

TÜRKİYE'DEKİ SEYAHAT ACENTALARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER¹

İzzet KILINÇ^(*)
Said KINGİR^(**)
Muammer MESÇİ^(***)

Özet: Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki A Grubu Seyahat Acentası yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını değerlendirdikleri süreçte hangi faktörleri dikkate aldıklarını belirlemek ve literatürde yer alan güncel performans değerlendirme modellerinin sahip olduğu faktörlerle belirlenen boyutların ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini yıllık bir milyon amerikan doları ciro yapan A Grubu Seyahat Acentaları oluşturmaktadır. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle tam sayım yöntemi örneklem yöntemi olarak kullanılmıştır. Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonrasında iki temel bölümden oluşan anket formu oluşturulmuştur. İlk bölüm, yöneticilerin seyahat acentalarında performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeleri içerirken, ikinci bölüm demografik soruları içermektedir. Veriler, yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı, faktör analizi gibi keşfe yönelik istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının performans değerlendirme sürecinde müşteri memnuniyeti, çalışanlar, çevre ve finansal faktörleri dikkate aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle güncel performans modelleri ile karşılaştırıldığında örtüşen değerlendirme süreçleri, öğrenme-gelişme ve yenilik faktörlerini içermemesi açısından eksiklik içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme faktörleri, değerlendirme modelleri, seyahat acentaları, Türkiye.

Abstract: The aim of this study is to determine which factors the group A travel agency managers take into consideration in the period of evaluating the performance of their organizations and to compare the factors existing in the performance evaluation models in the literature with the determined ones. The space of the study involves the A group travel agencies which have a turnover of \$1000000. Since the space is of attainable size, the whole space was used as the sampling method. To collect data for the study, the survey technique was used. Having studied the literature, a survey form which consists of two parts was prepared. While the first part includes the statements of the managers related to the performance evaluation implementations in the travel agencies, the demographic questions are involved in the second part. The data obtained was analyzed through descriptive statistical techniques such as percentages and frequencies as well as explorative statistical techniques such as factor analysis. The findings obtained demonstrate that the travel agencies involved in the study consider the customer satisfaction, the employees and the environmental and financial factors during the performance evaluation. Compared with the existing

¹ Bu makalenin genişletilmiş özeti 8. Anadolu İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur.

^(*) Yrd.Doç.Dr. Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeçliği ve Otelcilik Yüksekokulu

^(**) Doç.Dr. Siirt Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu

^(***) Arş.Gör. Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeçliği ve Otelcilik Yüksekokulu

performance models, the factors considered by the travel agencies have some deficiencies as they do not have training and development and innovative factors.

Key Words: Performance evaluation factors, evaluating models, travel agencies, Turkey.

I. Giriş

Performans ve performans değerlendirme çalışmaları işletmelerin başarıları ile ilişkilendirildiği için işletmeler ve işletmelerin çıkar grupları açısından öteden beri önemli bir konu olarak kabul edilmektedirler. Türkçe sözlükte performans kelimesinin karşılığının başarı (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2009) olması durumu daha anlaşılabilir kılmaktadır. Ayrıca, performans ve performans değerlendirmeye yönelik işletmelerin çıkar grupları tarafından verilen bu önem benzer şekilde akademisyenler tarafından da verilmektedir. Örneğin popüler akademik elektronik veri tabanlarından ScienceDirect'te işletme dalında performans değerlendirme başlığında yapılan basit bir taramada 1999–2009 tarihleri arasında 162 tane makalenin varlığı tespit edilmiştir (<http://www.sciencedirect.com>. Erişim tarihi:04.03.2009).

Performans değerlemeye yönelik bu ölçüde büyük ilgiye rağmen seyahat acentaları ile ilgili performans değerlendirme çalışmalarının yetersizliği özellikle ülkemiz açısından bu alanda çalışmalar yapılmasının gerektiğini göstermektedir. Çünkü seyahat acentaları turistik ürünün oluşturulmasında ve sunulmasında önemli bir rol üstlenmektedirler (Atay, 2000). Turizm Türkiye için hem ekonomik hem de sosyo- kültürel açıdan önemli bir olgudur (Bahar ve Kozak, 2005). Dolayısıyla seyahat acentalarının göstereceği performans ve bu performansın geliştirilmesi için yapılacak çalışmalar turistik ürünün daha nitelikli oluşmasına katkı sağlayabilecektir.

Türkiye Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu ülkemizde üç grup seyahat acentasının faaliyet gerçekleştirebileceğini belirtmektedir (Hacıoğlu, 2006). Bunlar sırasıyla A, B ve C grubu seyahat acentalarıdır. Belirtilen gruplar arasında fonksiyonlarının çeşitliliği ve ekonomik büyüklükleri açısından ilk sırada yer alan acentalar A grubu seyahat acentalarıdır. Bu çalışmada, belirtilen nitelikleri nedeniyle A Grubu acentalar üzerine odaklanılmıştır. İlk olarak bu işletmelerin yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde dikkate aldıkları faktörler belirlenmiştir. Sonrasında bu faktörlerin literatürde yer alan çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden beş tanesi ile kıyaslaması yapılarak, araştırmaya konu olan işletmelerin performans değerlendirme süreçlerinin modern performans değerlendirme modelleri ile ne ölçüde benzerlik içerdiği belirlenmiştir. Araştırma; Türkiye'deki seyahat acentalarının performanslarını değerlendirmeleri sürecinde bir sistem oluşturulmasına veya standart geliştirilmesine katkı açısından önemlidir. Öte yandan bu çalışmada ulaşılan faktörler ile yalnızca beş performans değerlendirme modeli arasında karşılaştırma yapılması araştırmanın bir kısıtıdır.

II. Performans Değerlendirme Modelleri

Kılınç ve Mesci (2008, 29) literatürde performans kavramının açıklanması için farklı tanımların varlığına rağmen kavramı açıklamaya yönelik çabaların işletmeleri başarıya götürecek faaliyetlere odaklandığını belirtmektedirler. Bununla birlikte performans değerlendirmeye yönelik çalışmaların uzunca bir süredir farklı amaçlarla yapıla geldiği de bilinmektedir. Örneğin Hayes ve Abernathy'nin (1980) çalışmaları performans değerlendirme ile ilgili geleneksel ölçümlerin önemine değinmek için gerçekleştirilmişken, Goold ve Campbell'in (1987) çalışmaları performans değerlendirme göstergeleriyle birlikte stratejik iş birimi arasındaki işbirliği seviyesini ortaya koymak için yapılmıştır. Ayrıca Blenkinsop ve Davis (1991) ve Wisner ve Fawcett (1991) daha iyi performans değerlendirme faaliyetleri ve ölçüm yöntemleri geliştirebilmek amacıyla çalışmalar yaparken, Platts (1994) etkili bir performans değerlendirme için kullanılan temel faktörlerin neler olduğunu anlamaya yönelik çalışma yürütmüştür. Yakın dönemli çalışmalardan Benligiray (1999), Eraslan ve Algün (2005) örneklerinde olduğu üzere performans kavramını açıklamaya yönelik çabaların kavramı açıklamanın ötesinde performans değerlendirme modellerinin oluşturulması ve incelenmesi üzerinde yoğunlaştığı ağırlık anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme modelleri üzerine yapılan çalışmaların ardında işletmelerin performans ölçümlerini yalnızca finansal ölçümlerle sınırlandırmamak ve değişen çevresel şartlara uygun çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin geliştirilmesi amacı yatmaktadır. Günümüze gelindiğinde bu amacın gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Çünkü performans değerlendirme modelleri içinde finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan ölçümler de yer almaktadır (Ittner ve Larcker, 2001;Yeniyurt, 2003) . Bununla birlikte çok boyutlu performans değerlendirme model çalışmalarında modellerin içerdiği boyutlar dikkate alındığında bu modellerin genellikle benzerlik içermediği anlaşılmaktadır (Brignall ve Ballantine, 1996). Öte yandan bu farklılıklar yine de yeni model geliştirme çabalarını engellememektedir.

Örneğin bu araştırmanın literatür taraması yapılırken işletme performansını değerlendirmek için geliştirilmiş 20 tane çok boyutlu performans değerlendirme modelinin var olduğu tespit edilmiştir. Modellerin çokluğu nedeniyle bu araştırmada 20 performans değerlendirme modelinden beş tanesi araştırmacılar tarafından seçilerek araştırma amacını gerçekleştirmek amacıyla içerdiği faktörlerle birlikte açıklanmıştır. Belirtilen modeller seçilirken *Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)*, *Performans Piramidi*, *Performans Prizma Modelleri* popüler oldukları için, *Sürdürülebilir Performans Ölçümü Modeli* en yeni modellere örnek olabileceği için ve *Sonuçlar ve Belirlilik Modeli* yalnızca hizmet işletmelerini içermesi ve seyahat acentalarının da birer hizmet işletmesi olmaları nedeniyle seçilmiştirler.

A. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)

Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK), Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında *Harvard Business Review* dergisinde yayımlanarak literatürde yerini almıştır. Aynı yazarlar 1993 yılında “Dengeli Ölçüm Kartı’nı Uygulama” ve 1996 yılında “Dengeli Ölçüm Kartı’nı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma” adlı makalelerini yayımlayarak, DÖK’ün yöneticilere uzun dönemli stratejik hedefler ile kısa dönemli faaliyetler arasında önemli bir bağının olduğunu vurgulamışlardır (Kaplan ve Norton, 1996). Bu yazarlar DÖK’ü, üst düzey yöneticilere, işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde yerine getirme olanağı sağlayan bir dizi ölçümler şeklinde tanımlamışlardır (Kaplan ve Norton, 1992). Souissi ve Itoh, (2006), ise DÖK’ü işletmelerin yapacağı tüm faaliyetleri finansal ve finansal olmayan ölçümlerle birlikte değerlendiren ve yapıcı düzenlemelere imkan sağlayan bir ölçüm sistemi olarak belirtmişlerdir. DÖK’ün temel amacı, finansal, müşteri tatmini, iç süreçler, öğrenme ve gelişim boyutlarıyla, işletmenin stratejik hedeflerininin bütünleşmesini sağlamaktır (Dorweiler ve Yakhou, 2005). DÖK’ü oluşturan temel faktörler ve içerikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kaplan ve Norton, 1992):

- Finansal Faktörler: İşletme stratejisinin, uygulanıp uygulanmadığını ve karlılıkta iyileşme sağlanıp sağlanmadığını göstermeye yardımcı olan bir faktördür.
- Müşteri Faktörü: Müşteri bağımlılığının artırılmasına, müşteri satın alma davranışlarının belirlenmesine ve müşteri sadakatinin sağlanmasına yardımcı olan faktördür.
- İçsel İç Süreç Faktörü: İşletmeler için müşteri faktörü kadar önem taşımaktadır. İçsel iç süreç faktörü, paydaşların memnuniyetini ve müşteri değerinin ortaya konulmasını sağlayan bir faktördür.
- Öğrenme ve Gelişim Faktörü: İşletmenin gelecekte büyümesi için gerekli olan kaynakların (çalışanlar, teknoloji, yenilik v.b) neler olduğunu belirlemek ve bu kaynaklar ile işletmenin değerini arttırmaya çalışmayı içermektedir.

B. Performans Piramidi (Performance Pyramid)

Performans piramidi, literatürde, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında yayımlanan “Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement” adlı kitapla yerini almıştır. Aynı yazarlar 1995 yılında bu kitaba ilişkin yeni düzenlemelerde bulunarak, “Measure Up! How to Measure Corporate Performance” adlı kitabı yayınlamışlardır (Folan ve Browne, 2005). Piramidin amacı, işletmenin hiyerarşik düzeyinde, modelin en alt bölümünde bulunan ölçümlerden başlayarak en üst kısmına kadar ulaşan ölçümleri değerlendirmektir (Tangen, 2004). Piramidin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçümleri temsil ederken piramidin sağ tarafı ise şirket odaklı içsel ölçümleri göstermektedir (Barutçugil, 2002). Performans piramidinin önemli faktörleri;

vizyon, pazar, finansal, müşteri memnuniyeti, esneklik, verimlilik, kalite, dağıtım, iş döngü zamanı ve israf şeklindedir. Kısaca performans piramidi, mevcut performans ölçüm sistemini değerlendiren, üst yönetim, orta kademe ve işçilerin hepsinin desteğine ihtiyaç duyan, kurumun stratejisinden oluşturulan bir model olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu model, işletme operasyonlarının stratejik hedeflere ulaşmak için planlandığı, kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir, kaliteye, zamana, finansal öğelere, müşteri tatminine ve insan kaynaklarına önem veren bir modeldir (Akin, 2006).

C. Performans Prizma (Performance Prism)

Performans Prizma Modeli Neely ve Adams tarafından 2001 yılında geliştirilen bir performans değerlendirme sistemidir. Yazarlar, performans prizmasını, Dengeli Ölçüm Kartı'nın eksikliklerini gidermek ve yeni bir performans ölçüm modeli ortaya koymak amacı ile oluşturmuşlardır (Neely ve diğerleri, 2002). Performans prizmasının amacı; uzun dönemde varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin önemli konumda bulunan paydaşlarının kimler olduğu ve bu paydaşların ne istediklerini belirlemektir. Bu modele göre işletmeler, paydaşlarının memnuniyetini sağlayacak stratejilerin neler olduğu konusunda bilgiye ulaşmalı ve belirlemiş oldukları bu stratejiler için gerekli olan süreçleri yerine getirmelidirler (Elitaş ve Ağca, 2006). Performans prizmasının, en önemli özelliği bünyesinde taşıdığı paydaşlardır. Bu paydaşlar iç ve dış olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Paydaş, işletmenin ürün ve hizmetlerinin üretilmesinde aktif rol oynayan, işletmede meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz durumlardan etkilenen kısaca işletmenin faaliyetlerinin sürdürülmesinde önemli rol oynayan kişiler veya kurumlar şeklinde ifade edilebilir (Demir ve Taşkın, 2008). Performans prizmasını oluşturmak için beş temel sorunun sorulması gerekmektedir. İşletmenin sorulara verdiği cevaplar, işletmenin yeni bir performans değerlendirme modelinin oluşturulmasına yardımcı olur. Ayrıca bu beş soru performans prizmasının temel faktörlerini oluşturmaktadır. Bu sorular (Elitaş ve Ağca, 2006);

- Paydaşların Memnuniyeti: İşletmenin anahtar paydaşları kimlerdir? Ne istemektedirler ve gereksinimleri nelerdir?
- Stratejiler: Bu anahtar konumdaki paydaşların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için hangi stratejiler uygulamaya konulmalıdır?
- Süreçler: Bu stratejileri yürürlüğe koymak için hangi kritik süreçlere gereksinim duyulmaktadır?
- Yetenekler: Bu süreçleri yönetmek ve geliştirmek için hangi yeteneklere ve yetkinliklere gereksinim duyulmaktadır?
- Paydaşların katkısı: Bu yetenek ve yetkinlikleri korumak ve geliştirmek için paydaşlarımızdan hangi katkılara gereksinim duymaktayız?

D.Sürdürülebilir Performans Ölçümü (Maintenance Performance Measurement)

Sürdürülebilir Performans Ölçüm (SPÖ) Modeli, Parida ve Kumar tarafından 2006 yılında literatüre kazandırılmıştır. SPÖ modelinin amacı, işletmelere dinamik bir işlev kazandırmak ve örgütün performans ölçüm sistemi için önemli bir bütünlük sağlamaktır. SPÖ modeli, finansal ve finansal olmayan göstergeleri bir araya getirmek ve bu göstergeler ile işletme stratejisi arasında bağlantı kurarak performans ölçüm sistemi oluşturmaktadır. Ayrıca operasyonel, taktiksel ve stratejik unsurların her birine ayrı ayrı hedefler belirleyerek, sistematik performans ölçüm modeli oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Parida ve Chattopadhyay, 2007). Etkili bir SPÖ modelini oluşturabilmek için sürdürülebilir performans göstergelerine gereksinim vardır. Gelişim süreci içerisinde bulunan işletmeler, sürdürülebilir bir yapı içerisinde stratejik hedeflerini, çalışanlar ile üst yönetim arasında etkili bir şekilde oluşturmaya çalışır. SPÖ modelinin önemli faktörleri (Parida ve Chattopadhyay, 2007; 241–258);

- Sürdürülebilir iş göstergeleri,
- Müşteri memnuniyeti göstergeleri,
- Maliyet göstergeleri,
- Sağlık, güvenlik ve çevre göstergeleri,
- Öğrenme ve büyüme göstergeleri,
- Çalışanların memnuniyeti,
- Ekipman göstergeleri olarak sıralanmaktadır.

E. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli (Conclusion and Determinate Model)

Sonuçlar ve Belirlilik Modeli Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) kar amacı güden 11 tane büyük çaptaki hizmet işletmesinde performans değerlendirmeye ilişkin yürüttükleri çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu modelin amacı, işletmelerin performans değerlendirme çalışmalarına katkı sağlayacak performans faktörlerinin neler olduğunu göstermektir. Bu model, işletmenin yapacağı faaliyetlerde doğru kararlar verip vermediğini incelenmesi ve alınan bu kararların işletme için uygun olup olmadığının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır (Brignall ve Ballantine, 1996). Bu model iki temel yapı üzerinde oluşmaktadır. Bunlar *sonuçlar* (rekabet ve finansal performans faktörleri) ve bu sonuçların *belirliliğidir* (kalite, esneklik, kaynakların kullanımı ve yenilik faktörleri) (Neely ve diğerleri, 2000). Rekabet performansı ve finansal performans boyutu *sonuçlar* kategorisinde değerlendirilirken diğer dört boyut; hizmet kalitesi, esneklik, kaynaklardan yararlanma ve yenilik boyutu *belirlilik* kategorisi içerisinde yer almaktadır. Sonuçlar içerisinde boyutlar işletmelerin daha önceden belirlemiş olduğu stratejilere ulaşmak için yapılan faaliyetlerdir. Belirlilik kategorisinde ise işletmelerin belirlemiş olduğu bu stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli olan

unsurların neler olduğunu göstermektedir (Atkinson ve Brander Brown, 2001). Kısaca bu model, işletme için oluşturulan performans boyutlarının belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşmış olduğunu kontrol edilmesine yardımcı olan bir sistemdir.

III. Yöntem

Bu araştırmanın amacı A Grubu Seyahat Acentalarının yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını değerlendirdikleri süreçte hangi faktörleri dikkate aldıklarını belirlemek ve literatürde yer alan popüler performans değerlendirme modellerinin sahip olduğu faktörlerle belirlenen faktörlerin ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koymaktır. Araştırma amaçlarına ulaşabilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini yıllık bir milyon amerikan doları ciro yapan A Grubu Seyahat Acentaları oluşturmaktadır. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nin (Türsab) 2007 yılı sonu verilerine göre bu kapsamda değerlendirilebilecek 220 adet seyahat acentası olmasına rağmen (www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/Acentasayisi, Erişim Tarihi: 25.11.2007) yine Türsab'ın verilerinden hareketle bu acentalardan açık adreslerine ulaşılabilenlerin sayısı 200'dür. Bu nedenle evrenin büyüklüğü 200 seyahat acentası olarak kabul edilmiş ve ulaşılabilir bir rakam olduğundan hareketle ayrı bir örneklem yönteminin kullanılmasına gerek kalmadan tam sayım yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonrasında esas olarak Avcı (2005) ve Benligiray'ın (1999) çalışmalarından yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Geliştirilen bu soru formuna konunun uzmanlarının görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, yöneticilerin seyahat Acentalarında performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır ve beşli Likert ölçeğini içermektedir. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Soru formunun olgunlaştırılmasının ardından ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama 01 Aralık 2007 ve 15 Aralık 2007 tarihleri arasında İstanbul ve Ankara il merkezleri olmak üzere iki merkezde toplam 20 tane A Grubu seyahat acentası yöneticisine her işletmeden yalnızca bir yönetici olmak üzere (genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da genel müdürü temsil yetkisi olan yönetici) uygulanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen verilerin güvenilirliği ölçülerek ön uygulamada elde edilen verilerin Cronbach alpha değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'nin (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Son olarak, ön uygulama sürecinde anketin ilk bölümünde yer alan bazı ifadeler yöneticilerin daha iyi anlayacağı şekilde değiştirilmiştir. Sonrasında anket formalarının 184'ünün elden, 16'sının e-posta yoluyla dağıtımını sağlanarak yine

elden toplanmıştır. Bu işlem 17 Aralık 2007 ve 30 Ocak 2008 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Elde edilen verilerden demografik olanlarının analizi için yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Diğer taraftan performans faktörlerinin belirlenmesi için faktör analizi, demografik farklılıklarının belirlenen performans faktörlerine yaklaşımlarında farklılık olup olmadığını anlamak için ise Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U analiz teknikleri ile istatistiksel analizler yapılmıştır.

IV. Bulgular

Dağıtımı gerçekleştirilen 200 anket formundan 126 tanesinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu rakam evrenin %63'lük kısmına karşılık gelmektedir. Bu aşamada ilk olarak elde edilen verilerin tamamına güvenilirlik testi yapılmış ve Cronbach Alpha değerinin 0,935 olduğu görülmüş ve bu değer kabul edilebilir değer aralığında yer aldığı anlaşılmıştır. Araştırmalarda geçerliliği tam anlamıyla belirlemek zor olsa da geçerlilik için ulaşılabilecek üst sınır, güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır (Karasar, 2005:151-152) görüşü dikkate alınarak geçerliliğin 0,96 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca elde edilen ölçek soru formu geliştirilirken görüşlerine başvurulmuş iki kişiye incelenilerek içerik geçerliliği de kontrol ettirilmiştir. Sonrasında demografik konularla ilgili veriler yüzde ve frekans analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu incelemeye ilişkin sonuçlar Tablo 1'de topluca sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde kadınların %64,3'lük oranla çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %73,8'i 25-44 yaş aralığında, %65,9'u üniversite mezunu ve %38,8 genel müdür ve genel müdür yardımcısıdır. Araştırma kapsamında yer alan seyahat acentalarının %85,7'si 4 yıl ve daha fazla zamandır faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca bu acentaların yalnızca %4,8'i düzenli performans değerlemesi yapmazken, geri kalan kısmı aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık periyotlarda düzenli performans değerlemesi yapmaktadır.

Tablo 1: Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (s=126)

Demografik Faktörler		f	%
Cinsiyet	Kadın	81	64,3
	Erkek	45	35,7
	Toplam	126	100,0
Yaş	18-24	13	10,3
	25-34	60	47,6
	35-44	33	26,2
	45-54	13	10,3
	55-64	5	4,0
	65 ve üstü	2	1,6
	Toplam	126	100,0
Öğrenim Durumu	İlk Okul	0	0
	Orta Okul	1	,8
	Lise	42	33,3
	Ön Lisans	24	19,0
	Lisans	53	42,1
	Lisansüstü	6	4,8
	Toplam	126	100,0
Yöneticilerin işletmedeki konumları	Genel M.	25	19,8
	Genel M. Yrd.	24	19,0
	Diğer	77	61,1
	Toplam	126	100,0
Seyahat acentelerin kaç yıldır faaliyete bulunmaktadır	0-3 Yıl	18	14,3
	4-7	26	20,6
	8-11	33	26,2
	12-15	17	13,5
	16 ve Üzeri	32	25,4
	Toplam	126	100,0
Performans değerlendirmeyi ne sıklıkla yapılmaktadır	Yapmıyoruz	6	4,8
	Aylık	33	26,2
	Üç ayda bir	26	20,6
	Altı ayda bir	31	24,6
	Yıllık	30	23,8
	Toplam	126	100,0

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme süreçlerinde dikkate aldıkları faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve tablo 2'de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2: Performans Değerlendirmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu (n=126)

Faktörler	Faktör Yüktü	Özdeğer	Ortalama	Varyans (%)	Alfa
Müşteri memnuniyeti müşteri memnuniyetinin önemsenmesi müşteri tatmin düzeyinin önemsenmesi müşteri memnuniyetinin ölçümünde gelişimin amaç olması müşteri sadakatinin önemsenmesi hizmet kalitesini belirleyici bir faktör olarak kullanılması	,835 ,760 ,694 ,650 ,575	9,123	4,27	45,615	,872
Çalışanlar çalışanların kararlara katılımını çalışanların düşüncelerine değer verilmesi çalışanların fiziksel çalışma koşullarının önemsenmesi çalışanların hatalarının tekrarının önemsenmesi çalışanların motivasyonunu belirleyici bir faktör olarak kullanılması	810 ,804 ,747 ,690 ,548	1,681	3,94	8,403	,876
Çevre tedarikçilerin tepkilerinin önemsenmesi rakip analizini belirleyici bir faktör olarak kullanılması toplumun beklentilerinin belirleyici bir faktör olarak kullanılması işletme çevresinin (çıkart gruplarının) tepkilerinin belirleyici bir faktör olarak kullanılması yeni yönetim yaklaşımlarının belirleyici bir faktör olarak kullanılması	,789 ,776 ,756 ,641 ,599	1,436	3,79	7,179	,862
Finansal Göstergeler satış hacminin belirleyici bir faktör olarak kullanılması maliyetlerin belirleyici bir faktör olarak kullanılması pazar payının belirleyici bir faktör olarak kullanılması yatırımın geri dönüşünün önemsenmesi karlılığın önemsenmesi	,738 ,709 ,699 ,587 ,562	1,252	3,92	6,258	,823

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %89,3 Bartlett's Test of Sphericity için X^2 :1934,216; s.d.: 276; $p < .0001$ Ölçeğin tamamı için Alfa: .935

Açıklanan toplam varyans: %67,455; Kullanılan Likert Ölçeği: 1:Hiç katılmıyorum..... 5: Tamamen Katılıyorum

Faktör analizi sonucunda faktör modelinin geçerliliğinin kabul edilebilmesi için yeterliliklerinin sağlandığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda toplam varyansı açıklama oranını %67,455, ve KMO örnekleme yeterliliği de %89,3'dür. Bu aşamada üzerinde durulması gereken diğer bir konu da verilerin normal dağılıp dağılmadığıdır ki bu araştırmada normal dağılmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle küçük örnek hacmi ile çalışıldığında verilerin çok

değişkenli normal dağılım göstermesi önem taşımaktadır. Öte yandan temel bileşenler ve ana eksen faktör analizi uygulanacaksa bu koşulun aranmaması gerekmektedir (Özdamar, 2002). Bu araştırmadaki verilerin analizinde Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulandığı için verilerin normal dağılmamış olması faktör modelinin kurulmasına engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler dört faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Her faktörün altında beş ifade yer almaktadır. Faktör tablosu oluşturulurken faktör yükleri 0,50'nin altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Tablo 2'de görüleceği üzere katılımcıların performans değerlendirme süreçlerinde etkili olan faktörler; müşteri memnuniyeti, çalışanlar, çevre ve finansal olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

Müşteri memnuniyeti faktörünün içyapısı incelendiğinde müşteri memnuniyetinin önemsenmesi, müşterilerin tatmin düzeyleri ve müşteri sadakati gibi kavramların öne çıktığı anlaşılmaktadır. Çalışanlar boyutunda ise çalışanların fikirlerinin alınması, çalışma koşulları ve motivasyonları dikkat çekmektedir. Diğer taraftan çevre boyutunun içyapısı incelendiğinde ise işletmenin yakın ve uzak çevresinin performans değerlendirme sürecinde dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Son olarak finansal boyut incelendiğinde satış hacmi, maliyetler, pazar payı, yatırımın geri dönüş oranı ve karlılık finansal boyutun içyapısını oluşturmaktadır.

Bu aşamada katılımcıların demografik özelliklerindeki farklılıklarının belirlenen faktörlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda verilerin anlamlılık değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple, analiz aşağıda belirtilen, non-parametrik teknikle sürdürülmüştür.

Veriler homojen dağılmadığı için cinsiyet farklılığının performans boyutlarına bakış açısında farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için Mann Whitney U Testi uygulanmış ve dört boyut içinde anlamlılık değerleri 0,05'in üzerinde olduğu için farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan katılımcıların; yaşları, öğrenim durumları, işletmedeki pozisyonları, işletmenin faaliyet süresi ve performans değerlendirme sıklıklarının belirlenen performans boyutları üzerindeki bakış açılarında farklılık olup olmadığını anlamak için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yalnızca işletmelerin performans değerlendirme sıklıklarının ortaya çıkan performans boyutları üzerinde farklı bakış açıları ortaya çıkardığı anlaşılmıştır. Tablo 3'de performans değerlendirme sıklıkları ve boyutlara ilişkin Kruskal-Wallis Testi sonuçları yer almaktadır. Diğer analizlerde anlamlı sonuçlara ulaşamadığı için o analizlerin sonuçlarının tablolaştırılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 3: Performans Değerlendirme Sıklığı ile Performans Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

Değişkenler(faktörler)	Müşteri Boyutu	Çalışanlar Boyutu	Çevresel Boyut	Finansal Boyut
Kruskal-Wallis	10,808	14,731	14,364	13,957
Sig. (2-tailed)	,029	,005	,006	,007

	Acentaların performans değerlendirmesini ne sıklıkla yapıyorsunuz.	s
Müşteri	Yapmıyoruz	6
	Aylık	33
	Üç ayda bir	26
	Altı ayda bir	31
	Yıllık	30
	Total	126
Çalışanlar	Yapmıyoruz	6
	Aylık	33
	Üç ayda bir	26
	Altı ayda bir	31
	Yıllık	30
	Total	126
Çevre	Yapmıyoruz	6
	Aylık	33
	Üç ayda bir	26
	Altı ayda bir	31
	Yıllık	30
	Total	126
Finansal	Yapmıyoruz	6
	Aylık	33
	Üç ayda bir	26
	Altı ayda bir	31
	Yıllık	30
	Total	126

Tablo 3'ün ilk kısmından da anlaşılacağı üzere araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının performans değerlendirme sıklıklarının müşteri boyutuna (anlamlılık düzeyi 0,029), çalışanlar boyutuna (anlamlılık düzeyi 0,005), çevresel boyutuna (anlamlılık düzeyi 0,006) ve finansal boyutuna (anlamlılık düzeyi 0,007) bakışlarında farklılık vardır. Bu farklılık tablonun ikinci kısmında görüleceği üzere düzenli performans değerlendirmesi yapmayan altı seyahat acentasından kaynaklanmaktadır.

V. Tartışma

Seyahat acentaları turizm sektöründe dağıtım kanalları içinde yer almaktadır. Dolayısıyla öncelikli işleri turistik ürünün dağıtılmasıdır. Turizm sektöründe dağıtım kanalları diğer sektörlerden farklı olarak ters yönlü olarak işlemektedir. Diğer sektörlerde ürün müşteriye götürülürken turizm sektöründe müşteri ürünün üretildiği yere götürülmektedir. Ayrıca turistik ürünün özellikleri nedeniyle seyahat acentalarının turistleri ürünün üretildiği yere götürmenin ötesinde ürünün oluşturulması aşamasında da yer aldığı görülmektedir. Çünkü turistik ürün; turistin seyahat amacıyla evinden çıkıp tekrar evine dönünceye kadar geçen sürede satın aldığı mal ve hizmetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde bu araştırmada ulaşılan performans değerlendirme faktörleri seyahat acentalarının turistik ürünün üretilmesi sürecinde üstlendiği görevlerle doğrudan ilişkilidir. Dahası bu faktörlerin önem sıralamasının işin doğasını yansıttığı söylenebilir. Öncelikle seyahat acentaları henüz oluşmamış ve soyut kısmı daha fazla olan bir ürünün oluşmasına katkı sağlayarak ve bu ürünü satarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla müşteriler ürünü satın almaya karar verdiklerinde seyahat deneyimlerinin ilk aşaması seyahat acentaları ile başlamaktadır. Seyahat acentaları aslında sahipleri olmadıkları ve müşterilerine somut özelliklerini göstermekte zorluk çektikleri bir ürünü satmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda başarılı olabilmeleri ve başarılarının devamını sağlayabilmeleri için müşterilerini memnun etmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler ürünü tüketmeleri sürecinde ortaya çıkabilecek her türlü sorunda sorumluluğu seyahat acentasına da yüklemektedirler. Böyle bir çevrede faaliyetlerini sürdüren seyahat acentalarının karlılığını artırmasının ve devamlılığını sürdürmesinin müşteri memnuniyetine ve sadakatine bağlı olduğu ifade edilebilir.

Diğer taraftan ülkemizde seyahat acentası kurmanın kolay olması, yapılan işin büyüklüğüne göre bu işleri yapmak için gereken yatırım sermayesinin sabit sermayeye yatırımı gerektiren turizm işletmeleri ile karşılaştırıldığında çok olmaması ve pazara girmek için kanuni sınırlılıkların az olması gibi nedenler Türkiye'deki seyahat acentalarının sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu durum beraberinde şiddetli bir rekabet ortamının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Çerçevesi çizilen bu ortamda rekabet avantajı sağlamak için müşteri memnuniyeti yine ön plana çıkmaktadır ve işletmenin performansı belirlenirken ortaya çıkan diğer faktörleri de etkilemesi açısından ilk sırada yer almaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda seyahat Acentalarının performans değerlendirmesinde önemli olan bir diğer faktör çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar, yukarıda açıklanan müşteri memnuniyeti performans faktörü ilişkisinde belirleyici özelliğe sahiptir. Çünkü satılmaya çalışılan soyut turistik ürünü müşteri karşısında tanıtan ve müşteriyi çoğunlukla satın almaya ikna edenler çalışanlardır. Ayrıca ancak tüketirken üretilebilecek bu soyut ürünü

çalışanların anlatımı ve sağladıkları güven duygusu ile müşterilerin zihninde belli ölçüde somutlaştırmak mümkün olabilecektir. Bunların yanı sıra çalışanların müşteri ile sürekli iletişim halinde olması, onların istek ve ihtiyaçlarını birebir belirleyebilmeleri ve yöneticilerine aktarabilmeleri gerek müşteri memnuniyetinde gerekse işletmenin genel başarısında önemli yer tutmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların düşüncelerinin önemsenmesi, kararlara katılımlarının sağlanması ve çalışma koşulları vb. şartlarının iyileştirilmesi işletme performansını etkileyecektir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde dikkate aldıkları diğer bir faktörün çevre olduğu ortaya çıkmıştır. Çevre faktörü kapsamında hem işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevre hem de çevre içinde yer alan çıkar grupları performans değerlemede dikkate alınmaktadır. Bu durum yukarıda da belirtildiği üzere turistik ürün kavramının kapsadığı alan ile ilgilidir. Turistik ürünün oluşabilmesi ve tüketilebilmesi için seyahat acentaların tedarikçileri başta olmak üzere sektörün diğer işletmeleri olan konaklama, ulaştırma, yeme-içme, eğlence ve hediyelik eşya işletmeleri ile yakın ilişki içerisinde olmaları ve üst düzeyde bir iş birliği ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda söz konusu işletmelerin başarısı için çevre unsurlarının ve çıkar gruplarının önceliklerinin bilinmesi ve gelişen olaylar karşısında ortaya çıkabilecek tepkilerinin belirlenmeye çalışılması önemlidir.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan son faktör seyahat acentalarının faaliyetleri sonucunda ulaştıkları finansal değerleri kapsayan faktördür. Bu faktör içinde seyahat acentalarının diğer işletmelerde olduğu üzere yatırımdan karlılığa, satış hacminden maliyetlere kadar geniş bir yelpaze içinde finansal sonuçları irdeledikleri anlaşılmaktadır. Bu faktörün geleneksel ölçüm yöntemleri içinde de yer aldığı düşünüldüğünde ve son tahlilde başarının rakamlarla değerlendirildiği iş dünyasında faaliyetlerin sürdürüldüğü kabul edildiğinde bir başarı faktörü olarak kabul edilmesi olağandır.

Diğer taraftan araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinin ve işletmelerinin performans değerlendirme özelliklerinin belirlenen faktörler üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için yapılan analiz sonucunda yalnızca performans değerlendirme sıklığının belirlenen faktörlere bakış açısında farklılık oluşturduğu anlaşılmıştır. Farklılık performans değerlemeyi yapmayan 6 işletme ile yapanlar arasında kaynaklanmaktadır ki yapmayanların bakış açılarında farklılık olması kabul edilebilir bir sonuçtur.

Faktörler dikkate alınarak yapılacak genel bir değerlendirmede araştırmaya katılan seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde çok faktörlü bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir. Geline nokta da araştırmaya konu olan işletmelerin geleneksel ölçüm yöntemlerinin dışında performans değerlendirme işleminde güncel yaklaşımları benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu değerlendirmeyi somutlaştırabilmek için belirlenen faktörlerle araştırma kapsamında incelenen performans modellerinin içerdiği faktörlerle karşılaştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlar öncelikle diğer performans değerlendirme modellerinin tamamında olduğu gibi çok faktörlü bir değerlendirme sürecini ortaya koymaktadır. Diğer modellerde olduğu gibi finansal faktörler değerlendirme sürecinde yer almaktadır. Fakat başarının tek göstergesi olarak kabul edilmemektedirler. Performans değerlendirme sürecinde araştırmaya konu olan seyahat acentalarının bu noktada araştırma kapsamına alınan ve literatür bölümünde açıklanan güncel modellerle benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Konu müşteri memnuniyeti açısından irdelendiğinde incelenen beş modelden dördü müşteri memnuniyetini öncelikli değerlendirme faktörü olarak görmektedir. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli'nde ise diğer faktörlerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Araştırma konusu olan işletmeler için ise müşteri memnuniyeti öncelikli olmanın ötesinde değerlendirme faktörleri arasında ilk sırayı almaktadır. Bu sonuç seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde diğerlerine karşı en güçlü olduğu yönü göstermektedir.

Araştırmaya konu olan seyahat Acentalarının performans değerlemede ikinci faktör olarak gördükleri çalışanlar faktörü Sonuçlar ve Belirlilik Modeli haricindeki diğer modellerde doğrudan bir değerlendirme faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli'nde ise kaynaklar faktörü altında değerlendirilmektedir. Bu durum çalışanlar faktörü açısından da diğer modellerle benzerliğin olduğunu ortaya koymaktadır.

Çevre faktörü, diğer modellerde olduğu (farklı şekilde adlandırılmış olsalar da) gibi araştırma konusu seyahat acentaları tarafından da bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Özellikle inceleme kapsamındaki Performans Piramidi, Sürdürülebilir Performans Ölçümü ve Sonuçlar ve Belirlilik Modellerinden daha kapsayıcı bir çevre faktörünü içermektedir.

Diğer taraftan seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde diğer modellerle karşılaştırdıklarında özellikle iki noktada yetersiz oldukları anlaşılmıştır. Bunlar sırasıyla öğrenme ve yenilik faktörleridir. Özellikle Dengeli Ölçüm Kartı Modeli'nde yer alan *öğrenme ve gelişme* benzeri bir değerlendirme faktörünün varlığı seyahat acentalarına büyümeleri için gerekli olan kaynakları ve bu kaynakların etkin kullanımını sağlaması açısından katkı sağlayabilir. Yine yenilik faktörünün performans değerlendirme faktörleri içinde yer alması seyahat acentalarını yeni ürünler sunmaya ya da mevcut ürünlerin sunumlarını değiştirmeye motive edebilir ki son tahlilde müşteri memnuniyetini artırması beklenebilir.

VI. Sonuç

Bu araştırmada öncelikle Türkiye'deki A Grubu seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde dikkate aldıkları faktörler belirlenmiştir. Sonrasında bu faktörlerin çok boyutlu performans değerlendirme modellerinde yer alan faktörlerle ne ölçüde benzerlik içerdiği incelenmiştir. Amaca ulaşmak için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda veri toplamak amacıyla geliştirilen soru formu yardımı ile belirlenen evrenin %63'ünden veri

toplanılmıştır. Toplanan veriler tanımlayıcı ve keşfe yönelik istatistik tekniklerinden yararlanılarak analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının performans değerlendirme sürecinde dört faktörü dikkate aldıkları ortaya çıkmıştır. Bunlar; müşteri memnuniyeti, çalışanlar, çevre ve finansal faktörleridir. İncelendiğinde bu dört faktörün seyahat acentalarının faaliyetlerini doğrudan yansıttığı ve araştırma kapsamında değerlendirilen performans değerlendirme modellerinin içerdiği faktörlerle üst düzeyde benzerlik içerdiği görülmüştür. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının performans değerlendirme süreçlerinde çağdaş bakış açılarını yansıttığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu süreçte öğrenme-gelişme ve yenilik faktörlerinin seyahat acentaları tarafından performans değerlendirme faktörleri olarak kullanılmıyor olması bir eksiklik olarak tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili devam araştırmaları iki nokta üzerinde yoğunlaşmalıdır. İlki belirlenen bu boyutlar bir seyahat acentası örnek olay kapsamında incelenerek irdelenmeli ve bu araştırmanın sonuçları test edilmelidir. İkinci aşamada eğer örnek olay çalışması boyutlara ilişkin sonuçları doğrularsa bu boyutları temel alan bir performans değerlendirme modeli geliştirilmesi konusunda çalışılmalıdır.

Kaynaklar

- Akın, O. (2006). Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, *Uzmanlık Tezi*, Ankara
- Atay, L. (2000). Seyahat Acentacılığı Faaliyetlerinin Hukuksal Açısından İncelenmesi, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), ss. 28-41.
- Atkinson, H. ve Brander-Brown, J. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress In Uk Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), ss. 128-135.
- Avcı, U. (2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2 (3), ss. 5-11.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). Küreselleşme Sürecinde Uluslar arası Turizm ve Rekabet Edebilirlik, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir.
- Blenkinsop, S. ve Davis, L. (1991). The road to continuous improvement, *Or Insight*, 4 (3), ss. 23-36.
- Brignall, S. ve Ballantine, J. (1996). Performance Measurement In Service Businesses Revisited, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (1), ss. 6-31.

- Brignall, S. ve Ballantine, J. (1996). Performance Measurement In Service Businesses Revisited, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (1), ss. 6-31.
- Demir, A.S. ve Taşkın, H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması, Skandia Klavuzu Modelleri, *Journal Of Yasar University*, 3 (11), ss. 695-709.
- Dorweiler, V.P. ve Yakhou, M. (2005), Scorecard For Academic Administration Performance On The Campus, *Managerial Auditing Journal*, 20 (2), ss. 138-44.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), ss. 343-370.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 20 (1), ss. 95-106.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. ve Voss, C. (1991). Performance Measurement In Service Business, CIMA, London.
- Folan, P. ve Browne, J. (2005). A Review Of Performance Measurement: Towards Performance Management, *Computers in Industry*, 56 (7), ss. 663-680.
- Goold, M. ve Campbell, A. (1987). Strategies and Styles: The Role Of The Centre In Managing Diversified Corporations, Oxford, Basil Blackwell.
- Hacıoğlu, N. (2006). Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hayes, R. H. ve Abernathy, W. J. (1980). Managing Our Way To Economic Decline, Harvard Business Review, Boston.
- <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp>. Erişim Tarihi: 25.11.2007).
- Itter, D. C. ve Larcker, F. D. (2001). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32 (2001), ss. 349-410.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, Boston.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, Boston.
- Kaplan, S. R. ve Norton, P. D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Boston.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Kılınç, İ. ve Mesci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 17–19 Nisan.
- Lynch, R L. ve Cross, K. F. (1991). *Measure Up- The Essential Guide To Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
- Neely, A., Adams, C., ve Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice-Hall, London.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richard, H., Gregory, M., Bourne, M. ve Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing And Testing A Process-Based Approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), ss. 1119-1145.
- Nunnally, C. J. (1957). *Psychometric Theory*, MacGraw-Hill, New York.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kann Kitabevi, Eskişehir.
- Pariada, A. ve Cattopadhyay, G. (2007). Development of A Multi-criteria Hierarchical Framework For Maintenance Performance Measurement (MPM), *Journal of Quality In Maintenance Engineering*, 13 (3), ss. 241-258.
- Platts, K. (1994). Characteristics of Methodologies For Manufacturing Strategy Formulation, *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 7 (2), ss. 93-99.
- Souissi, M. ve Itoh, K. (2006). Implementing the balanced scorecard, *The Journal Of Corporate Accounting & Finance*, 17 (3), ss. 57–61.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 53 (8), ss. 726–737.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2009. www.tdk.org.tr Erişim tarihi: 01.01.2009.
- Wisner, J. D. ve Fawcett, E. S. (1991). Linking Firm Strategy To Operating Decisions Through Performance Measurement, *Production and Inventory Management Journal*, 32 (3), ss. 5–11.
- Yeniyurt, S. (2003). A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework For Multinational Companies, *Marketing Intelligence&Planning*, 21 (3), ss. 134-142.
- <http://www.sciencedirect.com/>. Erişim tarihi: 04.03.2009.