

ÖRGÜTLERDE ETKİLİ PERFORMANS DENETİM YÖNETİMİ OLARAK BALANCED SCORECARD

Muhammet YÜKSEL¹

Öz

Örgütlerin ortak amaçlarından biri, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve faaliyet gösterdikleri alanlarda etkili olabilmektir. Bu beklentiler ancak sistematik bir çalışma ve kurumsallaşma ile gerçekleşebileceği gibi günümüzde örgütler, kaliteyi, en ucuza ve en hızlı şekilde sunmanın öneminin farkında olup, her geçen gün rekabete bakış açıları farklılaşmaktadır. Aynı şekilde örgütlerin arz ettikleri ürün ya da hizmetlerin alıcıları olan müşterilerin beklentileri de değişmektedir. Bu değişimi yakalamak ise örgütler için kaçınılmaz hale gelmektedir. Balance Scorecard Yöntemi (BSY) uygulandığı örgütlerin performans denetimi hakkında önemli sonuçlar vermekle birlikte, sonuçları doğru değerlendiren örgütlerin şimdiki dönem ya da gelecek stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada örgütlerin performans değerlendirme süreçleri ve yöntemleri ile BSY kavramları literatür taraması sonucunda açıklanmaya çalışılmış olup, sonrasında örgütlerde BSY konusu ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı bazı güncel araştırmalara yer verilmiştir. Temel bulgu, BSY örgütlerin performans denetimlerinde etkili sonuçlar vererek, örgütlerin buldukları pozisyonları ve gelecek planları için yol göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Yönetim
Performans
Denetim
Örgüt
Balanced Scorecard

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 26.08.2023
Kabul Tarihi : 25.09.2023
E-Yayın Tarihi : 15.10.2023
DOI : 10.58702/teyd.1350539

¹ Öğr.Gör.Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Terme Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü, e-posta: muhammet.yuksel@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6099-0160.

BALANCED SCORECARD AS EFFECTIVE PERFORMANCE AUDIT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract

One of the common goals of organizations is to continue their activities and to be effective in the fields in which they operate. These expectations can only be realized through systematic work and institutionalization, and today, organizations are aware of the importance of providing quality in the cheapest and fastest way. Organizations' perspectives on competition are changing every day. Likewise, the expectations of customers, who are the buyers of the products or services provided by organizations, are also changing. Capturing this change becomes inevitable for organizations. The Balance Scorecard Method provides important results about the performance audit of the organizations to which it is applied, and helps organizations that evaluate the results correctly to determine their current or future strategies. In this context, the study tried to explain the performance evaluation processes and methods of organizations and the concepts of Balanced Scorecard Method as a result of literature review. Then some current domestic and foreign researches on Balanced Scorecard Method in organizations are included. The main finding is that the Balanced Scorecard Method gives effective results in the performance audits of organizations and provides guidance for the current position and future plans of organizations.

Keywords

Management
Performance
Audit
Organization
Balanced Scorecard

Article Info

Research Article

Received : 26.08.2023
Accepted : 25.09.2023
Online Published : 15.10.2023
DOI : 10.58702/teyd.1350539

Kaynakça Gösterimi: Yüksel, M. (2023). Örgütlerde Etkili Performans Denetim Yönetimi Olarak Balanced Scorecard. Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi, 4 (2), 359-375.

Citation Information: Yuksel, M. (2023). Balanced Scorecard as Effective Performance Audit Management in Organizations. Journal of Society, Economics and Management, 4 (2), 359-375.

GİRİŞ

Rekabet günümüz örgütleri için, var olabilmenin en önemli mücadele ve motivasyon kaynağı olarak kabul edilirken, birbirlerine karşı üstünlük kurabilmenin en temel bulgusu ise bir örgüt olarak diğerlerine ve geçmişine göre ne durumda olduğuna ilgili değerlendirme sonucudur. Bu durum örgütleri performanslarının ölçümlerinde etkili bir yöntem bulabilmeleri için çalışmalara yönlendirmiştir (Gardner, 1988: 136-138). Örgütler daha önceleri finansal açıdan durum değerlendirme sistemlerini kullanmaları, tek yönlü değerlendirme yolunun seçilmesine ve performansı etkileyen birçok girdinin eksik değerlendirilmesine neden olmuştur (Frigo ve Krumwiede, 2000: 50). Özellikle üst yöneticiler sadece finansal amaçlı raporlamaların eksik yönde olabileceği ihtimaline karşılık, iyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sisteminin hedeflenen amaçlara ulaşmak için daha kolay olacağı üzerinde durmuşlardır (Güner, 2008: 249). Burada önemli sorun örgütlerin soyut girdi ve çıktılarının değerlendirilme olasılığının düşüklüğüdür. Öyle ki zaman içerisinde yöneticiler bu alandaki eksiklikleri fark ederek yeni bir yöntem bulmanın arayışına girmişlerdir. Yeni yollar arayışı bir noktada akademisyen ve yöneticileri bir araya getirerek, sonucunda Balance Scorecard Yöntemi (BSY) Türkçe karşılığı ise Dengeli Sonuç Kartı olan sistemin bulunmasını sağlamıştır (Karaman, 2009: 412). Bu yöntem klasik örgütsel performans ölçümlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesine yardımcı olabilmesi için geliştirilmiş bir ölçüm yöntemidir. Günümüz iş dünyasında hızla değişen ve gelişen üretim ve yönetim sistemlerine karşılık önemli sorunlardan bir tanesi olarak kabul edilen stratejik uygulamaların etkili bir şekilde hayata geçirilme olasılığının düşüklüğü, örgütlerin bu konuda bir şeyler yapmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Chavan 2009: 394-395). BSY ile örgütlerin hedeflerinin belirlenirken kurulacak stratejik politikaların örgütsel uygulamalar ile dengeli devam edebilmesine olanak verilmesinin yanı sıra örgüt yöneticilerine yol gösterici özelliği ile yöneticilere zaman ve tecrübe katan bir sistem olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntem ile önemli olan örgütsel stratejik politikalar ile ölçüm yöntemleri arasında doğru bağlantıların kurulabilmesidir. İçerisinde örgütlerin güncel olarak değerlendirme sürecine dahil edebileceği kar, müşteri profili, hedef kitle, kalite yönetimi, insan kaynakları, inovasyon, esneklik vb. konular mevcut olup, örgütler, BSY öncesi performans değerlendirmelerindeki sonuçların yetersizliği ile ortaya çıkan bu yöntemi etkili kullanarak gelecek planlamalarını ve stratejik hamlelerini belirlemektedir.

Bu bağlamda çalışmada örgütlerin performans değerlendirme süreçleri ve yöntemleri ile BSY kavramları literatür taraması sonucunda açıklanmaya çalışılmış olup, sonrasında örgütlerde BSY konusu ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı bazı güncel araştırmalara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda ise geleneksel performans ölçümlerinin yerine güncel olarak ortaya çıkan BSY örgütler tarafından daha çok tercih edilmekte ve bu yöntem ile stratejik politikalarını bir araya getirebilen örgütlerin performanslarını doğru yönetebildikleri tespitinde bulunulmuştur.

1. Örgütlerde Performans Yönetimi

Örgütlerde performans yönetimini açıklayabilmek için öncelikle etkililik ve verimlilik kavramlarının ne anlama geldiğini ve bu kavramların tanımlanmasının yapılması gerekmektedir (Eravcu ve Torun, 2017: 525). *Etkililik*, daha çok örgütlerde planların ne derece

işlediğini ve sonucun planlanan ile hangi ölçüde eşleştiğini belirtirken, *Verimlilik* ise bir süreç sonunda üretilen ürün ya da hizmetin en az maliyetle üretilmesinin karşılığı olan bir tanımlamadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Örgütsel etkililiğin ve verimliliğin karşılanmasının en önemli yapıcıları yöneticiler olmakla birlikte, bu sürece çalışanların dahil edilmesi gerekmektedir. Bu tanımlamaların performans kavramı ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde, performans kavramının açıklanması daha kolay olmakla birlikte, bir örgütün rakiplerine ve geçmişine göre daha etkili ve verimli olmasına performans denilmektedir (Wilson vd., 2018: 268-270). Örgütsel performansın tespit edilmesinde bir kıyaslama söz konusu olup, yapılanların sonucunun kendisi ve diğerleri ile karşılaştırılması yapılmaktadır. Bu açıdan performans kavramı etkililikten ve verimlilikten daha geniş kapsamlı anlam içermekle birlikte bu iki kavramdan farklı düşünülmesi gerekmektedir. Performans, rakipleri ile yarışmakta olan örgütlerin şu ana ve anın ötesinde verimlilik ve etkililiğe katkıda bulunan her unsurun sisteme dahil edilmesi ile gerçekleşmektedir (Perez-Nordtvedt, vd., 2008: 716-717). Usta performansın çok sayıda unsuru olduğunu ve bu unsurları şu şekilde belirtmektedir (Usta, 2010: 35):

- Güvelik
- İşe devamlılık
- Yetki dağılımı
- Stok kontrolü
- Çevre yönetimi
- Kalite yönetimi
- Satış miktarı
- Müşteri hizmetleri
- Reklamlar
- Üretim ve dağıtım
- Bakım ve onarım
- Süreç yönetimi
- Yenilikçilik
- Şeffaflık
- Lojistik
- Muhasebe

Örgütlerde performans yönetimi bir süreci ifade etmekle birlikte, bu sürece Usta (2010: 35)'nin belirttiği tüm unsurlar girmektedir. Faaliyet işlemlerinde geçen süreçte bu unsurlardan herhangi birinin sürece dahili söz konusu olmaz ise ya da sürece eksik girildiği takdirde ölçüm sonuçları doğru olmamakla birlikte örgütlerin gelecekle için yapacakları plan ve stratejilerin yanlış yapılmasına sebep olunabilmektedir (Walters, 2006: 80). Bu bağlamda örgütlerde performans ölçümü, örgütlerin faaliyetlerini yürütürken işini ne kadar iyi yaptığının değerlendirilmesi ile ortaya çıkan veriler olarak tanımlanırken, performans yönetimi ise örgüt çalışanlarının performanslarının daha iyi hale getirilmesi ile örgütsel performansın artırılmasına ve bu amaç için yürütülen sistemsal süreci ifade etmektedir (Uysal, 2015: 34). Örgütler performans yönetim sürecini hayata geçirme aşamalarında, bazı kavramların anlaşılması sürecin daha iyi yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kavramlar ise, gösterge, performans tablosu, kriter, parametre ve stratejidir.

Gösterge, uygulama sürecinin gidişatı ile ilgili bilgileri aktaran değerler olup, sayı, oran ya da yüzde biçiminde kullanılabilir. Aynı şekilde sayısal değerler olmayan süreç değerlerini belirten göstergelerde mevcuttur. Göstergeler performans ölçüm aşamalarında örgütler tarafından koyulan eşiklerin geçilip geçilmediğinin daha iyi anlaşılmasını da sağlamaktadır (Çınaroğlu, 2015: 5-8). Göstergeler sayesinde planlamaların nasıl yürüdüğü ve hangi aşamalarda olduğu tespit edilerek, yöneticilere sonraki eylemlerinde ışık tutulmaktadır. Göstergelerden elde edilen veriler doğru olmadığı durumlarda ise örgütlerin sonraki planlamaları ve stratejik kararlarının yanlış alınmasına sebep verilebilir.

Performans Tablosu, göstergelerin toplu şekilde değerlendirmeye alındığı karar verme aşamasında karar vericilere yardımcı olunan rehber araçlardır. Performans tablosu, performans yönetimi için zorunlu olan bir tablo olmakla birlikte, göstergelerin anlam bulmasına yardımcı olmaktadır (Usta, 2010: 36). Performans tablosu göstergelerden elde edilen birçok bilgiyi içermektedir. Gerek örgütsel gerekse bireysel performanslarının değerlendirmesi sonucu performans tablosu, yöneticilerine karar verme aşamalarında ışık tutacak önemli bir unsurdur (Demirbaş ve Engin, 2016: 28-30).

Kriter, bir şeyi diğerinden ayıran işaretler olarak tanımlanabilir. Örneğin üniversiteleri birbirinden ayıran teknik boyutları birer kriter sayılabilir. Kriterler, örgüt performanslarının ölçümü sonucu performans yönetimlerinde göstergelere nelerin işleneceğine ve verilerin nerelerden elde edileceği aşamasında yöneticiler için karar verici konumundadır (Usta, 2010: 36).

Parametre, kriterlere bağlı olan değişkenleri ifade etmekle birlikte, bir şeyin ölçümü esnasında değişkenlerden elde edilecek verilerin nereden elde edileceğinin belirlenmesi olarak da ifade edilebilir (Çaparlar ve Dönmez, 2016: 214).

Strateji, kelime anlamı olarak sevk etme, yönlendirme anlamlarını taşımakla birlikte, örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandığı araç ve yollar olarak da ifade edilebilir (Güçlü, 2003: 66). Örgütsel hedefler için bir rehber niteliğinde olan strateji, yöneticilerin sonraki aşamalarda alacağı kararlara yönelik hazırlık çalışmaları olarak da kabul edilebilir.

Örgütlerde performans yönetimi, çalışanların kendi performansları ile ilgili geri bildirim vermesinin yanı sıra çalışanları örgütsel performans süreçlerine dahil etmesi gibi faydaları olmakla birlikte, örgütsel amaçların ne kadarının gerçekleştiğinin tespit edilerek, stratejik çalışmaların bu yönde yapılmasına da katkı sağlamaktadır (Palmer, 1993: 66). Etkin bir performans yönetimin yapılabilmesi için, göstergelerin doğru; kriterlerin ise gerçek ve yapıcı olması gerekmektedir. Eğer sağlanan veri sistemleri süreç ile ilgili olmayıp, gerçek dışı ise sonuçların verimli olması mümkün olmayacaktır. Bu anlamda örgütlerdeki performans yönetimi gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin tüm aşamalarında her unsurun etkilendiği göz önünde bulundurulursa en önemli etkenin çalışanların olduğu da ortaya çıkacaktır (Gerrish, 2016: 49-50). Performans denilince akla ilk olarak çalışanların gelmesi de muhtemelen bu sebepten kaynaklanmaktadır. Bunun nedeninin ise örgütlerin performanslarındaki artışı sağlayacak en önemli parametrelerin çalışanlar olarak kabul edilmesi yani insan kaynağının olmasıdır. Bu sebeple Mecanlıoğlu örgütsel performans değerlemelerinde insan kaynağının önemi üzerinde durarak, çalışanların eğitim görmesini, terfilerinde nesnel davranılmasını, çalışan yönetici ilişkilerinin geliştirilmesini, motivasyon verilerek kendilerinin geliştirilmesine olanak sağlanmasını örgütsel performans değerlendirme öncesinde yapılması gereken görevler olarak tanımlamaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 43-44). Tüm bu değerlendirmeler ışığında günümüzde dünya çapında tüm örgütlerin kabul gördüğü güncel performans yönetim şekilleri, Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Ekonomik Katma Değer, EFQM Mükemmellik Modeli ve Kıyaslama, Dengeli Sonuç Kartı (BSY), Altı Sigma, olmakla birlikte bu çalışmada, BSY incelenecektir (Gupta vd., 2020: 948-950; Sarıaltın ve Yılmaz, 2006: 81).

2. Balanced Scorecard Yöntemi

Örgütler kendi içerisindeki fonksiyonlarda bir denetim mekanizması oluşturmaktadır. Bu denetim sistemleri belli bir alana özgü olabilmekteyken, tüm işletme için de geçerli olabilmektedir. Bu sistemlerde ortak amaç, örgütlerin kısa ve uzun vadede faaliyetlerinin verimliliğinin yanı sıra etkinliğinin ölçülmesidir. BSY, yöneticilere yol gösterici olabileceği gibi örgütlerin faaliyetleri arasındaki muhasebe sistemlerinden ve finansal tablolarından elde edilen finansal verilerle, finansal olmayan veriler arasında belirli bir karşılaştırma sistemi kurabilme özelliğine sahiptir. Yine bu yöntem ile her iki tür veri kaynağı arasındaki dengeyi korumak amacıyla uğraş veren ve bu verilerden bir stratejik yol belirleyip bu stratejinin uygulanması sağlanabilmektedir (Brewer ve Speh, 2000: 76). BSY'nin diğer denetim yöntemlerinden farkı, BSY'yi oluşturan temel yapılanmasının örgütlerin mevcut ve gelecek durumunu göstererek birbirini etkileyecek biçimde kurgulanmasıdır. BSY ile birlikte örgütler bulunduğu pozisyonu ve gelecekte varmak istediği noktayı belirleyen nedenler etrafında ortak oluşumu sağlama imkânına sahip olmaktadır (Kuğu ve Kırılı, 2013: 302).

Denetim şekilleri Sanayi Devriminden bu yana örgütlerce dikkate alınmasına rağmen, o zamanlarda daha çok birim bazlı değerlendirmeler ya da sadece finansal kayıtlarla denetimler yapıldığı için bu değerlendirmeler ve denetimler gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalarak, sorunların çözümünde bütüncül yaklaşımlar geliştirememiştir (Gautreau ve Kleiner, 2001: 154). Değişen ve gelişen günümüz şartlarına göre bilgiye önem veren örgütler ortaya çıkmış olup, BSY sayesinde örgütlerin değişim ile karşı karşıya kaldığı stratejik planlamalardaki ve bu planların uygulanmasındaki başarısız olma nedenleri de belirlenebilmektedir. BSY geleneksel performans yöntemleri ile ölçüm yapılan denetim sistemlerinin yetersiz kalması sorununa karşın, etkili çözüm önerileri getirerek örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Brewer ve Speh, 2000: 76). BSY örgütlerin varoluş amacının ve gelecekteki hedeflerinin sadece finansal değil, finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ve denetim sistemleri oluşturarak, örgütlerin performans ve denetimlerinde genel anlamda ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm bulmayı amaçlamaktadır (Güner, 2008: 249-250).

BSY'nin ortaya çıkışı 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü tarafından desteklenen araştırmaya dayanmakla birlikte, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan *Measuring Performance in The Organization of Future (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü)* adlı çalışmaya dayanmaktadır. Bu çalışmada Nolan Norton'un Enstitü Başkanı David Norton araştırma şefi iken, Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır (Güner, 2008: 250). Özellikle sanayi ve teknoloji alanlarında faaliyet gösteren birçok şirketin temsilcileri bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır (Kaplan ve Norton, 1996: 75). Kaplan ve Norton (1999) çalışmalarını yürüttükleri sırada örgütlerin karşılaştıkları iki sorun olduğunu belirterek, bunlardan birincisinin stratejik planlamaların uygulama aşamalarındaki sıkıntılar olduğu, ikincisinin ise geleneksel performans değerlendirmelerinin örgütler için yetersiz kaldığıdır (Kaplan ve Norton 1999: 8). Çalışmalar, BSY'nin geleneksel performans yönetim yerine stratejik yönetim modeline dönüştüğünü ve uygulayıcıların yönetime bu yönde bakması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda örgütlerin nasıl stratejik bir bakış açısı kazanması gerektiğini belirten beş ilke söz konusu olup, bu ilkeleri Güner (2008) şu şekilde belirtmektedir (Güner, 2008: 250):

- Hazırlanan stratejik politikaların eyleme geçirilmesi,
- Stratejik politikayı tüm çalışanların benimsemesinin sağlanması,
- Stratejiyi rutin işler arasında görmek,
- Stratejiyi süreklilik haline getirerek süreç oluşturmak,
- Değişimi doğru yönetebilmek,

Performans yönetim sürecinde bu ilkelerin kazanılması, BSY'nin geleneksel denetim anlayışından stratejik bir yönetim anlayışı modeline geçtiğini kanıtlamaktadır (Stewart ve Carpenter, 2001: 38). Bu yöntem örgütlerin hedefleri ve stratejileri arasında bir bağ kurarak, her ikisini de uygulanır olup olmadığını denetleyip, faaliyet süreçlerini ölçülebilir hale getirmektedir. Bu anlayış, örgütler tarafından kullanılacak olan yöntemin doğru uygulanması için gereken çerçevenin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Letza, 1996: 58). BSY ile performans ölçüm kayıtları raporlanırken, aynı zamanda raporlara göre durum analizi yapılarak, gerekli önlemlerin alınması için yöneticilere önemli bilgiler verilmektedir. Örgütler, BSY farklı şekillerde kullanılmasına rağmen, temelde dört bakış açısıyla incelemiş ve bu bakış açısıyla hedef ve girişimler geliştirilerek sisteme geçilmesini sağlamışlardır (Soderberg vd., 2011: 689-691):

- *Finansal Boyut:* Örgütlerin hissedarlara ve yatırımcılara nasıl görüldüğü ve finansal açıdan beklentiler ile ilgilenmektedir.
- *Müşteri Beklenti Boyutu:* Bu boyut işletmelerin başarısını hizmet vermek istediği müşterilerin ve diğer önemli paydaşların bakış açısına göre belirlemektedir.
- *İçsel Süreç:* Örgütlerde ürün ve hizmetlerin yanı sıra önemli iş süreçleri ile ilgili kalite ve verimlilik dikkate alınmaktadır.
- *Organizasyonel Kapasite (Başlangıçta Öğrenme ve Büyüme):* Amaç ve hedeflerin müşterilerin beklentilerine karşılık vermesi gerektiği gibi ayrıca, gelecek müşterilerin de beklentilerine cevap verebilme yeteneğine sahip olunmalıdır.

BSY örgütlerdeki performans ölçümünü ve denetimini bir bütün olarak görmekte ve yapılabilecekleri bu çerçevede ele almaktadır. Her ne kadar bu yöntem bir örgütsel bütünlüğü temsil etmiş olsa da BSY'nin farklı ülkelerdeki yöneticiler tarafından ya da aynı kurumda çalışanların bile farklı anlayabileceği ihtimali de bulunmaktadır. Bu kavramın fikir üreticileri Kaplan ve Norton (1996: 77-78) yöneticilerin, kurumsal ölçütler belirlenirken bu süreci nasıl yöneteceğini bilmeleri ve diğer çalışanlara bu konuda yardımcı olması gerektiğini belirtmektedir (Lawrie ve Cobbold, 2004: 620). BSY, örgütlerin o anki ve gelecekteki stratejik planlama sürecinde belirlenen amaç ve hedefler ile ilgili olarak, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşme derecelerini ölçmekle birlikte, sadece üretimdeki ya da belli bir birimdeki gelişmelerin değil, örgütlerin faaliyet gösterdiği tüm alanlardaki gelişmelerin de ölçüm sürecine tabi tutulmasını istemektedir (Kaygusuz, 2005: 100). Örgütlerin ortak amacı ve kuruluşundaki ilk beklenti olan finansal başarıya ulaşması için belirlenen stratejinin, sadece üst yönetimin ve belli bir birimin sınırları dahilinde kalmaması ve örgütlerin amaçları arasında sayılan bu beklentinin organizasyonun tüm alanlarına ve alt basamaklarına da aktarılması gerekmektedir (Zelman vd., 2003: 3-4).

3. Örgüt Denetimlerinde Balanced Scorecard Yöntemi

Değişim ve gelişimin oldukça hızlı yaşandığı günümüz dünyasında örgütler, rekabet mücadelesini verebilmek için kaliteyi geliştirmek, üretim süreçlerini kısaltmak, verimlilik ve kârlılığı artırmak, işlenen hammadde miktarını en aza indirerek, en fazla verimi elde etmek ve örgütlerdeki tüm işlemlerin maliyetini azaltmak için çalışmalar yapmaktadırlar (Karaman, 2009: 422). Bu çalışmalar, örgütler için etkililik ve verimlilik kavramlarının oldukça önemli olduğunu göstermektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Örgütler, tüm birimlerinde denetim mekanizmalarını faaliyete geçirmeleri ve bir performans ölçüm sistemi oluşturmaları gerektiğini bilmekle birlikte, bunun en büyük nedeninin mevcut küresel ekonomide örgütlere ek değer kazanımları için etkinlik ve verimlilik arayışı için baskıların giderek artmasıdır. Örgütler, ürün ya da hizmet üretimlerinde süreç yenilikleri getirerek, sürdürülebilirliği sağlamak ve ürün inovasyon faaliyetlerine katılıp, olumlu bir etkililik ve verimlilik sistemi kurabilmeyi amaçlamaktadırlar (Bals ve Turkulainen, 2017: 256). Etkililik kavramı daha çok sonuç odaklı olup, girdi-çıkıtı mekanizması aracılığı ile arasındaki fark inceleyerek işleri doğru yapabilme kabiliyetini belirtirken, verimlilik kavramı ise belli bir çıktıyı en az maliyetle üretebilme gücü olarak tanımlanabilir (Wilson vd., 2018: 268-270; Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Bu bağlamda örgütler, faaliyetlerinin her aşamasında verimliliğini ve etkinliğini sağlamak zorunda olduklarından, bu amaç doğrultusunda stratejik planlamalarını yapabilmek için güncel ve kullanıcılar tarafından olumlu sonuçların elde edildiği düşünülen BSY'ni etkili bir denetim ve performans yönetimi olarak görmektedir.

BSY' nin amacı örgütlerin kısa dönemli finansal beklentilerinin yanı sıra uzun dönemli planlar yapmasını ve sadece finansal değil aynı zamanda örgütleri bir bütün olarak ele alıp, tüm faaliyet alanlarında ortak bir denetim mekanizması kurarak performans yönetimi oluşturmaktır (Hoque, 2014: 34). Bu anlamda, günümüz örgütleri çağın gereklerini yerine getirerek, hayatta kalmak ve daha fazla büyümek istedikleri takdirde, BSY gibi performans ve denetim yöntemlerini uygulamaları onlara fayda sağlamaktadır (Soderberg vd., 2011: 689-691). Örgütler faaliyet süreçlerinin tümünde kaliteli ürün ya da hizmet sunmada, zamanı iyi değerlendirmede, verimlilik elde etmede ve maliyetleri minimuma indirmede rakiplerinin önüne geçmeyi başaramadıkça, gerçek anlamda rekabet avantajı sağlayamayacaklarının bilincindedir. Bu durumun farkında olan örgütler, rekabet dünyasında başarı elde edebilmek için BSY' nin iç süreç yöntemleri boyutunun amaç ve ölçüleri, hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden meydana gelen tüm yöntemlerini uygulamaktadır. Böylece bu işlem, örgütlerin rakiplerine üstünlük kurabilmeleri için uygulaması gereken yepyeni iş yöntemlerini ortaya koymalarını sağlamaktadır (Karaman, 2009: 422). Tüm bu sürece çalışanların da dahil edilmesi ile birlikte, gerek yöntem uygulamalarında gerekse elde edilen sonuçlarda başarılı olmak daha da kolaylaşmaktadır. Örgütlerde performans denetim yöntemlerinden biri olan BSY yerli ve yabancıların ilgisini çeken bir konu olmakla birlikte, literatürde bu konu üzerine araştırmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada örgüt performans denetimleri BSY ile ilişkilendirilen güncel bazı araştırmalara aşağıda yer verilmektedir.

Willetts ve Atkins (2023: 56) KOBİ'ler için ölçülebilir tedbirlerin belirlenmesine yardımcı olmak üzere yapmış oldukları araştırmalarında BSY kullanan örgütlerin bu yöntemin birçok

gizli faydasını görmekle beraber, KOBİ'lerin yenilikçi teknolojileri benimsemelerine de olanak verdiği sonucuna ulaşmaktadır.

Kumar vd. (2022: 147) 1992-2021 yılları arasında Avustralya İşletme Dekanları Konseyi (ABDC), Scopus endeksli veya Akademik Dergi Rehberi (AJG) listesinde yer alan ya da Google Scholar tarafından bildirildiği üzere en az 100 atıf almış, 14 muhasebe ve 56 yönetim dergisinde yayınlanmış 114 BSY üzerine yazılmış makale incelenmiştir. İnceleme sonucunda elde edilen bilgilerde, BSY kamu kurumlarına oranla, özel sektörle daha uyumlu olduğu ve bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanmasında, üst yönetimin desteğini ve etkili iletişim ve koordinasyonu gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yaralı ve Ergun (2021: 101) BSY'nin kurumsal performansa etkilerini araştırmak üzere hazırladıkları çalışmalarında BSY yol göstericiliği ile hazırlanan stratejik hedeflerin yöneticilerce ve çalışanlara benimsetildiği takdirde örgütlere çok büyük katkıların olacağı tespitinde bulunmuşlardır.

Aryani ve Setiawan (2020: 65) *Balanced Scorecard: Faydalı Mı Yeterli Mi? Bir Literatür Taraması* adlı çalışmalarında Özel sektör, KOBİ'ler ve Kamu Sektöründeki BSY uygulamalarının sonuçlarına bakıldığında başarısızlığın en az seviyede başarı seviyesinin ise oldukça yüksek olan bir performans ölçme yöntemi olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tulum (2020: 101) *Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemlerinden Balanced Scorecard ve Performans Prizması Yöntemlerinin Karşılaştırılması* adlı araştırmasında Türkiye'de en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birinin BSY olduğunu ileri sürmektedir.

Erawan (2019: 64) Endonezya devlet kurumlarının dengeli puan kartını nasıl uyguladıklarını ve performans ölçümlerinde hesap verebilirliklerine yönelik değerlendirdikleri makalelerin inceleme sonuçlarına göre BSY'ni kullanan yöneticilere bu yöntem yol gösterirken, stratejik planlama ve stratejik sonuçlar arasındaki boşluğu doldurmaya da yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Muda vd. (2018: 1321) *Performans Denetimi ve Dengeli Skor Kartı Perspektifi* adlı araştırmalarında performans denetiminin uygulanmasının sadece denetimle sınırlı kalmaması gerektiği göz önünde bulundurularak, finansal boyutun yanı sıra finansal olmayan boyutun da performansın bir parçası olarak dahil edilmesi gerektiğini ve bu yöntemin uygulanabilirliği açısından en iyi BSY ile olabileceğini belirtmişlerdir.

Özkan ve Savsar (2017: 715) performans ölçüm yöntemlerinden biri sayılan BSY ile Kayseri imalat sanayisinde yaptıkları araştırmada performans ölçümlerinde sadece finansal tekniklerin değil aynı zamanda örgütlerin kültürel özelliklerinin de etkili olduğu ve bu etkilerin değerlendirilmesinde kullanılacak etkili yöntemlerden birinin de BSY olduğunu belirtmektedir.

Hansen ve Schaltegger (2016: 193) *Sürdürülebilirlik Dengeli Puan Kartı: Mimariler Üzerine Sistemik Bir İnceleme* adlı çalışmalarında çok sayıda BSY ile ilgili mimarlar ve nasıl ilişkilendirilebileceği hakkında performans boyutları, stratejik hedefler ve mantıksal unsurlar arasındaki bağlantıları içeren makale incelenmektedir. Bu incelemeler, bir yol göstericiliği

yaparak, sürdürülebilirlik odaklı BSY'nin uygulanması konusunda motive edici sonuçlar verdiği tespitinde bulunulmuştur.

Barbak (2015: 59) BSY ve Altı Sigma yöntemleri ile bütünleşik yeni bir model üzerine çalıştıkları araştırmalarında BSY'nin süreç odaklı olduğunu ve stratejilerin etkili olarak uygulanmasında yararlı olduğu iddia edilmiştir.

Kuğu ve Kırılı (2013: 301) Manisa ili Organize Sanayisinde faaliyet gösteren işletmenin kurumsal karnesine yönelik BSY ile performans değerlendirilmesi çalışmaları yapmış olup, performans değerlendirmelerde sadece finansal verileri değerlendirmeye almanın doğru olmayacağı aynı zamanda finansal olmayan verilerin de değerlendirmeye alınması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Bekmezci (2010: 207) Türkiye'nin en büyük 500 firmasında BSY uygulanmasına yönelik yapmış olduğu çalışmada sadece finansal ölçütlerin dikkate alınmasının yetersiz kaldığı ve finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerektiği, bu konuda işletmelerin altyapı varlıkları ile ilgili amaç, hedef ve ölçütlerin Dengeli Başarı Göstergesi yöntemi çerçevesinde geliştirilmesinin işletmelere rekabetçi bir üstünlük sağlayacağını belirtmiştir.

Isoraite (2008: 18) performans yönetiminin özel ve kamu sektörleri için zorunlu olduğunu belirterek, finans, müşteriler, iç süreçler, çalışanların öğrenmesi ve büyümesi gibi perspektifleri dikkate alan ve buralardan gelecek verileri değerlendiren BSY'nin örgütlerde performans yönetim yaklaşımları için ideal bir yaklaşım olduğunu savunmuştur.

Kaygusuz (2005: 81) rekabetin yoğun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin performans değerlendirmelerine oldukça ihtiyaçları olduğunu belirterek, finansal tabanlı performans yönetim sistemlerinin yerini müşteri, içsel süreç, çalışanlar, öğrenme ve gelişme gibi ölçütleri dikkate alan BSY'nin uygulanmaya başlandığını belirtmiştir.

Bu tür çalışma ve araştırmaların örnekleri çoğaltılabildiği gibi, örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmek ve alanlarında kalıcı olabilmek için kurumsal bir boyut kazanmanın zorunluluğunu bilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda BSY örgütlerin tüm faaliyetler süreçlerinde uygulanabilmekte ve örgütlerin stratejik politika yapmalarında yardımcı olabilmektedir.

Yukarıda açıklanan çalışmalar Tablo 1.'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Literatürde Örgüt Denetimlerinde BSY

Yazar	Temel Bulgu
Willetts ve Atkins (2023)	BSY'ni kullanan örgütlerin bu yöntemin birçok gizli faydasını görebilmektedir.
Kumar vd (2022)	BSY kamu kurumlarına oranla, özel sektörle daha uyumlu olduğu ve bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanmasında, üst yönetimin desteğini ve etkili iletişim ve koordinasyonu gerektirmektedir.

Tablo 1 (Devam). Literatürde Örgüt Denetimlerinde BSY

Yaralı ve Ergun (2021)	BSY yol göstericiliği ile hazırlanan stratejik hedeflerin yöneticilerce çalışanlara benimsetildiği takdirde örgütlere çok büyük katkıları olmaktadır.
Aryani ve Setiawan (2020)	BSY uygulamalarının sonuçlarına bakıldığında başarısızlığın en az başarı seviyesinin ise oldukça yüksek olduğu bir performans belirleme yöntemidir.
Tulum (2020)	Türkiye’de en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birinin BSY’dir.
Erawan (2019)	BSY kullanan yöneticilere yol gösterirken, stratejik planlama ve stratejik sonuçlar arasındaki boşluğu doldurmaya da yardımcı olmaktadır.
Muda vd. (2018)	Örgütlerin performans ölçümlerinde finansal boyutun yanı sıra finansal olmayan boyutun da performansın bir parçası olarak dahil edilmesi gerekmekte ve uygulanabilirliği açısından en iyi yöntem ise BSY’dir.
Özkan ve Savsar (2017)	Performans ölçümlerinde sadece finansal tekniklerin değil aynı zamanda örgüt kültürel özelliklerinin de etkili olduğu ve bu etkilerin değerlendirilmesinde kullanılacak etkili yöntemlerden biri de BSY’dir.
Hansen ve Schaltegger (2016)	Sürdürülebilirlik odaklı BSY’nin uygulanması konusunda motive edici olunmalıdır.
Barbak (2015)	BSY’nin süreç odaklı olduğunu ve stratejilerin etkili olarak uygulanmasında yararlı olmaktadır.
Kuğu ve Kırılı (2013)	Performans değerlendirmelerde sadece finansal verileri değerlendirmeye almanın doğru olmayacağı aynı zamanda finansal olmayan verilerin de değerlendirmeye alınması gerekmektedir.
Bekmezci (2010)	Finansal ölçütlerin dikkate alınmasının yetersiz kaldığı ve finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerekmektedir.
Isoraite (2008)	Finans, müşteriler, iç süreçler, çalışanların öğrenmesi ve büyümesi gibi perspektifler dikkate alan ve buralardan gelecek verileri değerlendiren BSY örgütlerde performans yönetim yaklaşımları için ideal bir yaklaşımdır.
Kaygusuz (2005)	Finansal tabanlı performans yönetim sistemlerinin yerini müşteri, içsel süreç, çalışanlar, öğrenme ve gelişme gibi ölçütleri dikkate alan BSY uygulanmaya başlanılmaktadır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgütlerin amaçları arasında para kazanmak olduğu gibi bir diğer önemli amacı ise faaliyetlerine devam edebilmelerini sağlayabilmektir. Rekabetin bu kadar yoğun, değişimin ise bu kadar hızlı olduğu günümüzde bunun nasıl olacağı sorusuna en kısa cevap ise doğru stratejik planlamalar yapabilmek becerisine sahip olabilmek ve değişimleri yakından takip edebilmek olabilir. Bir örgütün stratejik planlamalarını başarı ile gerçekleştirebilmesi için anahtar kelime performans ölçümü olmakla birlikte, bu ölçümü yapabilmekten birkaç yöntemi bulunmaktadır (Bititci vd., 2012: 308-310). Performans ölçümü, örgütsel stratejilerin hazırlık aşaması sayılan planlama sürecindeki amaç ve hedeflere ne derece uyulduğunu ölçerek, ölçüm türlerine göre uygulamalar yapılarak, bu uygulamaların başarıya ulaşması ve doğru sonuçların çıkması ile doğru ölçüm yöntemini değerlendirmede kullanmak ile mümkün olabilmektedir. Birçok araştırmaya göre doğru ölçüm yöntemlerinden biri olarak kabul edilen BSY (Tulum, 2020: 119; Isoraite, 2008: 18-19) örgütsel değerlendirme sürecine geleneksel ölçüm yöntemlerinin dışında tüm faaliyet unsurlarını sürece dahil etmesi ile diğerlerine göre farklılık kazanmaktadır (Brewer ve Speh, 2000: 76; Kaplan ve Norton 1999: 8-10). Örgütlerin nihai hedefleri arasında sayılan finansal mükemmelliğe ulaşmak, stratejinin hazırlanması ve uygulanmasında sadece üst yönetimin sorumluluğunda olmayıp, aynı zamanda bu sürece tüm çalışanların da dahil edilmesi ve tüm çalışanların hazırlanan stratejik politikalara inandırılması ile gerçekleşebilmektedir. Ayrıca bu sürece, örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi aşamasında işin içinde olan her çalışanın ve her unsurun doğrudan ya da dolaylı katılımı gerekmektedir. BSY tüm bu istenilen uygulamaları içinde barındıran ve örgütlerin performans ölçümlerine tek yönden bakmayıp (finansal ölçüm gibi), aynı zamanda örgütlerin birçok yönünün değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde örgütler elde edecekleri performans ölçüm verilerini doğru ve gerçekçi edindikleri için sonrasında hazırlayacakları stratejik hamleleri de gerçekçi ve doğru hazırlama imkânına sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra yine BSY ile stratejik planlamaların çıktıları üzerine de yorumlar yapılabileceği gibi gerektiğinde yanlış giden şeyler üzerinde düzeltmelere imkân sağlanmaktadır. Aynı zamanda bu yöntem sayesinde örgütlerin iç ve dış çevresel değişimler ile yenilikleri erken fark etmeleri sağlanarak, örgütlerin gerekli yenilikleri zamanında yapmalarına olanak verilmesi ve rekabet avantajı elde etmeleri için yol gösterici olabilmesi kolaylaşmaktadır. Tüm bu süreçler örgütlerin performans ölçümleri yapmaları gerekmekte olduğunu ve bu sürece örgütsel faaliyetlerinin tümünün katılımının sağlanması zorunluluğunu göstermektedir.

Bu amaçla örgütlerin geleceği için oldukça önemli olan performans yöntemi ve bu yöntemlerden en çok kullanılan BSY kavramları literatür incelemeleri sonucu açıklanmaya çalışılmış olup, yine örgüt denetimlerinde BSY üzerine hazırlanmış bazı güncel araştırmalar incelenerek, örgüt performans denetimlerinde BSY önemi açıklığa kavuşturulmuştur. Bu bağlamda, örgütlerin geleceği için yapacakları stratejik planlamaların mükemmelliği doğru performans ölçümüne bağlı olmakla birlikte, doğru performans ölçümlerinden en önemlilerinden biri ise örgütsel her unsuru ölçüm sürecine dahil eden BSY olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Yapmış olduğum bu çalışmada sunmuş olduğum veri ve analizleri, elde ettiğim bilgileri, belgeleri ahlaki kurallar ve akademiye uygun kurallar çerçevesinde elde ettiğimi bildiririm. Yine elde ettiğim tüm bilgileri, dokümanları ve neticeleri bilimsel kaynaklardan etik kurallarına uyarak yararlandığımı bildiririm. Yaptığım çalışmamda faydalandığım tüm eserlerin uygun atıflarda bulunarak kaynak gösterimi yaptığımı ve kullandığım verilerde bir farklılık oluşturmadığımı, çalışmamın özgünlük yönünden uygunluğunu bildiririm. Aksi bir hal ortaya çıktığında aleyhime oluşacak her türlü hak kayıplarını kabul ettiğimi açıklarım.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Hazırlanmış olan bu çalışma sadece bir yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmanın hazırlanmasında çıkar çatışması yaşanacak herhangi bir durum bulunmamaktadır

KAYNAKÇA

- Aryani, Y. A. ve D. Setiawan (2020). "Balanced Scorecard: Is It Beneficial Enough? A Literature Review". *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13 (1), 65-84.
- Bals, L. ve V. Turkulainen (2017). "Achieving Efficiency and Effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization Design and Outsourcing". *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23 (4), 256-267.
- Barbak, A. (2015). "Balanced Scorecard ve Altı Sigma: Bütünleşik Bir Model Önerisi". *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 59-76.
- Bekmezci, M. (2010). "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 207-226.
- Bititci, U., P. Garengo, V. Dörfler ve S. Nudurupati (2012). "Performance Measurement: Challenges For Tomorrow". *International Journal Of Management Reviews*, 14 (3), 305-327.
- Brewer, P. ve T. Speh (2000). "Using The Balanced Scorecard To Measure Supply Chain Performance". *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 75-93.
- Chavan, M. (2009). "The Balanced Scorecard: A New Challenge". *Journal of Management Development*, 28 (5), 393-406.
- Çaparlar, C. Ö. ve A. Dönmez (2016). "Bilimsel Araştırma Nedir? Nasıl Yapılır?". *Türk J Anaesthesiol Reanim*, 44 (4), 212-218.
- Çınaroğlu, S. (2015). "Sağlık Bakanlığı Hastaneleri'nin Örgütsel ve Finansal Performans Göstergeleri Bakımından Kümelenmesi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33 (2), 1-23.

- Demirbaş, T. ve R. Engin (2016). "Sayıştay'ın Belediyeler Üzerindeki Performans Denetimlerinde Ulaştığı Bulguların Analizi". *Sayıştay Dergisi*, 100, 27-60.
- Eravcu, T. E. ve T. Torun (2017). "Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (4), 523-557.
- Erawan, I. G. A. (2019). "Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian government institutions: A Systematic Literature Review". *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 4 (2), 64-71.
- Frigo, M. L. ve K. R. Krumwiede (2000). "The Balanced Scorecard". *Strategic Finance*, 81 (7), 50-50.
- Gardner, R. C. (1988). "Attitudes and Motivation". *Annual Review of Applied Linguistics*, 9, 135-148.
- Gautreau, A. ve B. Kleiner (2001). "Recent Trends In Performance Measurement Systems- The Balanced Scorecard Approach". *Management Research News*, 24 (3/4), 153-156.
- Gerrish, E. (2016). "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis". *Public Administration Review*, 76 (1), 48-66.
- Gupta, S., S. Modgil ve A. Gunasekaran (2020). "Big Data in Lean Six Sigma: A Review and Further Research Directions". *International Journal of Production Research*, 58 (3), 947-969.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim". *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Güner, M. (2008). "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 247-265.
- Hansen, E. G. ve S. Schaltegger (2016). "The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures". *Journal of Business Ethics*, (133), 193-221.
- Hoque, Z. (2014). "20 Years of Studies on The Balanced Scorecard: Trends Accomplishments, Gaps and Opportunities For Future Research". *The British Accounting Review*, (46), 33-59.
- Isoraite, M. (2008). "The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice". *Intelektine Ekonomika*, (1), 18-28.
- Kaplan, R. S. ve D. Norton (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R. S. ve D. Norton (1999). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karaman, R. (2009). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 410-427.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetim Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)". *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), 81-103.

- Kuğu, T. D. ve M. Kırılı (2013). "İşletme Performansı Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 301-3018.
- Kumar, J., N. Prince ve H. K. Baker (2022). "Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues". *FIIB Business Review*, 11 (2), 147-161.
- Lawrie, G. ve I. Cobbold (2004). "Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of An Effective Strategic Control Tool". *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 53 (7), 611-23
- Letza, S. R. (1996). "The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard". *Business Process Re-engineering and Management Journal*, 2 (3), 54-76.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Muda, I., I. Y. Erlina ve A. A. Nasution (2018). "Performance Audit and Balanced Scorecard Perspective". *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9 (5), 1321-1333.
- Palmer, M. ve T. K. Winters (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çev. Şahiner, D.). İstanbul: Rota Yayın.
- Perez-Nordtvedt, L., B. L. Kedia, D. K. Datta ve A. A. Rasheed (2008). "Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination". *Journal of Management Studies*, 45 (4), 714-744.
- Özkan, A. ve C. Savsar (2017). "Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve Performans Karnesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma". *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 715-736.
- Sarıaltın, H. ve A. Yılmaz (2006). "Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemler". *Bilgi ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 79-86.
- Soderberg, M. S. Kalagnanam, N. T. Sheehan ve G. Vaidyanathan (2011). "When Is A Balanced Scorecard A Balanced Scorecard?". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (7), 688-708.
- Stewart, A. C. ve H. J. Carpenter (2001). "The Balanced Scorecard". *Planning For Higher Education*, 29 (2), 37-42.
- Tulum, S. (2020). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemlerinden Balanced Scorecard ve Performans Prizması Yöntemlerinin Karşılaştırılması". *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (21), 101-122.
- Usta, A. (2010). "Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci". *Sayıştay Dergisi*, (78), 31-58.
- Uysal, Ş. (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış". *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5 (2), 32-39.
- Yaralı, C. ve H. Ergun (2021). "Balanced Scorecard'ın Kurum Performansına Etkisi". *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 101-122.

- Yükçü, S. ve G. Atağan (2009). "Etkinlik, Etkillik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Walters, D. (2006). "Effectiveness and Efficiency: The Role of Demand Chain Management". *The International Journal of Logistics Management*, 17 (1), 75-94.
- Willetts, M. ve A. S. Atkins (2023). "Performance Measurement To Evaluate The Implementation of Big Data Analytics To Smes Using Benchmarking and the Balanced Scorecard Approach". *Journal of Data, Information and Management*, 5 (1-2), 55-69.
- Wilson, M., K. Wnuk, J. Silvander ve T. Gorschek (2018). "A Literature Review On The Effectiveness and Efficiency of Business Modeling". *E-Informatica Software Engineering Journal*, 12 (1), 265-302.
- Zelman, W. N., G. H. Pink ve C. B. Matthias (2003). "Use of the Balanced Scorecard In Health Care". *Journal of Health Care Finance*, 29 (4), 1-16.

EXTENDED ABSTRACT

While competition is considered to be the most important source of struggle and motivation for today's organizations, the most basic finding of being able to outperform each other emerges as a result of evaluating how you are doing as an organization compared to others and your past. This situation has led organizations to work to find an effective method for measuring their performance. The fact that organizations have previously used financial status evaluation systems has led to the selection of a one-way evaluation path and the incomplete evaluation of many inputs that affect performance. The important problem here is the low probability of evaluating the intangible inputs and outputs of organizations. In time, managers realized the deficiencies in this field and started to search for a new method. The search for new ways brought academics and managers together at some point, resulting in the Balanced Scorecard system. This method is a measurement method developed to help overcome the problems experienced in classical organizational performance measurements. In this context, in this study, the concepts of performance evaluation processes and methods of organizations and Balanced Scorecard Method are tried to be explained as a result of the literature review, and then some current domestic and foreign researches on Balanced Scorecard Method in organizations are included. As a result of the research, it has been determined that the Balanced Scorecard Method, which has emerged recently instead of traditional performance measurements, is preferred more by organizations and that organizations that can bring together their strategic policies with this method can manage their performance correctly.

In order to explain performance management in organizations, it is necessary to first define what the concepts of effectiveness and efficiency mean and these concepts. Effectiveness refers to the extent to which plans work in organizations and the extent to which the result matches the plan, while efficiency is a definition that corresponds to the production of the product or service to be produced at the end of a process with the least cost. Although managers are the most important makers of organizational effectiveness and efficiency, employees should be included in this process. Considering that these definitions are related to the concept of performance, the concept of performance is easier to explain, and it is called performance when an organization is more effective and efficient than its competitors and its past. In

determining organizational performance, there is a comparison and the results of what has been done are compared with itself and others. In this respect, although the concept of performance has a broader meaning than effectiveness and efficiency, it should be considered differently from these two concepts. Performance is realized through the inclusion of all elements that contribute to the efficiency and effectiveness of organizations competing with their competitors in the present and beyond the present. The purpose of the BS method is to enable organizations to make long-term plans as well as short-term financial expectations and to create performance management by establishing a common audit mechanism in all fields of activity by considering the organizations as a whole, not only financial but also financial. In this sense, if today's organizations want to survive and grow more by fulfilling the requirements of the age, it is beneficial for them to apply performance and audit methods such as the BS Method. Organizations will not gain a real competitive advantage unless they succeed in outperforming their competitors in delivering quality in all of their activities, making good use of time, achieving efficiency and minimizing costs, and organizations that are aware of this, in order to achieve success in the competitive world, apply all the methods of the internal process methods dimension of the Balanced Scorecard, which consists of goals and measures, strategies to meet the expectations of target customers and shareholders. Thus, this process enables organizations to reveal brand new business methods that they need to apply in order to gain superiority over their competitors.

The Balanced Scorecard Method is a method that includes all these desired applications and does not only look at the performance measurements of organizations from one aspect (such as financial measurement), but also evaluates many aspects of organizations. Thanks to this method, organizations have the opportunity to prepare their strategic moves realistically and accurately as they obtain accurate and realistic performance measurement data. In addition, with the Balanced Scorecard Method, comments can be made on the outputs of strategic planning and corrections can be made on what went wrong when necessary. At the same time, thanks to this method, it is easier for organizations to realize internal and external environmental changes and innovations early, allowing organizations to make the necessary innovations on time and guiding them to gain competitive advantage. For this purpose, the performance method, which is very important for the future of organizations, and the concepts of Balanced Scorecard, which is the most widely used of these methods, have been tried to be explained as a result of literature reviews, and the importance of the Balanced Scorecard method in organizational performance audits have been clarified by examining some current researches on the Balanced Scorecard Method in organizational audits. In this context, it is concluded that the excellence of the strategic planning of organizations for their future depends on accurate performance measurement, and one of the most important accurate performance measurements is the Balanced Scorecard, which includes every element of the organization in the measure.