



KAMU ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİM ARACI OLARAK KURUMSAL BAŞARI KARNESİ'NİN KULLANIMI*

Köksal BÜYÜK*
Mehmet BARCA**

Özet:Kurumsal başarı karnesinin başlangıçtaki hedefi, ilgi odağı ve uygulamaları özel sektöre yönelik olmasına rağmen son zamanlarda kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlarda da yönetimin geliştirilmesi için önemli bir sistem haline gelmiştir. Kamu örgütlerinin sahip olduğu çeşitli finansal, fiziksel ve beşeri kaynakların tutarlı ve etkin şekilde kullanılması için optimum düzeyde entegrasyonun ve koordinasyonunun sağlanarak iyi yönetilmesi şarttır. Kamu sektöründeki seçilmiş ve atanmış üst yöneticiler örgütlerinin performans seviyelerini belirlemek için temel bir metoda ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler güvenilirlik, duyarlılık ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde hizmetlerinin performansını paydaşlarına açıklama sorumluluğu taşımaktadırlar. Kurumsal başarı karnesi bu işlevleri üstlenmek noktasında kamu örgütleri için geleneksel performans yönetim araçlarına göre daha güvenilir ve açıklayıcı çözüm kapasitesine sahiptir. Bu çalışmada kamu örgütlerinde performans yönetimi ve stratejik planlama ile bütünlük olarak kurumsal başarı karnesinin başarılı biçimde uygulanmasına etki eden faktörler irdelenerek geleneksel performans yöntemlerinden farklılıkları ortaya konmuştur. Çalışmanın yöntemi literatür taraması ve ikincil kaynakların değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Başarı Karnesi, Stratejik Performans Yönetimi, Kamu Örgütleri.

Abstract:Although the initial target, focus and executions of the corporate success report are oriented at private sector, recently it has become a significant system for the development of management in public agencies and non-profit institutions as well. Good management by providing the integration and coordination at the optimum level is essential for the effective and consistent use of various financial, physical and human resources of public organizations. Elected and appointed top executives of public sector organizations are in the need of a basic method to determine the level of performance of their organizations. Executives bear the responsibility of disclosure their service performance to the stakeholders within the framework of reliability, sensitivity and transparency principles. The corporate success report has more reliable and explanatory solution capacity rather than conventional performance management tools for public organizations in order to undertake these functions. This study discuss factors having an effect on successful implementation of corporate success report as integrated with performance management and strategic planning in public organizations and reveal its differences compared to conventional performance methods. Method of the study depends on literature review and secondary references.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Performance Management, Public Organization

KURUMSAL BAŞARI KARNESİ'NİN GELİŞİMİ

Kurumsal başarı karnesi literatüre 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un Harvard Business Review'de yayınlanan "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Kurumsal Başarı Karnesi- Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale çalışması ile girmiştir. 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Kurumsal Başarı Karnesinin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleleri ile bir yöntem sunmuşlardır. Örgüt stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlanmış olan kurumsal başarı karnesinin boyutları örgüt vizyonunu ve stratejisini desteklemektedir. Kurumsal başarı karnesinin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturularak bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını tespit için performans ölçütleri belirlenmektedir. Bununla beraber her performans ölçütü için ayrı hedefler konularak hedef performansa ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler belirtilmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkılarak kurumsal başarı karnesi, örgütlerin

* Bu çalışma "Stratejik Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kurumsal Başarı Karnesi ile Faaliyet Raporlarının Karşılaştırılması: Tepebaşı Belediyesi Örneği" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

♦ Yrd. Doç. Dr. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF

♦♦ Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme Fakültesi

misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturup ölçümleme esasına dayanan bir stratejik performans yönetim sistemi olarak tanımlanabilir (Kaplan ve Norton, 1996a:2-9).

“Ölçemezseniz yönetemezsiniz” (Kaplan ve Norton, 2003:27) ilkesiyle hareket eden kurumsal başarı karnesi sistemi, birden fazla performans göstergesinin ölçülmesi ve performans ölçümlerinin sonuçlarına belirli ağırlıklar verilmesi suretiyle özet bir rapor hazırlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Coşkun, 2006b:128). Örgütü yönetebilmenin ve geleceğe taşıyabilmenin ancak örgütü, örgüt içi süreçleri ve örgüt performansını en iyi şekilde ölçmek ve analiz etmekten geçtiğini kabul etmek gerekir. Kurumsal başarı karnesi yöntemi de örgütü yönetmenin ölçmekten geçtiği anlayışı çerçevesinde doğan bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır. Örgütün en önemli süreçleri bu sistem sayesinde ölçümlenmiş, özetlenmiş ve bir yol gösterici olarak rapor edilmiş hale gelmektedir. Kurumsal başarı karnesinin temelinde örgütün geleceğe güvenle bakabilmesi ve vizyon ve stratejilerini gerçekleştirebilmesi için geleneksel ölçümleme sistemlerinden farklı biçimde sadece belli göstergelere dayalı olarak performansın ölçülmesi yerine bu ölçüm sonuçlarına dayanarak yeni stratejiler geliştirilmesi ve örgütün bu sonuçlara göre yönetilmesi anlayışı yatmaktadır.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte yaşanan değişim ve dönüşüm örgüt yapılarını ve yönetim modellerini de etkilemektedir. Artık örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerinde geleneksel yaklaşımlar yetersiz kaldığından etkinlik, verimlilik, kalite ve insan unsurları öne çıkarılarak örgüt bir bütün olarak ele alınmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:42). Buna bağlı olarak kamu örgütlerinin de performansını izlemeye sadece finansal göstergelerin değil bunun yanında finansal olmayan örgüt içi ve örgüt dışı bazı göstergelerin de dikkate alınması zorunluluğu doğmaktadır. Kurumsal başarı karnesi çeşitli ölçütler yoluyla örgütteki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte hangi etkenlerin kendilerini başarıya götüreceği hakkında bilgi üretir. Bu ölçütler örgütün vizyon ve stratejisini tanımlamak, bunun örgüt geneline yayılıp doğru algılanmasına yardımcı olmak, departmanlar arası girişimleri ortak bir amaca yönlentmek ve departmanların birbiri ile uyum içinde çalışmasını sağlamak için kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003:32). Kurumsal başarı karnesinin sonuçları örgüt stratejisinin ifadesini temsil etmekte ve örgütün stratejisinin ne ölçüde başarılı uygulandığını sorgulamada bir altyapı oluşturmaktadır (Niven, 2002:19). Üst yönetim için düzenli olarak kayıt altına alınan veriler bilgi haline dönüştürülerek karar desteği sağlamak amacıyla kullanılır. Bu süreçte bazen rutin olan verilerden türetilen bilgiler de üst yönetime sunulabilir. Kurumsal başarı karnesi ayrıca bu noktada bilgi işlemeyi kolaylaştırarak ve karar vericilerin değişik kaynaklardan gelen bilgi yükünü azaltarak strateji üzerinde yoğunlaşmalarına imkan sağlamaktadır (McWhorter, 2003:23-27).

Geleneksel örgüt performans ölçüm sistemlerinde ölçüt olarak etkinlik, karlılık gibi belirleyiciler kullanılmaktadır. Oysa bu ölçütler örgütlerin çevrelerini sağlıklı analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Kurumsal başarı karnesinin çıkış noktası olarak geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yetersizliğine vurgu yapılmakta, alışılmış performans ölçüm yöntemlerinden vazgeçilmekte, örgütle ilgili somut göstergelerin yanında bilgi, kalite, müşteri memnuniyeti (kamu için vatandaş memnuniyeti) gibi fiziki olarak hissedilemeyen varlıklar da ölçüm ve yönetim sürecine dahil edilmektedir. Bunun nedeni örgütlerin fiziki varlığı hissedilmeyen ve hesaplanması zor olan örgüt çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleridir. Kurumsal başarı karnesi aracılığıyla örgütler, soyut varlıklarının değerlerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. Kurumsal başarı karnesinin bu açıdan performans yönetimine radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir (Örnek, 2000). Ancak bu müşteri sadakati, bağlılığı, kalite ve bilgi gibi soyut varlıkların örgütün geleceğini şekillendirmeye yardımcı olabilmesi için düzenli olarak incelenmesi, araştırılması, takip edilmesi ve buna uygun politikalar geliştirilmesi gerekir. Yani bu soyut varlıkların bir şekilde somutlaştırılması, fiziki olarak hissedilmese de yapılan araştırmalar neticesinde ölçülebilir bir hedef haline getirilmesi ve örgütün hedefle ilgili bu veri setinden faydalanır bir hale dönüştürülmesi gerekir.

Finansal ölçütler geçmişte neler olduğuyla ilgili önemli veriler sağlamakla birlikte organizasyonun bugün ortaya çıkardığı gerçek değeri, bilgi ve ilişkiler ağı gibi somut olmayan varlıkları ifade etmekte yetersiz kalmaktadır. Finansal ölçütler geçmişte kalmış göstergeler olarak adlandırılabilir. Bunun nedeni finansal ölçütlerin önceki dönemlerde yapılan faaliyetlerin sonuçlarını göstermesidir. Kurumsal başarı karnesi, geleceğe dönük ekonomik performans ve göstergeler gibi yürütücülerle bu geçmişe ait göstergeleri tamamlamaktadır. Bu sistem seçilen hedefler ve ölçütler yoluyla bir örgütün geçmişten geleceğe tüm hikayesini anlatan yeni bir çerçeve çizerek örgütün vizyon ve politikalarını dönüştürmesine imkan sağlamaktadır (Niven, 2002:13).

Kurumsal başarı karnesi, “Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim sistemi” olarak da tanımlanabilir. Sistem bir bütün olarak örgütün performans takibinde kullanılan bir model olarak tasarlanmıştır (Uniworld Conference, 2000). Kurumsal başarı karnesi anlayışı, sadece performans aracı olmanın ötesinde kalite güvencesi, toplam kalite yönetimi, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi yönetsel yaklaşımlardan etkilenecek, stratejik bir yönetim anlayışı haline dönüşmüştür (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:42). Kamu örgütleri açısından stratejik amaçların takip edilmesi ve bu amaçlara uygun sistemlerin ve politikaların geliştirilmesi kaçınılmazdır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinde bu stratejik amaçların nasıl gerçekleştirileceği hakkında yol gösterici bilgiler bulunmamaktadır. Kurumsal başarı karnesi sistemi örgütlerin ihtiyaç duydukları bu verileri onlara sağlamakta, stratejik amaçları gerçekleştirme konusunda onlara yardımcı olmaktadır.

Kurumsal başarı karnesini bir uçakta bulunan pilot kabinindeki gösterge paneline benzetmek mümkündür. Pilotlar uçuş gibi karmaşık bir eylemi gerçekleştirmek için yakıt durumu, yükseklik, seyir rotası gibi şu anki durumu ve gelecekteki durumu belirten gösteren bilgi setine ihtiyaç duyarlar. Pilotun tek bir göstergeye bakarak hareket etmesinin mümkün olmadığı gibi bir örgüt içinde de performans yönetimi tek bir göstergeye bağlı olarak gerçekleştirilemez (Kaplan ve Norton, 1992:71). Bu model genel olarak, müşteri ve paydaşların beklentilerinin karşılanması için yol gösteren, örgütün hedefleri, stratejileri ve girişimleri arasında bağlantı kuran stratejik bir planlamaya dayanmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:43). Kurumsal başarı karnesi kısa ve uzun dönem hedefler, finansal olan ve olmayan ölçütler, geri kalan ve ileri götüren göstergeler ile ve dışsal ve içsel performans boyutları arasındaki dengeyi yansıtmaktadır. Yine kurumsal başarı karnesi örgüt stratejisinin operasyonel terimler haline dönüştürülerek ifade edilmesini sağlayacak çerçeveyi oluşturmaktadır (Kloot ve Martin, 2000). Kurumsal başarı karnesinin örgütlerde kullanımı çalışanların görevlerini kolayca anlamalarına ve örgüt stratejisini destekleyen performansla ilgili ölçütlerin dağıtımına odaklanmalarına katkı sağlamaktadır. Rollerin açıklığının, müşteri hizmetlerinin dağıtımını ilgilendiren amaçların ve örgütün hedeflerinin başarılanmasında olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir (Greatbanks ve Tapp, 2007:846). Kamu kurumlarında geleneksel performans yönetim sistemlerinin kullanılmasının çok fazla ölçütün ortaya çıkarması ve karmaşık bir yönetim sistemi oluşmasına yol açtığı gözlenmektedir. Bu durum üst yönetimin örgüt geneli hakkında ve örgütü başarıya götüreceğini önemli süreçler hakkında doğru ve yerinde kararlar alamamasına neden olabilir. Kurumsal başarı karnesinin kamu kurumlarında kullanılması bu karmaşık yapının ortadan kaldırılmasına ve ölçütlerin stratejik amaçlarla ilişkilendirilmesine yardımcı olur.

Özetlemek gerekirse kurumsal başarı karnesi kurumlara altı konuda yardımcı olabilir:

- Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak: Kısa dönemli operasyonel (işlemsel) sonuçlara değil, uzun dönemli stratejik sonuçlara odaklanarak büyüme sağlar.
- Performansı İzlemek: Bireysel ve kolektif sonuçları hedeflerle karşılaştırarak, bu sonuçları düzeltmek ve geliştirmek için izlenebilir.
- Odaklanmayı Sağlamak: Ölçümlerin birden çok kritik stratejiye bağlı olduğu durumlarda kurumsal başarı karneleri örgüt için önemli olan neyse ona odaklanmayı sağlar.
- Amaçları Sıralamak: Başarmak için gerçekten önemli olan süreçlerin ölçülmesi durumunda, ölçümler birbirleriyle bağlantılı ve birbirini destekleyici olur. Sonuçta amaçlar örgütün içinde meydana gelirler.
- Hedeflerin Belirliliğini Sağlamak: Kurumsal başarı karneleri kişilerin Çalışanların her gün örgütün amaçlarına ne derece katkıda bulunduğunu sorusunu yanıtlamaya yardımcı olur.
- Hesap Verebilirliği Sağlamak: Sonuçları anlaşılır bir şekilde açıklamak ve sorumlulukları sağlamak için yardımcı olur (Gumbus ve Wissier, 2006).

Kamu Örgütlerinde Performans Yönetimi, Kurumsal Başarı Karnesi ve Stratejik Planlama

Performans, strateji ve örgütsel amaçlar arasında bir bağlantı kurulması oldukça zor bir süreçtir. Kaplan ve Norton bunu “kurumsal başarı karnesi” ile kolaylaştırmaktadır. Bununla ilgili olarak (1996b)’da yaptıkları çalışmaları “Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanımı” ismini taşımaktadır. Fitzgerald ve diğ. (1991) ile Kaplan ve Norton (1996b) performans bilgisinin finansal bilgiden daha kapsamlı olmasının çok önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Ballantine ve diğ. (1998) ile Kaplan ve Norton (1996b), pek çok yönetsel davranış ve aktivite içerisinde performans ölçütlerinin stratejiye uyarlanmasına duyulan ihtiyacı vurgulamaktadırlar (Kloot ve Martin, 2000).

Performans ölçümü ve denetimi, kaynak israfının önlenmesi ve yolsuzlukların önüne geçilebilmesi beklentisinden dolayı çağdaş kamu yönetiminin önemli konuları arasına girmiştir. Kamu yönetimindeki reform çalışmalarında performans denetimi, verimlilik, etkinlik, tutumluluk, çıktı/sonuç odaklılık gibi kavramlara dayalı yeni bir yaklaşım geliştirmektedir. Kamu örgütlerinin, toplumsal amaçlı çalışmalarının verimliliğinin ölçülmesi problemlili bir konudur çünkü hizmetten yararlananlar ile kamusal örgütlerinin bütçesi, kurum içi süreçleri ve katılımcıları arasında güçlü ve girift bir bağlantı vardır. Bu bağlantının ölçülebilmesi de kolay değildir. Bununla beraber özel sektörde, amaçlar ve araçlar kamu sektörüne göre daha net tanımlandığı için, özel sektörde başarı ölçümü ve buna bağlı olarak da strateji geliştirme süreci daha kolay görünmektedir. Ancak kamu sektöründe hem yasal çerçevenin karmaşıklığı hem de benzer hizmet alanları için birden çok kurumun görevlendirilmesi başarı değerlendirmesini zorlaştırmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:47).

Stratejik planlama yaklaşımında vizyon ve misyon oluşturulurken organizasyon içi ve çevresel durum analizlerinin yanında etkileşen analizi de yapılmaktadır. Katılımcı yaklaşımla gerçekleştirilen stratejik planlarda misyon ve vizyona paydaşların görüşleri yansıtılmaktadır. Misyon ve vizyon bildirimlerinin eyleme dönüşebilmesi için bunların stratejik amaçlar ve hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Kurumsal başarı karnesi finansal boyutların ötesinde farklı boyutlar oluşturularak stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmektedir. Bu durum ise stratejik planlama yaklaşımını güçlendirecektir (Kılıç ve Erkan, 2006:89-91). Gerek stratejik planlama yaklaşımı gerekse kurumsal başarı karnesi yaklaşımı organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesi ve vizyonuna ulaşmasına yönelik araçlardır. Misyon ve vizyon bildirimlerindeki unsurlara stratejik amaçlar ve hedefler kanalıyla ulaşılmaktadır. Her bir stratejik amacı gerçekleştirmek için gerekli hedefler belirlenerek bunlara ait projeler, faaliyetler ve başarıyı ölçmeye yönelik kriterler tespit edilmektedir.

Raporlara ve özel sektörde kurumsal başarı karnesi uygulamasına dayalı olumlu tecrübeler ek olarak, kurumsal başarı karnesinin kar amaçlı çalışmayan sektörlerle uygulanmasına dair de örnekler bulunmaktadır. Bu sektörlerden birisi, performans ölçümü ve yönetiminin, yöneticiler arasında çok büyük ve önemli bir konu olarak görüldüğü devlet kurumlarıdır (Chan, 2004:206). Kar amacı gütmeyen örgütlerde kullanılan kurumsal başarı karnesinin performans boyutlarında farklılıklar söz konusudur. Bu örgütlerde tüm boyutlar örgüt stratejisi yerine kurum misyonu ile bağlantılıdır (Kaplan ve Norton, 2004:7-9). Geleneksel performans yönetim sistemleri çok fazla performans ölçütü içerdiğinden örgütlerde özellikle de kamu örgütlerinde stratejik amaçların takibinin zorlaşmasına neden olmaktadır. Örgütlerin performans yönetim sistemlerini kullanmalarındaki en önemli amaçlarından birisi örgütün geneli hakkında bilgi sahibi olmak ve örgütü geleceğe taşıyabilmektir. Kurumsal başarı karnesinin amacı ise örgütlerde üst yönetimin ihtiyaç duyduğu, örgütün önceliği olan ve sürekli kontrol edilmesi gereken en önemli süreçleri ve ölçütleri takip etmektir.

Stratejik yönetim ve performans ölçüm sistemi olarak kurumsal başarı karnesi, örgütlerinin yapısını değiştirmelerinde yerel yöneticiler için de çok geçerli bir araçtır. Kurumsal başarı karnesi, ilgili performans ölçütlerini belirleyerek ve değerlendirerek, örgütsel değişim sürecine verdiği önem ile müşteri tabanlı bir planlama ve süreç geliştirme sistemidir (Chan, 2004:205). Kurumsal başarı karnesini kullanan kamu örgütleri çok fazla ölçüt belirleyerek karmaşık bir yönetim sistemi oluşturmak yerine bu sistemle en önemli süreçleri ve ölçütleri takip ederek bunların performansını izleyip stratejik amaçlarla karşılaştırma ve buna göre geliştirme ve düzeltmeler yapma imkanına kavuşmaktadırlar. Kar amacı gütmeyen örgütlerde kullanılan kurumsal başarı karnesinin performans boyutlarında farklılıklar söz konusudur. Bu örgütlerde tüm boyutlar örgüt stratejisi yerine kurum misyonu ile bağlantılıdır (Kaplan ve Norton, 2004:7-9). Örgütlerin performans yönetim sistemlerini kullanmalarındaki en önemli amaçlarından birisi örgütün geneli hakkında bilgi sahibi olmak ve örgütü geleceğe taşıyabilmektir. Kurumsal başarı karnesinin amacı ise örgütlerde üst yönetimin ihtiyaç duyduğu, örgütün önceliği olan ve sürekli kontrol edilmesi gereken en önemli süreçleri ve ölçütleri takip etmektir.

Bir performans ölçüm sisteminin koordinasyon görevi sonuçlar ve belirleyiciler konusunda karar vericileri yönlendirmek ve bu konuya odaklanmalarını sağlamaktır. Bu şekilde iş görevler kendilerinden beklenenleri bilmektedirler. Bu koordinasyon sayesinde dışsal paydaşların bilgi sahibi olması da sağlanmaktadır. Uzun dönem stratejik hedeflerle kısa dönem stratejik hedefler arasında açık ve anlaşılır bir bağlantı kurabilmek için Kaplan ve Norton (1996b), kurumsal başarı karnesinin ayrı ayrı ve birleşik şekilde değerlendirilebileceği ve bu sıralamaya iştirak edebileceği dört yeni yönetim sürecinden bahsetmektedirler. Burada sorgulanan “vizyonun dönüştürülmesi”, “iletişim ve bağlantı kurmak”, “iş planlaması” ve “geribildirim ve öğrenme”nin yönetim süreçleri gibi konulardır. Önemle vurgulanması gereken bir noktada şudur ki kurumsal başarı karnesini kullanarak yöneticiler, daha önceden

uygulanmamış olan bir yolla bu süreçleri kullanmaya zorlanmaktadır. Bu tür ölçütlerde, karar vericilere bu süreçleri yönetmek için gerekli bilgileri sağlamanın eksikliği hissedilmektedir (Kloot ve Martin, 2000).

Kurumsal başarı karnesi örgütlere açık hedefler sağlayabilmekte ve bu sayede örgütler ne yapacağını bilebilmektedir. Böylece kurumsal başarı karnesi yardımıyla örgütler stratejileri özel yönetsel faaliyetlere dönüştürebilmektedir. Eğer kurumsal başarı karnesi tamamen ve etkili bir şekilde uygulanabilirse, stratejik planın değerlendirilmesi gerçekleştirilebilir ve bu sayede planlama hatalarının gözden kaçırılması engellenmiş olur. Yine de kurumsal başarı karnesi strateji uygulamasını sihirli bir biçimde gerçekleştirmez ama tüm kuruluşun beraber gidebileceği bir araç olma özelliğini taşımaktadır (Atkinson, 2006:1454). Geleneksel performans yönetim sistemlerinde örgütsel bir sorunun varlığı ortaya koyulamamaktadır. Kurumsal başarı karnesinde ise tek tek birimler yerine örgütün stratejilerini eyleme dönüştürme üzerine vurgu yapılır. Birimlerin yaptıkları işlerle örgütün stratejisi arasında bağlantı kurulmaktadır. Kurumsal başarı karnesinde örgütün bütününe yönelik performans ölçümü yapıldığından ortaya çıkan sorunların kaynağı hakkında da bilgi verilmektedir.

KAMU ÖRGÜTLERİNDE KURUMSAL BAŞARI KARNESİ KULLANIMI

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin esas amacı, performans artırımı değil, değerli sosyal sonuçlar oluşturmak ve sosyal fayda üretmektir. Ancak bu örgütler varlıklarını sürdürebilmek için finansal performans konusuna da önem vermelidirler. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal sonuçlarını parasallaştırmanın yollarını bulabilme ihtimalleri olduğu göze çarpmaktadır. Bununla beraber eğer bu örgütler sadece nihai sonuçları ölçmeleri gerektiği prensibini benimserlerse, bu sonuçların ortaya çıkması için çok uzun süre bekleyeceklerdir. Bu durum aynı zamanda, kısa dönemde kâr amacı gütmeyen organizasyonların aktiflerine güvenenler için hesap verebilirliği güçlendirmektedir. Ayrıca kâr amacı gütmeyen örgüt yöneticisi de hesap verebilirlik konusunda zorluk yaşayacaktır (Kaplan ve Moore, 2003:4). Kurumsal başarı karnesi örgütlere açık ve net hesap verebilirliği sağlama konusunda yardımcı olmaktadır. Örgütün en önemli ve kritik süreçlerinin takip edildiği ve tüm örgüt çalışanlarının da benimsediği bir sistem olan kurumsal başarı karnesi paydaşlara belirli dönemlerde örgütün performansı, süreçleri, kaynakları vs. hakkında yeterli bilgi sunmaktadır. Kar amacı gütmeyen örgütlerin performansında anahtar ölçüt finansal ölçütler değil, misyon etkinliğidir. Ancak misyon etkinliği belirgin ve statik bir ölçüt değildir (Kim, Park, Kim, 2001). Aşağıda Tablo 1'de kamu ve özel sektör örgütlerinin benzerlik ve farklılıkları özetlenmiştir:

Tablo 1. Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

NİTELİK	ÖZEL SEKTÖR	KAMU SEKTÖRÜ
Stratejik Amaç	Rekabet	Misyon Etkinliği
Finansal Amaçlar	Kar, Büyüme, Pazar payı	Maliyet Azaltımı, Etkinlik
Değerler	Yenilik, Yaratıcılık, Şerefiye, Tanınma	Hesap verebilirlik Vatandaş
İstenen Sonuç	Müşteri Memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti
Paydaşlar	Hisse Sahipleri, Firma Sahipleri, Pazar	Vergi mükellefleri, denetmenler, yasa koyucular
Bütçe Belirleyiciler	Müşteri Talebi	Lider, Yasa Koyucular, Planlama yapanlar
Gizlilik Bildirimi	Entelektüel Sermayenin Korunması, Özel Bilgi	Ulusal Güvenlik
Diğer	Büyüme oranı, Kazanımlar, Pazar payı Benzersiz Olmak İleri Teknoloji	En iyi yönetim çalışmaları Ölçek ekonomileri Standardize teknoloji

Kaynak: (Kim, Park, Kim, 2001)

Tablodan da görüleceği gibi iki sektör arasındaki tek açık benzerlik özel sektör için müşteri memnuniyeti, kamu için ise vatandaş memnuniyeti şeklinde ifade edebileceğimiz istenilen sonuç bölümüdür. Uygulamada çoğu kamu örgütünün kurumsal başarı karnelerini mükemmelliğin üzerine odakladığı ve daha verimli bir şekilde (maliyetleri indirme, hatayı azaltma, etkili bir kaynak kullanımını sağlama gibi) çalışmanın yollarını aradığı görülmüştür.

Kamu kurumlarında kurumsal başarı karnesi uygulamalarına bakıldığında örnek olarak California Eyaletindeki Sunnyvale şehrinde yapılan uygulama görülmektedir. Bu şehirde yirmi yıldan beri belediye hizmetleri ile ilgili temel

amaçları ve ortaya çıkan performans ile bütçede hedeflenen amaçlar arasındaki karşılaştırmayı da içine alan yıllık raporlar hazırlanmaktadır. Belediye bölgelerin tümüyle ilgili olarak belirlediği hedeflerini, halkın mevcut durumunu ortaya çıkaran göstergeleri, amaçları ve performans göstergelerini tanımlamaktadır. Eğer uygulanan programla hedeflenen kalite ve verimlilik oranlarına ulaşırsa, programı yöneten kişiye % 10 oranında bir ilave ödenek verilmektedir. 1990 yılında gerçekleştirilmiş olan bir karşılaştırma, belediye hizmetlerinin Sunnyvale şehrinde nüfus ve büyüklük bakımından benzer şehirlere oranla % 35-40 daha az sayıda çalışan ile verildiğini ortaya koymuştur (Kaplan ve Norton, 2003:222). Kurumsal başarı karnesi tek bir iş üzerine çalışan homojen örgütlerde daha iyi çalışmaktadır. Yönetim takımı için en iyi nasıl yapılacağı felsefesine sahiptir ve bu felsefe karnenin nasıl yapılandırılacağı ve nelerin ölçüleceğini açıklamaktadır. Yerel yönetimler ise heterojen girişimlerdir. Örneğin Atlanta şehrinin en az 15 adet iş küme alanından oluştuğu söylenebilmektedir. Bu alanlar küçük ama dağıttıkları hizmet ve faaliyetleri arasındaki kültür çok farklı olmaktadır. Polis departmanı askeri kültüre sahiptir ve emir-komuta üzerine odaklanmaktadır. Planlama departmanları çalışanlar arası akademik atmosferin bulunduğu bir kurumdur. Kamu işleri departmanları işçi sınıfı mantığının olduğu üretim süreci gibi işlemektedir. Kültürlerin çeşitliliği performans ölçüm sistemlerinin dizaynını zorlaştırmaktadır çünkü her birim insan merkezli gelişim, teknolojik yenilenme, müşteri hizmet dağılımı ve iş süreci gelişimi arasında kendi özel görüşlerine sahiptir (Edwards, 2005:371).

Hesap verebilirlikle ilgili olarak yapılan çalışmalardan bir tanesi Avustralya Victoria Eyalet Yönetimi içindir. Victoria Eyalet Yönetiminin yayınladığı yerel yönetimde performans gösterge çekirdek rehberi sayesinde Victoria'da performans ölçüm aktivitesi gerçekleştirilmektedir. İlk zamanlarda belirlenen göstergelerin kapsamı oldukça geniş olmuştur. Ancak Victoria performans ölçümünde en son aşama olarak Yerel Yönetim Ofisinin belirlediği anahtar göstergelerin belediyelerce kullanılmasının zorunlu hale getirilmesi ile performans ölçümü daha sistemli ve pratik bir duruma gelmiştir. Bu anahtar göstergeler iki ana gruba ayrılır: Bunlar 29 göstergeli yıllık plan göstergeleri ve 47 göstergeli karşılaştırmalı göstergeleridir. Yıllık plan göstergeleri finansal göstergeler ile birlikte ana kısmı oluşturmakta bunun yanında karşılaştırmalı göstergelerde ise maliyet göstergeleri ağırlıkta olmaktadır (Thuy ve Dalrymple, 1999). Belediye yöneticileri yerel yönetimlerin maliyet konusunda daha verimli olmalarını sağlamak için tasarlanmış performans göstergelerini, yıllık bazda Victoria Yerel Yönetim Ofisi (OLG) için hesaplamak ve gözlemek durumundadırlar (Kloot ve Martin, 2000).

Yerel yönetimlerde performans ölçüm sistemleri yardımıyla geniş kapsamlı politika ve stratejiler geliştirilmesinde kamu görüşünü de bu süreçte dâhil etmek önemlidir. Bunun için bazı belediye meclisleri halkın tasarım, ulaşırma ve kamu hizmetlerinin değerlendirilmesi sürecine doğrudan katılımlarını artırmaktadırlar. Katılım belediye hizmetlerinin uzun dönemdeki gelişimi için bir taahhüt oluşturmaktadır. Bu süreçte etkin sonuçlar elde edebilmek için toplumun katılımı ve toplumsal ihtiyaçları yerine getirmeye yönelik olarak danışmanlık mekanizmaları hayata geçirilmektedir. Danışmanlık, belediye meclis toplantılarındaki belli bazı zaman dilimlerinde yapılacak olan mitingler, danışmanlık komitelerindeki halk üyelikleri, topluluk içi atölye çalışmaları, özel amaçlı forumlar, kamuoyu yoklaması ve yorumlar şeklinde olabilir (Kloot ve Martin, 2000).

Kamu örgütleri için kurumsal başarı karnesinin faydaları şöyle sıralanabilir:

- Öğrenme: Kurumsal başarı karnesi öğrenme sürecinde örgütün tümüne yerleştirilmiş olur ve strateji için herkesi bir çatıda toplar,
- Planlama: Kurumsal başarı karnesi kaynak ayırımı performansla göre ayarlar. Örgüt sistematik ve spesifik bir duruma gelir. Göstergeleri yöneterek, sebep-sonuç tahminlerini düzenleyerek gelecek sonuçlarını düzenler,
- Gelişimi Kolaylaştırır: Kurumsal başarı karnesi, örgüt hakkındaki görüşleri canlandırır. Gerçekten neyin değişmesi gerektiğini açığa kavuşturur. En iyi çözümlerin bulunmasını sağlar ve inovasyon için en iyi fırsatları sağlamaya yardımcı olur,
- Paydaşlar için örgüt aktivitelerinin görünürlüğünü artırır. Geri beslenmeyi kolaylaştırır ve hesap verebilirliği destekler.
- Kıyaslama (Benchmarking): Kurumsal başarı karnesi performansla ilgili veri toplama ölçümleri için diğer örgütlerle mukayeseli olarak kullanılabilir (Arveson, 2003).

Kurumsal başarı karnesi uygulamasıyla birlikte kamu örgütlerinde yöneticilerin farklı boyutlardan örgüte bakmaları sağlanmaktadır. Böylece yöneticiler sadece bir boyuta önem vererek değil vatandaşlarla, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişimle birlikte bir bütün olarak örgütlerine yön vermeye çalışmaktadırlar (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:47). Kurumsal başarı karnesinin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallar koyulmuştur. Bu

sistemin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi olan Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları aşağıdaki kurallar kurumsal başarı karnesinin başarılı bir şekilde uygulanması için önem arz etmektedir.

- Kurumsal başarı karnesi standart bir çözüm değildir, sadece genel bir çerçeve oluşturur, çünkü her örgüt ve yaptıkları iş farklıdır,
- Kurumsal başarı karnesinin başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği şarttır,
- Kurumsal başarı karnesinde strateji sadece başlangıç noktasıdır,
- Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Kurumsal başarı karnesinin önerdiği dört boyut azaltılabilir veya artırılabilir,
- Fazla derin analizlere girmeden yapılan iş daha basit ve anlaşılır hale dönüştürülmeli ve iyi bir şekilde öğrenilmelidir.
- Kurumsal başarı karnesi önce örgütün bir bölümünde denenmeli ve daha sonra örgüt geneline uygulanmalıdır.
- Genel olarak uygulama örneklerine bakıldığında kamu sektöründe ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde kurumsal başarı karnesi uygulamasının henüz kolay olmadığı ve uygulama sürecinde bazı gerekli düzeltmelerin yapılması gerektiği söylenebilir. Kurumsal başarı karnesinin kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde kullanılmasının özel sektör uygulamasına göre daha zor olduğu kabul edilmelidir. (Greatbanks ve Tapp, 2007:850).

Kurumsal Başarı Karnesinin Boyutları

Kaplan ve Norton (1994:44) kurumsal başarı karnesi için önerdikleri dört boyutun her örgüt için geçerli olduğu iddiasında bulunmamışlardır. Onlara göre, önerilen bu dört boyut her örgütün içine girmesi gereken bir kalıp değil, bir genel çerçeve niteliğindedir. Bu bağlamda, söz konusu dört boyutun tüm örgütler için gerekli olduğu ya da yeterli olduğu savında bulunulamaz. Örgütlerin yapısına ve içinde bulunduğu çevresel koşullara göre bazı durumlarda sadece iki tanesi ya da üç tanesi kullanılabilir. Bu dört boyutun yeterli olmadığı bazı durumlarda ise bir veya daha fazla boyut eklenerek stratejik performans ölçümlemesi sağlanabilir. Örneğin Higgins ve Currie (2004:304) çalışmalarında bu dört boyutun isimlerini farklı kullanmasının yanında beşinci boyut olarak da sosyal sorumluluğu eklemiştir (Aktaran Güner, 2008:254). Epstein ve Wisner (2001:6) ise bu dört boyuta ilave olarak sosyal ve çevre boyutunun da eklenmesi gerektiğini iddia etmiştir. Maddi olmayan varlıkların performans ölçümlemede dikkate alınmasına karşın kurumsal başarı karnesinde de finansal ölçütler önemli bir yer tutar. Yapılan bir araştırma örgütlerin % 49'unun finansal ölçütleri diğer tüm ölçütlerden daha önemli gördüğünü tespit etmiştir (Niven, 2002:117). Bu nedenle kurumsal başarı karnesinde finansal ölçütler önemli bir odak noktası olmakla birlikte özellikle kamu örgütleri açısından değerlendirildiğinde yeterli bir boyut değildir.

Stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel ölçüm sistemlerinin yeterli ya da uygun olmamasıdır. Kurumsal başarı karnesi gelecekte hedeflenen başarının garantilenmesi için örgütlerin amaçlarını yerine getirmesi konusunda gerekli olan "kritik başarı faktörlerini" belirlemekte ve bunları değerlendirmektedir. Örgütün hedefe ulaşılabilirliği çok dikkatli analizler yapılmasıyla ve sebep sonuç ilişkisi içinde süregelen bir anlayış geliştirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu durumda kavram karmaşık ve yaratıcı bir hale gelmektedir. Kurumsal başarı karnesi kısa ve uzun dönem hedefler arasında ve aynı zamanda boyutlar arasında dengeyi sağlamaktadır (Gumbus ve Wissier, 2006:410). Buradan da anlaşılacağı gibi, bu sistem örgütün performans alanını çeşitli boyutlarıyla ele almaktadır (Hepworth, 1998). Her bir boyut eşit derecede önemlidir ve sonuçları birinden diğerine bağlantı kurmayı sağlamaktadır (Gumbus ve Wissier). Kurumsal başarı karnesinin dört boyutu, finansal süreçler, müşterilerle ilgili süreçler, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişmedir (Kloot ve Martin, 2000). Bu dört boyut örgütlerin çoğu için yeterlidir. Ancak strateji ve gereksinimleri doğrultusunda bu boyutların içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak örgütler olabilmektedir. Bunun yanında bulunduğu sektörün gereklilikleri ve örgüt stratejisi dolayısıyla bu boyutlara bir veya daha fazla boyut ekleyen örgütler de olabilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003:44). Geleneksel performans yönetim sistemlerinde, raporlar performans programlarından hareketle geriye dönük bir anlayışla hazırlanmakta ve örgütün tüm faaliyetlerini içermektedir. Bu faaliyetlerin değerlendirmesi objektiflikten ve bazen de ölçülebilirlikten uzak olabilmektedir. Performans ölçütlerinin çokluğu örgütün stratejik amaçlarının arka planda kalmasına sebep olmakta ve bağlantı kurulmasını zorlaştırmaktadır. Kurumsal başarı karnesinde ön planda olan stratejik amaçlar ve misyon etkinliğidir. Performans ölçütleri stratejiye odaklı olarak belirlendiğinden performans bilgisi sağlıklı olmakta ve üst yönetimin geleceğe dönük olarak daha sağlıklı karar almasına yardımcı olmaktadır.

Kaplan ve Norton günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında örgütler üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturan performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak belirlemiştir:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- Ne de üstün olmalıyız? (içsel bakış açısı),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı)
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)

Organizasyonlarda verimliliğin ve sonuçların ölçümünde sınırlamalar bulunduğundan geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle ekonomi (girdiler) ve verimlilik (malİYETLER) ile ilgili göstergelerin gelişimine odaklanmaktadır. Bu geleneksel performans ölçümü, performansın finansal olmayan boyutlarının dikkate alınmamasından dolayı çok fazla eleştiriyeye maruz kalmaktadır (Kloot ve Martin, 2000). Günümüzde kamu örgütleri de geleneksel performans ölçüm sistemlerinden vazgeçmeye ve yeni yönetim anlayışlarını benimsemeye başlamaktadırlar (Sözen, 2005:112). Örgütlerin sadece finansal göstergelere dayanarak vizyon ve strateji belirlemeleri gelecek dönemlere ait belirsizliklerin artmasına ve performansın sadece finansal ölçütlere göre belirlenmesine neden olur. Kamu örgütlerinde hedefler finansal olmayan göstergelerle tanımlandığında geleneksel finansal raporlama performansı tam anlamıyla ortaya koyamayacağından finansal olmayan performans ölçütlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Kloot ve Martin, 2000).

Performans ölçüm ve yönetimi kamu kesimi yöneticilerinin sundukları hizmetin daha kaliteli olmasını sağlayan bir araçtır. Çünkü performans yönetimi örgütün diğer örgütlere göre performans durumunu ortaya koyarak örgütün eksiklerini görmesine yardımcı olur ve performans gelişimini sürdürülebilir hale getirir. (Sözen, 2005:118). Bununla beraber Guthrie ve English (1997) karar vericiler için, performans ölçümünün alternatif stratejiler arasında seçim yapma ve aktivitelerin önceliğini belirlemede çok gerekli olduğunu öne sürmektedirler. Performansın finansal ölçütlerine ek olarak ekonomide hem kar amaçlı çalışan hem de kar amacı gütmeyen organizasyonlarda finansal olmayan ölçütlerin kullanımına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin Emmanuel ve diğerlerine (1990) göre örgütsel başarı, hem zaman açısından hem de paydaşlar açısından sürekli değişen çok boyutlu bir kavramdır (Aktaran Kloot ve Martin, 2000). Eğer örgütler bilgi çağında değişen şartlarla birlikte yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, geleneksel yöntemleri terk edip kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 2003:27). Fitzgerald ve diğ. (1991) altı boyutlu bir performans modelini öne sürerek performans boyutlarından ikisi olan rekabet yeteneği ve finansal başarının stratejinin sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Kalan dört boyut ise bu stratejilerin başarılarının belirleyici faktörleri olan kalite, esneklik, kaynak kullanımı ve yeniliktir. Benzer şekilde Atkinson ve diğ. (1997) ölçülebilir faktörlere odaklı olan ve bu faktörlerle ilgilenen birincil hedefler (ve sonuçlar) ile farklılaştırmalara gitmiştir. İçsel koşullara odaklı ikincil hedefler ise hizmetlerin nasıl ulaştırılacağıyla ilgilenmektedir. İşte bu modellere benzer bir model olan kurumsal başarı karnesinde de Kaplan ve Norton performansın dört boyut içerisinde ölçümünü tartışmaktadır (Kloot ve Martin, 2000). Kurumsal başarı karnesi, finansal kontrol araçlarına odaklanmak yerine stratejinin başarılmasında anahtar öğeleri tanımlayacak yeni bir dil olan ölçütleri kullanmaktadır (Niven, 2002:13). Bu sistemle beraber geleneksel performans yönetim sistemlerinin sahip olduğu dar bakış açısından kurtulan örgütler kısa vadeli hedeflere odaklanmak yerine uzun dönemli stratejik sonuçlara odaklanmış olurlar ve sürdürülebilir bir büyümenin önündeki engelleri kaldırmış olurlar.

Kaplan ve Norton, modellerinde Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) modellerinde belirttikleri kalitenin, esnekliğin ve kaynak kullanımının üç boyutunu içsel iş süreçlerinin tek boyutu olarak ele almaktadırlar. Kaplan ve Norton'un boyutları sonuçlar (finansal, müşteriler) ve determinantlar (içsel iş süreçleri, yenilik ve öğrenme) olarak sınıflandırılabilir. Ballantine ve diğ. (1998) Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) modelini strateji ve performans yönetimi arasında bağlantı kurmada kullanmaktadırlar. Strateji ve performans arasındaki bağlantı, Kaplan ve Norton'un (1992) kurumsal başarı karnesinin temel taşını oluşturmakta Atkinson ve diğ. (1997) tarafından da kabul görmektedir (Aktaran Kloot ve Martin, 2000).

Kurumsal Başarı Karnesi Ölçütlerinin Sayısı ve Nitelikleri

Kurumsal başarı karnesinde kaç tane ölçütün ve hangi ölçütlerin yer alacağı konusunda bir kısıtlama yoktur. Örgütler strateji ve gereksinimleri doğrultusunda kaç tane ölçüt olacağını kendileri belirlerler. Performans ölçüt sayısının çok fazla ya da gereğinden az sayıda olması örgütün amaçlarına ulaşması açısından olumlu sonuçlara ulaşmasına katkı

sağlamaz. Performans ölçütü sayısının fazla olması yöneticilerin dikkatlerinin dağılmasına sebep olurken, gereğinden az sayıda ölçütün kullanılması da örgüt gereksinimleri için gerekli genişliği sağlayamayarak örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşamamasına neden olacaktır (Güner, 2006:49).

Kaplan ve Norton (2003:201)'a göre kurumsal başarı karnesindeki dört boyut içinde gruplanmış on beş ile yirmi beş adet arasında finansal ve finansal olmayan ölçüt yer almalıdır. Örgüte bağlı bir birimin stratejisinin hikâyesini anlatması gereken kurumsal başarı karnesi, bu hikayeyi bir dizi neden-sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlanmış sonuç ve performans göstergeleri yoluyla da anlatabilir. Niven'e göre (2002:151) başarı karnesinde kullanılacak performans ölçütlerinin sayısı finansal boyutta üç ile dört, müşteri boyutunda beş ile sekiz, içsel süreçler boyutunda beş ile on, öğrenme ve gelişme boyutunda ise üç ile altı arasında olmalıdır. Örgütün belirlediği performans ölçüm sistemi, tek bir ölçü veya boyuta çok fazla ağırlık verilecek şekilde belirlenmemelidir (Kaplan ve Norton, 2003:200). Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır (Coşkun, 2006b:41).

Kurumsal başarı karnesinde stratejik olmayan sadece görüntü amaçlı ölçütleri kullanmak yerine stratejik ölçüleri dengeleyecek kontrol amaçlı ölçütleri kullanmak daha uygun olacaktır (Kaplan ve Norton, 2003:200). Zaten kurumsal başarı karnesinin çıkış noktası, örgütleri geleneksel performans yönetim sisteminin çok fazla ve karmaşık olan ölçütlerinden kurtararak örgütü geleceğe taşıyabilecek önemli süreçleri takip etme ihtiyacıdır. Bu yüzden olsa gerek Kaplan ve Norton kendi belirledikleri kurumsal başarı karnesi modelinde 4 boyut kullanmışlardır. Her ne kadar kurumsal başarı karnesi ölçütlerinin sayısı örgütlerin kendi süreçlerine ve stratejilerine bağlı olarak değişebilecek kadar esnek bir yapıda olsa da fazla sayıda ve gereksiz ölçütlerin kullanılması kurumsal başarı karnesinin asıl uygulanma amacına ters düşecektir.

Kurumsal başarı karnesi sisteminde doğru ve kaliteli ölçütlerin seçilmesi başarının anahtarlarından bir tanesidir. Kullanılacak ölçütlerin örgütü hedefe götüreceği şekilde belirlenmesinin güç olmasının yanında, belirlenecek olan bu ölçütlerin sistemin başarısını da etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu kabul edilmektedir (Güner, 2006:49). Kurumsal başarı karnesinde belirlenecek olan ölçütler ile performans göstergeleri arasında mutlaka bağlantı bulunmalıdır. Sonuç ölçütleri ile bağlantısı olmayan performans göstergeleri örgüte kısa ve uzun vadede bir değer katmadığı gibi sadece örgütün kısmi gelişim programlarını destekleyici bir seviyede kalır. Ölçütler ve amaçlar arasındaki bağlantılara bakıldığında örgütün stratejisinin iyi anlaşılmasını sağlayan bir sistem kurulmalıdır (Kaplan ve Norton, 2003:201). Kullanılacak olan performans göstergeleri belirlenirken, içsel ve dışsal etkiler arasında da bir denge sağlanması örgüt için önemlidir. Örgüt hem iç hem de dış etkilerden aynı oranda etkilendiğinden, bu etkilerden bir tanesine ağırlık vermek diğerinin önemini göz ardı etmekle sonuçlanabilir. Örnek vermek gerekirse dış etkilere odaklanılması ve kullanılan göstergelerin çoğunluğunun finansal ve müşteri boyutu göstergelerinden seçilmesi ve sadece onların önemsenmesi, örgüt içi işlemlere gereken önemin verilmemesine yol açabilir (Akın, 2006:76).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Kamu örgütlerinin, uygulamaya karar vermeden önce kurumsal başarı karnesinin hangi konularda örgüte fayda sağlayacağı ve hangi konularda örgüte katkısının olup olmayacağını bilmeleri gereklidir. Kurumsal başarı karnesinin neleri ifade edip etmediği konusunda bilgi sahibi olmayan örgütlerin, karnenin verebileceğinden çok daha fazla beklenti içine girmeleri söz konusu olabilir. Genel olarak kurumsal başarı karnesinin kamu örgütleri açısından katılımcılığı, hesap verebilirliği, vizyon ve stratejiler arasında bağlantı kurarak stratejik bir yönetim sistemini ortaya koyduğu ifade edilebilir. Kamu örgütlerinde çeşitli finansal, fiziksel ve beşeri kaynakların tutarlı ve etkin şekilde kullanılması için, bu kaynakların optimum düzeyde entegrasyonun ve koordinasyonun sağlanarak iyi yönetilmesi şarttır. Kamu sektöründe seçilmiş ve atanmış üst yöneticilerin örgütlerinin performans seviyelerini değerlendirmek için temel bir metoda ihtiyaçları vardır. Güvenilirlik, duyarlılık ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde hizmetlerinin performansını paydaşlarına açıklama sorumluluğu taşımaktadırlar. Kurumsal başarı karnesi bu işlevleri üstlenmek noktasında kamu örgütleri için geleneksel performans yönetim araçlarına göre daha güvenilir ve açıklayıcı çözüm kapasitesine sahiptir.

Kurumsal başarı karnesi ise günümüzün rekabet koşullarının gereği olan müşteri tatmini, çalışanların tatmini, kalite, yenilik gibi finansal olmayan performans ölçülerine de ağırlık vererek sağlıklı bir performans bilgisi sunmaktadır. Kurumsal başarı karnesinde görülmeyen değerler de performans ölçüleme sistemine dâhil edildiğinden gerek çalışanların gerekse vatandaşların algıları, memnuniyetleri, sosyo-kültürel düzeyleri dikkate alınmaktadır. Kurumsal

başarı karnesi kamu örgütlerinde vatandaşları ve paydaşları dikkate aldığından performans bilgisine dışsal bir boyut kazandırdığı görülmektedir.

Kurumsal başarı karnesi çalışanların katılımcılığını esas aldığından görüş ve önerilerin üst yönetime ulaştırılmasında etkili bir iletişim kanalı rolünü de üstlenir. Kurumsal başarı karnesi ise üst yönetimin ihtiyaç duyduğu, örgütün önceliği olan ve sürekli olarak kontrol edilmesi gereken performans ölçütlerini işgörenlerin de katılımını sağlayarak net bir şekilde organizasyonun bütününe benimsetmekte aktif bir rol oynamaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim uygulamalarının güçlendirilmesinde aktif bir rol oynamaktadır.

Kurumsal başarı karnesi örgütün bütünsel performansı ile ilgilenecek örgüt stratejisine ve misyonuna odaklanmaktadır. Stratejiye yapılan vurgu çerçevesinde gerekli düzenlemelere ve geliştirmelere olanak sağlayarak örgütsel çevre değiştiğinde tepki vermektedir. Buradaki amaç kamu örgütlerinde alınan kararları muhtemel çevresel değişimleri dikkate alarak vermektir. Bu şekilde beklenilmeyen durumlara karşı önceden bir pozisyon alma imkânı sağlanmış olur. Performans ölçü setleri strateji odaklı olduğundan üst yöneticiye örgütün gelecekte nereye doğru yol aldığı konusunda daha doğru ve sağlıklı bir performans bilgisi sunmaktadır. Kurumsal başarı karnesi gelecekle ilgili tahmin yapma ve tedbir alma konusunda kamu örgütleri açısından daha etkili bir araçtır.

KAYNAKÇA

- AKIN, Onur (2006), “Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme”, Uzmanlık Tezi, KİT Genel Müdürlüğü, Hazine Müsteşarlığı, Mayıs, Ankara
- ARVESON, Paul (2003), “*A Balanced ScoreCard For City & Country Service*”, Balanced Scorecard Institute, NC. http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSC_for_City-County03.pdf 12.10.2008.
- ATKINSON A. A. ve McCrindell J. Q. (1997), “*Strategic Performance Measurement in Government*”, **CMA Magazine**, Vol. 71, No: 3, April, ss.20-23.
- ATKINSON, Helen (2006), “*School of Service Management*”, University of Brighton, Eastbourne, **UK Management Decision**, C. 4, No. 10, ss. 1441-1460.
- BALLANTINE, J., Brignall, S. ve Modell, S. (1998). “*Performance Measurement and Management in Public Health Services: A Comparison of U.K. and Swedish Practice*”, **Management Accounting Research**, Vol. 9, ss.71-94.
- COŞKUN, Ali (2006a), “*Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları*”, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Yıl 5, Sayı: 19, ss.119-136.
- COŞKUN, Ali, (2006b), **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Eylül.
- ÇUKURÇAYIR M. Akif, H. Tuğba Eroğlu (2004), “*Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi*”, **Sayıştay Dergisi**. S.53.
- EDWARDS, David ve John Clayton Thomas (2005), “*Developing a Municipal Performance Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard*”, **Public Administration Review**, City of Atlanta Georgia State University, May/June, Vol. 65, No.3.
- EPSTEIN, Marc J. Ve WISNER, Priscilla S. (2001), “*Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*”, **Environmental Quality Management**, Winter, s1-10.
- FITZGERALD, L., R. Johnston, T.J. Brignall, R. Sivestro ve C. Voss (1991), **Performance Measurement in Service Businesses**, Chartered Institute of Management Accountants, London

- GREATBANKS, Richard ve TAPP David (2007), “*The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment, Empirical Evidence From Dunedin City Council*”, New Zealand Department of Management, School of Business, University of Otago, Dunedin, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27, No: 8, ss. 846-873.
- GUMBUS, Andra ve WISSIER Robert (2006), “*Enterpreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy Into Performance Measures*”, **Journal of Small Business Management**, Vol:44, 3.
- GUTHRIE, J. ve ENGLISH L. (1997), “*Performance Information and Programme Evaluation in the Australian Public Sector*”, **International Journal of Public Sector Management**, V.10 (3): 154–64.
- GÜNER, M. Fatih (2006), “Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı-Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- GÜNER, M. Fatih, (2008), “*Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard*”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, , Cilt. 10, Sayı.1, s.247–265.
- KAPLAN, Robert ve NORTON David (1992), “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, **Harvard Business Review**, January-February.
- KAPLAN, Robert ve NORTON David, (1996a), **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, Robert ve NORTON David, (1996b). “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, **Harvard Business Review**, V.74, ss.74-85.
- KAPLAN, Robert ve NORTON David, (2003), **Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KAPLAN, Robert ve NORTON David (2004), “Plotting Success With Strategy Maps” Optimize, February, S.2.
- KAPLAN, Robert ve Mark H Moore (2003), “The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to Stratejik Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations”, Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 18.
- KILIÇ, Mustafa, Volkan Erkan (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Kriterleri Bir Arada Olabilir mi?”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2.
- KIM, Jong-Tae, SANG-Hyun Park, SANG-Wook Kim (2001), “On Building a Dynamic BSC Model for Stratejik Performance Measurement in PublicSector”, Graduate School of Chungbuk National University 771 Industrial Technology Research Park, #12 Gaeshin-dong, Heungduk-gu on the Atlanta Dashboard”, , Cheongju, Chungbuk 361-763, South Korea.
- KLOOT, Louise ve John Martin (2000), “*Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government*”, **Management Accounting Research**,11, 231–251.
- MCWHORTER, Laurie Burney (2003), “*Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?*”, **Management Accounting Quarterly**, C:IV, No:4, ss.23-27.
- NIVEN, Paul R. (2002), **Balanced Scorecard, Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining**, Jhon Wiley and Sons Inc., London.
- ÖRNEK, Ali Şahin (2000), “*Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3.

SÖZEN, Süleyman (2005), **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

THUY, Vu X. ve John F. Darlymple (1999), "*Performance Measurement In Local Government In Victoria*", Centre for Management Quality Research at RMIT, Australia.

UNIWORLD CONFERENCE (2000), *For Professional and Managerial Staff, Intellectual Capital: People First in the Information Age Economy*, August 21–23, Singapore.