ilişkin talebin karşılanması ve tüm bunlara ilişkin alt süreçlerin planlanması ve yönetimi şeklindedir (Neely, ve diğerleri.,2002: 6-7).

Dördüncü boyutu oluşturan yetenekler boyutunda ise “*süreçlerimizi yürütebilmek için ihtiyaç duyduğumuz yetenekler nelerdir?*” sorusuna cevap aranmaktadır (Neely ve diğerleri, 2001: 7). Süreçler tek başlarına bir işlev görmezler ve belirli becerilere, prosedürlere, bazı altyapı imkânlarına ve teknolojiye ihtiyaç duyarlar. Yetenekler bir işletmenin uygulamalarının, altyapısının, teknolojisinin bir bütün olarak işletmenin süreç operasyonları yoluyla paydaşları için değer oluşturma kabiliyetini ifade etmektedir (Neely ve diğerleri, 2002: 6-7).

Beşinci ve son boyut olan paydaş katkısı boyutunda ise “*işletme paydaşlarının kuruluşu katkı sağlayacağı şekilde nasıl bir ilişki kurulabilir*” (Neely ve diğerleri, 2001: 7). Performans Prizması, paydaş memnuniyeti ve paydaş katkısı kavramlarını ayırmaktadır. İlişkinin iki tarafı tamamen farklı gereksinimlere sahiptir. Örneğin müşteri/işletme ilişkisi açısından, işletme müşteriden sadakat ve karlılık isterken, müşteri ise işletmeden memnuniyet ister. Bu nedenle, müşterinin katkısı sadakat ve karlılıktır, ancak memnuniyetini veren, alınan hizmetin kalitesidir. Mevcut çerçevelerin çoğu, bu paydaş ilişkilerini katkı ve gereklilik kavramını açıkça ortaya koyamamaktadırlar. Aynıısı çalışanlar, tedarikçiler ve düzenleyiciler için de geçerlidir. Performans Prizması, bunu açık yapan tek çerçevedir (Powell, 2004: 1022).

Yukarıda ifade edilen bu beş boyutun bir araya gelmesi, işletme performansının yönetilmesinde bütünsel ve kapsamlı bir yapının oluşmasını sağlayabilecektir (Çalhan, 2015: 141). Diğer taraftan performans prizması örgütte finansal olan ve finansal olmayan ölçümlerle beraber verimlilik ve etkililikle ilgili ölçümleri de yapmaktadır (Neely, 2007:156). Ancak performans prizması yöntemi işletmedeki farklı hiyerarşik seviyeler

arasında entegrasyonun nasıl sağlanabileceğini doğrudan açıklayamamaktadır (Korkmaz, 2011: 66), bunun yanında performans prizması yöntemi geleneksel performans ölçümlerinin ötesine geçse de performans ölçümlerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda yeterli açıklamalara sahip değildir (Tangen, 2004: 734).

1.6.4. Paydaş Temelli Yaklaşım

İşletmenin paydaşları temelinden hareketle işletme performansını değerlendiren ve paydaş temelli performans değerlendirme tablosu (Accountability Scorecard) şeklinde de adlandırılan “*Paydaş Temelli Yaklaşım*” Atkinson ve arkadaşları(1997) tarafından geliştirilmiştir. Paydaş, işletmenin hem içinde hem de dışında bulunan ve işletmeden çıkarı olan ve işletmenin performansını etkileyen kişi veya gruplara paydaş denir. İşletmeler için beş önemli paydaştan bahsedilebilir; İşletmenin müşterileri, işletmenin çalışanları, işletmenin tedarikçileri, işletmenin hissedarları ve toplum (Dulkadir, 2015: 64).

Yöntem bir işletmenin paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl iyi bir şekilde entegre edildiğini ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin ne kadar karşılandığını ölçmeye odaklanmaktadır (Soba, 2006: 138). Yöntem bir yandan finansal olan ve olmayan performans göstergeleri arasında denge kurarken diğer yandan da işletme için önemli paydaşlarıyla ilişkisini de ortaya koymaya çalışmaktadır. Modele göre işletmeler paydaşlar arasındaki karşılıklı ilişkiler ağı olarak değerlendirilmektedir (Çalhan, 2015: 137) ve işletme paydaşlarının performansı, işletmenin amaçlarına ulaşmasında belirleyici bir fonksiyona sahiptir (Dulkadir, 2015: 64). Her paydaş kendi amacına ulaşmaya çalışırken, işletmenin işleyişine katkıda bulunmakta ve sonuçta kendilerine değer oluşturmaktadır. Birden çok paydaş grubu ile değer oluşturma işi bir sisteme dayanmaktadır (Korkmaz, 2011: 51). Bu nedenle, en önemli yönetim işlevlerinden birinin şirketin hedeflerine ulaşmak için paydaş ilişkilerini kurmak ve sürdürmek olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, şirketin stratejisini tasarlar ve uygularken paydaşın kapasitesi, fırsatı ve tehdit etme veya işbirliği yapma istekliliği dikkate alınmalıdır (Lukviarman, 2008: 186). Bu yüzden yöntem işletme performansını değerlendirirken öncelikle paydaşlara odaklanmaktadır.

İşletmeler stratejilerini geliştirir ve uygularken amaçlarını etkileyebilecek paydaşları dikkate almak zorundadır. Başarılı bir işletme birden fazla paydaş grubuyla ilişkilerini

göz önünde bulundurmalı ve her grubun farklı gücünü ve etkisini anlamalıdır. Bu nedenle, şirketin birden fazla paydaşla olan ilişkilerini yönetme ve farklı güçlerini anlama yeteneği, şirketin amacına ulaşmasını kolaylaştırabilir. Bununla beraber işletmelerin stratejik seçimleri performans yönetim sisteminin tasarımını da yönlendirmelidir (Lukviarman, 2008: 186-188).

Bu performans ölçüm ve kontrol sistemlerinin tasarımını yaparken şu temel sorulardan hareket edilebilir; Paydaşların çıkarları ve / veya hakları nelerdir? Firmanın her paydaş grubuna ne gibi bir sorumluluğu var? Bir kuruluşun paydaşlarıyla ne kadar iyi çalıştığını nasıl ölçeriz? İlgili değişkenler nelerdir? Uygun önlemler nelerdir? Tedarikçilerin, müşterilerin, hükümet gruplarının ve diğer paydaşların göreceli gücünün uygun önlemleri nelerdir? Güçlü ve zayıf paydaşların kaygılarını nasıl ölçmeliyiz? (Lukviarman, 2008: 188).

Modern anlamda işletmeler, kendisi ve paydaşları arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya koyan kompleks bir sözleşmeler ağından ibaret yapılardır. Her işletmenin paydaş gruplarıyla sözleşmeye dayalı ilişkileri söz konusudur. Bu sözleşmelerle, işletmeler hem amaçlarını gerçekleştirme sürecinde paydaşlarından neler beklediğini, hem de paydaşların işletme amacına yaptıkları katkılar için ne beklediklerini belirlemektedir. Sözleşmelerin niteliği ve kapsamı sadece şirketin rekabete yaklaşımını tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda şirketin performans ölçüm ve kontrol sistemlerine de odaklanır (Atkinson ve diğerleri, 1997:27).

Atkinson ve diğerleri, (1997: 28) işletme ve paydaşları arasında oluşan karşılıklı menfaat ilişkisinin yönetimini açıklamaya yönelik olarak iki temel amaç belirtmişlerdir. İşletmenin paydaşlarından beklentilerine yönelik olarak “*birincil amaçlar*”, paydaşlarına yönelik taahhütleri ise “*ikincil amaçlar*” olarak ifade edilmiştir.

Bu açıdan müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum kendi başlarına değil, birincil amaçlara ulaşmak için tasarlanan stratejiyi takip etmek için ihtiyaç duydukları şeyi vererek şirketin birincil hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduklarından önemlidir. Eğer hissedar refahını arttırmak işletmenin birincil amacı ise, diğer paydaşların (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum) gereksinimlerini karşılamak ikincil amaçlarıdır. İkincil amaçlara ulaşamaması paydaşların organizasyondan katkısını geri çekmesine sebep olacak ve böylece işletmenin birincil amaçlara ulaşma yeteneğini zayıflatacaktır

(Atkinson ve diğeri, 1997:27). Birincil amaçlarla ilgili amaçları gerçekleştirmek için ikincil amaçlara gerçekleştirmek gerekmektedir. Netice olarak birincil amaçlara ulaşmak için ikincil amaçlara ilişkin performans ölçütlerin geliştirilmesi gerekmektedir(Uluköy, 2012: 102).

Birincil amaçları oluşturan ve işletmelerin hissedarlarına yönelik olan ölçütler finansal olan performans göstergeleridir. İkincil amaçları oluşturan göstergeler birincil amaçlardaki performansı açıklayan veya yönlendiren performans unsurlarıdır. İşletmelerin diğeri paydaşlarıyla ilgili performans ölçütleri de finansal olmayan göstergeleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, ikincil bir amaç olarak kabul edilen diğeri paydaşlar işletmenin gelecekteki finansal performansın itici güçleri olarak görülmektedir. Genel olarak, bu model ikincil önlemlerin iyileştirilmesinin gelecekteki performansın iyileşmesine neden olacağını öngörmektedir. Aşağıdaki tabloda bir işletmenin paydaşlarına ilişkin olarak geliştirilen birincil ve ikincil performans göstergeleri bulunmaktadır.

Tablo 1
İşletmenin Birincil Ve Seçilmiş İkincil Paydaşlarına İlişkin Performans Ölçütlerine Örnekler

Paydaşlar	Birincil Amaçlara Yönelik Ölçütler	İkincil Amaçlara Yönelik Ölçütler
Ortaklar	- Ortak Hissedar Yatırım Getirisi	- Gelir Artışı - Gider Artışı - Verimlilik - Sermaye Oranları - Finansal Yapıya İlişkin Oranlar - Likitide Oranları
Müşteriler	- Müşteri Tatmini - Hizmet Kalitesi	-Farklı Ürün/Pazar taleplerine ilişkin müşteri araştırmaları
Çalışanlar	- Çalışan Bağlılığı - Çalışan Yetkinlikleri - Çalışan Etkinliği	- Çalışanlara yönelik farklı araştırmalar -Müşteri hizmetleri boyutunun farklı unsurları (çalışan yetkinliği) araştırmaları -Çalışanların maliyetlerinin farklı sınıflandırmalara göre gelirlere finansal oranları
Toplum	- Toplumsal İmaj	- Çeşitli Kamuoyu Araştırmaları

Kaynak: Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. ve Wells, R .B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, 38 (3).

Sonuç olarak, performans yönetim sisteminin temel amacı işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması sürecinde işletmeyi kontrol altında tutmaktır. Organizasyonel performans yönetimi konusu tek boyutlu ve ağırlıklı olarak finansal performansın değerlendirilmesine yönelik yöntemlerden başlamış ancak sadece finansal göstergelerin işletmenin performansının ölçümüne yönelik eksikliklerinin tartışılmaya başlamasıyla beraber çok boyutlu bir performans yönetim sistemi anlayışına doğru evrilmiştir. Bu bölümde açıklanan tüm performans yönetimi yöntem veya modelleri işletmenin amaçlarına ilişkin beklentileri ve bu amacı gerçekleştirebilmek için gerekli olan performans kriterlerini tanımlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Ancak organizasyonel performans yönetimi konusundaki çalışmaların birçoğu performansın yönetimi konusunda bir çerçeve sunmakta ise de bu çerçevenin işletmelerde nasıl uygulanacağına ilişkin yeterli ve tatmin edici açıklamalarda bulunamamaktadır. Sektörlere göre hangi performans modelinin daha verimli kullanılabileceği, performansın ölçülmesinde işletmelerin özelliklerine göre hangi performans ölçütlerinin tercih edilebileceği, bu performans ölçütleri arasında bağlantının nasıl kurulabileceği gibi konular üzerinde yeni çalışmaların yapılması gerekmektedir. Performans yönetimi konusu doğası gereği interdisipliner bir konudur. Konunun doğası gereği bu çalışmaların hayata geçirilmesinde muhasebe, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim gibi farklı alanlarda çalışan akademisyenlerin birlikte çalışması gerekmektedir.

BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMELERİNDE LOKAL BİLİMSEL ÇALIŞMALARA DAİR BİR İNCELEME

2.1. Çalışmanın Tasarımı

Örnek olaya ya da vaka araştırması “*belirli bir olgu, durum, ortam, sistem veya örgütün ayrıntılı ve derinlemesine betimleme gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılan bir araştırma deseni*”dir (Yin, 2002). Örnek olay araştırmasında temel amaç belli bir durumdaki olguya yönelik “*ne*”, “*nasıl*” ve “*niçin*” sorularına cevap bulmaya çalışarak söz konusu süreci anlamaktır. Örnek olay araştırmasında oldukça sınırlı bir örneklem ve olgu üzerinde, belli bir zaman boyunca derinlemesine çalışılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu bağlamda bir aile şirketinin Sakarya özelinde yapılan lokal çalışmalara nasıl baktığının anlaşılması, bir araştırmacı tarafından belli bir süre söz konusu aile işletmesine ilişkin çeşitli bilgilerin toplanarak analiz edilmesi örnek olay araştırması ile yürütülebilir.

Örnek olay çalışmasında hem nitel hem de nicel veriler toplanabilir. Ancak bu tür çalışmalarda daha çok emek yoğun bir çalışma olduğundan mülakat gözlem ve anketlerin kullanılması yaygındır. Genel olarak bir örnek olaya araştırması, araştırmaya konu olacak olgunun (üniversite-sanayi işbirliği) ve örgütün (aile işletmeleri) belirlenmesi ve araştırmanın kavramsal sınırlarının çizilmesi, belirlenen örgüt ile temas kurulması, veri toplanması ve elde edilen verilerin analiz edilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu yöntemle (Gürbüz ve Şahin, 2016) özellikle belirli bir grup, örgüt ve toplumlardaki sosyal süreçlerin anlaşılması kolaylaşmaktadır. Ayrıca örnek olay araştırmasıyla incelenen olay, olgu ya da fenomenin belirli bir kesitini ayrıntılı olarak ele alınabilir ve incelenen olay, olgu ya da fenomenin anlaşılmasında yüksek bir güce sahip olma imkanını barındırabilir. Diğer taraftan örnek olay neticesinde elde edilen sonuçlar, incelenen olguya ait gerçekleri barındırdığından, genelleme açısından zayıf bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle bu çalışma bir örnek olay araştırması kapsamında ele alınarak yürütülmüştür.

Merriam’ göre (2015: 4-5) bir araştırmanın sürecine katılabilmenin dört temel sebebi bulunmaktadır. Bunlar:

1. *Alandaki bilgi temelinde katkıda bulunmak(kuramsal araştırma),*
2. *Belli bir disiplin alanındaki uygulamayı geliştirmek(uygulamalı araştırma),*
3. *Bir şeyin değerini ölçmek(değerlendirme araştırması),*
4. *Belirli ve sınırlı bir probleme vurgu yapmak(eylem araştırması).*

Bu çalışmada ise, lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın iki temel odak noktası bulunmaktadır. Çalışmanın birinci odak noktası, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yapmaktır. Çalışmanın ikinci odak noktası ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitte bulunmaya yöneliktir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci odak noktası, ifade edilen birinci odak noktaya göre şekillenecektir. Eğer lokal bilimsel çalışmaların o bölgedeki işletmelerin örgütsel performans üzerinde önemli rekabet unsuru oluşturucu bir etkisi var ise bu durumda böylesi bir sonucu ortaya çıkaran firmaya ve bilim kurumlarına özgü mekanizmaların neler olduğu üzerinden durulacaktır. Eğer tersi durum söz konusu ise yani lokal bilimsel çalışmaların o lokasyonda ki firmaların performansı üzerinde çarpıcı bir takım etkileri yok ise bu durumda bilim kurumları ile firmalar arasındaki uzaklığı-boşluğu oluşturan nedenlerin olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede araştırmanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir.

1. Üniversite ile aile işletmeleri arasındaki iş birliği düzeyini ortaya çıkarmak,
2. Üniversite ile aile işletmeleri arasındaki ilişkinin her iki kurum açısından üretkenlik ve yararlılık derecesine yönelik tespitlerde bulunmak,
3. Üniversitenin çıktılarını aile işletmelerinin örgütsel performansına katkılarının ne düzeyde olduğuna dair somut tespitlerde bulunmak.

2.2. Örneklem Seçimi

Belirli bir evrendeki birimler arasından seçilen ve evreni temsil ettiği varsayılan daha küçük bir küme örneklem olarak adlandırılır (Gürbüz ve Şahin, 2016:127). Örneklem genel özelliği seçildiği evreni temsil etme yeterliliğine sahip olmasıdır. Bu bağlamda bu araştırmanın örnekleme, Sakarya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Örneklemde yer alacak katılımcıların belirlenmesinde ise

olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden Kasti (Amaçlı) Örneklem Tekniği benimsenmiştir. Bunun nedeni araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareketle araştırmanın sorunsalına uygun olduğunu düşündüğü belirli özellikleri barındıran katılımcıların seçilmesine imkan sağlamasıdır. Kasti örneklemede araştırmanın amacı ön planda tutularak en uygun birimlerin örnekleme dahil edilmesi söz konusudur. Buradan hareketle araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla, yeterli sayıda yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dokuz (9) aile işletmesinin yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Süreci

Yukarıda da belirtildiği üzere bu çalışma örnek olay çalışması deseni ile yürütülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama aracı olan mülakat (görüşme) tekniğinden yararlanılmıştır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi mülakat tekniğinde de amaç araştırma sorunsalına yönelik veri toplamaktır.

Lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu çalışmada önem arz eden birincil veriler, mülakat çalışmalarının yapıldığı zaman zarfında araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş olan doğal gözlemlerle toplanmıştır. Çalışmada yarı biçimsel mülakat benimsenmiş ve yukarıda da belirtildiği üzere verilerin toplanması aşamasında, mülakat yapılacak işletmeler ve kişilerin belirlenmesinde kasti örneklem tekniği kullanılmıştır.

Bu bağlamda araştırma; Sakarya ili sınırları içerisinde bulunan 9 farklı aile işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri söz konusu aile işletmelerinin yönetim kurulunda bulunan 9 kişi (yönetici) ile yarı biçimsel mülakat ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler, ortalama 25 dakika ile 50 dakika gibi bir zaman aralığında sürmüştür. Söz konusu katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlardan önce uygun zaman belirlenerek telefonla randevu alınmış, belirtilen yer ve saatte görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce katılımcılara süreç, konu ve kapsam hakkında yeniden bilgilendirme yapılmıştır. Mülakatların hem sesli hem de yazılı olarak kayıt altına alınması konusunda katılımcılar ile anlaşılmış, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı konusunda güvence verilmiştir.

2.4. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Merriam (2015: 69)'a göre; *alanda gözlemediğimiz şeyler, katılımcılara sorduğumuz sorular ve incelediğimiz dokümanlar çalışmanın teorik çerçevesiyle belirlenmektedir* (Orhan, 2018:52). Lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu araştırmada da mülakat soruları belli bir teorik çerçeveye bağlı olarak hazırlanmıştır (Tablo 2) . Bu arka plan dikkate alınarak oluşturulan göstergeler araştırmanın gerçekleştirme gerekçeleri temelinde ele alınmış ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2**Araştırmaya Yön Veren Göstergelere Yönelik Literatür Vurguları ile Mülakat Soruları Arasındaki Bağlantı**

Literatür Vurgusu/ Arka Plan	Gösterge	Mülakat Soruları
Üniversite-Sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olma lokal bilimsel çalışmalarda bulunmada önemli bir husus olarak ele alınmaktadır.	Üniversite-Sanayi İşbirliği	Üniversite- Sanayi iş birliği vizyonundan haberdar mısınız?
Aile işletmesinin üniversite-sanayi iş birliği ile bir projede yer alması lokal bilimsel çalışma olarak ele alınabilecek ve işletmeye katkısı tartışılabilir.	Projede Bulunma	Üniversite- sanayi iş birliği ya da proje içinde bulundunuz mu?
Aile işletmesinin teknik ya da firma performansına yönelik üniversite ile yaptığı iş birliğinin işletmenin yönetim, pazarlama, finans gibi yönetsel faaliyetleri üzerindeki rolü önem arz etmektedir.	Faaliyet Alanı	Gerçekleştirilen iş birliği, ürüne yönelik bir takım teknik faaliyetler mi yoksa firma performansına yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi maksadıysa yönetsel süreçlerle ilgili faaliyetler konusunda mı gerçekleşti?
Aile işletmesinin yönetsel süreçlerinde üniversite-sanayi kapsamı dışında herhangi bir akademisyenden destek almasının yönetsel süreçlere katkısının incelenmesi gereklidir.	Yönetsel Süreç Desteği Alma	Üniversite sanayi iş birliği kapsamı dışında herhangi bir akademisyen ile teknik veya yönetsel süreçlerle ilgili bir çalışmanız oldu mu?
Mesleki uygulamalar (7+1, 3+1) üniversite-sanayi iş birliği kapsamında ele alınan bir çalışmayı ifade eder. Bu kapsamdaki öğrencilerin katkısı ve alt yapılarının yeterliliği söz konusu çalışmalar için yol gösterici niteliktedir.	Mesleki Uygulamalar (3+1, 7+1)	Mesleki uygulamalar (3+1, 7+1) kapsamında gelen öğrencilerin bilimsel ve teknik altyapılarını yeterli buluyor musunuz?
Lokal bilimsel çalışmalar temelinde firmanın üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde katkı sağladığı alanların tespiti, iş birliğinin değerlendirilmesi ve sürekliliği açısından önemlidir.	Katkı Sağlanan Alan	Hangi alanda daha çok katkı sağladı? (pazarlama, finans, vs...)
Belirlenen performans ölçütlerinin incelenerek sağladığı katkının aile işletmesi tarafından değerlendirilmesi çıkarım yapmada yol gösterici bir yapı sağlamaktadır.	Performans Ölçütü	Belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesinde ölçütlere 100 üzerinden kaç puan verirsiniz?
Lokal bilimsel çalışmalar temelinde üniversite-sanayi iş birliğinin işletmeye katkısı ve faaliyet gösterilen sektör ya da alanda rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı incelenmesi gereken bir husustur.	Rekabet Üstünlüğü Sağlama	Bu faaliyetler sonucunda sektörde bir rekabet üstünlüğü sağladınız mı? Bu üstünlük nedir?

Teorik çerçeve, araştırmacının mantıksal bir bağlamda mülakat sorularını hazırlaması açısından oldukça önemlidir. Merriam'a (2015: 69) göre teorik çerçeve aynı zamanda "görmediğimiz, sormadığımız ve ilgilenmediklerimizi de belirlemektedir (Orhan, 2018: 52). Bu çalışmada araştırmacı, yarı yapılandırılmış ve esnek biçimde hazırlanmış mülakat soruları kullandığından gözden kaçıracağı şeyleri en aza indirgemek amacıyla hareket etmiştir. Bunun nedeni yarı yapılandırılmış görüşmelerde belli bir görüşme formu olsa da yöneltilecek sorular görece esnek bir yapıdadır. Dolayısıyla da görüşmenin gerçekleştirildiği her katılımcıdan spesifik veriler toplanmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca yarı yapılandırılmış mülakatlar araştırmacıya, katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatma imkanını da sunmaktadır (Merriam, 2015: 87-88).

2.5.Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi

Araştırmanın verilerinin mülakat ya da görüşme aracılığıyla toplanması, kimler ile görüşüleceği konusunun belirlenmesi ile başlamaktadır. Yapılacak bu belirleme, araştırmacının neyi kimin bakış açısından öğrenmek isteğiyle doğrudan ilişkilidir. Burada önemli olan ise araştırmacının, araştırma konusuna katkı sağlayacağını düşündüğü katılımcıları tercih ederek, teoriye ve amaca uygun olan örnekleri incelemesidir. Bu nedenle nitel araştırmalarda önem arz eden durum ise katılımcıların sayısının değil; olay, olgu ya da fenomeni anlaması ve algılarını başarılı bir şekilde araştırmacı ile paylaşmasıdır (Merriam, 2015: 101-102). Buradan hareketle araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dokuz (9) aile işletmesinin yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmiştir.

2.6. Çalışmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen kısımda yer almaktadır.

2.6.1.Katılımcılara Yönelik Bilgiler

Tablo 3'te araştırma kapsamında yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 3
Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Kuruluş Tarihi	Sektör	Faaliyet Gösterilen Ölçek	Çalışma Süresi (Yıl)	Öğrenim Durumu
K1	1976	Tuğla, Seramik, Otomotiv	Ulusal	20	Lisans
K2	1950	Tekstil	Ulusal & Uluslararası	3	Yüksek Lisans
K3	1958	Gıda, Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	30	Lisans
K4	1960	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	10	Yüksek Lisans
K5	1997	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	22	Lisans
K6	1976	Otomotiv, Makine İmalatı, Savunma Sanayi	Ulusal & Uluslararası	50	İlkokul
K7	1976	Gıda, Turizm, İnşaat	Ulusal	20	Önlisans
K8	1995	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	4	Lisans
K9	1970	Makine İmalat	Ulusal & Uluslararası	11	Lisans

Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde, aile şirketi olarak en genç şirketlerin 1995 ve 1997 yılında kurulduğu, diğer şirketlerin ise 40 yıldan fazla bir süredir faaliyette buldukları görülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan firmaların faaliyette buldukları alanlar değerlendirildiğinde, büyük oranda makine ve makine imalatı alanında oldukları ayrıca gıda, tekstil, turizm, inşaat ve otomotiv gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarında örneklemde yer aldığı görülmektedir. Aile şirketi olan söz konusu firmaların faaliyette buldukları ölçek incelendiğinde sadece K1 ve K7 firmalarının ulusal ölçekte faaliyet gösterdikleri, diğer firmaların ise hem ulusal hem de uluslararası ölçekte faaliyette buldukları görülmektedir. Mülakatların gerçekleştirildiği katılımcıların aile işletmelerinde çalışma sürelerine ilişkin veriler K2 ve K8 katılımcıları dışındaki katılımcıların 10 yıl ve üzeri bir çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğunun üniversite ve üzerinde bir eğitime sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

2.6.2. Üniversite - Sanayi İş Birliğine Yönelik Bilgiler

Katılımcıların Üniversite- Sanayi İşbirliği vizyonundan haberdar olup olmadıklarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4
Üniversite- Sanayi İş Birliğine Yönelik Bilgiler

Katılımcılar	Üniversite- Sanayi İş Birliği Vizyonundan Haberdar Olma Durumu	Projede Bulunma	Yer Alınan Projeler
K1	Haberdar	Hayır	-
K2	Haberdar	Hayır	-
K3	Haberdar	Evet	-
K4	Haberdar	Evet	TÜBİTAK
K5	Haberdar	Evet	-
K6	Haberdar	Evet	-
K7	Haberdar	Hayır	-
K8	Haberdar	Evet	UMDE, UPEP
K9	Haberdar	Hayır	-

Üniversite-sanayi iş birliğine yönelik bilgilerin yer aldığı Tablo 4’teki bulgular tüm katılımcıların üniversite-sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olduklarını; K1, K2, K7 ve K9 katılımcılarının bu kapsamda herhangi bir projede yer almadıklarını göstermektedir. Yer alınan projeler incelendiğinde TÜBİTAK, UMDE ve UPEP projelerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Üniversite-sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olan katılımcıların bir takım teknik faaliyetler mi yoksa firma performansına yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi maksadıysa yönetsel süreçlerle ilgili faaliyetler konusunda mı iş birliğinde bulduklarına yönelik elde edilen veriler katılımcıların hem yönetsel hem de teknik yönden destek aldıklarını göstermektedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

“Üniversite-iş birliği vizyonundan haberdarım ve her iki süreçte de destek aldım.” (K3)

“TÜBİTAK projeleri ve danışmanlık amaçlı hem yönetsel hem teknik olarak iki konuda da çalıştık.” (K4)

“Önce yönetsel ağırlıklıydı ancak teknik faaliyetleri giderek çoğaltıyoruz.”
(K5)

“Her ikisinde de bulunduk. Biz geçmişte teknik destek de aldık TÜBİTAK projesinden. Diğer taraftan ilk olarak 2003 yılında ERP’ye geçiş sürecinde destek almıştık. 2007 yılında da kurumsallaşmayla ilgili Sakarya Üniversitesi’den destek aldık. Sakarya Üniversitesi endüstri mühendisliği bölümündeki akademisyenlerle çalıştık ve bu çalışmamız ara ara devam ediyor.” (K6)

“Sakarya Üniversitesi’den yararlandığım 2 projem vardı. Şu zamana kadar biri UMDE’den endüstri mühendisliği son sınıf öğrencileri, ondan 2 öğrenci almıştım memnun kalmıştık. Uluslararası proje elçiliği projesinden de bir Rus öğrenci çalışıyor, şu anda işçi desteğine yönelik yönetsel faaliyette destek aldık.” (K8)

Üniversite-sanayi iş birliğine giren katılımcılara, bu iş birliğine iten sebeplerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların cevapları aşağıda sunulmaktadır.

“Sektörün ve teknolojinin son zamanda çok hızlı gelişmesinden dolayı böyle bir ihtiyaç duydum.” (K3)

“Öncelikle teknik donanım için işleyişle ilgili. Evet manuel bilgimiz vardı ama teknik anlamda destek almamız gerekiyordu. Bu da bizi 1 değil 2-3 adım ileri götürdü.” (K4)

“Tabii biz de kendimiz sosyal aktifiz. Bulduğumuz ortamlarda bunlar sürekli gündeme geliyordu. Biz de yeniliği ve hayata vizyonlu yaklaşmayı düşündüğümüz için bilhassa mevcut yerimizde değil de daha farklı boyutlarda neler yapabiliriz kısmında daha bilgili ve akademisyenlerle de çalışalım istediğimizden kaynaklanıyor. Artı şu var. Tabii bizim işletmelerimizin içinde ister istemez normal hayatın akışında bakar körlüğümüz oluşuyor. Bu bakar körlüklerimizi ikinci, üçüncü gözlerle de gözlemleyip onların da fikirlerini alıp burada mantıklı yolu seçebilmemiz için bilhassa seçtik bu yolu. Şunu da söyleyebilirim, biz iç huzurumuzda ve

kurumun yapı ve teknik gelişmesinde buradan ciddi bir şekilde faydalandık.”
(K5)

“Kurumsallaşma ve şirketi ileri kuşaklara doğru düzgün aktarabilme isteği. 2003’te başlayan bu süreçte amaç ileri ki kuşağa aktarabilmek. Tabii ki sonrasında 100-300-500 yıllık şirket haline getirebilmek.” (K6)

“Ekonomik olduğunu düşünüyorum ve tecrübe kazandırmak.” (K8)

Diğer taraftan üniversite-sanayi iş birliğine girmeyen katılımcıların böyle bir iş birliğine girmeme nedenlerine yönelik cevaplar incelendiğinde üniversitenin bilgilendirme konusundaki eksiklerine vurgu yapıldığı ve üniversitenin bu konuya daha fazla eğilmesi gerektiği görülmüştür. Ayrıca akademisyenlerden danışmanlık hizmeti olarak ihtiyaçlarını karşıladığı da belirtilmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar şu şekildedir:

“Haberimiz vardı ama faydalanmadık. Burada Sakarya Üniversitesi’nin de hatası var. Bize gelen olmadı, kendilerini pazarlamaları gerekirdi. Üniversite ile ilgili hiçbir şeyden haberdar değilim. Üniversitenin kendini pazarlaması lazım, benim ne kalkıp da onları araştıracak vaktim var ne de oralara gidecek vaktim.” (K1)

“Bir nedeni yok. Biz firma olarak çok açığız bu projelere girme açısından. Bize bir şey de önerilmedi, biz sadece ihtiyacımızı söyledik.” (K2)

“Doğrudan üniversite değil ama üniversitede ki akademisyenlerle bireysel olarak işbirliği içindeyiz.” (K7)

“Bu tür ihtiyaçlarımız daha çok danışmanlık olarak karşılıyor.” (K9)

Üniversite-Sanayi işbirliği kapsamında yeni teknolojik trendlerden haberdar olma ya da kullanma eğiliminin artıp artmadığına yönelik katılımcıların cevaplarında oluşan bulgular aşağıda yer almaktadır.

“Üniversiteden de önce bu trendleri takip ediyordum.” (K3)

“Eğilimlerimiz arttı sıkı sıkıya da takip ediyoruz ve yönlendiriliyoruz. Fuar gibi alanlarda da oldukça aktifiz.” (K4)

“Evet, arttı.” (K5)

“Yani biz yeni teknolojileri kullanalım diyoruz da bu üniversite-sanayi işbirliği katkısı ne biraz zayıf faydalandık ve yönlendirildik ama olması gereken seviye bu değil tabi.” (K6)

“Çok olduğunu düşünmüyorum. Zaten teknolojiyi takip etmek zorundayız. Üniversite-sanayi işbirliği ile alakası yok bu durumun.” (K8)

Katılımcılara ayrıca Üniversite-Sanayi İşbirliği sonrasında profesyonel yönetici istihdam etme eğilimi ile ilgili bir soruda yöneltmiştir. Katılımcıların cevapları aşağıda yer almaktadır.

“Evet, son 6 aydır profesyonel bir genel müdür istihdamı gerçekleştirdik.” (K3)

“Hayır, böyle bir eğilim ortaya çıkmadı. Genelde dışarıdan danışmanlık alıyoruz.” (K4)

“Gündemimize alıyoruz ama biz de şöyle tabi bizim kurumumuza has 3 tane direkt yönetici olduğu için ayrıca bir de yönetici olursa burada bize iş kalmayacak bu sefer kendimizi saf dışı bırakmak istemiyoruz.” (K5)

Profesyonel yöneticimiz zaten vardı, halen de var.” (K6)

“Daha sonrasında olması gereken de bu. Çünkü aksi takdirde küçülmeye gidebilirsiniz. Başka bir yönetici tarafından yönetiliyor olmanız lazım. Ben ikinci kuşağım, benden sonra gelecek kardeşim var. İkimizde burada olduğumuz zaman dışarıdan yönetilmemizin çok daha doğru olacağına inanıyorum.” (K8)

2.6.3.Üniversite-Sanayi İşbirliği Kapsamı Dışında Herhangi Bir Akademisyen İle Teknik Veya Yönetmel Süreçlerle İlgili Çalışmalara Yönelik Bilgiler

Katılımcıların üniversite-sanayi işbirliği kapsamı dışında herhangi bir akademisyen ile teknik veya yönetmel süreçlerle ilgili bir çalışma gerçekleştirip gerçekleştirmediğine yönelik cevapları incelendiğinde K1, K6, K8 katılımcılarının herhangi bir danışmanlık almadığı, K2 katılımcısının ise zorunlu bir şekilde akademisyen ile çalıştığını belirttiği

bulgularına ulaşılmıştır. Diğer katılımcıların ise teknik süreç yoğunlukta olmak üzere yönetsel süreçlerle ilgili olarak da danışmanlık aldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcıların cevapları aşağıda yer almaktadır.

“Üniversite ile alakalı bir çalışmamız olmadı.” (K1)

“Akademisyenlerden değil şirketlerden alıyoruz. Fakat akademisyen olarak Ar-Ge için İstanbul Teknik Üniversitesi’nden tekstil bölümünden bir akademisyen geliyor danışmanlık için. Ancak bu devletin şart koştuğu bir şey bizim isteğimiz bir şey değil. Biz süreçlerde akademisyenlerden değil bu işi yapan danışmanlık şirketleriyle çalışıyoruz ama danışmanlık şirketlerinin havuzunda akademisyen varsa onu bilemem.” (K2)

“Zaman zaman Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümündeki hocalarla çalışmamız oldu.” (K3)

“Evet, ERP ve maliyetleme konularında endüstri mühendisliği bölümüyle çalışmalarımız oldu.” (K4)

“Üretim aşamaları, üretim süreçleri ile ilgili çalışmamız oldu. Bir de yönetim süreci kalitesi ile ilgili çalışmamız oldu. Kısmen de muhasebe ve finansman konularında da çalışmalarımız oldu.” (K5)

“Evet, paket programların yazılımı konusunda ve danışmanlık olarak akademisyenlerle hem yönetsel hem teknik açıdan çalışmalarımız oluyor.” (K7)

“Hayır, çalışmam olmadı.” (K8)

“Zaman zaman her iki süreçte de alıyoruz.” (K9)

2.6.4. 7+1 veya 3+1 Staj Projesine Yönelik Bilgiler

Katılımcılara 7+1 veya 3+1 projesi kapsamında stajyer çalıştırıp çalıştırmadıkları sorulmuştur. K3, K4, K5, K6, K7 ve K9 katılımcıları 7+1 veya 3+1 projesi kapsamında stajyer çalıştırdıklarını ifade ederken K1, K2 ve K8 katılımcıları 7+1 veya 3+1 projesi kapsamında stajyer çalıştırmadıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların cevapları aşağıda sunulmaktadır.

“Her iki program içinde stajyer çalıştırdık ve devam ediyoruz.” (K4)

“Haberdarız devamlı 7+1 den Endüstri mühendisliğinden her dönem 1 öğrenci 3+1 den de sürekli değişiyor genelde her dönem toplam 6-7 öğrenci oluyor.” (K6)

7+1 veya 3+1 projesi kapsamında stajyer çalıştırmamış olan katılımcılara bu kapsamda neden stajyer çalıştırmadıkları da sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır.

“Liselerden staj için gelenler var fakat üniversitelerden staj için gelen yok.” (K1)

“Böyle bir şey Üniversite bağlamında haberimiz yok staj için meslek liselerinden öğrenci alıyoruz. Sanırım üniversite aklımıza gelmiyor üniversite de bize ulaşmak için çaba harcamıyor ama suçlamıyorum tabii.” (K2)

“Bilgim var ama kullanmadım. Biz öğrenci ihtiyacımızı şuradan karşılıyoruz, meslek liselerinden öğrenci alıyoruz. Şu an 4 tane stajyerim var. 7+1 ve 3+1 yerine meslek liselerinden öğrenci alarak stajyer ihtiyacımız karşılıyoruz.” (K8)

7+1 veya 3+1 projesi kapsamında stajyer çalıştırmış olan katılımcılara özellikle 7+1 kapsamında gelen öğrencilerin bilimsel ve teknik altyapılarını yeterli bulup bulmadıkları sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları aşağıda sunulmaktadır.

“Yakın zamana kadar yetersiz buluyordum fakat son yıllarda bizim de Sakarya Üniversitesi ile olan işbirliği sonucumuzda yeterli seviyeye geldiler.” (K3)

“7+1 gayet yeterli herhalde. Sağ olsunlar seçme öğrencileri gönderdiler. En azından bize gelenler öyleydi, yeterli teknik donanımları vardı.” (K4)

“Aslında projenin kaynağı şuydu; birbirimizi anlayıp piyasa şartlarını daha iyi öğrenmeleri. Burada tabii ilk döneme göre gittikçe iyileşiyor, ilerledikçe de daha iyi olacağını düşünüyorum.” (K5).

“Memnunuz, kalanlarda oluyor aramızda. Yeterli dediğiniz zaman bu çok göreceli bir kavram. Tabi birçok eksikleri elbette var. Zayıflar haliyle, tabi öğrencilerde de beklentiyi çok yüksek tutmamak gerektiğini öğrendik zamanla. Çok farklı tabi, en çok 7+1 endüstri mühendisliğinden alıyoruz. Diğer taraftan teknik eğitimden makine bölümünden şimdi teknoloji oldu sanırım. Muhasebe, finans hiç almadık pazarlama aldığımız oldu galiba.”
(K6)

“Tam olarak değil ama bizim de yardımlarımızla altyapıları güçleniyor.”
(K7)

“Tabi her gelen öğrenci olarak yeterli ya da yetersiz diyemeyiz. Hepsinin kendine göre altyapıları var ama genelleme yaparsak yeterliler.” (K9)

2.6.5.Ar-Ge/İnovasyon Projesi Geliştirmede İlk Destek Alınacak Üniversiteye Yönelik Bilgiler

Katılımcılara “Eğer bir Ar-Ge/inovasyon projesi geliştirecek olsanız ilk destek almayı düşündüğünüz üniversite Sakarya Üniversitesi olur mu?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları aşağıda yer almaktadır.

“Sakarya Üniversitesi tercihim olurdu Sakaryalı olduğum için.” (K1)

“Olmazdı, çünkü benim konum tekstil tabi kimya da var bir şekilde içinde. Önce ben böyle bir yola çıkarken faaliyet alanım içinde olan bu konuda, bu konu için ortak çalışmada en doğru tercihi yapmak durumundayım, yani buda biraz bilgiyle olur. Şu anlamda bilgiyle olur. Yani ben böyle bir çalışmayı kiminle yürütürüm diye baktığım zaman öncelikle benim aklıma tekstil mühendisliğinin iyi olduğu üniversiteler gelir. İstanbul Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi gibi. Bunlar tekstilde güçlü olur. Yani ben kumaşla ilgili sadece bir kumaş geliştirmekle ilgili bir proje yapmak istesem bu üniversiteleri tercih ederim. Sakarya Üniversitesi'ne karşı bir ön yargım yok ama benim bir yol kat edebilmem için, öncelikle benim bu süreci onlara öğretmem lazım. Onları yetiştirmem, onların benimle aynı şeyleri konuşur hale gelmesi zaman alır.”(K2)

“Evet, tercih ederdim.” (K3).

“Birkaç Ar-Ge projemiz oldu. TÜBİTAK atadı. Biri Sakarya Üniversitesi diğeri Çukurova Üniversitesi. Açıkçası seçme şansımız olmadı. Eğer seçme şansımız olsaydı elimizin altında olması sebebiyle ve teknik anlamda yeterliliğine inandığımız içi Sakarya Üniversitesi olurdu.” (K4)

“Evet, olurdu.” (K5).

“Genellikle Sakarya Üniversitesi’nden alıyoruz. Sakarya Üniversitesi’nden memnunuz. Üniversite-sanayi işbirliğini başlatan firmayız. Sakarya’da biz KUSİP üyesiyiz, yani her alanda her sahada varız. Firmamız bu işin dinamiği, motoru. Bizim başka seçeneğimiz yok ki. Tabii ki ben Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nden den İstanbul Teknik Üniversitesi’nden, Yıldız Teknik Üniversitesi’nden de alırım ama her ne olursa olsun Sakarya Üniversitesi’nden almayı daha uygun buluyorum.”(K6)

“Evet, olurdu.” (K7).

“Tabi ayağımızın altı diye Sakarya Üniversitesi’ni tercih ederiz. Teknik imkanları da yeterli diye biliyorum.” (K8)

“Evet yakınımız da diye tercih ederdik.” (K9)

2.6.6. Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Alınan Desteğin Etkisine Yönelik Bilgiler

Katılımcıların Ar-Ge/İnovasyon Projesi kapsamında bir destek alıp almadıkları, destek alan firmaların performansını (performans göstergelerini) olumlu yönde etkileyip etkilemediğine yönelik bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5

Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Alınan Desteğin Etkisine Yönelik Bilgiler

Katılımcılar	Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Destek Alma Durumu	Firma Performansına Etki	En Çok Katkı Sağlanan Alan(lar)
K1	-	-	-
K2	-	-	-
K3	Evet	Olumlu	Ar-Ge, Finans
K4	Evet	Olumlu	Üretim
K5	Evet	Olumlu	Ar-Ge, Üretim
K6	Evet	Olumlu	Üretim
K7	-	-	-
K8	Evet	Olumlu	Üretim
K9	-	-	-

Tablo 5’te yer alan ve ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin etkisine yönelik bulgular incelendiğinde söz konusu desteğin firma performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin en çok katkı sağladığı alanlara yönelik bulgular ise üretim ve ar-ge alanının ön plana çıktığını, bunun yanında da finans alanına katkı sağladığı görülmektedir.

Ar-Ge/İnovasyon Projesi kapsamında destek alan firmaların performansını (performans göstergelerini) etkileri açısından verilen cevaplar aşağıda yer almaktadır.

“Ar-ge ve finans alanında katkı sağladı.” (K3)

“Kesinlikle olumlu etkiledi. Özellikle de ERP yönünden maliyetlerin çıkarılması gibi destekler aldık. Ağırlık olarak üretime katkı sağladı.” (K4)

“Etkiledi tabi. Orada şu var, mevcut Sakarya yerel KOBİ’mizin bilhassa zayıf olduğundan bazı şeyleri hayata geçiremeyişimiz birazda ondan kaynaklanıyor bizim açımızdan. Ar-ge ve üretim kısmına destek sağladı.” (K5)

“Farklı dönemlerde farklı destekler oldu. Yararlı çalışmalar tabi oldu ama olmayan da oldu. Genel olarak baktığımızda yararlı oldu. Üretim ve üretim planlama üzerine yönetsel destekler aldık. Pazarlamadan almadık, maliyet

analizleri olsun bunların hepsi Sakarya Üniversitesi'nden aldığımız desteklerdi. Üretim kısmına daha fazla destek sağladı.” (K6)

“Evet, olumlu bir şekilde etkiledi. UMDE’ de ürün ağaçları oluşturuldu güzel bir çalışma oldu ve katkı sağladı ikinci proje de ise Rus arkadaşın Rusçasından faydalanıyoruz.” (K8)

Katılımcılara belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesinde her bir ölçüte 100 üzerinden kaç puan verdikleri sorulmuş ve verdikleri cevaplar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6
Ölçütlere İlişkin Puan Dağılımı (100 Puan)

Katılımcılar	Ar-Ge	Pazarlama	Üretim	Muhasebe- Finans	Yönetim
K3	60	10	10	10	10
K4	15	15	50	10	10
K5	30	10	40	10	10
K6	-	-	100	-	-
K8	10	30	50	10	-

Katılımcılara belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesinde ölçütlere ilişkin puan dağılımlarını içeren Tablo 6’daki bulgular en yüksek puanların yoğunluklu olarak üretim ve ar-ge ölçütlerine verildiği, bunun yanında pazarlama ölçütünün diğer ölçütlere görece ön plana çıktığını göstermektedir.

Katılımcılara gerçekleştirdikleri bu faaliyetler sonucunda sektörde bir rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadıkları sorusu yöneltilmiştir. Eğer herhangi bir rekabet üstünlüğü sağladılarsa bu üstünlüğün ne olduğunu da belirtmeleri de istenmiştir. Katılımcıların cevapları şu şekildedir:

“Rekabet üstünlüğü sağlamak çok kolay olmuyor sektörde ki birçok firma gelişmeleri çok sıkı takip ediyor ama yavaş yavaş sağlayacağımıza inanıyorum.” (K3)

“Kesinlikle rekabet üstünlüğü sağladık. Bir kere Ar-Ge projesiyle ilgili tamamen farklı ürün çıkardık. Bununla birlikte sektörümüzde rakibimiz yok. Diğer kısımda üretim ve maliyet farkındalığımız var. Maliyetlerimizi biliyoruz, bildiğimiz için de buna göre satış rakamı veriyoruz.” (K4)

“Rekabet üstünlüğü terimi çok doğru değil rekabetin içinde olmayı sağlayabildik.” (K5)

“Sağladık. Şu an sektörde Türkiye’de 8-9 tane üretici var. Biz bunların arasında en fazla ihracata sahibiz. Fiyat olarak değil, ürün kalitesi ve marka bilinirliği kurmaya çalışıyoruz. Bu yönde katkısı oldu. Diğer firmalar bizim gerimizde kaldı. Benim burada olduğum 10 senelik süreçten bahsediyorum ve bu süreçte uluslararası rekabette öne çıktık.” (K6)

“Onu değerlendirmek çok zor. Şu an olmadı ama gelecekte olmasını öngörüyoruz.” (K8)

SONUÇ

Bu çalışmanın amacını, lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada iki temel odak noktası belirlenmiştir. Araştırmanın birinci odak noktasında, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yer almaktadır. Araştırmanın ikinci odak noktasını ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitler oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci odak noktası, ifade edilen birinci odak noktaya göre şekillenmiştir. Lokal bilimsel çalışmaların araştırma kapsamında ele alınan bölgedeki işletmelerin örgütsel performans üzerinde önemli rekabet unsuru oluşturucu bir etkisi sonucu ortaya çıkaran firmaya ve bilim kurumlarına özgü mekanizmalar üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan lokal bilimsel çalışmaların araştırma kapsamında yer alan lokasyondaki firmaların performansı üzerinde çarpıcı bir takım etkileri olmadığı durumunda bilim kurumları ile firmalar arasındaki uzaklığı-boşluğu oluşturan nedenlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu çalışmada, üniversite ile aile işletmeleri arasındaki iş birliği düzeyini ortaya çıkarmak, üniversite ile aile işletmeleri arasındaki ilişkinin her iki kurum açısından üretkenlik ve yararlılık derecesine yönelik tespitlerde bulunmak ve üniversitenin çıktılarını aile işletmelerinin örgütsel performansına katkılarının ne düzeyde olduğuna dair somut tespitlerde bulunmak çalışmanın temel odağında yer almıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmeleri büyük oranda makine ve makine imalatı alanında yer alırken ayrıca gıda, tekstil, turizm, inşaat ve otomotiv gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarda bulunmaktadır. Söz konusu firmaların sadece iki tanesi (K1 ve K7) ulusal ölçekte faaliyet gösterirken diğer yedi firma ise hem ulusal hem de uluslararası ölçekte faaliyette bulunmaktadır. Diğer taraftan Mülakatların gerçekleştirildiği yöneticilerin aile işletmelerinde çalışma sürelerine ilişkin sonuçlar iki aile işletmesinin yöneticileri (K2 ve K8) dışındaki katılımcıların 10 yıl ve üzeri bir çalışma tecrübesine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin sonuçlar büyük çoğunluğunun üniversite ve üzerinde bir eğitime sahip olduklarını göstermiştir.

Üniversite-sanayi işbirliği vizyonuna yönelik sonuçlar, tüm katılımcıların üniversite-sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olduklarını; K1, K2, K7 ve K9 katılımcılarının bu kapsamda herhangi bir projede yer almadıklarını göstermektedir. Yer alınan projeleri ise TÜBİTAK, UMDE ve UPEP projeleri olarak ön plana çıkmıştır. Üniversite ile aile işletmeleri arasındaki iş birliği düzeyini, diğer bir ifade ile üniversite ile aile sanayi-iş birliği düzeyini ortaya çıkarmada, üniversite-sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olan katılımcıların bir takım teknik faaliyetler mi yoksa firma performansına yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi maksadıyla yönetsel süreçlerle ilgili faaliyetler konusunda mı iş birliğinde bulduklarına yönelik elde edilen sonuçlar aile işletmelerinin hem yönetsel hem de teknik yönden destek aldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan üniversite-sanayi iş birliğine katılmayan aile işletmelerinin böyle bir iş birliğine girmeme nedenlerinin başında üniversitenin bilgilendirme konusundaki eksiklerine vurgu yapılmış ve üniversitenin bu konuya daha fazla eğilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca aile işletmeleri akademisyenlerden danışmanlık hizmeti alarak ihtiyaçlarını karşılama yolunu da seçebilmektedirler.

Aile işletmelerinin ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin etkisine yönelik sonuçlar, söz konusu desteğin firma performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin en çok katkı sağladığı alanlarda ise üretim ve ar-ge alanının ön plana çıkarken, bunun yanında da finans alanına katkı sağladığı görülmüştür.

Aile işletmelerinin belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesine ait sonuçlar yoğunluklu olarak üretim ve ar-ge ölçütlerine katkı sağladığını, bunun yanında pazarlama ölçütünün diğer ölçütlere görece ön plana çıktığını göstermiştir.

Bir örnek olay araştırması kapsamında yürütülen bu çalışmada, gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sonuçlarını genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın örnekleminde yer alan aile işletmelerinin neredeyse tamamının üniversiteyle olan münasebetlerinin de yetersiz oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar aile işletmelerinin üniversitelerden böyle bir kaynak elde edebildiklerini, akademik bilgi elde edebildiklerini ancak durumdan da memnun olmadıklarına işaret etmektedir. Genel olarak bir ölçüde aile işletmelerinin üniversiteden beslenmek istediğini ancak bunlarla

ilgili çıkarımsal bazı problemlerin var olduğu görülmüştür. Bu problemler şu şekilde sıralanabilir.

Birincisi, üniversiteyle akademisyeni birbirinden farklı olarak değerlendirmektedirler. Münferit akademisyenlerden, aldıkları çalışmayı üniversiteye mal etmemekte bununla birlikte üniversiteyi farklı bir kişilik, akademisyeni de farklı bir kişilik olarak düşünmektedirler. Dolayısıyla burada bir problemin olduğu görülmektedir.

İkincisi, üniversitenin kendilerine ulaşmadıklarından bahsetmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversiteyle alakalı böyle bir beklentilerinin olduğu aşıkardır. Bu nedenle üniversitenin aile işletmelerine bu konuyla alakalı bilgilendirme yapması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak durum aile işletmeleri tarafından ele alındığında kendilerinin böyle üniversiteden faydalanma konusunda pek fazla bir gayret içerisinde olmadıkları sonucu da ortaya çıkmıştır.

Üçüncüsü, aile işletmelerinin üniversite kavramına bakış açıları değerlendirildiğinde “üniversite” deyince akıllarına daha çok teknik bir takım özelliklerin geldiği görülmüştür. Finans, pazarlama, yönetim gibi konuları ise işin içine katmadıkları daha çok teknik destek alma konusunda istekli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Alınmak istenen bu teknik desteğin de maliyetsiz elde edilmesinin amaçlanması bir başka problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üniversite-sanayi iş birliğini 7+1 ve 3+1 staj programları noktasından ele aldığımızda, bu duruma daha çok teknik olarak baktıkları için teknik liselerden stajyer çalıştırmayı daha makul gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenci, akademisyen ve üniversitenin teknik alt yapısını da yeterli görmedikleri ise başka bir çarpıcı sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sakarya Üniversitesi'nin sosyal, idari ve teknik vb. özelliklerinden bahsetmemeleri de sonuçlar arasında göze çarpmaktadır. Araştırmanın örnekleminde yer alan sadece bir aile işletmesi dışında kalan hepsinin lokasyon bakımından yakın olduğu için Sakarya Üniversitesi ile çalışmanın avantaj haline geldiği vurgulanmıştır. Ancak Sakarya Üniversitesi'ne bir marka olarak da bakmadıkları ortaya çıkmıştır. Sakarya Üniversitesi' nin daha çok endüstri mühendisliği bölümünden destek aldıkları sosyal ve idari programlara ilişkin destek almadıkları da başka bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla duruma mühendislik olarak baktığımızda; süreç yönetimi,

kalite, verimlilik, inovasyon gibi doğrudan mevcut şartları iyileştirmeye ilişkin bir takım üretim yönetimi yapısına ihtiyaçlarının olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak aile işletmelerinin üniversite- sanayi işbirliği konusunda kendilerine avantaj sağlayabileceği konusunda emin olamadıkları, üniversitenin kendini yeterince tanıtmadığı sürecine vurgu yaptıkları ve bu durumun sorumlusu olarak da üniversiteyi gördükleri ortaya çıkmıştır. 7+1 ve 3+1 staj programları kapsamında çalıştırdıkları öğrenciden memnun oldukları, doğrudan üretimde çalıştırmak istedikleri ve ara elemana ihtiyaç duyduklarından “teknik ve meslek liselerini” daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte söz konusu işletmeler genellikle 7+1 projesinden yararlanmaktansa liseli stajyerleri tercih ettikleridir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Akal, Z. (1994). İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırılmaları, MPM yayınları, Ankara.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınları.
- Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Çanakkale.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Behan, K. ve Holmes, D. (1990). Under Standing Information Technology, Printice Hall, 2nd ed. NY.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K. (2007). Genel İşletme, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu.
- Carton, R. B. ve Hofer, C. W. (2006). Measuring Organizational Performance, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Çevik, H., H., Göksu, T. ve Bilgiç, V.K., Karakaya, M., Seyhan K. ve Gül, K. (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R. L. (1997). Management, Orlando: Dryden Press.
- Dinçer, Ö. (1994) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul
- Freeman ve Soete, (2003). Yenilik İktisadı, Tübitak Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Hornigren, T. C., Foster, G., Datar, M. S. (2000) Cost Accounting A Managerial Emphasis, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc., London.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999). Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L P. ve Malhotra, M. K. (2013)., Üretim Yönetimi Süreçleri Ve Tedarik Zincirleri, 9. Basım, Ankara: Kızılay.
- Merriam, S. (2015). Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation. 4th Edition, Jossey-Bass.
- Marr, B. (2006). Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers. Burlington: Elsevier.
- Okur, Y. (2007). Türkiye'de Kamu Denetimi: Değişim Süreci Ve Performans Denetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard For Measuring And Managing Business Success. London: Prenticehall Financial Times.
- Neely, A. (2007); Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, 2nd Edition, Cambridge University Press, United Kingdom.
- Ramsay, M.R. (2008) İşletme Verimliliği Ölçümü Ve Uluslararası İşgücü Verimliliği Elkitabı, Mpm Yayımları, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2008). Genel İşletme, Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti., Bursa.
- Şimşek, M., ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Prokopenko, J. (2005) , Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı (Çev: O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan) (6.baskı), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2. Bası, Arıkan Basım Yayımları Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Yin, R.K. (2002). Case Study Research, Design and Methods (2nd Edn.). Newbury Park: SAGE.

Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S., ve Özeren, B. (2003). Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, No:28, Eylül, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara.

Sürelî Yayınlar

- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı: 1, s.173- 193.
- Aktan, C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), 25-33. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/oybd/issue/16333/333504>.
- Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management. Facilities, Vol. 20, No. 5/6.
- Akdoğan, Asuman (2007). Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü. Rıfat Yıldız ve Hayriye Atik (Editör). Üniversitelerdeki Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklilikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi, Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 45,2 25-43
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. ve Wells, R .B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, 38 (3).
- Başat, H. T. (2011). Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması Ve "The London Youth" Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 13-37.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S. Ve Mcdevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide, International Journal Of Operations & Production Management, Vol. 17 Issue: 5, Pp.522-534, <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>.

- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, ve Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.754-771, <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>.
- Caruana, A. ve Pitt, L. (1997). INTQUAL – an Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance, *European Journal of Marketing*, 31 (8): 604-616.
- Cross, K. F. ve Lynch, R. L. (1992). For good measure. *CMA magazine*, 66(3), 20-23.
- Cronin, J. J. ve Page, T. J. (1988). An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance, *European Journal of Marketing*, 22 (1): 57-68.
- Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2010). Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2), 213-238. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iuifm/issue/795/8693>
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 60.
- Drucker, P. F. (1995). The Information Executives Truly Need, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 1, 54- 62.
- Dura, C. (1994). Üniversite- Sanayi İşbirliği Üzerine Bir Deneme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49. S.101
- Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 5 Issue: 3, pp.258, <https://doi.org/10.1108/13552519910282728>.
- Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-370.
- Etzkowitz, H. (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalisation*, Vol.1(1) pp.64-77.

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2007). "Towards a definition of a business PM system", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, 784 – 801.
- Garvin, D.A. (1993) *Manufacturing Strategic Planning*. *California Management Review*, 35, 85-106. <http://dx.doi.org/10.2307/41166756>.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. ve Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness, *International Journal Of Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Golden, B. R. (1992). SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship, *Strategy Management Journal*, 13 (2): 145-158.
- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 61-75.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kılıç, M. ve Erkan V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetim yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 77 – 93.
- Laitinen, E, K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 18, Issue 1, 65-99.
- Lukviarman, N. (2008). Performance Measurement: A Stakeholder Approach. *Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 10(2). 179-198.

- Michalska, J. (2005). The usage Of The Balanced Scorecard For The estimation Of The Enterprise's Effectiveness. *Journal Of Material Sprocessing Technology*, 162, 751-758.
- Mistepe, M. Ufuk, (1998). "Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.'nin Performans Göstergeleri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Yıl:10 Sayı:109, Ankara, Ocak, s.17.
- Ndubai, R.E., Mbeche, I.M. And Pokhariyal, G.P. (2016) A Study Of The Relationship Among Performance Contracting, Measurement And Public Service Delivery İn Kenya. *Open Access Library Journal*, 3: E2850. [Http://Dx.Doi.Org/10.4236/Oalib.1102850](http://dx.doi.org/10.4236/oalib.1102850).
- Neely, A. D. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now And What New?. *International Journal of Operations and Production Management*, 3(2), 205-228.
- Neely, A. D., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4): 85-116.
- Özer, A. M. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 73, Nisan-Haziran
- Paranjape, B., Rossiter M. ve Pantano, V. (2006) Performance Measurement Systems: Successes, Failures and Future – A Review, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 Issue: 3, pp.4-14, <https://doi.org/10.1108/13683040610685748>.
- Pawlowski, K. (2009). The 'Fourth Generation University' as a Creator of the Local and Regional Development. *Higher Education in Europe*. 34/1, pp.51-64.

- Peng, W. Ve Litteljohn, D. (2001), Organisational Communication And Strategy Implementation- A Primary Inquiry, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13, No. 7, S. 360-363.
- Phillips, P. A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework. Hospitality Management (18): 171–182
- Pitt, M. Ve Tucker, M. (2008). “Performance Measurement In Facilities Management: Driving Innovation?”, Property Management, Vol. 26, No. 4.
- Porter, E. Michael And Mariko Sakakibara, “Competition In Japan”, The Journal Of Economic Perspectives, Vol. 18, No. 1, 2004, P. 27-50.
- Powell, S. (2004). The Challenges Of Performance Measurement. Management Decision, 42(8), 1017-1023.
- Reiner, G. (2004). Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models. International Journal of Production Economics (22): 381–395.
- Purbey, S., Mukherjee, K. Ve Bhar, C. (2007) "Performance Measurement System For Health Care Processes", International Journal Of Productivity And Performance Management, Vol. 56 Issue: 3, Pp.241-251, <https://doi.org/10.1108/17410400710731446>.
- Saklı, A. L. ve Akbulut, H. T. A. (2017). Dünyada ve Türkiye’de Üniversitelerin Tarihi Gelişimi. Ali Rıza Saklı (Editör) Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Öğrenci Ve Akademisyenleri İle Rize Halkının Karşılıklı Algı Ve Beklentileri, Ankara.
- Sainaghia, R., Phillips, P. ve Corti, V. (2013). Measuring Hotel Performance: Using A Balanced Scorecard Perspectives’ approach, International Journal of Hospitality Management Volume 34, September 2013, Pages 150-159.
- Smith, C., Ve Goddard, M. (2002). Performance Management And Operational Research: A Marriage Made In Heaven? Journal Of The Operational Research Society, 53(3), 247–255. <https://doi.org/10.1057/Palgrave.Jors.2601279>

- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy To Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Issue: 8, pp.726-737.
- Tekin, A., (2000). "Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları", Yerel Gündem, Yıl 2, S.10.
- Turunç, Ö., Erkuş, A. ve Polat, M. (2007). İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemesinde Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, s.761- 768.
- Walker, O. C. Jr., ve Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, Journal of Marketing, 51 (July): 15-33.
- Wissema, J. G. (2009). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru; Geçiş Döneminde Üniversiteleri Yönetmek, Özyeğin Üniversitesi Yayını, 2.Baskı. İstanbul.
- Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L. Ve Gardiner, P.D., (2003). "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model", Measuring Business Excellence, Vol. 7 Issue: 1, Pp.14-29
- Wu, H., Lin, Y., Chi., Chang, H. (2011). Performans Eevaluation Of Extension Education Centers In Universities Based On The Balanced Scorecard, Evaluation And Program Planning, Volume 34, Issue 1, February, 37-50
- Yıldız, M. S., Karagöz, Y. ve Mesci, M., (2010). Performans Değerlendirme Ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s.545-562.

Tezler

- Balcı, F. İ. (2011). Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin Ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Başat, H.T. (2009). Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları Ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama, Afyonkarahisar: AKÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başpınar, N. (2016). Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çalhan, H. (2015). İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin.
- Çilek, D. (2012). Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde bir karşılaştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Dulkadir, B. (2015). Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Tr1 Bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış

Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.

Sarıaltın, H. (2003). Örgüt Performansının Ölçülmesi Ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi Ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Kalkan, A. (2005). Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bilim Dalı, Gebze.

Kırılmaz, H. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi: Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Korkmaz, O. (2011). Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Mesci, M. (2011). Bilgi Yönetimi, Yenilik Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim Dalı, Sakarya.

Ocak, S. (2011). Stratejik Felsefe Ve İşletme Performansı Etkileşimi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Orhan, U. (2018). Kurumsal Uzaklık Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rolü: Türk Yöneticiler Ekseninde Nitel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.

- Sarıkaya, N. (2002). Kalite Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi Ve Türkiye Uygulaması, Yayınlanmamış Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Soba, M. (2006). Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri Ve Vestel Elektronik A.Ş. Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Şen, M., (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobi'lerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri Ve Bir Örnek Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Tetik, M. (2018). Stratejik Yönetim Kapsamında Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansına Etkisinin Dengeli Ölçüm Kartı İle Ölçülmesi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Uluköy, M. (2012). Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması Ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Üçler, Y. T. (2014). Bölgesel Kalkınmada Üniversite - Sanayi İşbirliği: Konya Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Diğer Yayınlar

<https://www.sgb.gov.tr/Sayfalar/AramaSonuclari.aspx?k=KAYNAK&start1=361>

(Erişim Tarihi: 25.06.2018).

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

Lokal Düzeyde Üniversite Sanayi İşbirliğinin Aile İşletmelerinin Performansı Üzerindeki Rolü

Merhaba, üniversite sanayi işbirliğinin aile işletmelerinin performansı üzerindeki rolüne yönelik bir araştırma yapmaktayım. Bu doğrultuda sizin görüşlerinizin araştırmam adına önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Bilal TORKUL

E-mail: bilaltorkul@gmail.com

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü

1. Firmanız kaç yılında kuruldu?
2. Hangi sanayi kolunda faaliyet gösteriyorsunuz?
3. Faaliyetleriniz daha çok yerel ölçekte mi yoksa ulusal/uluslararası pazarlarda da faaliyet gösteriyor musunuz?
4. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?
5. Eğitim durumunuz nedir?
6. Üniversite- Sanayi işbirliği vizyonundan haberdar mısınız?
7. Haberdar iseniz üniversite-sanayi işbirliği ya da proje içinde bulundunuz mu?
8. İşbirliği içinde bulduysanız bu işbirliği ürüne yönelik bir takım teknik faaliyetler mi yoksa firma performansına yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi maksadıyla yönetsel süreçlerle ilgili faaliyetler konusunda mı gerçekleşti?
9. Böyle bir işbirliğine girmediyseniz, bunun nedenleri nelerdir?
10. Üniversite- sanayi işbirliği kapsamı dışında herhangi bir akademisyen ile teknik veya yönetsel süreçlerle ilgili bir çalışmanız oldu mu?
11. 7+1 veya 3+1 projesi kapsamında stajyer çalıştırdınız mı?
12. Çalıştırmadıysanız neden?
13. Eğer çalıştırdıysanız özellikle 7+1 kapsamında gelen öğrencilerin bilimsel ve teknik altyapılarını yeterli buluyor musunuz?
14. Eğer bir ar-ge/ inovasyon projesi geliştirecek olsanız ilk destek almayı düşündüğünüz üniversite SAÜ olur mu?
15. Bu kapsamda bir destek aldıysanız bu destek sizin firmanız performansını(göstergelerini) olumlu yönde etkiledi mi?
16. Hangi alanda daha çok katkı sağladı? (pazarlama, finans, vs.)
17. Belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesinde ölçüte 100 üzerinden kaç puan verirsiniz?

18. Böyle bir işbirliği sonrasında profesyonel yönetici istihdam etme eğilimi ortaya çıktı mı?
19. Bu faaliyetler sonucunda sektörde bir rekabet stnlĞu sağladınız mı? Bu stnlk nedir?
20. Üniversite- Sanayi işbirliği kapsamında yeni teknolojik trendlerden haberdar olma ya da kullanma eğiliminiz arttı mı?
21. Üniversite ile işbirliği yapmaya sizi iten ana sebepler nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Bilal TORKUL, 1994 yılında Sakarya’da doğdu. İlköğretim eğitimini Sakarya’ da lise eğitimini İstanbul’ da tamamlamıştır. 2016 yılında lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi İşletme fakültesinde tamamladıktan sonra aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Ayrıca özel sektörde işletme alanında çalışmaktadır.