

# ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Refika Bakoğlu

M.Ü., İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

*Abstract: This study reviews the organizational performance concept in the research context as it has been as a popular variable of practical significance recently in especially strategic management field. The concept will be covered by trying to understand it in research contexts looking at its past, present and future. The landmark studies in organizational performance are to be reviewed and interpreted, and some suggestions for future studies are to be offered.*

## I. GİRİŞ

Günümüzde örgütsel performans kavramı işletme bilimlerinin bütün alanlarında, özellikle stratejik yönetim çalışmalarında, hem akademisyenler ve hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Son dönemlerde yayınlanan özellikle araştırmaya dayalı makalelerde örgütsel performans kavramının önemli bir bağımsız değişken olarak alındığını gözlemlemek mümkündür. Çalışmalara göz atıldığında performans kavramının önemi genel olarak kabul edilmekle birlikte üzerinde anlaşılmış, genel kabul gören bir tanımlamanın varlığını ileri sürmek oldukça zor görünmektedir. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel performans kavramına ilişkin bu belirsizliğin giderilmesine kavramın araştırmalarda ne şekilde ele alındığı gelişim sürecinin nasıl olduğunun incelenmesi yoluyla çalışılacak ve bu yolla gelecekte yapılacak çalışmalarda ne şekilde ele alınabileceğine ilişkin öneriler ileri sürülecektir.

## II. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

Genel anlamda örgütsel performans, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için ölçülmektedir. Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme için öncelikle örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorusu gündeme gelmektedir [1]. Bu nedenle bir tanımlamaya gitmek yerine özellikle çalışmalarımıza paralel araştırmalarda örgütsel performansın nasıl tanımlandığı ve hangi kriterlerle ölçüldüğü incelenmeye çalışılacaktır.

Bourgeois ve Eisenhardt yüksek düzeyde belirsiz çevrede faaliyet gösteren firmaların stratejik karar verme süreçlerini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada performans üç farklı değişkene dayalı olarak değerlendirilmişlerdir. Onlar performans kriterleri olarak ;

şirketin ana ürününün pazarda kabul görürlüğünü (beklemekte olan siparişler ya da pazar başarısı), murahhas yöneticilerin firma etkinliğine ilişkin sayısal raporları ile rakiplerin oranlarının karşılaştırılması ve son olarak da satışlar ve karlılık oranlarını kullanmışlardır [2]. Halı hazırdaki gelir artışı olarak tanımladıkları pazar başarısını murahhas yöneticilerin firma etkinliğine ilişkin raporları ile karşılaştırarak elde edilen bilgilerin kontrolünü sağlamaya çalışmışlardır. Eisenhardt, 1989 yılında yüksek düzeyde belirsiz ortamlarda hızlı karar veren firmaların karakteristiklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmasında da performansı benzer bir şekilde üç değişkene bağlı olarak ölçmüştür. Daha önce kullandıkları ölçütlerden ana ürünün pazarda kabul görürlüğü ölçütü yerine murahhas yöneticilerin firma etkinliği oranları ile murahhas yöneticilerin rakiplere verdikleri oranların karşılaştırılmasını kullanmıştır [3].

Fredrickson ve Mitchell, finansal performans ölçümünde etkinlik ve etkililik dengesinin yapılmasının önemli bir sorun olduğunu ve bunun özellikle strateji süreci literatüründe önemli bir sorunsal oluşturduğunu belirtmektedirler. Kendi araştırmalarında son beş yıl içindeki vergi sonrası ortalama varlık getirisini; firmaların ne derecede varlıklarını etkin kullandıklarını belirlemek için kullanmışlardır. Etkililiği ise; yine aynı dönem içerisindeki brüt satışların değişim oranı olarak tanımlamışlardır. Beş yıllık brüt satış değişimi, uzun dönemde ayakta kalabilmenin bir göstergesi olarak kabul edildiğinden etkililik kriteri olarak kullanmışlardır [4]. Benzer bir şekilde Fredrickson da ekonomik performansı; 5 yıl içindeki ortalama net varlık getirisi ve toplam satışlardaki artış oranı olarak ölçmüştür. Ortalama varlık getirisini firmaların kaynaklarını ne kadar etkin kullandıklarını; toplam satışlardaki değişimi uzun dönemde yaşayabilirlik veya etkililik göstergeleri olarak kullanmıştır [5]. Fredrickson bu iki değişken içinde varlıkların getirisinin, özellikle durağan bir çevrede faaliyet gösteren firmalar için daha önemli bir ekonomik performans ölçütü olduğunu ileri sürmektedir [6].

Singh karar verme sürecinde risk ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak yaptığı araştırmada örgütsel performans iki ayrı düzeyde ele alarak ölçmüştür. Bunlardan biri örgütlerin kar performansı ve üst düzey yöneticilerinin örgüt

performansı ile ilgili kendi değerlendirmeleri; diğeri ise vergi sonrası net değer getirisi ve vergi sonrası toplam varlık getirisi gibi muhasebeye dayalı performans ölçüleridir. Üst kademe yöneticilere yaptırılan değerlemede; üst kademe yöneticilerinin rakiplere oranla karlılık, personel tatmini, kamu imajı ve iyi niyet durumlarının değerlendirilmesi istenmiştir [7].

Prahalad ve Bettis farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında farklılaşmış bir firmanın yüksek düzeydeki performansını; değişen rakiplere uygun cevabı hızlı bir şekilde verme olarak tanımlamışlardır [8]. Onlara göre farklı veya tamamen çok farklı bir iş alanına girildiğinde (stratejik olarak benzer olmayan iş alanları) cevap üretme süresi oldukça uzun olmakta, firma cevap vermede yeterince hızlı olamamakta ve dolayısıyla performans düşük olmaktadır. Dolayısıyla, yazarlara göre hızlı cevap verme yeteneği önemli bir örgütsel performans kriteridir.

Miller, performans ile örgüt yapısı ve strateji oluşturma süreci arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı araştırmasında performansı; görece karlılık, gelirlerdeki artış ve yatırımın getirisi olmak üzere üç unsur aracılığı ile ölçmüştür. Murahhas yöneticilerden son 5 yıl içindeki sanayi ortalamalarına kıyasla uzun dönem karlılıklarının değerlendirilmesi 7'li ölçeğe göre istenmiştir. Son 5 yıl içindeki net gelirlerin yıllık büyüme oranı ve yatırımların ortalama getiri oranı ise finansal tablolardan elde edilmiştir [9].

Snow ve Hrebiniak strateji, özgün yetenekler (distinctive competence) ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, etkinlik olarak tanımladıkları örgütsel performansı toplam gelirin toplam varlıklara bölümünden elde edilen karlılık oranı ile sınırlamışlardır [10]. Onlara göre örgütsel performans, bilginin kimden elde edildiği (müşteriler veya hisse sahipleri gibi), hangi zaman dilimi içerisinde yapıldığı ve hangi kriterlerin kullanıldığı gibi nedenlerle çok değişik değerler alabilir. Her ne kadar karlılık oranının tam anlamıyla örgütsel performansı karşılayamayacağı ileri sürülebilirse de iyi yönetilen organizasyonların finansal göstergelerinin görece olarak kötü yönetilen rakiplere oranla daha yüksek olacağını söylemek olasıdır. Ayrıca genelde kullanılan varlıkların getirisi ve ortalama özkaynak getirisi gibi ölçütler muhasebeye dayalı olduklarından, aynı sektörde bile farklı hesaplamalar yapıldığından karşılaştırılması zordur [10]. Firmaların hesaplamalarını kontrol etmek mümkün olmadığından toplam gelirlerin toplam varlıklara oranının strateji ve özgün yeteneklerin ölçümünde kullanmayı tercih etmişlerdir. Aynı şekilde, Weir de İngiltere'deki 16 orta ve 68 büyük ölçekteki firmadaki örgütsel yapı ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin analizine yönelik olarak yaptığı çalışmada da, örgüt performansını yatırılan sermayenin getirisi olarak tanımladığı karlılıkla

sınırlandırmıştır [11]. Yazar performansı iyi olan ve düşük olan şirketleri; üç yıllık ortalama karlılık ile yine aynı döneme ait sanayi ortalama karlılıklarını karşılaştırmak yoluyla tanımlamıştır [11].

Performans konusundaki çalışmalar içinde çok referans edilen çalışmalardan bir diğeri de Bourgeois'in üst kademe yönetiminin kurum amaçları ve "rekabet silahları" konusundaki konsensüsü ile ekonomik performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik araştırmasıdır. Bu çalışmanın sonucuna göre her iki konuda da üst kademe yönetiminin hem fikir olması ekonomik performansla olumlu yönde ilişkilidir ve rekabetçi stratejiler

*Tablo.1. Ticari Aktivitelere Göre En Çok İfade Edilen Rekabet Silahları*

Ticari Aktivite Türü	En çok Tercih Edilen Silah	İfade Edilme Sıklığı (%)
Hizmet Firmaları (n= 11)	Çalışanların Etkinliği	72.7
	Çalışanların Morali	54.7
	Finansal Likidite	36.4
Üretim (n= 5)	Ürün Kalitesi	60
	Marka İmajı	60
	Hizmet	40
	Müşteri Tahmini (predict customer)	40
İleri Teknoloji (n= 4)	Ürün kalitesi	75
	Maliyetin azaltılması	50
	Düşük Fiyat	50

Kaynak: L.J. Bourgeois, "Performance and Consensus," Strategic Management Journal, C.1, 1980, s.238.

konusunda konsensüs özellikle önemlidir. Rekabet stratejilerinde konsensüs olmaksızın, kurumsal amaçlarda konsensüs olması durumunda performansın düşük olduğu ortaya çıkmıştır [12]. Kamu sektöründe faaliyet gösteren 20 farklılaştırılmamış firma üzerinde yaptığı çalışmada üst düzey yöneticilerine görüşme yöntemini kullanarak sorduğu kendi sektörlerindeki 5 en önemli rekabet unsuru, yada kendi deyimiyle rekabet silahı, arasındaki en önemli üç unsur aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ekonomik performans; toplam varlıkların getirisi (yatırılan sermayenin getirisi), sermayedeki artış, net kazancın artışı, hisse başına kazançtaki artış, kar marjının büyümesi veya satışların getirisi olmak üzere toplam 5 unsurun 5 yıl içindeki durumu dikkate alınarak hesaplanmıştır [12].

Üst kademe yönetimi takımında konsensüs ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir diğer çalışma Dess'in 1987'de yaptığı araştırmadır. Bougeois'in çalışmasını geliştirerek yaptığı araştırmayı benzer bir şekilde üç aşamada gerçekleştirmiş ve sonuçta da benzer şekilde üst kademe yönetimi takımının amaçlarda veya metotlarda konsensüsü pozitif olarak örgütsel performans ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır [13]. İlk aşamada murahhas yöneticilere görüşme yoluyla; "Firmanızın stratejisini nasıl tanımlarsınız?", "Endüstrinizde başarı sağlamak için en iyi tek yol var mı?" ve "Stratejinizin başarısını ölçmek için hangi ölçüm araçlarını kullanırsınız?" gibi açık uçlu sorular

Tablo.2. Kurum Amaçları ve Rekabet Yöntemleri

Kurum Amaçları	Rekabet Yöntemleri
1. 5 yıl içindeki net kar	1. Yeni ürün geliştirme
2. Satış artış oranı	2. Müşteri hizmeti
3. Yaratıcı bir firma olarak tanınma	(örn. Teknik hizmet gibi)
4. Temel personeli elde tutma	3. Operasyonel etkinlik
5. Çalışan tatmini/morali	4. Ürün kalite kontrolü
6. Yeni ürünlerin geliştirilmesi	5. Deneyimli/ eğitimli personel
7. 1 yıl içindeki net kar	6. Yüksek düzeyde envanter bulundurma
8. Firma prestiji/ ünü	7. Rekabetçi fiyatlama
9. Pazarın kaymağını yeme	8. Geniş ürün yelpazesi
10. Yönetim Geliştirme/seçme	9. Mevcut ürünün geliştirilmesi
11. Rakiplere kıyasla en düşük maliyet	10. Marka kimliği
12. Çalışanlara teşvik ve faydalar sunma	11. Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilik
13. Varlık ve kaynaklarda artış	12. Dağıtım kanallarının kontrolü
14. Dağıtılan kar payları	13. Hammaddenin tedariki
15. Topluma hizmet/ toplum için iyi niyet	14. Dış finansal kaynakların kullanımını azaltma
	15. Özel coğrafi bölge pazarlarına hizmet verme
	16. Uzmanlaşmış ürünler üretme becerisi
	17. Yüksek fiyatlı Pazar bölümünde ürünler
	18. Reklam
	19. Sanayideki Ün
	20. Pazar büyümesini önceden görme
	21. Üretim süreçlerinde yenilik

Kaynak: Gregory G. Dess, "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," Strategic Management Journal, C.8, 1987, s.269.

sorulmuştur. İkinci aşamada murahhas yöneticilere üretim firmaları için potansiyel stratejik karar unsurları listesi sunulmuş ve her birinin kendi firmaları için ne kadar önemli olduğu 5'li Likert ölçeğine göre sorulmuştur. En son aşamada araştırma kapsamına dahil edilmeyen 4 murahhas yöneticisine ve akademisyen meslektaşlarına ön test uygulanmıştır. Sırasıyla 15 ve 21 unsurdan oluşan kurum amaçları ve rekabet yöntemleri değişkenleri (Tablo 2) 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirme kapsamına alınmıştır. Cevaplayanların her birinden rekabet yöntemleri ve kurum amaçları unsurlarının her birini, kendi firmaları açısından önemliliğini "hiç önemli değil" (1) ile "aşırı derecede önemli" (5) aralığı arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Böyle bir yöntem üst kademe yönetimi takımındaki konsensüs veya ortak perspektif derecesine ilişkin ipuçları elde etmek amacıyla kullanılmıştır.

Dess, konsensüs konusunda yapılan çalışmaların bir sentezini yaparak bir araya getirdiği kurum amaçları ve rekabet yöntemlerine ilişkin unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır. Firmanın performansını hem objektif ve hem de subjektif örgütsel performans kriterlerini dikkate alarak ölçmüştür. Objektif performans ölçümünde Lawrance ve Lorsh'un 1967'de geliştirdiği yaklaşımını kullanılmıştır. Buna göre araştırmacılar sadece 1976 ile 1980 arasındaki toplam satışlardan hareketle, yıllık satış artışını ve 1976 ile 180 arası ortalama vergi sonrası toplam varlıkların getirisini hesaplamışlardır. Böyle bir objektif örgüt performans ölçütünü, bu tip verinin elde edilmesinin kolaylığı nedeniyle kullanılmıştır [13]. Subjektif örgüt performansını üç aşamada ölçmüştür. İlk önce bütün üst kademe takımı üyelerinden kendi sanayi ve bölgelerinde faaliyet gösteren ve kendi satış büyüklüğündeki diğer firmalara kıyasla kendi firmalarını (1) Firmanın toplam satış artışı, (2) Firmanın vergi sonrası toplam varlık getirisi ve (3) Firmanın genel performansı/başarısı olmak üzere üç unsur açısından değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci olarak, bu üç unsurun her biri için 5'ten (en üst %20) 1'e (en düşük %20) olmak üzere 5 aralıklı bir ölçek geliştirilmiştir. Üçüncü olarak, genel veya global performans ölçütü Lawrance ve Lorsh'dan adapte edilmiş ve genel veya global performansın değerlendirilmesi için murahhas yöneticilere "rakiplerimize kıyasla, firmamızın kendi sanayinizde ideal veya optimal performansı hangi derecede (%) başardığını kişisel olarak düşünüyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. "Genel veya global performans; bu tip verilerin ekonomi performans ile korelasyon derecesini ortaya çıkarmak ve cevaplayanlara çalışanların refahı, sosyal sorumluluk gibi ekonomik olmayan kriterleri değerlendirme kapsamına alma fırsatı vermek amacıyla araştırma kapsamına alınmıştır" [13]. Sonuç olarak Dess araştırmasında örgütsel performansı: satışların artışı (subjektif ölçüm), varlıkların getirisi (subjektif ölçüm), satışların artışı (% olarak dönüştürülmüş objektif ölçüm), varlıkların getirisi (% olarak dönüştürülmüş objektif ölçüm), genel performans (beş aralıklı ölçek- üst kademe yönetimi takımı) ve genel

performans (murahhas yöneticilerin % olarak değerlendirmesi) olmak üzere 6 farklı unsurla ölçmüştür. Özetle bu araştırmada Dess, örgütsel performansı ölçmek için Dess ve Robinson'un daha sora incelenecek olan yöntemini kullanılmıştır.

Özetle örgütsel performans, yukardaki araştırmalarda ele alınışlarından hareketle, sadece niceliğe ilişkin ya da finansal oranlarla ortaya konululan değerler değil, niteliğe ilişkin değerleri de içerir. Bu da doğal olarak örgütsel performansı değerlemede objektif kriterlerin yanında subjektif kriterlerin de kullanıldığını ve ya kullanılması gerektiğini göstermektedir ki son dönem çalışmalarında örgütsel performansa ilişkin kalitatif ve subjektif verilerin yoğun olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Doğal olarak böyle bir sonuç performans kavramının içeriğinin farklılaşmasıyla doğru orantılıdır. Örneğin karlılık kriteri ele alınacak olursa, bu hem verimlilik veya maliyetlerin düşürülmesi gibi içsel olarak işleri iyi yapmayla hem de agresif fiyatlama gibi pazarda daha iyi taktikleri kullanmakla ilişkili olabilir [14]. Bu nedenle sadece klasik karlılık oranlarını kullanmak karlılığı gerçek anlamda ölçebilmek için yeterli görünmemekte ve kalitatif kriterler de gerçek anlamda değerlendirme yapılmasında dikkate alınması zorunlu hale gelmektedir. Bundan sonraki bölümde örgütsel performansa yönelik yaklaşımlar içinde buna yönelik olarak geliştirilmiş ölçütleri bulmak mümkündür.

## II. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMINA YÖNELİK BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde örgütsel performansa üç farklı boyut katan ve özellikle stratejik yönetime yönelik araştırmalarda çokça referans edilen Venkatraman ve Ramanujam, Chakravarthy ve Dess ve Robinson'un ortaya koyduğu üç çalışma ele alınacaktır. Her bir çalışma örgütsel performansa yönelik farklı bir boyutu vurguluyor ve örgütsel performansa kavramsal bir çerçeve sunuyor olması nedeniyle teker teker incelenmiştir.

Venkatraman ve Ramanujam farklı performans yaklaşımlarını sıralayıp avantaj ve sınırlılıklarını gösterdikleri çalışmalarında, o güne kadar yapılan çalışmalarda iş performansının (business performance) üç farklı boyutta kullanıldığına dikkat çekmişlerdir. Performansın en dar anlamda kullanılan biçimi olan finansal performans strateji araştırmalarında en çok kullanılan performans türüken; daha geniş kapsamlı finansal ve operasyonel performans ya da iş performansı son yıllarda popüleritesi artmakta olan bir performans türüdür. Üçüncü ve son olarak örgütsel etkililik, en geniş kapsamlı stratejik yönetim aracıdır ve örgüt teorileri literatüründe en fazla kavramlaştırılmış performans türüdür [15].

Finansal performans strateji araştırmalarında en çok kullanılan performans biçimidir ve genellikle satış artışı, karlılık (yatırımın getirisi, satış getirisi oranları ve

öz sermayenin getirisi ve hisse başına kazançlar gibi sayısal, muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır. Her ne kadar muhasebeye dayalı sayısal oranlara ek olarak pazara veya değere dayalı ölçütler (pazarın kayıtlı değeri, stok-pazar getiri oranları ve onun değişkenleri gibi) geliştirilmişse de, Venkatraman ve Ramanujam'a göre bu yaklaşım son tahlilde finansal hedeflerin firmanın temel amacı olduğu varsayımını içermektedir. Daha geniş performans tanımlaması; finansal kriterlere ek olarak finansal olmayan (pazar payı pozisyonu, yeni ürünün pazara sunumu, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretim değer artışı ve iş performansı alanı içine giren diğer teknolojik etkililik ölçütleri gibi) operasyonel performans kriterlerini de içeren iş performansıdır. Yazarlara göre bu da " bir anlamda finansal kriterlerin daha üst düzeyde kullanımını ve finansal performansa neden olabilecek temel operasyonel başarıda odaklanmaktadır" [15]. Strateji çalışmalarında daha geniş bir performans kavramlaştırmasına gerek duyulmasına ve böyle bir talebin varlığına rağmen, birçok strateji çalışması birinci ve ya ikinci türdeki performans kriterleri ile sınırlandırıldığını gözlemleyen yazarlar, bunu sağlamaya yönelik bir model geliştirmişlerdir. İş performansı, daha önce de belirtildiği gibi, finansal kriterler, operasyonel kriterler veya her ikisi birlikte değerlendirerek ölçülmektedir.

Yazarlara göre bu noktada bir ileri aşama hangi kaynaklardan bu bilgilerin elde edildiğidir. Performans kaynakları ya birinci elden (organizasyonun kendi bünyesinden elde edilen veriler) ya da ikinci elden (yayınlanmış, kamuya açık veriler gibi ) sağlanabilir. Böylece dört hücreli bir matrix geliştirmişlerdir [15]. 4 tane hücre içi ve 6 tane çapraz hücre yaklaşımı olmak üzere toplam on değişik performans yaklaşımı sunmaktadırlar. Bir tablo üzerinde bu on yaklaşımın avantajları, sınırlılıkları, yaklaşımda kullanılan temel yöntemler ve yaklaşıma uygun olarak yapılmış araştırmalardan örnekler [15] göstererek yeni araştırmacılara performans ölçümü yaparken hangi türde ölçekleri hangi koşullar altında kullanmaları gerektiği yönünde önemli katkıda bulunmuşlardır. Kanımızca, performans çok iyi bir şekilde sınıflandırıp o güne kadar yapılan çalışmalar toparlanıp yeni bir sentezle durumsallık yaklaşımı çalışmaya katılmış olduğundan, bütün yeni araştırmacıların referans olarak kullandığı ve kullanabileceği bir çalışma olarak değerlendirilebilecek nitelikte bir çalışmadır.

Chakravarthy stratejik performansın ölçümüne ilişkin ünlü makalesinde, stratejik performansın ölçümü için firmanın geleceğe hazırlık transformasyonunun kalitesi ve ortak paydaşların tatminlik derecesi olmak üzere iki önemli kriterin daha dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir [16]. Ona göre "stratejik yönetim, firmaların çevrelerine uzun dönemde uyumunu sağlamaya çalıştıkları bir süreç olduğuna göre, faydalı bir stratejik performans ölçümü firmanın adaptasyonunun kalitesini değerlemeye yardım edendir" [16]. Daha öncede ortaya

konulduğu gibi, günümüz koşullarında mükemmel firmaları belirlemek için finansal performans kriterleri yetersiz kalmaktadır. Finansal performans firmanın kısa dönemde ayakta kalmasına yönelik başarısını ölçer [16] ve sadece firmanın ortakları veya hisse senedi sahiplerinin refahında odaklanır [16].

Chakravarthy'e göre gerçekten mükemmel olan bir firma, sosyal paydaşlarının işbirliğinin devamlılığını sağlamak için; müşteriler, çalışanlar ve genel olarak toplum gibi diğer sosyal paydaşların da değişik taleplerini dengelemelidir. Yazara göre firmanın kısa dönemde ayakta kalmasına yönelik Z faktörü gibi çok faktörlü ölçütlere dayalı finansal performans ölçütleri yada firmanın ortak paydaşlarının tatmini mükemmel bir firmanın zorunlu olarak yerine getirmesi gereken, ancak yeterli olmayan şartlardır ve firmanın kendisini gelecekteki mücadelelere hazırlaması noktasında eksiktirler. Geleceğe hazırlama veya transformasyon süreci, genel anlamda adaptasyon uzmanlığı (adaptive specialization) ve adaptasyonun genelleştirilmesi (adaptive generalization) olmak üzere iki geniş kategoride sınıflandırılmaktadır [17]. Adaptasyon uzmanlığı mevcut adaptasyon düzeyinin artırılmasını sağlama sürecidir. Diğer bir deyişle adaptasyon uzmanlığı firmanın, mevcut çevresine uyum sağlamakla karlılık sağlaması ve firmanın farklı ortak paydaşlarının işbirliği yoluyla pozitif katkılar elde etmesidir. Kısaca adaptasyon uzmanlığında amaç; mevcut adaptasyon durumunda iyi bir uyum veya dengeyi sağlamaktır. Adaptasyonun genelleştirilmesi ise firmanın fazla (slack) kaynaklarının net katkısı ile ilgilidir. Böyle bir yatırım firmanın belirsiz ve hatta bilinmeyen gelecek çevresine adaptasyon yeteneğini arttırmak için yapılır [17].

Adaptasyonun genelleştirilmesi firmanın uzun dönemde hayatta kalması için bir zorunluluktur. Ancak kısa dönem karlılığının olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Buna göre bazı firmalar araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayırma gibi yoluyla geleceğe daha fazla yatırım maliyetine katlanmaları nedeniyle, kısa dönemde daha düşük performansla sahip gibi görünebilirler, ancak bu onların mükemmel bir firma olmadığını göstermez. Böyle firmaların geleceğe ilişkin seçenekler yaratma maliyetleri yüksektir. İyi yönetilen bir firma uzun ve kısa dönem karlılığı açısından dengeyi yapabilen firmadır. "Firmanın kısa dönemde karlılık performansından feragat edeceği açık ve kesin limitler vardır ve örneğin Z faktörü analizi bu amaca hizmet etmektedir. Böyle firmalar fazla kaynaklarını gelecek seçeneklerini yaratmak için düzenli bir şekilde yatırıma dönüştürür". Chakravarthy geleneksel finansal tekniklerin geleceğe yatırım boyutunu gözden kaçırma olasılığının bulunduğunu çünkü seçeneklerin çoğunlukla finansal ölçütlerle değerlendirilemediğini ileri sürer. Fazla kaynaklar yönetsel ve teknik yetenekler veya firmanın örgütsel yeteneklerini arttırmak için yatırıma dönüştürülebilir ya da firmanın kaynak bağımlılığını azaltmak için de kullanılabilirler. Bunlar finansal olarak

ölçülebilir ancak bir firmanın fazla kaynağını yatırıma ne derece dönüştürdüğünü değerlendirmek zordur [16]. Bu zorluk kısmen bu tip verilerin çeşitli nedenlerle kamu oyuna yansıtılmamasından kaynaklanabilmektedir.

Karlılık, verimlilik ve uzun dönemde kaynakların artırılması yeteneği mevcut fazla kaynakların temel ölçütleri olarak alınmış, bunun yanında fazla kaynağın kullanımına referans eden üç tane daha ölçüt kullanmıştır. Chakravarthy karlılığı yatırım başına nakit akışı oranıyla ölçmektedir. Bu oranın; satışların getirisi, toplam satışların getirisi, kayıtlı öz varlıkların getirisi ve toplam varlıkların her bir birimine düşen net gelir gibi klasik karlılık ölçütleriyle korelasyonunun çok yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu oran yükseldikçe firmanın kullanılabilir fazla kaynağı da artar. Verimlilik diğer önemli fazla kaynak ölçütüdür. Yazar emek verimliliğini çalışan başına düşen satış geliri, sermaye verimliliğini ise firmanın toplam varlıklarının her bir dolarına denk düşen satış geliri olarak tanımlamıştır. Ayrıca yazar fazla kaynaklarla doğru orantılı olan verimlilik ve karlılığın arasındaki korelasyona bakmanın gerekli olduğunu ileri sürer. Karlılık firmanın müşterilerinden; verimlilik ise firmanın çalışanlarından elde ettiği katkı veya artı değerdir. Bir diğer kullanılabilir fazla kaynak ölçütü ise firmanın uzun dönemde kaynaklarını artırma yeteneğidir. Yazar bu ölçütü; Bourgeois'den hareketle fazla kaynaklarla doğru orantılı olan firmanın pazardaki kayıtlı değer oranı ile fazla kaynaklarla ters orantılı olan öz varlıklarını borçla karşılama oranı olmak üzere iki ölçütle tanımlamıştır. Yazar karlılık, verimlilik ve uzun dönemde kaynak yaratma yeteneği yanında üç tane daha fazla kaynak kullanımına ilişkin kriter tanımlamıştır. Firmanın geleceğine yatırım ölçütü olarak en çok kullanılan araçlardan biri satış gelirlerinin yüzdesidir ki araştırma ve geliştirme giderlerini karşılamayı olanaklı kıldığından bu kapsamda ele alınmaktadır. Firmanın fazla kaynağının diğer kullanım ölçütleri sabit ve döner sermayedeki anormal artıştır. Bu sermaye harcamalarının satışlara göre artışı ve döner sermayenin satışlara oranı ile ölçümlenmektedir. Yazar yaptığı çalışmada bu iki oranla yüksek düzeyde korelasyonu olan satışların toplam varlıklara oranının, firmanın sermaye harcamalarındaki anormal artışı ortaya koymak için daha doğru bir ölçüt olduğunu ileri sürmektedir. Yazar son olarak fazla kaynağın kullanımına ilişkin ölçüt olarak sermaye payı dağıtım oranını göstermektedir. Bu oran yükseldikçe firmanın yatırımlarından elde ettiği kazançlar düşmektedir [16].

Kısaca Chakravarthy'e göre ROI, ROE, M/B oranları veya Z faktörü gibi finansal kriterler mükemmel firmalar için gerekli şartlardır. Yazara göre mükemmel bir firmanın finansal performansı endüstri ortalamasının üstünde olmalıdır. Ayrıca firmanın temel ortak paydaşlarının tatmin olması da diğer zorunlu şarttır. Yazar yaptığı çalışmada IBM ve Hawlett Packard gibi öncü firmaların performans göstergelerinin diğer firmalardan üstün olmadığını gözlemlemiştir. Ayrıca bu iki firmanın

ortalama Z göstergelerinin ve pazarda kayıtlı değer oranlarının diğer firmalardan daha düşük ancak yukarıda bahsedilen kriterlerin hepsi açısından toplamda endüstri ortalamasının üstünde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda bu firmaların ortak paydaşlarını tatmin etme konusunda uzman olduklarını da gözlemlemiştir. Chakravarty bu kriterlerin mükemmellik için zorunlu şartlar olduğunu ancak yeterli olmadıklarını ileri sürer. Yazara göre mükemmel bir firma ayrıca çevresindeki değişimlere cevap vermeye kendini uyarılma yeteneğine de sahiptir. Adaptasyon yeteneği olarak tanımladığı bu kriteri firmanın fazla kaynaklarını (slack resources) değerlendirerek ölçmüştür. Yazara göre bir firma gelecekte esnek davranabilmeyi garanti altına almak için fazla kaynaklara sahip olmalıdır. Yaptığı araştırmada mükemmel firmaların mükemmel olmayanlara oranla daha çok fazla kaynak yarattıklarını ve ayrıca kaynaklarını mükemmel olmayanlara göre belirgin bir şekilde daha çok araştırma ve geliştirmeye yatırdıklarını ortaya koymuştur.

Kanımızca Chakravarty'nin çalışması sadece finansal göstergelere bakarak bir firmanın performansının değerlendirilmesinin eksik olduğunu ampirik olarak kanıtlaması ve mükemmellik düzeyini değerlendirmek için bir ölçüm olanağı sunması açısından oldukça yararlı bir çalışmadır. Kendisinin de belirttiği gibi çalışmasının; geleceğe yatırımın ekonomik değerinin ölçülmesinin oldukça zor olması, bir firmanın bütün fazla kaynaklarının sayısallaştırılmasının olanaklı olmaması ve yüksek düzeyde araştırma ve geliştirmeye aktarılan kaynağın gelecekte yeni bir olanağı yaratacağını garanti etmemesi gibi sınırlılıkları bulunmaktadır. Ancak yine de araştırmacılara bir firmanın stratejik performansını ölçmek için sadece yatırımların getirisi, karlılık, verimlilik gibi finansal performans verilerine dayanmanın bir firmanın gerçek performansını ölçmek için yeterli olmadığını açıkça göstermektedir.

Dess ve Robinson'da benzer şekilde performans kriterlerinin ekonomik veya finansal kriterlerden daha geniş boyutlu olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak kanımızca yazarların örgütsel performans literatürüne en önemli katkıları objektif ve subjektif örgütsel performans verilerinin arasındaki ilişkiyi göstermiş olmalarıdır. Özel sektör firmalarından ve özellikle birden çok iş birimi bulunan firmalardan kayıtların karışıklığı nedeniyle objektif performans verilerini elde etmenin zor olduğunu vurguladıkları makalelerinde, Dess ve Robinson objektif ve subjektif performans verileri arasındaki korelasyonu ortaya koymuşlardır [18]. Araştırmalarında; uygun objektif performans verilerini elde etmek olanaklı değilse ve bu nedenle performans verilerini araştırma tasarımında ortadan kaldırmak zorunluysa, varlıkların getirisi ve satışlardaki büyüme olmak üzere en azından iki ekonomik subjektif performans verisinin objektif veriler yerine kullanılabileceğini göstermişlerdir. Özellikle varlıkların getirisi ve satışlardaki büyüme oranlarının beş yıl içindeki objektif değerleri ile üst kademe yöneticilerine aynı

dönem bazında aynı değişkenler için sektör bazında diğer benzer firmalarla karşılaştırma yapmalarını isteyerek elde ettikleri subjektif performans verilerinin korelasyonunun çok yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ancak bu sonuç, yazarlara göre, subjektif verilerin objektif verilere tercih edilmesi gerektiğini göstermemektedir. Yazarlar yaptıkları araştırmanın sonucundan yola çıkarak; mümkün olduğunca özellikle ekonomik performans ölçümü için objektif verilerin kullanılmasını gerektiğini ancak eğer bu verilere ulaşmak mümkün değilse ve bu yüzden de performans kriterleri araştırma kapsamından çıkarılması zorunlu hale gelmişse, özellikle varlıkların getirisi ve satışlardaki büyüme kriterleri açısından subjektif performans ölçütlerinin kullanılabilirliğini önermektedirler. Çalışmalarındaki bir diğer çarpıcı sonuç ise; global yada genel örgütsel performans ile varlıkların getirisi ve satışlardaki büyümenin hem objektif ve hem de subjektif ekonomik örgütsel performans ölçümleri arasında çok yakın ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmasıdır. Ayrıca subjektif performans verilerinin kullanımını özellikle ekonomik olmayan örgütsel performans ölçümü için kullanmayı önermektedirler. Son olarak bu araştırma subjektif örgütsel performansın, bir endüstri dalı içerisinde benzer firmalarla kıyaslama yapmak suretiyle görece performans değerlemesinde yararlı olduğunu ortaya çıkarmıştır [18].

### III. SONUÇ

Şimdiye kadar kısaca göstermeye çalıştığımız örgütsel performans ölçümüne ilişkin temel çalışmalardan hareketle, örgütsel performans ölçümlemek için varlıkların getirisi, satışlardaki büyüme, sermaye ve emek verimliliği gibi niceliksel finansal ölçütler yetersiz kalmaktadır. Venkatraman ve Ramanujam'ın gösterdikleri gibi örgütsel performans ölçmek için pazar payı, pazara yeni ürün sunma, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretimde değer yaratma ve teknolojik etkinlik gibi niteliksel ölçütleri içeren daha geniş bir tanımlamaya gitmek gerekir. Chakravarty'de mevcut adaptasyon düzeyini ölçmeye yönelik bu geleneksel ölçütlerin yeterli olmadığını, çünkü geleceğe yatırım boyutunu gözden kaçırdıklarını ileri sürmektedir. Buna göre geleceğe ilişkin seçenekler yaratan bir firmanın örgütsel performans geleneksel ölçütlerden hareketle düşük olduğu anlamına gelmemektedir. Chakravarty'e göre firmanın fazla kaynak yaratma ve bunu kullanma kapasitesi de performansının önemli bir boyutunu göstermektedir. Ayrıca son olarak Dess ve Robinson'un yaptıkları çalışma da subjektif ve objektif performans verileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Özellikle Türkiye'de araştırma yapacak kişiler için, birincil ve ikincil verileri elde etmek oldukça zor olduğundan, Dess ve Robinson'un araştırma sonuçlarının yararlı ve yol gösterici olduğu söylenebilir.

### KAYNAKLAR

- [1] Aktan, C.C., 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Türkiye Genç İşadamları Derneği yayını, Nisan 1999.
- [2] Bourgeois, L.J.; Eisenhardt, K.M., "Strategic Decision Process in High Velocity Environments: Four Cases in The Microcomputer Industry," *Management Science*, C.34, S.7, Temmuz 1988, ss.820-21.
- [3] Eisenhardt, K. M., "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments," *Academy of Management Journal*, C.32, S.3, 1989, ss.543-576.
- [4] Fredrickson, J. W.; Mitchell, T.R., "Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment," *Academy of Management Journal*, C.27, S.2, 1984, ss.399-423.
- [5] Fredrickson, J. W., "The Comprehensiveness of Strategic Decision Process: Observations, Future Directions," *Academy of Management Journal*, C.27, S.3, 1984, ss.445-466.
- [6] Fredrickson, J.W., "Strategic Process Research: Questions and Recommendations," *Academy of Management Review*, Vol.8, No.4, 1983, ss.565-575.
- [7] Singh, J.V., "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, C.29, S.3, 1986, ss.562-585.
- [8] Prahalad, C.K.; A. Bettis, Richard; "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, C.7, 1986, ss.485-501.
- [9] Miller, D., "Strategy making and Structure: Analysis and Implications for Performance," *Academy of Management Journal*, C.30, S.1, 1987, ss.7-32.
- [10] Snow, C.C.; Hrebiniak, L.G., "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, C.25, Haziran 1980, s.317-336.
- [11] Weir, C., "Organizational Structure and Corporate Performance: An Analysis of Medium and Large UK Firms", *Management Decision*, C:33, S:1, 1995, ss.24-32.
- [14] Bourgeois, L.J., "Performance and Consensus," *Strategic Management Journal*, C.1, 1980, ss.227-248.
- [13] G. Dess, Gregory, "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, C:8, 1987, ss.259-277.
- [14] Thor, C. G., *The Measure of Success: Creating a High Performing Organization*, John Wailey and Sons, New York, 1994, ss.53-54.
- [15] Venkatraman, N.; Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, C:11, S:4, 1986, ss.801-814.
- [16] Chakravarthy, B.S., "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, C.7, 1986, ss.437-458.
- [17] Chakravarthy, B.S., "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management," *Academy of Management Review*, C.7, S.1, 1982, ss.35-44.
- [18] Dess, G.G.; Robinson, R.B., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, ss.265-273.