

# **OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILABİLECEK ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ VE LİSANSÜSTÜ TURİZM EĞİTİMİNE BİR DERS ÖNERİSİ**

**Ersan ÖZGÜR<sup>1</sup>**  
**Ahmet AKTÜRK<sup>2</sup>**

## **ÖZET**

Turizm sektörünün belkemiğini oluşturan otel işletmelerinin günün değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi için başarıyı gelenekselin dışına çıkararak, çok boyutlu olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Söz konusu işletmelerde çok boyutlu performans ölçüm sistemi olarak günümüzde kullanılabilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin otel işletmelerinde uygulanması durumunda sektörün ve işletmelerin kendine has özellikleri de dikkate alınarak en uygunu seçilmelidir. Bu noktada etkin ve kaliteli bir eğitim almış işgücünün önemi ön plana çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin turizm işletmeciliği eğitimi veren üniversitelerin ders müfredatlarındaki yeri lisansüstü seviyesinde araştırılmış ve çalışmada önerilen şekliyle herhangi bir dersin olmadığı görülmüştür. Daha sonra çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine ilişkin olarak, muhasebe eğitimi tarafından akademik turizm eğitimine önerilebilecek örnek bir ders tanıtım formu hazırlanmış ve önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri, Faaliyet Denetimi, Turizm Eğitimi

Bu çalışma 29.09/01.10.2011 tarihlerinde Konya'da düzenlenen Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu'nda (UTOS 2011) bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı MYO, İşletme (Yrd.Doç.Dr.)

<sup>2</sup> Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret (Yrd.Doç.Dr.)

# **MULTI DIMENSIONAL PERFORMANCE MEASURING SYSTEMS THAT CAN USE IN HOTEL COMPANIES AND A LESSON PROPOSAL TO POST-GRADUATE TOURISM EDUCATION**

## **ABSTRACT**

Hotel companies which are the major factor of the tourism sector must measure the success multi dimensionally instead of traditional methods in order to adapt themselves today's changed competitive conditions. At the present day there are many methods that can be practiced as a multi dimensional performance measurement in mentioned companies. When these methods are practiced on hotel companies special factors of sector must be considered and the most suitable one must be chosen. At this point effective and qualified educated labour force is important. From this estimation, in this study the place of performance measurement systems in a total lesson programme of tourism enterprise education departments in post-graduate level and any lesson which is recommended in this study has not found. Afterwards regarding to multi dimensional performance measurement systems, it is prepared a model of lesson introduction form and it is given offer to academic tourism education from auditing education.

**Keywords:** Hotel Companies, Multi Dimensional Performance Measurement Systems, Operational Audit, Tourism Education

## **GİRİŞ**

Günümüzde gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok işletmenin sadece finansal tabanlı performans ölçüm modellerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve işletme performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır.

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı işletmelerde karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için

literatürde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir (Ağca ve Tunçer 2006,182).

Sadece finansal rakamlara önem veren, tek taraflı bakış açısına dayanan geleneksel yöntemlere göre çok boyutlu performans ölçüm sistemleri, dengeli bir bakış açısıyla bir çok boyutu göz önüne almaktadır. Söz konusu boyutları değerlendirirken ise dış kaynaklı ölçütleri dikkate aldığı kadar iç kaynaklı ölçütleri de dikkate almaktadır. Kullanılan bu ölçütler işletmenin gelecekteki performansına yönelik erken uyarı sinyali olarak kullanıldığı gibi geçmişe yönelik olarak da sürekli bir kıyaslama aracı olarak da kayıt altına alınmaktadır (Bourne ve diğerleri 2000,756).

Günümüzde bu güncel yöntemlerin geleneksele göre gün geçtikçe önemini artırdığı Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa'da birçok işletmenin çok boyutlu performans ölçüm sistemlerini tercih ettiği görülmektedir (Speckbacher ve diğerleri 2003,361).

Fakat bu yöntemlerin geleneksele kıyasla uygulanması daha zordur. Sistemin kurulması, işletilmesi ve sürekli güncel tutulması gerekmektedir. Bunu yapabilmek için de eğitimli personele ihtiyaç duyulacağı açıktır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de akademik turizm eğitimi yapan okulların müfredatlarında "Otel İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri" dersinin bulunması gerekmektedir. Bu çerçevede çalışmada öncelikle çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine yer verilmiş, lisansüstü seviyesinde turizm eğitim veren enstitülerinin ders müfredatları araştırılmış ve durum tespiti yapılmıştır. Son olarak ise bazı öneriler ve örnek bir ders tanıtım formuna yer verilmiştir.

## **1. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ**

Çalışmada faaliyet denetiminde bir araç olarak kullanılabilen on bir yöntem alfabetik sırayla yer verilmiştir.

### **1.1. Değer Zinciri Analizi**

Değer zinciri analizi, bir işletmenin sunduğu hizmet veya ürünlere yönelik olarak belirli bir sırayla uyguladığı operasyonları bir değer zinciri olarak gören ve işletmenin bu operasyonlara değer zinciri sayesinde anlam kattığını kabul eden işletme felsefesi çerçevesinde, zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri

ile sistematik olarak belirleyen, tanımlayan ve değerlendiren bir analiz yöntemidir. Değer zinciri analizinin amacı maliyetleri en az düzeye indirirken, değer sunumunu en yüksek düzeye yükseltebilmektir. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm operasyonları tanımlamaktadır (Eraslan ve diğerleri 2008,308-310).

Değer zinciri analizi, işletmenin tüm faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki genel başlık altında toplar. Bu faaliyetlere ayırma işlemi, değer zinciri analizinde, maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymak ve her bir faaliyetin rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamak açısından önemlidir (Kuyucak ve Şengür 2009,133).

Değer zinciri analizi, işletmenin nerede müşteri değerini arttırabileceğini ve maliyetleri düşürebileceğini açıklayan bir yöntemdir. Bunun yanı sıra işletmenin tedarikçileriyle, müşterileriyle, diğer işletmelerle ilişkilerini ve piyasadaki rekabet avantajını daha iyi anlamasında da kullanılacak bir yöntemdir. Yine bu analiz sürecine müşteri için rekabetçi ürün ve hizmetler sağlamak için gerekli olan tüm adımlar da dahildir (Can ve Uyar 2010,84).

## **1.2. Ekonomik Katma Değer Analizi**

Ekonomik katma değer (EKD), kavramsal olarak maliyet ve kâr analizine dayanır. Buna göre bir faaliyetten elde edilen kâr, bu kârı elde etmek için kullanılan sermaye maliyetini aştığı sürece, bu faaliyetin değer yaratmasından söz edilebilir. EKD, sermaye maliyetini aşan kazancı hesaplayarak, işletmelerin katma değer, bir başka ifadeyle ekonomik kâr yaratma yeteneğini ölçer (Yılgör 2005,227).

EKD, gerçek ekonomik kârın veya gelirlerin, yatırımcıların karşılaştırılabilir risk düzeyindeki başka yatırımlardan elde etmek isteyecekleri minimum getiri oranından ne kadar az veya çok olduğuyula ilgilenmektedir (Topal 2008,251).

Finansal açıdan bakıldığında ise, belirli bir döneme ait EKD'nin işletmenin hissedarlarının ve yöneticilerinin gelecek yıllarda pozitif ekonomik katma değer yaratılmasına yönelik beklentilerini yansıtmaktan uzak kaldığı

görülmektedir. Bu noktada gelecekte yaratılması beklenen EKD'lerin net bugünkü değeri dikkate alınarak hesaplanan piyasa katma değeri devreye girmektedir. Piyasa katma değeri, özsermayenin piyasa değerinin yatırılan sermayeden fazla olması durumunda pozitif; az olması durumunda ise negatif olmaktadır (Alp ve diğerleri 2009,60-61).

EKD yöneticileri daha uzun vadeli planlama dönemlerini ele almaya zorlayan ve hissedarların sermayelerinin nasıl arttırılacağı konusunda açık ipuçları sunan bir yöntemdir. Bu nedenle diğer performans ölçüm sistemlerinden daha üstün olduğunu savunanlar da bulunmaktadır (Can ve Uyar 2010,68).

### **1.3. Hata Türü ve Etkileri Analizi**

Hata türü ve etkileri analizi (HTEA), bir ürünün planlama aşamasında veya tasarım aşamasının sonuna doğru kağıt üzerinde ya da bilgisayar programıyla, ilk gerçek ürün kullanıcının eline geçmeden önce uygulanan bir yöntemdir. HTEA uygulaması bir ürün ya da süreçte oluşabilecek hataları, bunların sebeplerini ve etkilerini ortaya koyarak risk tahmini yapan ve bu riskleri önem derecesine göre sıralayan bir tekniktir (Söylemez 2006,3-6).

HTEA genellikle parçaların ve ekipmanların analizine odaklanır. Bu metot, başarısızlığın olabildiği yer ve alanların her birini çözümler ve kişisel fikirleri de dikkate alarak değer biçer ve sistemin parçalarının her birine uygulanabilir (Koru 2006,40).

HTEA ile ilgili olarak örnek bir form yardımıyla tüm hata türleri ve sebepleri, en yüksek risk öncelik göstergesi puanı olandan en küçüğe doğru bir sıralama yapılır.

Sonraki aşamada hangi hata türleri üzerinde yoğunlaşılacağını belirleyebilmek için bir eşik değer saptanması yapılır ve bu doğrultuda çözüm üretmek üzere harekete geçilir (Eryürek ve Tanyaş 2003,35).

HTEA sistem ve ürün tasarımı, proses ve bakım faaliyetleri tasarımında kullanılabilecek önleyici bir yöntem olup doğru uygulanması halinde işletmelere oldukça yarar getirecek bir kalite tekniği olarak ön plana çıkmaktadır (Eryürek ve Tanyaş 2003,32-35).

#### **1.4. Kıyaslama**

Kıyaslama, rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır. Bu yönetsel aracı kullanmanın öncelikli amacı, rekabet üstünlüğü elde etmektir (Erdem 2006,74-75).

Kıyaslama çalışmalarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir; (Doğan ve Demiral 2008,5-6).

- Kıyaslama ile sadece aynı alanlarda değil, farklı alanlarda da büyük, küçük, kamu veya özel sektörden her türlü işletmenin uygulamalarından yararlanılabilmektedir,
- Ülke sınırları dışındaki en iyi uygulamalara ulaşılabilir,
- Diğer işletmelerin ürünleri, süreçleri, çıktıları, nasıl ürün ürettiği, pazarladığı öğrenilebilmekte ve işletmeye aktarılabilmektedir,
- İşletme bütün olarak kıyaslanabileceği gibi herhangi bir bölüm, birim ya da faaliyet de kıyaslanabilmektedir,
- Bilgi arama gizli değil, kurallara uygun olarak açık bir şekilde gerçekleştirilmektedir,
- Amaç rakiplerin pozisyonunu yakalamak ya da uygulamaları taklit etmek değil, en iyi uygulamaları keşfetmek ve liderlik pozisyonunu elde etmektir.

1980'li yılların başlarında Xerox'un en çok önem verdiği konulardan biri olan kıyaslama sonraları kapsamlı bir metodoloji olarak kabul görmüş ve başta bir çok Amerikan ve Japon şirketi olmak üzere Avrupa ve dünyanın bir çok yerinde yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir (Topaloğlu ve Kaya 2008,26).

#### **1.5. Kurumsal Karne**

Kurumsal karne, organizasyonun vizyon ve stratejisini netleştirmek ve bunları somut hedefler ve kriterlere dönüştürmeyi amaçlayan bir sistemdir. Kurumsal karneden önce işletme performansı, finansal bakış açısıyla incelenmekteydi. Kurumsal karneyle birlikte işletme, hem finansal hem de işletme

stratejisine uygun bir biçimde belirlenen finansal olmayan ölçütlerin dikkate alındığı bir sistemde değerlendirilmektedir (Radnor ve Lovell 2003,99).

Kurumsal karne, birden fazla performans boyutunun ölçülmesi ve performans ölçümlerinin sonuçlarına belirli ağırlıklar verilmesi suretiyle özet bir rapor hazırlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar; (Norton ve Kaplan 2009,33-36; Coşkun 2006,128).

- Finansal boyut,
- Müşteri boyutu,
- İç süreçler boyutu,
- Öğrenme ve gelişme boyutu olarak sıralanabilir.

Kurumsal karne, işletme faaliyetlerinin amaçlar çerçevesince yönetilmesini sağlayacaktır. Bu uygulamayla işletme faaliyetlerinin patron veya yönetici gibi kişilerin bireysel becerilerine değil, performans ölçüm sistemleriyle ilişkilendirilmesi kurumsallaşma sürecine yardımcı olacaktır. Bu çerçevede atılan adımlar işletmenin hem kısa vadede hem de uzun vadede başarısına önemli katkı sağlayacaktır. Uygulama sürecinde paket programlardan istifade edilmesi de işleyişi kolaylaştıracaktır (Aktürk ve Özgür 2011,31).

### **1.6. Mükemmellik Modeli**

Mükemmellik, işletme paydaşlarının tatminini sağlayarak, uzun vadeli başarı elde etmek için gösterilen çabaların toplamı veya paydaşlar için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürülebilir becerisine sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (İnan ve diğerleri 2010,336).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) mükemmellik modelinin temelini, toplam kalite yönetiminin prensipleri oluşturmaktadır. EFQM mükemmellik modeli beşi girdi, dördü sonuç olmak üzere toplam dokuz ana kriter ve otuz iki alt kriter üzerine kurulmuştur. Girdi kriterleri bir organizasyonun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri o organizasyonun neleri gerçekleştirdiğini göstermektedir. Liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler modelin girdi kriterlerini oluştururken çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve performans so-

nuçları çıktı kriterlerini oluşturmaktadır. Bu süreç içerisinde sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve tekrar girdilere kaynak olurlar (Basım ve Şeşen 2007,203).

Ürettiği mal ya da hizmet ne olursa olsun, her organizasyon, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının beklentilerini karşılamak ve hatta geçmek zorundadır. Yapılan tüm araştırmalar, bunu başaran organizasyonların istedikleri sonuçlara ulaşabildiklerini ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürdüklerini göstermektedir. Mükemmellik modeli de bu amaca hizmet eden bir yöntemdir (Basım ve Şeşen 2007,202).

### **1.7. Müşteri Değer Analizi**

Müşteri değer analizi yönteminde müşteriler değer olarak görülmekte, elde edilmelerine ve elde tutulmalarına odaklanılmaktadır. Elde tutulan bu müşteriler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır. Müşteri odaklılık; müşteri hizmetlerinin etkin, müşteri ilişkilerinin doğru ve sürekli olduğu bir organizasyon yapısını ifade etmektedir.

Müşteri odaklı bir işletmede; (Keser 2008,3-4).

- Müşteri en önemli öz varlıktır,
- Müşteri kurumun öncelikleri arasında en önde gelir,
- Kurumun yapılanması, işleyişi, hedefleri, temel stratejileri ve rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuştur.

Bu yöntemde, işletme müşterilerinin hepsi aynı değere sahip olmadığından ve işletme kaynaklarının kısıtlılığı nedeniyle hepsiyle aynı yoğunlukta ilgilenilemeyeceğinden müşterilerin işletme için değerleri ölçülerek en değerli ve en az kârlı hatta işletme için zarar dahi olabilecek müşterilerin tanımlanması bu doğrultuda pazarlama strateji ve programlarının yapılması gerekmektedir (Keser 2008,5).

Müşteri değer analizi yöntemi son yıllarda işletme yöneticileri ve pazar araştırmacıları tarafından, rekabet edebilmek, karı arttırmak ve uzun vadeli başarıyı sağlamak açısından önemli bir yöntem olarak kullanılsa da akademik anlamda üzerinde henüz yeterince çalışılmış da değildir (Maas ve Graf 2007,1).



### **1.8. Paydaş Temelli Performans Değerleme**

Bu yöntem bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yöntem sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmakta, bunun yanında işletmeyle onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın bu yöntemde göre pek çok organizasyon çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Bu yöntemde göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum çok taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmakta ve karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır. (Elitaş ve Ağca 2006,358).

Çeşitli paydaşların işletmeden beklentilerine yönelik aşağıdaki örnekler verilebilir; (Töre 2009,97).

- Yatırımcılar; özsermaye artışı, düşük risk oranı, istikrarlı kazanç
- Müşteriler; kârlılık, kârı muhafaza etme, vefa, ilgi, geri bildirim
- Aracılar; tahminleri planlama, talepleri görebilme
- Çalışanlar; esneklik, çok yönlülük, önerilerin dikkate alınması
- Tedarikçiler; daha fazla sonuç, daha az satıcı, genel çözümler
- Toplum; istihdam, bağış, destekleme
- Ortaklar; ortak satış, ortak gelişim, bütçe paylaşımı.

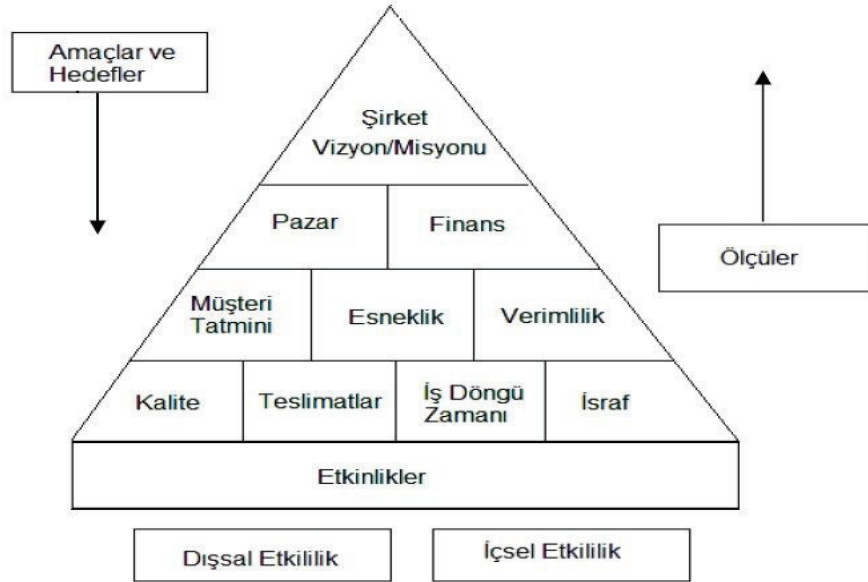
Bu yöntem işletmedeki tüm tarafların bilgi düzeyini arttıran, sistematik çalışmayı ve etkili karar almayı sağlayan kolaylaştıran bir yöntemdir (Atkinson ve diğerleri 1997,26).

### **1.9. Lynch-Cross Performans Piramidi**

Lynch-Cross performans piramidi, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Yöntemde göre, işletmedeki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Buna göre işletmenin ne elde edeceği ve nasıl elde edeceği sorularına cevap alınabilmektedir. Performans piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı

ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı ise işletme odaklı içsel ölçüleri göstermektedir (Elitaş ve Ağca 2006,350).

Şekildeki görüleceği üzere piramitte aşağıya doğru inildikçe, organizasyon içinde yapılan işler, birbirini izleyen adımlar halinde gelmektedir. Bunlar bir bölümden diğerine aktarılarak yerine getirilen işleri göstermektedir. İşletmeler finans ve pazarlama amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, esneklik ve verimlilik amaçlarına ulaşmak için ise bir alt basamak üzerinde durulması gerekmektedir. (Elitaş ve Ağca 2006, 351-352).



**Şekil 1:** Performans Piramidi

**Kaynak:** Barutçugil 2002,15

Performans piramidi, finansal performansın yanı sıra örgüt paydaşlarının memnuniyeti ve operasyonların etkinliği gibi finansal olmayan performans boyutlarını da dikkate almaktadır. Performans piramidi hiyerarşik bir yapıyı yatay ve süreç odaklı bir yapıyla birleştirmektedir. İçsel tarafların ilgilendiği verimlilik üretim hızı gibi ölçütler ile dışsal tarafların ilgilendiği müşteri memnuniyeti, kalite gibi ölçütler arasında ayırım yapması da önemli bir farklılık olarak görülmektedir (Işıl 2008,67-68).

### **1.10. Performans Prizması**

Performans prizması, örgüt paydaşlarına ilişkin en bütüncül yaklaşıma sahip model olarak göze çarpmaktadır. Müşteriler ve sermayedarlar gibi diğer yöntemler tarafından önem verilen paydaşların yanı sıra çalışanlar, tedarikçiler, kamu gibi diğer paydaşlara da önem vermektedir. Bu model diğer modellerden farklı olarak en üst seviye önceliği, örgüt stratejisine değil örgüt paydaşlarına vermektedir. (Işıl 2008,74).

Bu yönetime göre ilk olarak paydaşların ihtiyaç ve istekleri göz önüne alınır ve ardından stratejiler düzenlenir. Stratejiler çerçevesince ürün ve hizmet geliştirme, talep oluşturma, talebi karşılama, kurumu planlama ve yönetme gibi süreçlere geçilir (Yüreğir ve Nakipoğlu 2007,559).

Bu yöntemin diğerlerine kıyasla avantajı, organizasyondaki tüm paydaşlara uygulanabiliyor olmasıdır. Yöntem bunu, hem paydaşların ihtiyaçlarını hem de işletmenin bunu gerçekleştirmek için gerekli olan ihtiyaçlarını göz önüne alarak yapar. Yöntemin en önemli getirisi, ölçüt seçim süreci başlamadan önce işletmenin mevcut stratejisini sorgulamasıdır. Bu sayede yapı, performans ölçümünün sağlam temelleri olmasını sağlar. (Can ve Uyar 2010,65).

### **1.11. Veri Zarflama Analizi**

Veri zarflama analizi (VZA), birden fazla çıktı ve girdinin ağırlıklandırılması ve doğrusal programlama tekniği ile bir tek sanal çıktı ve girdiye indirgenmesine dayanmaktadır (Özgür 2007,145).

VZA göreceli etkinlikleri belirlemek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. VZA'da tüm organizasyonel karar birimleri serbestçe ağırlıklarını verebilirler. Ancak, tüm birimlerin kendilerini etkin yapacak ağırlıkları seçerek taraflı olmalarının önüne geçmek için, sürece iki kısıt eklenmiştir. Bu kısıtlardan ilkinde göre karar birimleri ağırlıklarını öyle seçmelidirler ki, seçtikleri ağırlıklar kullanılarak diğer organizasyonel karar birimlerinin etkinliği ölçüldüğünde hiçbir karar biriminin etkinliği % 100' ü geçmemelidir. İkincisine göre de, hiç bir ağırlık negatif değer taşımamalıdır. Bu kısıtlar sonucu, ağırlıklarını serbestçe seçebilen organizasyonel karar birimleri, aslında aynı optimal ağırlık setini seçmektedirler (Ulucan 2002,187).

Her bir sistemin girdi ve çıktı ağırlıklarını, kendi etkinlik derecesini en çoklayacak şekilde seçeceğini varsayan VZA'da kullanılan birçok model vardır. Genel olarak hangi tür modelin kullanılması gerektiği, araştırmanın kapsamına ve kullanılacak varsayımlara göre değişir (Özden 2008,169).

Klasik verimlilik analizindeki tekli girdi ve çıktıdan farklı olarak çoklu girdi ve çıktıyı işleyen VZA, hızlı bir kurumsal gelişmeyle birlikte yaygın bir kullanım alanı bulmuştur.

Başlangıçta kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı verimliliği ölçen VZA, daha sonraki yıllarda kâr amaçlı üretim ve hizmet sektöründe işletmeler arası teknik verimliliğin ölçülmesinde de bu yöntemden önemli ölçüde istifade edilmiştir (Can ve Uyar 2010,68).

## **2. LİSANSÜSTÜ TURİZM EĞİTİMİNDE ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ DERSİNİN GEREKLİLİĞİ VE MÜFREDATLARDAKİ DURUMU**

Son yıllarda gelir düzeyine paralel olarak artan boş zaman, ulaşım ve teknolojik gelişmeler turizmi hızla küresel bir endüstri haline getirmiştir. Bu gelişme turizmin ülke ekonomileri ve sosyal yapıları üzerine olan etkilerini artırmış ve sektörün diğer sektörlerle göre daha fazla ivme kazanmasına neden olmuştur. Her ne kadar teknolojik gelişmeler ilerlemiş olsa da turizm sektöründe hizmet hala ağırlıklı olarak emek yoğun bir şekilde üretilmekte ve sunulmaktadır. Dolayısıyla, turizm alanındaki bu gelişmeler, her kademede yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacı da ön plana çıkarmaktadır (Akoğlan Kozak 2009,1).

Gerek yerel gerekse uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu sektörde ayakta kalabilmek için değişimi yakından takip etmek gerekmektedir. Bu ancak etkin ve kaliteli bir eğitim almış insan gücüyle sağlanabilir. Bu noktada görev öncelikle akademik turizm eğitime düşmektedir. Akademik turizm eğitimi; turizm sektörünün ihtiyaç duyacağı, bilgili, becerili, üretken, dinamik insanları yetiştirmek amacıyla uygulama ve verimlilik esaslarına göre bilimsel metotlarla yapılan bir eğitim şeklidir (Hacıoğlu ve diğerleri 2008,12-14).

Akademik turizm eğitiminin temel amacı ise turizm işletmelerinin ihtiyacı olan ve birçok alanda istihdam edilebilecek alt ve orta kademe insan gücünü ve turizmle ilgili kamu ve özel sektör kurumlarında yönetici, araştırmacı, planlayıcı olarak görev alacak üst kademe insan gücünü yetiştirmektir (Avcıkurt ve Karaman 2002,53).

Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri ise turizm işletmelerinde faaliyet denetimi açısından bakıldığında güncel bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu güncel konunun akademik turizm eğitimi veren kurumların özellikle lisans üstü ders müfredatlarından bulunması, öğrencilerin daha donanımlı bir şekilde mezun olabilmesine önemli katkı sağlayacağı açıktır. Çünkü günümüzde işletmelerin performans ölçümlerinde geleneksele dayalı olarak sadece finansal ölçütlerin kullanılması işletmeyi dar bir bakış açısıyla yönetmek anlamına gelmektedir. Bu dar çerçeveden çıkıp işletmeyi çok boyutlu bir sistem olarak görmek ve yönetmek gerekmektedir. Otel işletmelerinde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerini özellikle gerektiren nedenleri şöyle sıralamak mümkündür;

- Rekabetin yoğun yaşandığı, her şey dahil sisteminin hakim olduğu turizm sektöründe fiyat ön plana çıkmaktadır. Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri işletmeyi bir bütün olarak değerlendirip maliyetlerin daha iyi yönetilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin dar manada bir getirisi (Aktürk ve Özgür 2011,31).
- Daha geniş bir bakış açısıyla rekabete sadece fiyat boyutlu değil, sunulan hizmetin kalitesi, hizmetin çeşitliliği, müşteri ile ilişkiler, işgücünün kalitesi, toplum ile ilişkiler ve bilgi sistemlerinin başarısı gibi boyutlardan da bakılması işletmenin orta ve uzun vadede rekabet gücü arttıracaktır.
- Bu konuda Huckestein ve Duboff tarafından 1999 yılında ve Denton ve White tarafından 2000 yılında Marriott ve Hiltonda yapılan akademik çalışmalarda da çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin otel

işletmelerinde uygulandığında iyi sonuçlarla karşılaştığı görülmüştür (Evans 2005,380).

### **2.1. Lisansüstü Turizm Eğitimlerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri Dersinin Durumu**

2010-2011 eğitim-öğretim döneminde Türkiye’de toplam 154 üniversite, 939 fakülte, 293 yüksekokul, 523 meslek yüksekokulu ve 405 enstitü yüksek öğretim hizmeti sunmuştur. Bunlar içinden 99 üniversite, 52 fakülte, 92 yüksekokul ve 417 meslek yüksekokulunda lisans ve ön lisans seviyesinde turizm eğitimi verilmiştir.

Lisansüstü seviyesinde ise aynı yıl toplam 24 üniversitede 25 yüksek lisans ve 10 doktora programı yer almıştır. ([www.turad.org/uploads/turizm\\_egitim\\_raporu\\_10102010.ppt](http://www.turad.org/uploads/turizm_egitim_raporu_10102010.ppt)).

2009-2010 eğitim-öğretim dönemi verilerine göre lisansüstü turizm eğitiminde 465 yüksek lisans ve 175 doktora olmak üzere toplam 640 öğrenci eğitim almıştır. (<http://www.osym.gov.tr/belge/1-12038/2009-2010-ogretim-yili-yuksekokretim-istatistikleri-kit-.html>).

Yapılan çalışmada 2010-2011 eğitim-öğretim döneminde eğitim vermiş 24 üniversitede, 25 yüksek lisans ve 10 doktora programı taranmış ve sadece Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Turizm İşletmelerinde Performans Ölçme ve Değerlendirme" adıyla yakın bir ders olduğu görülmüştür. (EK 1) Fakat ders içerik olarak söz konusu çalışmanın önerisi ile tam olarak örtüşmemektedir.

Yine araştırma sürecinde sosyal bilimler enstitü sayfalarının 12 tanesinde ders tanıtım formlarının olmadığı veya kayıtlı kullanıcı olunmadan kolaylıkla ulaşılamadığı tespit edilmiştir.

### **2.2. Lisansüstü Turizm Eğitimine Bir Ders Önerisi: Otel İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri**

Lisansüstü turizm eğitimi alan öğrencilerin, otel işletmelerinde çok boyutlu performans ölçüm sistemleri dersini almaları yönetim ve denetim becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacağı açıktır. Çünkü ders faaliyet denetimine ilişkin güncel yaklaşımları ve uygulanabilirliğini içermektedir. Derse ilişkin

amaç, içerik, öğrenme çıktıları ve haftalık konulara aşağıda yer verilmiştir. (Ders Tanıtım Formu EK 2'dedir.)

### **2.2.1.Dersin Amacı**

Bu dersin amacı, işletmelerde faaliyet denetimi kavramının, çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin, sektördeki öneminin ve özellikle otel işletmelerindeki uygulama sürecinin öğrenciye kavratılmasıdır.

### **2.2.2. Dersin Özet İçeriği**

Bu dersi alan öğrenci denetim, faaliyet denetimi, performans, çok boyutlu performans ölçüm sistemleri, performans ölçüm kriterleri hakkında bilgi sahibi olacaktır.

### **2.2.3. Dersin Öğrenme Çıktıları**

Bu dersi alan bir lisansüstü öğrencisi aşağıda konularda karar alma yetisine sahip olacaktır.

- Faaliyet denetimi,
- Otel işletmelerinde kullanılabilecek çok boyutlu performans ölçüm sistemleri,
- Otel işletmesinde hangi performans ölçüm sisteminin daha başarılı sonuç verebileceği,
- Performans ölçüm sistemini uygulama aşamaları,
- Performans kriterlerinin tespiti,
- Sistemin ürettiği sonuçların alınması, rapor haline dönüştürülmesi ve yorumlanması.
- Gerekliyse işletme organizasyonunun yeniden düzenlenmesi,
- Yöntemin paket programda takip edilebilmesi.

### **2.2.4. Dersin Haftalara Göre Konuları**

Derse ilişkin hafta hafta hangi konuların işleneceği bir öneri olarak aşağıda gösterilmiştir. Dersin daha iyi öğrenilmesini sağlamak üzere öğrencilere yöntemlerin paylaşılması ve uygulama yaptırılması yerinde olacaktır.

- Muhasebe denetimi, faaliyet denetimi ve hukuki altyapısı,

- Otel işletmelerinde uygun performans ölçüm sisteminin seçimi ve dizaynı,
- Performans ölçüm kriterlerinin oluşturulması,
- Çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine giriş,
- Lynch-cross performans piramidi,
- Performans prizması,
- Kurumsal kame ve bilgisayar destekli kurumsal kame,
- Paydaş temelli performans değerlendirme,
- Veri zarflama analizi,
- Değer zinciri analizi, ekonomik katma değer analizi,
- Mükemmellik modeli, müşteri değer analizi,
- Hata türü ve etkileri analizi, kıyaslama,
- Örnek uygulama,
- Örnek uygulama,
- Örnek uygulama,

### **3. SONUÇ**

Turizm sektörü ülkelere önemli ölçüde gelir getirici ve döviz kazandırıcı özelliğinden dolayı başka ekonomilerde olduğu gibi Türkiye ekonomisi açısından da büyük önem arz etmektedir. Günümüzde turizmin ülke ekonomileri üzerindeki olumlu etkileri sektörü daha da ön plana çıkarmaktadır. Sektörün ön plana çıkması bu alanda eldeki imkanların en verimli şekilde değerlendirilmesi konusunu gündeme getirmektedir. Sektörde verimlilik ve performans da bu durumda önem verilmeye başlanan alan haline gelmektedir.

Geleneksel performans ölçümleme yöntemlerinde, işletmelerin performanslarını değerlemek için kârlılık ve büyüme gibi göstergeler kullanılmaktadır. Giderek artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmele-ri, etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri işletmelerin durumlarını çok boyutlu olarak ele almakta ve farklı açılardan performans değerlemeyi sağlamaktadır.



Otel işletmelerinde performans ölçümü önemlidir ve bunun için geleneksel yöntemler yerine günümüzde sıklıkla kullanılmakta olan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden yararlanmak yerinde olacaktır. Bu yöntemlerin uygulanabilmesi ile ilgili olarak akademik bilgi birikimi olan uzman personel yetiştirilmesi otel işletmelerinin geleceği açısından önemli görülmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’de turizm alanında lisansüstü eğitim veren üniversitelerde, çok boyutlu performans ölçüm sistemleriyle ilgili bir ders olup olmadığı araştırılmıştır. Konunun spesifik olması ve uzmanlık gerektirmesi nedeniyle ön lisans ve lisans alanında araştırma yapılmamıştır. İlgili üniversitelerin sosyal bilimler enstitü sayfaları taranmış ve yeterli olmadığında iletişim kurulmak suretiyle bilgilere ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında sadece Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik doktora programında yakın bir ders olduğu tespit edilmiştir. Fakat çalışmanın önerisi ders adı ve içerik açısından farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerinde performans ölçümü ve değerlemesine gereken önemin verilmesi mikro anlamda otel işletmelerine, makro anlamda ülke ekonomisine önemli katkı sağlayacağı açıktır. Bu doğrultuda turizm işletmeciliği ve otelcilik alanında, lisansüstü eğitimde “Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri” dersinin verilmesi yerinde olacaktır. Bu çalışmada ayrıca konu ile ilgili olan kişi ve kurumlara fikir vermesi düşüncesi ile önerilen derse ilişkin ders tanıtım formu örneğine de yer verilmiştir.

Faaliyet denetimi içinde değerlendirilebilecek olan çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine ilişkin söz konusu dersin akademik turizm eğitimi-ne, muhasebe eğitimi tarafından önerilmesi ve okutulması da yerinde bir uygulama olacaktır.

Ayrıca çalışma sürecinde incelenen üniversitelerin sosyal bilimler enstitülerinin bir kısmının sayfalarının mevcut ve potansiyel öğrenciler için gerekli bilgi ve belgeler açısından yetersiz olduğu gerçeği de tespit edilmiştir. Bu çerçevede enstitü sayfalarına daha fazla önem verilmesi gerektiği de söylenebilir.

### **KAYNAKÇA**

Ağca, V. ve E. Tunçer. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 173-193.

Akoğlan Kozak, M. (2009). "Akademik Turizm Eğitimi Üzerine Bir Durum Analizi", Muğla üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Sayı 22, 1-20.

Atkinson, A.A., Waterhouse J. H. ve Robert B. Wells. (1997). " A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement" Sloan Management Review, Bahar, 38, 3, 25-37.

Aktürk, A. ve E. Özgür. (2011). "Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 50, 17-32.

Alp,A., Demirgüneş, K., Ban Ü. ve M. B. Öztürk. (2009). "Ekonomik Katma Değer (Eva™) Bakış Açısıyla Finanslama Kararları", Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 7 Sayı 2, 59-82.

Avcıkurt, C. ve S. Karaman. (2002). "Lisans Eğitimi Veren Turizm Okullarının Ders Programlarının Karşılaştırılması", Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop, Ankara.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul

Basım, N.H. ve H. Şeşen. (2007). "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 201-213.

Bourne, M, Milss, J, Wilcox, M., Neely, A. ve K. Platts. (2000). "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7, 754-771.

Can, A. Vecdi ve S. Uyar. (2010). İşletmelerde Faaliyet Denetimi, Nobel Yayın, Ankara.

Coşkun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, S. ve Ö. Demiral. (2008). "İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 1-22.

Elitaş, C. ve V. Ağca. (2006). "İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 344-370.

Eraslan, İ.H., Helvacıoğlu Kuyucu A.D., ve İ. Bakan. (2008). "Değer Zinciri Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi" Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 307-332.

Erdem, B. (2006). "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama", Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 9, Sayı 15, 65-94.

Eryürek, Ö.F., ve M. Tanyaş. (2003). "Hata Türü ve Etkileri Analizi Yönteminde Maliyet Odaklı Yeni Bir Karar Verme Yaklaşımı", İstanbul Teknik Üniversitesi, Mühendislik Dergisi, Cilt 2, Sayı 6, 31-40.

Evans, N. (2005). "Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 17, No 5, 376-390.

Hacıoğlu, N., Kaşlı, M., Şahin, S. ve N. Tetik. (2008). Türkiye'de Turizm Eğitimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

İnan, A., Talat, Y.Y. ve A. Yıldız. (2010). "EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama", Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, Cilt 28, Sayı 4, 335-345

İşıl, H.Ö. (2008). "Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi" Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Kaplan, R., ve David P. Norton. (2009). Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Keser, E. (2008). "Müşteri Yasam Boyu Değerinin Analizi: Erzurum'daki Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerinde Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum.

Koru, E. (2006). "Otomotiv Yan Sanayinde Süreç Hata Türleri Ve Etkileri Analizi ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, S.B.E., Bursa.

Kuyucak, F. ve Y. Şengür. (2009). "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve", Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İİBF Dergisi, Yıl 11 Sayı 16, 133-147.

Maas, P. ve A. Graf. (2007). "Customer Value Analysis In Financial Services", Working Papers on Risk Management and Insurance No. 36, University Of St.Gallen.

Özden, Ü.H. (2008). "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve" İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2, 167-185.

Özgür, E. (2007). "Katılım Bankalarının Finansal Etkinliği Mevduat Bankaları İle Rekabet Edebilirliği", Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar.

Radnor, Z. ve B. Lovell. (2003). "Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS Multiagency Setting", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 16, Issue 2, 99-108.

Söylemez, C. (2006). "Hata Türü Ve Etkileri Analizi İş Güvenliği Uygulaması" Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi FBE, Ankara.

Speckbacher, G., Bischof, J. ve T. Pfeiffer. (2003). "A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries" Management Accounting Research, Vol 14, Issue 4, 361-388.

Topal, Y. (2008). "Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Arasındaki İlişki İMKB İmalat İşletmelerinden Örnek" Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, 249-261.

Topaloğlu, C. ve U. Kaya. (2008). "Benchmarking: Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2008, Cilt 4, Sayı1, 23-50.

Töre, H. (2009). "Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları Ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama" Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar.

Ulucan, A. (2002). "İSO 500 Şirketlerinin Etkinliklerinin Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı: Farklı Girdi Çıktı Bileşenleri ve Ölçeğe Göre Getiri Yaklaşımları ile Değerlendirmeler", Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt 57, Sayı 2, 185-202.

Yıldırım, A.G. (2005). "İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri Ve Bu Yöntemlerin Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: IMKB 100 Örneği", Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt 60, Sayı 1, 225-248.

Yüreğir, O.H. ve G. Nakipoğlu. (2007). "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 545-562.

[www.osym.gov.tr/belge/1-12038/2009-2010-ogretim-yili-yuksekogretim-istatistikleri-kit-.html](http://www.osym.gov.tr/belge/1-12038/2009-2010-ogretim-yili-yuksekogretim-istatistikleri-kit-.html)

[www.turad.org/uploads/turizm\\_egitim\\_raporu\\_10102010.ppt](http://www.turad.org/uploads/turizm_egitim_raporu_10102010.ppt)

EK 1: Otel İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri Dersine İlişkin Lisansüstü Tarama Sonuçları

Üniversite	Alan	Yüksek Lisans	Doktora	Önerilen Ders	
				Yüksek Lisans	Doktorada
Afyon Kocatepe	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Yok	Yok	-
Adnan Menderes	Turizm İşletmeciliği	Var	Var	Yok	Yok*
Akdeniz	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Var	Yok	Yok*
Anadolu	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Var	Var	Yok	Yok
Anadolu	Konaklama İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
Atatürk	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Yok	Yok	-
Atılım	Turizm Yönetimi	Var	Yok	Yok	-
Balıkesir	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Var	Yok*	Yok
Çanakkale Onsekiz Mart	Turizm İşletmeciliği	Var	Var	Yok*	Yok
Dokuz Eylül	Turizm İşletmeciliği	Var	Var	Yok	Yok
Düzce	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Yok	Yok*	-
Gazi	Turizm İşletmeciliği Eğitimi	Var	Var	Yok	Yok
Gaziosmanpaşa	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Yok	Yok	-
Hacettepe	Turizm İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
Haliç	Turizm İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
İstanbul Teknik	Turizm Tasarımı ve Yönetimi	Var	Yok	Yok	-
İstanbul Ticaret	Turizm İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
İstanbul	Turizm İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
Mersin	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Var	Yok	Yok
Muğla	Turizm İşletmeciliği	Var	Var	Yok	Yok
Mustafa Kemal	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
Nevşehir	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Var	Yok	Yok	-
Okan	Turizm İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-
Sakarya	Turizm İşletmeciliği	Var	Var	Yok	Yok
Yaşar	Turizm İşletmeciliği	Var	Yok	Yok	-

\* İlgili programlarda turizm işletmelerinde verimlilik, turizm işletmelerinde verimlilik analizleri, konaklama işletmelerinde verimlilik analizi isimleriyle çeşitli dersler bulunmaktadır. Fakat önerilen ders ile yakın bir ilgisi bulunmaktadır.

\*\* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Turizm İşletmelerinde Performans Ölçme ve Değerlendirme" adıyla yakın bir ders bulunmaktadır. Fakat ders içerik olarak söz konusu çalışmanın önerisi ile tam olarak örtüşmemektedir.

**EK 2: Otel İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri Dersi Tanıtım Formu**

Dersin Adı		Otel İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri			
Öğretim Dili		Türkçe			
Dersin Verildiği Düzey		Ön Lisans( )	Lisans ( )	Y. Lisans (X )	Doktora(X)
Dersin Türü		Dersin Alan Kodu		Ders Kodu	
Zorunlu( )	Seçmeli(X)				
Kuramsal Saat	Uygulama Saat	Toplam Saat	Yarıyılı	Ulusal Kredi	AKTS Kredi
2	1	3	Güz	3	
Dersin Amacı		Dersin amacı; işletmelerde faaliyet denetimi kavramının, çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin ve sektördeki öneminin, otel işletmelerindeki yönetim sürecinin öğrenciye kavratılmasıdır.			
Dersin Özet İçeriği		Faaliyet denetimi, Performans kavramı, Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri, Performans ölçüm kriterleri,			
Ön Koşul Dersler		Bu dersin ön koşul dersi bulunmamaktadır.			
Önerilen Seçmeli Dersler		Konaklama İşletmeciliği ve Yönetimi, Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Konaklama işletmelerinde maliyet yönetimi			
Dersin Öğrenme Çıktıları		<p>1.Faaliyet denetimi hakkında teorik çerçeveyi bilir.</p> <p>2.Otel işletmelerinde kullanılabilecek çok boyutlu performans ölçüm sistemleri hakkında teorik çerçeveyi bilir.</p> <p>3.Bir otel işletmesinde hangi performans ölçüm sisteminin daha başarılı sonuç verebileceği konusunda gerekli araştırmayı yaparak görüş beyan edebilir.</p> <p>4.İşletmeye uygun performans ölçüm sistemini uygulama aşamalarını dizayn edebilir.</p> <p>5.İşletmeye uygun performans kriterlerini tespit edebilir.</p> <p>6.Sistemin ürettiği sonuçları alır, rapor haline dönüştürür ve yorumlar.</p> <p>7.Gerekliyorsa işletme organizasyonunu yeniden düzenler.</p> <p>8.Bilgisayar destekli bir sistem ise bu süreci paket programda takip edebilir. (örneğin kurumsal karne uygulaması)</p>			
Dersin Koordinatörü					
<b>Öğretim Yöntemleri</b>					
(X)Sözel Anlatım	(X) Örnek Olay	(X) Bilgisayar Destekli			
(X) Tartışma	( ) Drama	( ) Laboratuvar			
(X)Problem Çözme	( ) Buluş Yoluyla	( ) .....			
( ) Deney	(X) Proje	( ) .....			
Ders Kitabı veya Diğer Önerilen Kaynaklar		<p>1.Ali Coşkun, (2006), Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul</p> <p>2.A. Vecdi Can ve Süleyman Uyar, (2010), İşletmelerde Faaliyet Denetimi, Nobel Yayınları, Ankara</p> <p>3.Ahmet Aktürk ve Ersan Özgür, (2011), Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:50</p>			

Haftalara Göre Ders Konuları		
Hafta	Konular	Ön Hazırlık
1	Muhasebe denetimi, faaliyet denetimi ve hukuki altyapısı	Önerilen eserlere çalışılır.
2	Otel İşletmelerinde Uygun Performans Ölçüm Sisteminin Seçimi ve Dizaynı	Önerilen eserlere çalışılır.
3	Performans Ölçüm Kriterlerinin Oluşturulması	Önerilen eserlere çalışılır.
4	Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemlerine Giriş	Önerilen eserlere çalışılır.
5	Lynch-Cross Performans Piramidi	Önerilen eserlere çalışılır.
6	Performans Prizması	Önerilen eserlere çalışılır.
7	Kurumsal Karne ve Bilgisayar Destekli Kurumsal Karne	Önerilen eserlere çalışılır.
8	Paydaş Temelli Performans Değerleme	Önerilen eserlere çalışılır.
9	Veri Zarflama Analizi	Önerilen eserlere çalışılır.
10	Değer Zinciri Analizi, Ekonomik Katma Değer Analizi	Önerilen eserlere çalışılır.
11	Mükemmellik Modeli, Müşteri Değer Analizi	Önerilen eserlere çalışılır.
12	Hata Türü ve Etkileri Analizi, Kıyaslama	Önerilen eserlere çalışılır.
13	Örnek Uygulama	Önerilen eserlere çalışılır.
14	Örnek Uygulama	Önerilen eserlere çalışılır.
15	Örnek Uygulama	Önerilen eserlere çalışılır.