

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART YÖNTEMİNİN KULLANIMI: DIŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİNDE BİR UYGULAMA*

Dr. Ayşe AYDIN^a
Doç. Dr. İdris VARICI^b

Örnek Olay (Vak'a) Tahlili
(Case Analysis)

*Muhasebe ve Vergi
Uygulamaları Dergisi
Mart 2022; 15 (1): 183-211*

ÖZ

Sosyal sorumluluk ve çevreyi esas alan sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda önemli hale gelmiştir. Bu anlamda kurumların sürdürülebilirliğinin ölçümü önem kazanmış, sürdürülebilirliği ölçmeye yönelik performans tabanlı teknikler ortaya çıkmıştır. Bu performans ölçümlerinden biri de Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (SBSK) yaklaşımıdır.

Bu çalışmanın amacı, Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (SBm SK)'ın beş boyutlu formunu bir sağlık kurumu olan Diş Hekimliği Fakültesi'nde uygulamaktır. Bu amaca yönelik olarak, kuruma ait beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Boyutlar; "sürdürülebilirlik", "finansal", "müşteri (hasta)", "iç süreçler", "öğrenme ve gelişme" boyutlarıdır. Ardından her bir boyutun performansını ölçmede kullanılacak stratejik amaç ve değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Daha sonra, boyutların performansı belirlenen stratejik amaç ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Boyutların incelenmesi sırasında gerekli verilerin elde edilmesinde hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde mülakat çalışması yapılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesinde ise, anket çalışması yapılmış ayrıca kurumun 2017-2018 yıllarına ait bilanço, gelir tablosu ve faaliyet raporlarından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda kurumun, sürdürülebilirlik boyutunda kısmen başarılı olduğu, finansal boyutta pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği, müşteri boyutunda ve iç süreçler boyutlarında genel olarak başarılı olduğu, öğrenme ve gelişme boyutunda ise çalışanlar kapsamında başarısız olduğu tespit edilmiştir. Toplamda ise, belirlenen 17 stratejik amaçtan 6'sında başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Performans, Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart, Diş Hekimliği Fakültesi.

JEL Kodları: M40, M41.

APA Stili Kaynak Gösterimi:

Aydın, A., Varıcı, İ. (2022). Performans Ölçümünde Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yönteminin Kullanımı: Diş Hekimliği Fakültesinde Bir Uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 15 (1), 183-211.

* Makalenin gönderim tarihi: 31.05.2021; Kabul tarihi: 14.06.2021, iThenticate benzerlik oranı %3

^a aydinayse.tr@gmail.com, ORCID: [0000-0001-7538-8407](https://orcid.org/0000-0001-7538-8407).

^b Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, idris.varici@omu.edu.tr
ORCID: [0000-0003-1825-0289](https://orcid.org/0000-0003-1825-0289).

USE OF SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD METHOD IN PERFORMANCE MEASUREMENT: AN APPLICATION IN THE FACULTY OF DENTISTRY

ABSTRACT

Sustainability which consists social responsibility and environment has become important in recent years. In this sense, measuring the sustainability of institutions has become importance and performance-based techniques have started to be used to measure sustainability. One of these performance measurements is the Sustainability Balance Scorecard method.

The purpose of this study is to apply the five-dimensional form of the Sustainability Balanced Scorecard in a health institution, Faculty of Dentistry. For this purpose, a five-dimensional SBSK strategy map of the institution was created. Dimensions on the map are “sustainability”, “financial”, “customer (patient)”, “internal processes”, “learning and development”. Afterwards, the strategic purpose and evaluation criteria to be used in measuring the performance of each dimension were determined. Then, the performance of the dimensions was examined and explained within the scope of the determined strategic purpose and evaluation criteria. Finally, results of SBSK were reported as a chart. Both qualitative and quantitative data collection techniques were used in obtaining the required data during the examination of the dimensions. An interview study was conducted to obtain qualitative data. As to obtaining quantitative data, a survey was conducted and additively, the government agency’s balance sheets, income statement and activity reports for 2017-2018 were used.

As a result, it has been determined that the institution is partially successful in the sustainability dimension, has made progress and has positive values in the financial dimension and has improved, been successful in the customer and the internal processes dimensions, and failed in the learning and development dimension within the scope of the employees. In total, it was concluded that 6 out of the 17 determined strategic aims failed.

Keywords: Performance, Sustainability Balanced Scorecard, Faculty of Dentistry.

JEL Codes: M40, M41.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Competition between corporations is increasing day by day. Therefore, corporations should increase their performance. However, the performance indicators of corporations are not just financial. There are some nonfinancial performance indicators of corporations. For example social and environmental performance are not financial performance of corporations. But these performance indicators are very important in terms of sustainability. The increasing strategic importance of environmental and social issues as well as related performance measures has spurred interest in sustainability performance measurement. So Sustainability Balanced Scorecard method has become one of the most important methods about corporations performance. Because Sustainability Balanced Scorecard takes into account non-financial indicators as well as financial indicators. This

method is a multidimensional performance measurement method that measures non-financial indicators such as customer satisfaction, quality and functionality that will affect performance in the long term. On the other hand social and environmental indicators are the most important aspect of this method.

There are a lot of research about classic balanced scorecard performance measurement. However, it has been found that very little research has been investigated about Sustainability Balanced Scorecard in international literature. Besides, it is not available to any study in Turkey investigating the Sustainability Balanced Scorecard that applied any corporations. There are only theoretical studies in national literature on the Sustainability Balanced Scorecard method. So the purpose of this research is applying the five-dimensional Sustainability Balanced Scorecard model that includes social and environmental components in the Faculty of Dentistry, which is a health institution. Because it has been determined that there are no studies about the Sustainability Balanced Scorecard that applied any health institution.

Literature on Research

Since the Sustainability Balanced Scorecard is a newly developed method, there are not many academic studies on the subject in both national and international literature. There has been few studies about Sustainability Balanced Scorecard as applicable. In Turkey it has been determined that there are no studies about sustainability balanced scorecard as applicable. But the issue of integrating economic, social and environmental components with traditional balance scorecard is theoretically discussed in national literature. So there is a gap about sustainability balanced scorecard as applicable in national literature. Sustainability balanced scorecard on a health institution not previously investigated in Turkey has been researched. In this sense, this research is meaningful as it is the first research about Sustainability balanced scorecard on a health institution in Turkey. This research can fill the gap in the literature.

Method of The Research

The research was conducted on Dentistry Faculty of Ondokuz Mayıs University, which is a health institution. The research is focus on measuring the 2019 performance of Dentistry Faculty. Both qualitative and quantitative data collection techniques were used to obtain data. So in this research interview and questionnaire method was preferred. Patient satisfaction survey and employee satisfaction survey published by the Ministry of Health was used. Questionnaires were applied to total of 150 patients over the age of 18 and 100 employees. On the other hand, balance sheet, income statement and activity reports of the institution for the years 2017-2018 were used to obtain financial data.

Findings of The Research

Firstly a sustainability balanced scorecard strategy map has been created to measure of performance. There are five dimensions in the sustainability balanced scorecard strategy map. These are sustainability, financial, customer (patient), internal processes, learning and development dimensions. "Sustainability" was at the top of the scorecard strategy map as the fifth dimension. Then, strategic aims have been determined for the performance of each dimension. The corporate performance has been examined and explained on five dimensions and in the context of 17 strategic aims. As a result of this research, it was determined that the institution has been successful in terms of sustainability, generally successful in terms of customer (patient) and internal processes. It was determined that the institution has positive values in the financial dimension and shows improvement. However, it was determined that institution has been unsuccessful within the scope of the employees in the learning and development dimension. At the end of this research, the institution was determined to be unsuccessful in 6 of the 17 strategic aims.

Conclusion

Tehere has been few studies about Sustainability Balanced Scorecard as applicable in Turkish literature. But these studies are generally theoretical and classic balanced scorecard that has four dimensions. There is no applied study in a health institution about sustainability balanced scorecard has five dimension. The fifth dimension is sustainability consist environmental and social contents. In this sense this research is first in terms of five dimension of institution performance named five dimensional balanced scorecard or sustainability balanced scorecard. For future studies this subject can be researched with other institutions or businesses.

1. GİRİŞ¹

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının hem boyutu şiddetlenmiş hem de koşullarında değişiklikler ortaya çıkmıştır. Günümüz işletmelerinin kar elde etmesi, başarılı olması ve devamlılıklarını sürdürebilmesi sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlamakla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, faaliyet alanları ile ilgili finansal ve finansal olmayan faktörleri dikkate almak ve analiz etmek zorundadır. Analiz noktasında performans ölçümü önemli olmaktadır. Bu nedenle çeşitli performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Ancak geliştirilen performans ölçüm yöntemleri işletmeleri genellikle finansal açıdan ele almakta ve performans değerlendirmesinde daha çok sayısal verilere dayanmaktadır. Oysaki finansal veriler kadar, finansal olmayan verilerin de dikkate alınarak performans ölçümünün daha kapsamlı yapılması önemli olmaktadır. Balans skor kart (BSK) yöntemi, gereksinimleri karşılamada yetersiz kalınan hususlara çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiştir.

BSK yöntemi, finansal ve finansal olmayan performansın eş zamanlı olarak tanımlanmasına, iyileştirilmesine ve yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak yöntem, performans ölçümünde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Oysaki sürdürülebilirlik zamanının en önemli mücadelelerinden, zorluklarından biri olmaktadır. Bu nedenden ötürü yöntem gözden geçirilip, sürdürülebilirlik bileşenlerini kapsayacak şekilde genişletilmiş ve Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (SBSK) olarak adlandırılan yeni bir yöntem geliştirilmiştir.

SBSK yöntemi, kökenini geleneksel BSK'den almakta ve ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik bileşenlerini birleştirerek farklı bir içerik ve mimari sunmaktadır. SBSK yöntemi hem performans ölçümüne olanak sağlamakta hem de sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerini iş stratejisine dahil ederek kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmektedir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda, SBSK yönteminin teorisi ve pratiği hakkında yararlı bilgiler sağlayan uluslararası çalışmalar bulunmakla birlikte, ulusal yazında konuyu yalnızca teorik açıdan ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte SBSK yönteminin gerek uluslararası gerek ulusal yazında, sağlık kurumunda uygulandığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile söz konusu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Çalışma ile hem performans ölçümünün daha kapsamlı yapılması hem de kurumsal sürdürülebilirliğin teşvik edilmesi için sürdürülebilirliğin iş stratejisine dahil edildiği beş boyutlu SBSK modeli sağlık kurumunda uygulanmıştır.

¹ Bu makale 2021 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, tamamlanan "Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart Yöntemi ile Performans Ölçümü: Dış Hekimliği Fakültesinde Uygulama" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

Bu çalışmanın amacı; kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini destekleyebilecek iki sürdürülebilirlik bileşenin (sosyal, çevresel) beşinci boyut olarak skor karta eklendiği özel, kapsamlı bir SBSK modelini bir sağlık kurumu olan Diş Hekimliği Fakültesi'nde uygulamaktır.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BALANS SKOR KART (SBSK)

Sürdürülebilirlik “ekonomik faaliyetlere ek olarak, sosyal ve çevresel konularla sıkı bir ilişki kurmayı ifade eder”. Sürdürülebilir olma, kurumsal büyüme ve karlılığın önemli olduğunu kabul ederken, aynı zamanda işletmelerin çevre koruma, sosyal adalet ve eşitlik gibi sosyal ve çevresel hedefler peşinde koşmasını gerektirir. BSK'nin yapısı gereği nicel ve nitel amaçları belirlemesinden ötürü daha fazlasını da vaat edebileceği, kalıcı bir rekabet avantajının kazanımına yönelik ilgili tüm hususların (sosyal ve çevresel) dahil edilebileceği söylenmiştir (Hristov vd., 2019, p. 4). Son zamanlarda sürdürülebilirlik ölçümlerinin BSK'ye dahil edilmesi için çağrılar yapılmış, sosyal sorumluluk ve çevresel hususlar skor karta dahil edilmiştir (Jiangtao & Pin, 2010, p.111). BSK'ye sosyal ve çevresel yönleri içeren “piyasa dışı bakış açısı (non-market perspective)”nın veya “geleceğe hazırlık (future readiness)” adı altında beşinci bir boyutun eklenmesi önerilmiş ve bu daha kapsamlı yaklaşıma Sürdürülebilirlik Balans Skor Kart (Sustainability Balanced Scorecard) adı verilmiştir (Kang vd., 2015, p. 126).

Sürdürülebilirlik verilerinin skor karta dahil edilme çabaları sürdürülebilirlik balans skor kartını ortaya çıkarmıştır (Jiangtao & Pin, 2010, p. 111). Sosyal ve çevresel konuları açıkça dikkate alan ve geleneksel BSK'de yapılan değişiklikler ile geliştirilen yöntem sürdürülebilirlik balans skor kart olarak adlandırılmaktadır. SBSK, iş performansının kalıcı iyileştirilmesi için sürdürülebilirlik konseptinin temel gerekliliğini karşılamaktadır (Hristov vd., 2019, p. 2). SBSK, sürdürülebilirlik bileşenlerinin geleneksel skor karta dahil edilmesini teşvik etmektedir (Gadenne vd., 2016, p. 155). SBSK, kökenini geleneksel BSK'den almakta ve üç sürdürülebilirlik bileşenini birleştirerek farklı bir içerik ve mimari sunmaktadır. Bu nedenle, SBSK'nin uygulanabilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel amaçların tanımlanması gerekli ve çok önemlidir (Araujo vd., 2020, p. 2).

SBSK, bir işletmenin finansal başarısını önemli ölçüde etkileyen parasal olmayan stratejik başarı faktörlerinin hesaba katılmasını mümkün kılmaktadır. SBSK, işletmelere performanslarını toplum, çevre (piyasa dışı, sürdürülebilirlik vb.), finans, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme hususlarında değerlendirmelerine olanak sağlar (Rae vd., 2015, p. 44). Bu sayede SBSK yöntemi ile hem performans ölçümü yapılmakta hem de sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin üçü de iş stratejisine dahil edilerek kurumsal sürdürülebilirlik teşvik edilmektedir (Rabbani vd., 2014, p. 7317).

SBSK, bir yönetim aracı olarak da kurumsal sürdürülebilirlikte önemli rol oynamaktadır. Örneğin Kanada’da kar amacı güden hazır yiyecek satan bir şirketin stratejisine göz atıldığında; yılda 4 milyon dolarlık gelir elde eden bu şirketin son zamanlarda pazarlarda çevre ve politika sorunları ile karşılaştığı görülmüştür. Tüketicilerin talebi ise, daha sağlıklı gıda, gıda güvenliği sertifikası, atık su düzenlemeleri olmuştur. Karşılaşılan bu zorluklar ve istekler şirket stratejisinin iddialı bir sürdürülebilirliği benimsemesine yol açmıştır. Şirket, yeni pazar fırsatlarını yakalamak için bu önemli stratejik konuları ele alarak mevcut stratejisini sosyal ve çevresel hususları entegre etmek için gözden geçirmeye karar vermiştir. Nihayetinde, stratejisini bir SBSK ile uygulanabilir hale getirmiştir. SBSK mimarileri, sürdürülebilirliğin strateji oluşturma sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturduğunu ve bu nedenle geleneksel skor karttan izole edilemez olduğunu ifade etmişlerdir (Hansen & Schaltegger, 2017, p. 940). Böylelikle SBSK’nin üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik performanslarını ve kurumsal imajlarını yeniden konumlandırmalarına, iyileştirmelerine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Literatür sonuçları, SBSK’yi uygulamaya odaklanan işletmelerin sayısının son yıllarda arttığını göstermektedir (Hristov vd., 2019, p. 2).

Kim vd., (2019) iyi bir ticari itibar kazanmak, daha fazla potansiyel müşteri çekmek için yöneticilerin işlerinde sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamaları benimsemelerinin önemli olduğunu ifade etmektedirler. İspanya’da otellere yönelik yapılan bir çalışmada, yüksek düzeyde sürdürülebilirlik faaliyetlerine sahip otellerin daha yüksek mali getirilere sahip olduğu tespit edilmiştir. İspanya’da yapılan başka bir çalışmada sürdürülebilirlik faaliyet duyurusunun hisse senedi fiyatı üzerindeki etkisi analiz edilmiş, sürdürülebilirlik ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kang vd., 2015, p. 125).

3. SBSK’nin OLUŞTURULMASI

Zamanın en önemli argümanlarından olan sürdürülebilirlik konusunun niçin işletmelere dahil olması gerektiği konusunda çok fazla teorik çalışma yapılmıştır. Ancak işletmelerin sürdürülebilirlik değerlendirmesini, kontrolünü ve raporlamasını nasıl birleştirerek yapacaklarına yönelik nispeten daha az çalışma bulunmaktadır (Maas vd., 2016, p. 237). Bu konuda SBSK’yi, performans ölçümünün yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliği geliştirme potansiyeline sahip “araç” olarak incelemenin önemine dikkat çekilerek, hakkındaki tartışmaların daha yüksek seviyelere taşınacağı vurgulanmaktadır (Hansen & Schaltegger, 2017, p. 950).

SBSK strateji haritası oluşturulmasında sürdürülebilirlik bileşenlerinin, geleneksel skor karta dahil edilmesi önerilmektedir (Özçelik, 2013, s. 4998). Nasıl dahil edilmesi gerektiği hususunda ise; bu bileşenlerin (sosyal ve

çevresel) bir organizasyonun yönetim aracı mimarisinde açıkça tanınması gerekip gerekmediği sorusu sorulmaktadır. Çevre dostu bir şirket örneğine bakıldığında, onun amacı üretimin doğal çevre üzerindeki etkilerini azaltmaktır (ki bu uygulama açıkça organizasyon dışındadır). Ancak bu kuruluş kendi başına değildir ve küresel sonuçları olmaktadır. İkinci soru: sürdürülebilirlik ile ilgili bileşenlerin nerede ele alınmasıdır. Sürdürülebilirlikle ilgili amaçlar iç süreçler boyutunda mı ele alınmalı, yoksa SBSK'nin en tepesinde (finansal boyut yerine) bir öncelikli boyut olarak mı eklenmelidir (Hansen & Schaltegger, 2017, p. 941)?

Yukarıdaki soruların cevaplanması adına SBSK'nin mimarisi iki şekilde yapılabilir. Bunlardan birincisi; sürdürülebilirlik bileşenlerini geleneksel BSK'nin dört boyutunda ele almak, ikincisi ise; bu bileşenleri dikkate almak için yeni bir performans boyutu oluşturmaktır (Araujo vd., 2020, p. 3). Bu iki farklı yaklaşım aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

3.1. Sürdürülebilirlik Bileşenlerinin Dört Boyuta İlave Edilmesi

Bu yaklaşım, mevcut skor kartı olan ve skor kartlarını sürdürülebilirlik uygulamalarını yansıtacak şekilde geliştirmek isteyen işletmeler için uygun olmaktadır.

Sürdürülebilirlik bileşenlerinin dört boyuta ilave edilmesinde, mevcut skor karta sürdürülebilirlik bileşenleri ile ilgili amaçlar eklenir. Sürdürülebilirlik ile ilgili amaçlar kısmi veya kapsamlı olarak skor karta eklenebilir. Kısmi şekilde; birkaç sürdürülebilirlik göstergesi boyutların bazılarında eklenir (çoğunlukla iç süreçler veya müşteri) yani amaçlar tüm boyutlara dahil edilmez. Kapsamlı şekilde ise, sürdürülebilirlik konuları skor kartın tüm boyutları boyunca ilave edilir (Özçelik, 2013, s. 4999). Entegre Karne tasarımı olarak da ifade edilen bu mimari daha çok kar amacı güden kuruluşlarla ilgilidir, çünkü bu yaklaşım ile oluşturulacak skor kartta finansal boyut hiyerarşinin en üstünde yer alacaktır. Çünkü finansal performansın kar amacı güden kuruluşlar için nihai başarı tanımını sağladığı bilinmektedir (Journeault, 2016, p. 219). Figge vd.,(2002), sosyal ve çevresel bileşenlerin geleneksel skor karta entegre edildiği bir SBSK'nin tamamen ekonomik alana bağlı kaldığını ve çevresel yönleri karşı savunmacı bir duruş benimseyen işletmeler için daha uygun görüneceğini ifade etmektedirler. Çünkü sosyal ve çevresel konuları bir strateji haritasında ekonomik olanlarla (geleneksel skor kartın dört boyutu ile) bütünleştirmek SBSK'de çatışan ilişkilerinin nasıl ele alındığını göstermez (Hansen & Schaltegger, 2017, p. 941).

Dört boyutu savunanlara göre balans skor kart, boyutların adı değişebilmekle birlikte 4 boyutta kalması gerektiği, sürdürülebilirlik boyutunun diğer 4 bileşenin içine dahil olabileceği, örneğin finansal boyutun bu anlamda genişletilerek bir SBSK modelinin geliştirilebileceği ifade edilmektedir. Finansal boyutu genişletme seçimine dayanan

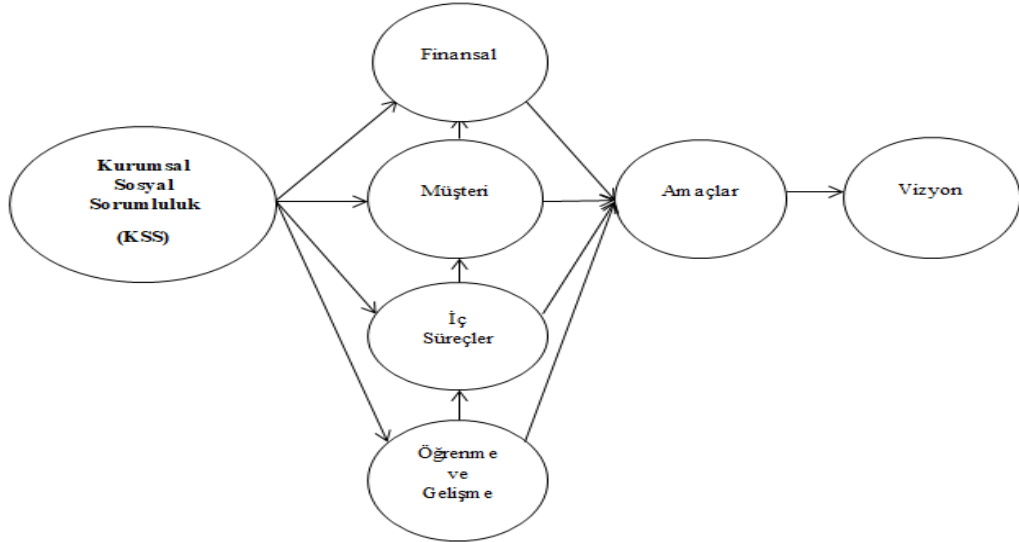
SBSK'nin, kullanıcıları için daha doğal ve kapsamlı görünmekte olduğu ifade edilmektedir (Jouneault, 2016, p. 219).

Daha önce de ifade edildiği üzere bu şekilde bir SBSK tasarımının kar amacı güden kuruluşlar için daha uygun olacağı, kar amacı gütmeyen kurumlar için sürdürülebilirlik boyutunun farklı bir şekilde tasarlanması gerektiği ifade edilebilir. Bu nedenle temel anlamda kar amacı gütmeyen bir kurum olarak dış hekimliği fakültesinin farklı bir tasarımda strateji haritasının oluşturulması gerekliliği görüşü oluşmaktadır.

3.2. Sürdürülebilirliğin Beşinci Boyut Olarak Eklenmesi

Balans skor kartın sürdürülebilirlik bileşenlerini içine alarak bir başka formatı da balans skor karta beşinci boyut eklenmesidir. Kaplan & Norton (1996), skor kartta yer alan temel dört boyutun zorunlu olarak uygulanması gereken bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmemesinin gerektiğini, işletmelerin skor kartlarına yeni bir boyut ekleyebileceklerini veya boyutları yeniden adlandırabileceklerini ifade etmişlerdir.

“Sürdürülebilirlik için planlama zordur ve nadiren bir girişimin planlanma sürecine dahil edilir” sözü ile sürdürülebilirliğin skor kartın ayrı bir parçası olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Rodriguez vd., 2020, p. 1). Beşinci boyut olarak eklenecek “sürdürülebilirlik boyutu”, diğer dört boyut ile bağlantılı olarak sosyal ve çevresel performans göstergelerinden oluşmaktadır ve nihai hedef olarak sürdürülebilirliğin önemini vurgulamaktadır (Özçelik, 2013, s. 5000). Aşağıda buna yönelik bir örnek bulunmaktadır.



Şekil 1: Beş Boyutlu SBSK Modeli (Kang vd., 2015, p. 127)

Kang vd., (2015), Puket/Tayland'da aile otellerine yönelik yaptığı çalışmada KSS, SBSK'ye beşinci boyut olarak eklemiş ve nihai hedef olmuştur. Oluşturdukları model ile; KSS boyutunun diğer dört boyut ile, dört boyutun birbirleri ile, KSS'nin amaçlar ile, amaçların vizyon ile arasında pozitif bir ilişkinin varlığını deneysel yöntemle araştırmışlardır. Araştırma sonucunda KSS'nin SBSK boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. KSS ile amaçlar arasında önemli bir ilişkinin olduğu ve boyutların birbirleri arasında nedensel ilişkinin olduğu bulguları ortaya konulmuştur. Özetle hazırlanan SBSK'de, KSS'nin ticari operasyonlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Figge vd.,(2002), geleneksel skor karta eklenecek, çevresel ve sosyal yönleri içeren beşinci boyutu “piyasa dışı” boyut olarak adlandırmaktadırlar. Journeault ise, bu boyutu “toplum ve gezegen” olarak tanımlamaktadır. SBSK'nin beş boyut olarak oluşturulması, yönetim ve çalışanların dikkatini kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine odaklama ve işletmelerin sosyal ve çevresel önceliklerinin önemini vurgulama avantajına sahiptir. Ancak bu beşinci boyutun adlandırılmasına ilişkin fikir birliği bulunmamaktadır (Journeault, 2016, p. 214).

Beşinci boyutta yer alan amaçlar, sosyal ve çevresel performansı dış paydaşlara raporlamak için kullanılmaktadır. Böylece paydaşlar, işlemenin sürdürülebilirlik performans düzeyini rakipler ile karşılaştırabilir. Örneğin, Avrupa'daki işletmelerin karbon emisyonlarını hem hükümete hem de müşterilere bildirmeleri giderek daha fazla talep edilmiştir. Ayrıca çevresel ve sosyal toplum kuruluşları ve dünyanın dört bir yanındaki yatırımcılar bu konularda şeffaflığı giderek daha fazla talep etmektedir. Bu seçenek, sürdürülebilirlik performans yönetimi ve raporlamanın bir arada yapıldığı bir bütünleştirmeyi de kolaylaştırmaktadır (Journeault, 2016, p. 217).

Performans karnesinde çevresel verilerin yer almasının ve bu verilerin sunum şeklinin yatırım kararlarını değiştirip değiştirmediği araştırılmıştır. Çevresel verilerin beşinci boyut olarak eklendiğinde karar vericilerin daha çevre dostu yatırım seçeneğini seçtiklerini, ancak veriler dört boyut içerisine gömülü olduğunda tersi karar verdikleri tespit edilmiştir (Jiangtao & Pin, 2010, p. 111). Aynı zamanda sürdürülebilirliği, işletmenin temel değeri haline getirmek isteyen işletmeler için yeni bir boyut eklemek kolay bir yol olarak düşünülmektedir. Ancak beşinci boyut, daha fazla görünürlük sağlamaktadır (Kalender ve Vayvay, 2016, s. 80).

Bütün bu çalışmalar ve önermeler göstermektedir ki sürdürülebilirlik, SBSK'nin beşinci ayağıdır. Sürdürülebilirlik, oluşturulan strateji haritasında herhangi bir boyut için öncü veya ardıl gösterge değildir, ancak diğer tüm boyutlar için öncü (lider) veya ardıl (sonuç) göstergesi olarak hareket etmektedir (Kang vd., 2015, p. 126). Anılan gerekçelerle bu araştırmada da sürdürülebilirlik boyutu beşinci boyut olarak strateji

haritasına yerleştirilmiş ve kurumun performansı bu şekilde tespit edilmeye çalışılmıştır.

4. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür bilgileri sadece SBSK özelinde verilmiştir. Dört boyutlu geleneksel skor kart (BSK) yöntemi ile ilgili uygulamalı çalışmaların olduğu bilinmektedir. Fakat literatür başlığı altında bu çalışmalara yer verilmemiştir. Öte yandan SBSK modeli hem dörtlü sistem hem de beşli sistem üzerinden değerlendirilerek literatür incelenmiştir. Bu anlamda SBSK modeline yönelik ilgili birtakım çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Araujo vd., (2020), Brezilya'daki bir tarım ve hayvancılık şirketi için bir SBSK modeli oluşturmuşlardır. Modelde boyutlar; finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme ve sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir. Sürdürülebilirliğin bileşenleri olan sosyal ve çevresel konular beşinci boyut olarak eklenen “sürdürülebilirlik” boyutunda ele alınmıştır. Bu çerçevede sürdürülebilirliğin, şirketin stratejik yönetimi ile uyumlu hale getirilebileceği sonucuna varılmıştır.

Hristov vd., (2019), çalışmalarında 113 İtalyan şirket yöneticisiyle yaptıkları anket ve görüşmelerden elde edilen bilgiler sayesinde, işletmelerin yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesine olanak tanıyan, kritik perspektif adı verilen ayarlanmış bir sürdürülebilirlik balans skor kart modeli oluşturmuşlardır. Oluşturulan model beş boyutta (kavramsal, yapısal, çevresel, sosyal ve ekonomik) geliştirilmiştir. Çalışma sonucunda, şirketlerin sürdürülebilirlik ve ekonomik başarı elde etmek için SBSK oluşturulmasının önemine dikkat çekilmiştir.

Junior vd., (2018), yapmış oldukları çalışmada literatüre dayalı olarak BSK'nin dört perspektifini sürdürülebilirliğin üç boyutuyla ilişkilendiren, “sürdürülebilirlik değerlendirme modeli” olarak adlandırdıkları bir model önermişlerdir. Modelde sürdürülebilirlik bileşenleri BSK'nin dört boyutu içerisine dahil edilmiştir. Önerilen model, Brezilya'da yiyecek ve içecek pazarındaki bir üreticiye uygulanmıştır. Uygulama sonucunda, sürdürülebilirlik X BSK matrisinin 12 korelasyonunun, sürdürülebilirlik bileşenlerini ve BSK boyutlarını içerdiği tespit edilmiştir. Her korelasyon için göstergelerin tanımlanmasını sağladığını, oluşturulan modelin bir imalat sisteminin kapsamlı ve ayrıntılı değerlendirilmesine izin verdiğini vurgulamışlardır.

Tsang Lu vd., (2018), yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak ve uluslararası havalimanlarının performanslarını değerlendirmek için sürdürülebilirlik balans skor kart model önerisinde bulunmuşlardır. Modelde boyutlar; finansal, dahili iş süreci, öğrenme ve büyüme, çevresel, sosyal boyut olarak belirlenmiştir. Önerilen model, vaka çalışması olarak

Tayvan'daki üç uluslararası havalimanında uygulanmıştır. Çalışma sonucunda imajın, performans değerlendirmesinde en önemli faktör olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik bileşenlerinden sosyal perspektifin performans üzerinde en yüksek derecede ve net etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Giannouku & Beneki (2018), yapmış oldukları çalışmada turizm alanında SBSK'ye dayalı kavramsal bir çerçeve önermişlerdir. Oteller, restoranlar, turizm acenteleri ve tur operatörleri gibi alanları içeren çalışmada turizm alanına has SBSK model önerisi sunulmuştur. Kurumsal, ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel olmak üzere 4 ana kategoride performans kriterleri belirlenmiştir.

Hansen & Schaltegger (2017), çalışmalarında SBSK'nin tasarımı, uygulanması, kullanımı ve gelişimi sürecine teorik açıdan yaklaşmışlardır. Teorik açıdan yapılacak olan çalışmaların, araştırma hakkında boş noktaları belirlemek ve araştırmacıları bu alanları incelemeye teşvik etmek konusunda katkı sağladığını belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda; SBSK mimari tartışmalarının hala devam ettiği ve çok az sayıda deneysel çalışmaların olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, konu hakkında yapılacak tartışmaların daha yüksek bir seviyeye taşınması gerekliliği ifade edilmiştir. SBSK'yi kurumsal sürdürülebilirliği geliştirme potansiyeline sahip diğer birçok "araç" dan yalnızca biri olarak incelemenin önemi vurgulanmıştır.

Journeault (2016) çalışmasında, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını içeren bir sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmelerinin önem ve faydalarının giderek daha fazla kabul ettiğini belirtmiştir. Çalışmada SBSK'yi, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemelerine yardımcı olacak en umut verici araçlardan biri olarak tanımlamıştır. Geçmiş araştırmaların net olmayan, eksik, hatta çelişkili sürdürülebilirlik balans skor kart çerçeveleri sunduğunu iddia etmiştir. Ardından sürdürülebilirlik performansının üç sütununu (ekonomik, sosyal ve çevresel) geleneksel BSK'nin dört boyutu içerisinde bütünleştiren özel bir sürdürülebilirlik balans skor kart modeli önermiştir. "Entegre Karnesi" olarak tanımladığı model; sürdürülebilirlik boyutu, dış paydaşlar boyutu, iç süreç boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin ekonomik bileşenini sürdürülebilirlik boyutu içerisinde; sosyal ve çevresel bileşenlerini ise dış paydaşlar boyutu içerisinde ele almıştır.

Journeault (2016) çalışmasında, sosyal ve çevresel konulara atıfta bulunan SBSK üzerine yapılan araştırma bulguları ve yayınlara genel bir bakış açısı sunmayı amaçlamıştır. Yazar, 69 ilgili makaleyi içeren sistematik bir literatür taramasına dayalı tematik bir analiz yürütmüştür. Çalışmanın, SBSK literatürünün kapsamlı bir sentezini sağladığı, SBSK hakkındaki

bilgilerin pekiştirilmesine katkıda bulunduğu ve gelecekteki araştırmalar için genişletilmiş bir gündem sağladığını vurgulamıştır.

Gadenne vd., (2016) çalışmasında, dört boyutlu SBSK modeli oluşturmuşlardır. Boyutlar; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel bileşenlerini, inovasyon ile birlikte iç süreçler boyutunda ele almıştır. Avustralya'daki büyük şirketlerin üst yönetimine ve orta düzey yöneticilerine yönelik anket çalışması yapmış ve modeldeki boyutların birbiri ile olan ilişkisini deneysel olarak açıklamıştır.

Falle vd., (2016), Avusturya'da orta ölçekli bir bira fabrikasında SBSK'nin geliştirilmesi amacıyla vaka çalışması yapmışlardır. Çalışmada, SBSK oluşturmada kullanılan mevcut yöntemlerden dört boyutlu skor kart seçeneği tercih edilmiş, çevresel konu iç süreçler boyutunda dikkate alınmıştır.

Kang vd., (2015), yapmış oldukları çalışmada Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) aile işletmesi otellerine sağladığı faydaları desteklemek için ampirik çalışma yapmışlardır. Çalışmada SBSK, beş boyutta oluşturulmuştur; KSS (piyasa dışı perspektif), finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Piyasa dışı perspektif bu çalışmada KSS'dir. Puket/Tayland'da aile otellerinin üç paydaşından (200 müşteri, 70 çalışan ve 30 yönetici) oluşan örnekleme, kısmi en küçük kareler regresyonu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, KSS'nin SBSK boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, KSS ile amaçlar arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ve boyutların birbirleri arasında nedensel ilişkinin olduğu bulgularını ortaya koymuştur.

Rabbani vd., (2014), yapmış oldukları çalışmada İran'daki petrol üreten şirketlerin performansını değerlendirmek için sürdürülebilirlik dengeli puan kartı (SBSK) ve çok kriterli karar verme yaklaşımlarına dayalı yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Yaklaşımda SBSK beş boyut üzerinden oluşturulmuştur. Boyutlar; ekonomik, sosyal, çevresel, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Oluşturulan modelde sürdürülebilirliğin her bir bileşeni ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır.

Elijido ve Tjan (2014), Avustralya'nın halka açık en büyük işletmeleri hakkında SBSK ile ilgili deneysel bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada içerik analizi kullanılarak veriler elde edilmiş, daha sonra veriler lojistik regresyon analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre sürdürülebilirliği içeren SBSK modelinin daha çok gönüllü açıklamalarla sağlanabileceği tespit edilmiştir.

Jiangtao ve Pin (2010), yapmış oldukları çalışmada SBSK'ye dahil edilen çevresel verilerin yatırım kararlarını değiştirip değiştirmediğini, çevresel verilerin sunumunun yatırım kararlarını etkileyip etkilemediğini ve bu

faktörlerin neden farklı sonuçlar ürettiğini araştırmışlardır. Elde edilen veriler, çevresel veriler beşinci boyut olarak eklendiğinde şirketlerin daha çevre dostu yatırım seçeneğini seçtiğini ortaya koymuştur. Veriler dört boyuta gömüldüğünde ise çevre dostu yatırım seçeneğini seçmediğini göstermiştir. Kısaca, çevresel veriler geleneksel dört boyutta gömülü olmak yerine, bağımsız bir beşinci boyutta sunulduğunda şirketlerin yatırım kararlarını farklı etkileyebileceğini vurgulamışlardır.

Kalender ve Vayvay (2016), yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilirlik konusunun işletmelerin stratejilerine ve yönetimine dahil edilmesinin önemine vurgu yapmış, bunun nasıl uygulanacağına dair bir netliğin sağlanmadığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda finansal ve finansal olmayan konuları kapsamlı bir performans ölçüm sistemi içinde birleştiren geleneksel skor karta, beşinci boyut olarak “sürdürülebilirlik” in eklenmesini teorik açıdan ele almışlardır.

Özçelik (2013) çalışmasında, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin geleneksel performans karnesi (balans skor kart) ile bütünleştirilmesi konusunu teorik açıdan ele almıştır. Sürdürülebilirlik konusunun geleneksel performans karnesine entegre edilmesi için çeşitli yaklaşımlar tanıtmıştır. Birincisi, sürdürülebilirlik bileşenlerinin balans skor kartın dört boyutuna ilave edilmesidir. İkincisi, sürdürülebilirlik bileşenlerinin balans skor karta beşinci boyut olarak eklenmesidir. Sonuncu olarak ise, özel bir sosyal ve çevresel puan kartının hazırlanmasıdır. Sürdürülebilirlik performans karnesinin formüle edilme sürecini ele aldığı çalışmada; sonuncu yaklaşımın bütünleştirme noktasında alternatif olmadığı, diğer iki yaklaşımın uzantısı olduğunu da vurgulamıştır.

Aksu (2008) tarafından geleneksel balans skor kart yöntemi ile Ankara’da bir Diş Hekimliği Fakültesi’ne yönelik performans analizi yapılmıştır. Bu çalışmada geleneksel balans skor kart bileşenlerinin 4 adetinin aynı şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak sürdürülebilirlik boyutunun ilgili çalışmada yer almadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmayı SBSK olarak nitelendirmek ve sınıflandırmak mümkün olmamaktadır.

Yurtiçi ve yurtdışı çalışmalarda farklı mimaride SBSK uygulamaları bulunmakla birlikte, standart bir kılavuz şeklinde SBSK modeli geliştirilmemiştir. Nitekim Journeault, (2016) çalışmasında buna benzer bir görüş belirtmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın bu açıdan uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Kurumların performans ölçümlerinin sadece finansal verilerle ölçülmesi artık çok fazla anlam ifade etmeyebilir. Çünkü finansal ölçümler yalnızca

geçmişteki eylemlere odaklanarak performansı kısmen ölçmekte ve performans değerlendirmesini geniş boyutlu ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum işletmenin kritik alanlara odaklanmasını engellemektedir. Bu sebeplerden ötürü, finansal ölçümlerin eksikliğini gidermek amacıyla, BSK yöntemi geliştirilmiştir. BSK yöntemi, yöneticilerin stratejik planlarını ve eylemlerin etkinliğini değerlendirmesine olanak tanıyan, kurumsal süreçte finansal ve finansal olmayan göstergeleri birleştiren çok boyutlu performans ölçüm yöntemi olarak kullanılmaktadır.

Geleneksel BSK modelinin uygulanması performans değerlendirme sürecinde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Sürdürülebilirlik zamanının en önemli argümanlarından biri olduğundan performans ölçümüne dahil edilmesi gerekmektedir (Silvius, 2017, p. 1479). Bugün çok fazla kurumda sürdürülebilirlik, işletmenin merkezi bir unsuru, vizyonu ve kültürünün tamamlayıcı bir parçasıdır (Rodriguez vd., 2020, p. 1). Bu anlamda özellikle küresel iklim değişikliğinin çok fazla araştırıldığı günümüzde, kurumların performans değerlendirilmesinin finansal boyutlarının yanında sosyal ve çevresel faktörlerin de dahil edilerek yapılması kurum paydaşları açısından önem arz etmeye başlamıştır. Bu nedenle geleneksel olarak performans ölçümünde kullanılan BSK yerine SBSK modeli anlam kazanmaya başlamıştır.

Geleneksel BSK'nin eksikliğini gidermek amacıyla BSK'ye dayalı yeni bir yöntem geliştirmek adına çalışmalar başlatılmış ve bu çalışmalar desteklenmiştir. Lüneburg Üniversitesi ve St. Gallen tarafından gerçekleştirilen iki yıllık bir araştırma projesi olan "SBSK yöntemi", kurumsal sürdürülebilirliği işlevsel hale getirmek için Alman Federal Bilim ve Eğitim Bakanlığı tarafından finanse edilmiştir (Rabbani vd., 2014, p. 7316).

Yöneticiler sürdürülebilirlik uygulamalarının gerekli ve işletme misyonu için önemli olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticiler için sosyal ve çevresel sorunları ele almak rekabet avantajı sağlamakta ve uzun vadeli değer yaratma kaynağı olmaktadır. Bu nedenle artan sayıda işletme, çevresel ve sosyal sorumlulukları içeren bir strateji oluşturmanın önemini ve faydalarını kabul etmektedir (Journeault, 2016, p. 215). Yine geçmişte yapılan birçok çalışma, SBSK'nin kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemedeki ilgisini ve faydalarını kabul etmiştir. Bu yöntem, sadece işletmelerde sürdürülebilirlik konularını olgunlaştırmak için değil, toplumda da anlamlı bir etki yaratmak için bir başlangıç noktası olmaktadır (Araujo vd., 2020, p. 10).

Diğer performans ölçüm yöntemlerine göre BSK'nin bir avantajı, finansal olmayan verileri iş değerlendirme sürecine dahil edebilmesidir. Daha güncel hali olan SBSK'nin avantajı ise, sosyal ve çevresel verileri geleneksel skor karta dahil etmesidir (Jiangtao & Pin, 2010, p. 113). Sürdürülebilirlik

bileşenlerinin dikkate alınması ihtiyacı geleneksel BSK yönteminin geliştirilerek SBSK adı verilen yeni bir performans ölçüm yönteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Performans ölçümü yapmak ve karar verme noktasında en üst faydaya ulaşmak için bünyesinde sürdürülebilirlik yaklaşımını da içeren SBSK yöntemi geliştirilmiştir. Bu araştırmada da ifade edilen gelişmeler neticesinde daha anlamlı hale geldiği düşünülen SBSK yönteminin uygulanması tercih edilmiştir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda, SBSK yönteminin teorisi ve pratiği hakkında yararlı bilgiler sağlayan uluslararası çalışmalar bulunmakla birlikte, ulusal yazında ise SBSK boyutuyla (beş boyutlu olarak) konuyu yalnızca teorik açıdan ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte **SBSK yönteminin (beş boyutlu olarak)** ulusal yazında sağlık kurumunda uygulandığı herhangi bir çalışmaya tarafımızca rastlanılmamıştır. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğun doldurulması adına önem arz etmektedir. Çalışmada, hem performans ölçümünün daha kapsamlı yapılması hem de kurumsal sürdürülebilirliğin teşvik edilmesi için sürdürülebilirliğin iş stratejisine dahil edildiği beş boyutlu SBSK modelinin sağlık kurumunda uygulanması ile, bilgi tabanındaki söz konusu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacı; kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini destekleyebilecek iki sürdürülebilirlik bileşenin (sosyal, çevresel) beşinci boyut olarak skor karta eklendiği özel, kapsamlı bir SBSK modelini bir sağlık kurumu olan Diş Hekimliği Fakültesi'nde uygulamaktır.

Diğer taraftan ekonomik, sosyal ve çevresel performansın bütüncül olarak ele alınması, çevresel ve sosyal konulara dikkat çekilmesi, çevresel ve sosyal konuların balans skor kartla nasıl bütünleştirilebileceğinin sağlanması, sağlık kurumlarının performanslarını ölçme ve değerlendirme noktasında, kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri, beş boyutlu SBSK model önerisinde bulunulması diğer alt amaçlar arasında sayılabilir.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma hem nitel hem de nicel verilerin elde edilmesi ile bir sağlık kuruluşu olan Ondokuz Mayıs Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi üzerine yapılmıştır. Araştırmanın süreci ile ilgili bilgiler aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

5.2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Diş Hekimliği Fakültesi (DHF)'nin 2019 yılı performansını ölçmeye yöneliktir. Performans çalışması yalnızca "Tedavi edici hizmetler ve koruyucu hekimlik uygulamaları" nı kapsamaktadır. Bu bağlamda eğitim öğretim faaliyetleri, bilimsel çalışma ve araştırma faaliyetleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın, anket uygulama rehberinde belirtilen, “hasta memnuniyet anketleri, 16 yaşından büyük hastalara uygulanmalıdır” hususu ve “teşhis ve tedavi işlemleri uygulandıktan sonra uygulanması” gerekliliği dikkate alınarak anket çalışmaları yapılmıştır². Dolayısıyla hasta memnuniyet anket çalışmasında, çocukların tedavi aldığı pedodonti bölümü ile ilk teşhis işleminin yapıldığı Oral Diagnoz bölümü kapsam dışı bırakılmıştır. Aynı şekilde “ortodonti” bölümünde tedavi alan 16 yaşın altındaki hastalar da çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışanlara yönelik anket çalışmasında ise, kurum performansına doğrudan etkisi olan başka bir ifade ile hastalar ile doğrudan iletişimi olan anahtar personel (hekim, asistan, klinik elemanı) dikkate alınmıştır. İdari personel kapsam dışı bırakılmıştır.

5.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Verilerin elde edilmesinde hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu anlamda verilerin elde edilmesinde mülakat ve anket (hasta-müşteri memnuniyet ve çalışan memnuniyet anketleri) çalışmaları yapılmıştır. Öte yandan finansal verilerin elde edilmesinde, kurumun 2017-2018 yıllarına ait bilanço, gelir tablosu ve faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Sağlık Bakanlığı'nın 2015 yılında yayımladığı Memnuniyet Anketleri Uygulama Rehberi'nde bulunan “Ağız Diş Sağlığı Merkezi (ADSM) Hasta Memnuniyet Anketi” hastalara, “Çalışan Memnuniyet Anketi” ise çalışanlara uygulanmıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın anket uygulama rehberinde belirtilen hususlar dikkate alınarak, anket yapılacak hasta ve çalışan sayısı belirlenmiştir. Rehberde ki “21 ve üzeri diş üniti³ bulunan bölümlerde 25 hastaya anket uygulanmalıdır” ifadesi dikkate alınmış ve altı bölümde, 21 üzeri ünit olduğundan her bölümün 25 hastasına olmak üzere toplamda 150 hastaya anket yapılmıştır. Anket soruları, araştırmacı tarafından okunarak hastaların verdikleri cevaplar doğrultusunda şıklar işaretlenmiştir. Araştırmacının yönettiği yüz yüze bir anket çalışması yapılmıştır.

Çalışanlara yönelik ankette her bölüme formlar bırakılmış ve çalışanların cevaplamaları rica edilmiştir. Bir hafta sonra formlar takip edilerek alınmıştır. Yeterli sayıda formun dolmaması halinde bir hafta daha süre verilerek yeterli sayıya ulaşılmıştır. Toplam 100 çalışan ile cevaplayıcının yönettiği anket çalışması yapılmıştır.

5.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Sürdürülebilirlik boyutu; fakülte sekreteri ve başhemşire ile mülakat yapılarak analiz edilmiştir. Finansal boyut; oran analizi yönteminden likidite

² Sağlık bakanlığının “Memnuniyet Anketleri Uygulama Rehberi, 2015” sayılı rehber dikkate alınmıştır. Uygulamanın yapıldığı tarih itibarıyla rehberin yeni versiyonu (2019 versiyonu) yayımlanmadığından eski versiyonu (2015 versiyonu) kullanılmıştır.

³ Diş üniti, diş hekimlerinin hastalarına diş tedavisi uygulamak için kullandıkları, üzerine bağlı birçok makine ve aletten oluşan, çok fonksiyonlu hasta koltuğudur.

oranları, faaliyet oranları ve karlılık oranları ile analiz edilmiştir. Müşteri (hasta) boyutu; hasta memnuniyet anketi ile analiz edilmiştir. İç süreçler boyutu; kalite birimi sorumlusu ile mülakat yapılarak, faaliyet raporları, bilanço ve gelir tablosu verileri incelenerek analiz edilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutu; bilgi işlem birim sorumlusu ile mülakat ve çalışan memnuniyet anketi ile analiz edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Bulguları

BSK yönteminin uygulanabilmesi için kurum misyon ve vizyonunun bilinmesi ve bunların yerine getirilmesi için yapılan faaliyetlerin temel dört boyutta stratejik amaçlar ile ifade edilmesi gerekmektedir. Ayrıca stratejik amaçların başarısını ölçmede kullanılacak değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi de yöntemin uygulanabilmesi için önemli olmaktadır. SBSK yönteminin uygulanabilmesi için ise, bunlara ek olarak sosyal ve çevresel bileşenlerin skor karta, mevcut dört boyut içerisine yerleştirilerek ya da beşinci boyut olarak, dahil edilmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmada, kuruma yönelik hazırlanan skor kartın ilk olması ve “sosyal ve çevresel” bileşenlerin performans ölçümünde daha fazla görünürlük kazanması nedeniyle beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Strateji haritasında boyutlar; sürdürülebilirlik, finansal, müşteri (hasta), iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları olarak belirlenmiştir. “Sürdürülebilirlik”, beşinci boyut olarak skor kartta en üste yerleştirilmiştir. Ardından her boyutta başarısına hizmet edeceği düşünülen stratejik amaçlar belirlenmiştir. Daha sonra, stratejik amaçların başarısını ölçmede kullanılacak değerlendirme ölçütleri belirlenerek strateji haritası tamamlanmıştır. Son olarak, boyutların performansı belirlenen stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri kapsamında incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır.

SBSK yöntemine göre yapılan performans çalışması neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda tabloda gösterilmektedir. Sonuçların tabloda özet şeklinde gösterilmesinin sebebi strateji haritasının oluşturulma sürecini de görsel açıdan ifade etmesidir.

Tablo 1: Dış Hekimliği Fakültesi 2019 Yılı Sürdürülebilirlik Balans Skor Kartı

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU				
STRATEJİK AMAÇLAR		DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	2019	
S1	Sosyal Bileşen: Kurum İtibarını Yükseltmek	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Mevcut değil	
S2	Çevresel Bileşen: Ekolojik Etkileri Azaltacak Hizmet Anlayışı	Tıbbi Atık Planı	Mevcut	
FİNANSAL BOYUT				
STRATEJİK AMAÇLAR		DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	2017	2018
F1	Sürdürülebilir Karlılığı Sağlamak	Brüt Satış Karı / Net Satışlar Dönem Net Karı / Net Satışlar	0,53 0,03	0,52 0,06
F2	Borçları Ödeme Açısından Üstünlük (Likidite Durumu)	Cari Oran, Asit Test Oranı, Nakit Oranı,	2,92 2,03 0,38	4,04 3,48 1,45
F3	Alacak Tahsilatında Etkinlik	Alacak Devir Hızı Oranı (kez)	6,1	6,6
F4	Hizmet Satış Gelirlerini Artırmak	Faaliyet Karı / Net Satışlar	0,02	0,05

MÜŞTERİ (HASTA) BOYUTU			
STRATEJİK AMAÇLAR		DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	2019
M1	Hastaların Beklentilerini Karşılama	Hasta Memnuniyet Anketi	3,40
M2	Hastaların Memnuniyetinin Sağlanması		4,32
M3	Hastaların Sadakatinin Kazanılması		4,08

İÇ SÜREÇLER BOYUTU					
STRATEJİK AMAÇLAR		DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	2017	2018	2019
İ1	İç İşlemlerde Mükemmelliğin Sağlanması	Fiziki Alt Yapının Geliştirilmesi vd., İnsan Kaynakları	123	130	Mevcut
İ2	Yenilikçi Teknolojinin Kullanımı	Yeni Teknoloji Ürün Sayısı	639	676	
İ3	Verimlilik	Stok Devir Hızı (kez), Hasta Sayısı	5,4 255.754	11 270.754	
İ4	Kalite Geliştirme Noktasında Etkinlik	ADSH Kalite Standartlarına Uygunluk			74,25

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU			
STRATEJİK AMAÇLAR		DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	2019
Ö1	Bilgi Sistemlerinin Yeterliliğini Sağlamak	Bilgi Sistemlerinin Ulaşılabilirliği, Kullanılan Yazılım ve Donanım	Mevcut
Ö2	Çalışanların Tatminini Sağlamak	Çalışan Memnuniyet Anketi	2,59
Ö3	Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi		2,84
Ö4	Çalışanların Kuruma Uyum Sağlamalarını Mümkün Kılmak		2,44

Diş Hekimliği Fakültesi'nin 2019 yılı SBSK tablosu özetlendiğinde;

Sürdürülebilirlik boyutunun performansı sosyal ve çevresel bileşenler kapsamında belirlenen stratejik amaçlar ile incelenmiştir. Bu amaçlar için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde fakülte sekreteri ve başhemşire ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik çabaları, kurumun hayatta kalması için bir gerekliliktir. Bu noktada performansın iyi olduğu tespit edilmiştir. Çevresel bileşende; kurumun hem Sağlık Bakanlığı'nın hem de kendi tıbbi atık planını uygulayarak atıkların azaltılması ve güvenli şekilde yok edilmesi hususlarına dikkat ettiği, çevreye duyarlı hizmet anlayışı ile hareket ettiği bilgisine ulaşılmış olup, bu bileşende kurumun başarılı olduğu ifade edilebilir. Bu anlamda kurumda yapılan çalışmalar şu şekildedir;

- Amalgam dolguların⁴ yapımında hazır kapsül amalgamların kullanılmakta olduğu, dolayısıyla amalgam atıkları oluşmadığı, daha önce tedavi edilen hastalarda bulunan amalgam çıktılarının ise, ağız kapalı "Uluslararası Biotehlike Amblemi" ve "Dikkat Tehlikeli Atık" yazılı cam kavanozlar içinde saklandığı tespit edilmiştir.
- Röntgen görüntüleme solüsyonları ve eski filmler şeklinde tıbbi atık oluşumunun olmadığı, çünkü dijital film kullanıldığı, bu sayede atık oluşmadığı tespit edilmiştir.
- Kurşun içeren giysilerin rutin olarak radyasyon takibinin yapıldığı,
- Kullanılan dezenfektanların düşük, orta ve yüksek düzey şeklinde sınıflandırıldığı, düşük düzeyde olan dezenfektanların kullanılmış olup olmamasına bakılmaksızın kanalizasyona aktarılabilirdiği, kurumda yüksek düzeyde dezenfektan ve Etilen Oksit kullanılmadığı,
- Geri dönüşümlü atıklar belediye ile anlaşma yapan firmalar tarafından alınarak bertaraf edildiği,
- Tıbbi atıkların, satın alma yoluyla anlaşma yapılan lisanslı firmaya aylık olarak satıldığı,
- Katlarda atıl pil kutularının bulunduğu,
- Tıbbi atıklardan sorumlu yönetici bulunmakla birlikte, konu ile ilgili hizmet içi eğitim verildiği,
- Sağlık Bakanlığı'nın tıbbi atık planının yanında kurumun kendi tıbbi atık planının da bulunduğu ve uygulandığı tespit edilmiştir.

Sosyal sürdürülebilirlik çabaları ise, kurumun imajını arttırabilmesi, topluma değer katabilmesi için bir gerekliliktir. Çalışmanın yapıldığı 2019

⁴ Amalgam dolgu, diğer adıyla gümüş dolgudur. Civanın herhangi bir başka metal ile birleşimidir.

yılı itibariyle kurumda herhangi bir sosyal sorumluluk projesinin yürütülmediği tespit edilmiştir. Bu durum sosyal sorumluluk anlayışı ile hizmet eden kurumun, imaj ve itibarı açısından eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Finansal boyutun performansı dört stratejik amaç ile incelenmiştir. Bu amaçlar incelenirken kurumun karşılaştırmalı olarak 2017 ve 2018 yılı finansal verileri analiz edilmiştir⁵. Kurumun sürdürülebilir karlılığının değerlendirilmesinde; brüt satış karı oranının azalış gösterdiği tespit edilmiştir. Kurumun finansal verilerinin ayrıntılı analizinde maliyetlerdeki artışın burada etkili olduğu tespit edilmiştir. Dönem net kar oranının ise yükselme eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Bu yükselmenin faaliyet dışı gelirlerden kaynaklı olduğu anlaşılmıştır. Finansal verilerin ayrıntılı analizinde faiz gelirleri ve diğer gelirlerden kaynaklı bir artışın olduğu ifade tespit edilmiştir. Kurumun sürdürülebilir karlılığı sağlama noktasında belirlenen amaçlarda başarı sağladığı söylenebilir.

Kurumun borçlarını ödeme açısından üstünlüğü değerlendirildiğinde; borç ödeme kabiliyetinin yüksek, ancak özellikle 2018 yılı itibariyle kurumda hareketsiz paranın olduğu tespit edilmiştir. Finansal tablolarının ayrıntılı analizinde nakit ve nakit benzeri varlıklarda hızlı bir artış olduğu, nakte çevrilmesi zaman alan stoklarının azaldığı tespit edilmiştir. Kurumun hareketsiz parayı fayda sağlayacak şekilde kullanmasının yararlı olacağı ifade edilebilir. Asit test oranının 1'in üzerinde olması neticesinde kurum belli bir süre hizmet satışı gerçekleştirirse bile, alacakların tahsilinde de sorun yaşamaması nedeniyle kısa vadede borçlarını ödemede sıkıntı yaşamayacağını ifade etmektedir.

Alacak tahsilatının etkinliği değerlendirildiğinde; kurumun alacaklarını tahsil etme kabiliyetinin yıl itibari ile yaklaşık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, fatura bilgilerinin sisteme kurum tarafından aynı sürede (hızlıca) girildiği veya SGK'nin hizmet bedellerini ödeme politikasının bu noktada etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Hizmet satış gelirlerinin artırılması amacıyla; kurumun hizmet satışından kaynaklı karının artış eğilimde olduğu tespit edilmiştir. Önceki yıla göre artışın olması ve alacakların tahsilinin hızlı olması kurumun gerçekçi nakit yaratma gücünün göstergesidir.

Özetle kurumun finansal boyutu değerlendirildiğinde; finansal anlamda, pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumun önceki yıla göre genel durumunun iyi olduğu, esas faaliyetlerden kaynaklı karını dönem net karına yansıtılabildiği, rekabet gücünün dönemler itibariyle gelişim gösterdiği ve gerçek nakit yaratma gücünün artmakta

⁵ İlgili çalışmanın uygulama kısmının yapılması esnasında güncel olarak iki yılın finansal verileri mevcuttur. Literatür kısmında da belirtildiği üzere finansal veriler üzerinden yapılan performans ölçümleri zaten geçmiş verilere dayalı olmaktadır.

olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu olumlu sonuçlar sürdürülebilirlik açısından da önemli olmaktadır. Finansal boyutta başarı sağlayan kurumun, sürdürülebilirlik boyutunda belirlenen amaçları gerçekleştirmede daha başarılı olacağı söylenebilir.

Müşteri (hasta) boyutunun performansı üç stratejik amaç ile incelenmiştir. Bu amaçların belirlenmesine yönelik hasta memnuniyeti anket soruları 11 değişkenden oluşmuş, açıklayıcı faktör analizi sonucu (KMO=0,73 ve Cronbach's Alfa=0,797) 11 değişken 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler “*hastaların beklentilerini karşılamak*”, “*hastaların memnuniyetini sağlamak*” ve “*hastaların sadakatini sağlamak*” şeklindedir.

Hasta memnuniyet anketinden elde edilen verilere göre, “*hasta beklentilerinin karşılanması*” amacıyla kurumun puanın ortalama 3,40⁶ olduğu ve istenilen başarı seviyesinin altında kaldığı tespit edilmiştir. Hasta beklentilerini karşılama stratejik amacına yönelik değişkenler incelendiğinde “*muayene olacağım doktoru kendim seçtim*” sorusuna verilen olumsuz yanıtların ortalama puanını düşürdüğü, buna rağmen genel olarak olumluya yakın bir durumun söz konusu olduğu ifade edilebilir. Ortalamanın düşmesi, sonucun istenilen başarı puanının altında kalmasına neden olmuştur. Hastalarına hizmet alacağı doktoru seçim hakkının daha fazla sunması halinde puanın yükseleceği düşünülmektedir. Kurumun sürdürülebilirliği açısından hasta ile olan ilişkiler önemli olmaktadır. Beklentileri doğru şekilde karşılanan hastaların, kurumu rakiplerinin bir adım önüne götürebileceği söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, hasta beklentilerinin karşılanması, hasta memnuniyetini sağlayarak akabinde hasta sadakatinin oluşmasını kolaylaştıracağı şeklinde yorumlanabilir. Bunların gerçekleşmesinin hem hasta boyutunun performansına hem de kurum performansı üzerine olumlu etki yaratacağı söylenebilir.

“*Hastaların memnuniyetinin sağlanması*” amacıyla 4,32 puan ile başarı olduğu tespit edilmiştir. Puan hastaların almış oldukları hizmetten genel olarak memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, hastaların beklentileri ile aldıkları hizmet arasındaki farkın fazla olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Kurumun sürdürülebilir olabilmesi için düzenli gelir elde etmesi, bunun için de hastaya ihtiyacı bulunmaktadır. Memnun olan hastaların, tedavi alımında kurumu tekrar tercih edebileceği ve gelir kaybının önlenebileceği söylenebilir.

“*Hastaların sadakatinin kazanılması*” amacıyla 4,08 puan ile başarı tespit edilmiştir. Bu puan hastaların kuruma olan bağlılığını ve hizmet alımında tekrar kurumu tercih edeceğini göstermektedir. Memnuniyet ve sadakat noktasındaki ortalamalar değerlendirildiğinde, memnun olan her hastanın

⁶ Anket soruları beşli likert ölçeğine göre hazırlandığından verilen cevapların sonuçlarında 3,5 ve üzeri puanın başarılı olduğu kabul edilmiştir. Toplam puan olan 5'e yaklaştıkça (4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum cevabına yaklaşma) başarının arttığı ifade edilebilir.

sadakat göstermediği tespit edilmiştir. Memnun olduğu halde tekrar kurumu tercih etmeyen hastaların yakınlarına tavsiye etmeme durumu söz konusu olabilir. Bu açıdan sadakati sağlanamayan hastaların uzun vadede kuruma net bir katkısının olduğu söylenemez. Bu nedenle hastaların sadakatinin kazanılması önemli olmaktadır.

Kısaca, kurumun hasta beklentilerini yeterli seviyede karşılayamamasına rağmen, mevcut sunulan hizmetler kapsamında hasta memnuniyetini ve sadakatini kazandığı ve müşteri (hasta) boyutundaki performansının genel olarak iyi olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçların bir rakam olmanın ötesinde, kurumun hem mevcut hem de gelecekteki durumunu daha iyi anlamasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İç süreçler boyutunun performansı dört stratejik amaç ile incelenmiştir. Bunun için kurumun faaliyet raporları, finansal tabloları incelenmiş ve kalite birim sorumlusu ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

“İç işlemlerde mükemmelliğin sağlanmasında” faaliyet raporlarından elde edilen veriler doğrultusunda, kurumun fiziki alt yapıya yönelik iyileştirme çalışmalarının devam ettiği (örneğin fakültenin şehir merkezine uzak olması nedeniyle şehirde bir poliklinik oluşturulması ve faaliyetlerinin devam etmesi, engelli hastalar için kurum içinde gerekli olanakların sağlanması- eğimli alanlar ve asansör gibi) ve insan kaynağı noktasında önceki yıla göre artış sağladığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kurumda tedavi gören hastaların memnuniyetlerini ölçmeye yönelik anketlerin düzenlendiği, şikâyet ve önerilerin dikkate alındığı, hasta ile personel arasında iletişimin güçlü olması yönünde iletişim becerisi seminerlerinin düzenlendiği tespit edilmiştir.

“Yenilikçi teknolojinin kullanılmasında”; yenilikçi teknolojinin kullanıldığı ve kullanımın yıl itibarıyla artış gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin teşhis ve tedavi kolaylığı sağlayan 3-boyutlu görüntüleme sistemi (Cone-Beam Tomografi cihazı) kurumda hizmet vermeye devam etmektedir.

“Verimlilik” amacının başarısı için stok devir hızı ve hasta sayısı kullanılmıştır. 2018 yılı için kurumun stoklarını yılda 11 kez paraya dönüştürdüğü, bu anlamda kurumun stoklarını iyi yönettiği ifade edilebilir. Hasta sayısında da bir önceki yıla göre artış olduğundan stok devir hızını bir anlamda teyit ettiği ve kurumun önceki yıla göre çalışma verimini arttırdığı tespit edilmiştir.

“Kalite geliştirme noktasında etkinlik” için kalite geliştirme birim sorumlusu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmede kurumun, kalite standartlarına erişim sağlayarak daha etkin bir hizmet verme çabası içinde olduğu tespit edilmiştir. Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan denetimde alınan 74,25 puan ile bu amaca yönelik olarak genel durumunun istenenin altında olduğu (ADSH sağlıkta kalite standartları rehberinde kalite

puanı 80 ve üzeri olmalı⁷⁾ tespit edilmiştir. Kurumun kalite puanının düşük olmasının sebebinin yapısal eksiklikler olduğunun ifade edildiği, ancak durumun kötü olmadığı ve daha iyi olmak için çaba sarf edildiği ifade edilebilir.

Kısaca, kurumun iç işleyiş boyutundaki performansının genel olarak iyi olduğu söylenebilir. Verimli, etkili ve değer yaratan iç süreçlerin, kurumun sürdürülebilirlik performansına iyileştirici etki edeceği unutulmamalıdır.

Öğrenme ve gelişme boyutunun performansı dört stratejik amaç ile incelenmiş, bunun için bilgi işlem birim sorumlusu ile görüşme ve çalışan memnuniyet anketi yapılmıştır.

“*Bilgi sistemlerinin yeterliliği*” için bilgi işlem birim sorumlusu ile görüşme yapılmış, bilgi sistemlerinin ulaşılabilirliği ve kullanılan yazılım-donanım kapasitesi hakkında bilgi elde edilmiştir. Görüşme neticesinde kullanılan bilgi sisteminin yeterli olduğu, zamanında ve doğru bilgiye ulaşım imkanı tanındığı bilgisine ulaşılmıştır. Örneğin; hekimin hangi tarihte, hangi hastaya, hangi tedaviyi uyguladığı kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. Aynı zamanda hasta tetkiklerinin, hastaya çıkarılan tedavi haritasının (planı), bölümler arasındaki hekimler tarafından gözlemlenebilmekte olduğu ve dolayısıyla sistemin bölümler arası koordineye de imkan tanıdığı ifade edilmiştir.

Öğrenme ve Gelişme boyutu *çalışanlar açısından* da değerlendirilmiştir. Bunun için 3 ana amaç belirlenmiş, bu amaçlara yönelik performans çalışan memnuniyet anket ile ölçülmüştür. Amaçların belirlenmesine yönelik çalışan memnuniyeti anket soruları 17 değişkenden oluşmuş, açıklayıcı faktör analizi sonucu (KMO=0,868 ve Cronbach’s Alfa=0,896) değişkenler 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler “*çalışanların tatminini sağlamak*”, “*çalışanlara hizmet içi eğitim verilmesi*” ve “*çalışanların kuruma uyum sağlamaları*” şeklindedir.

“*Çalışanların tatmininde*” genel olarak olumsuz bir durumun söz konusu olduğu, bu durumun öğrenme ve gelişme boyutunun performansına olumsuz etki yapacağı ifade edilebilir. Bunun yanı sıra tatmin olmayan çalışanlar, iç süreç uygulamalarında verimin düşmesine neden olabilir. İç süreçte aksaklıklar ve gecikmeler yaşanabilir. Sunulan sağlık hizmetlerinde olası aksaklıklar, gecikmeler veya ortaya çıkabilecek istenmeyen durumlar hastaların tepkisine ve memnuniyetsizliklerine yol açabilir. Memnun olmayan hastalar ise, hizmet alımında tekrar aynı kurumu tercih etmeyebilir ve gelir kaybına neden olabilirler. Çalışanların tatminsizliği genel çerçeveden değerlendirildiğinde, bu sonucun kurum performansı üzerinde olumsuz etki yaratacağı söylenebilir.

⁷ T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite Standartları ADŞH, 2017, s. 35, (shgmkalitedb.saglik.gov.tr).

“Hizmet içi eğitim verilmesi” amacıyla da genel olarak olumsuz bir durumun söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların belli dönemlerde hizmet içi eğitime katılması önemlidir. Eğitim almayan çalışanın güven duygusu azalabilir. Kendine güveni düşük olan çalışanın yaptığı işin kalitesinde de düşüklük görülebilir. Önemli konularda eğitim almayan çalışanlar kurumu ve kendilerini zedeleyecek durumların oluşmasına sebebiyet verebilir. Bu durum hem çalışanların saygınlığını eksiltir hem de kurumun imajını olumsuz etkiler.

“Kurumsal uyumun sağlanmasında” da genel olarak olumsuz bir durum söz konusudur. Bu durum çalışanların işe uyum süresini arttırabilir. Uyum süresinin uzaması çalışanların verimini düşürebilir aynı zamanda kalıcı olmamalarına da yol açabilir. Verimi düşen çalışan, iç süreçlerde istenilen başarıyı gösteremeyebilir. İç süreçlerde ortaya çıkan başarısızlık hastalara olumsuz yansiyabilir.

Genel olarak kurumun öğrenme ve gelişme boyutunda başarısız olduğu söylenebilir. Bu başarısızlık personel memnuniyeti boyutunda yoğunlaşmaktadır. Ancak kurumun en değerli kaynağı çalışanlarıdır. Uzun vadede çalışanlarına yatırım yapması, daha sürdürülebilir başarıların elde edilmesi yolunda önemli olacaktır. Bu bağlamda yönetimin daha iyi çıktılar alabilmesi için; çalışanına değer verecek, onu geliştirecek eylemler üzerinde düşünmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Özetle, bir hizmet üretim işletmesi ve aynı zamanda kamu kurumu olan DHF’de, SBSK yöntemi ile çok boyutlu performans çalışması yapılmıştır. Çalışmada kurumun beş boyuttaki performansı, belirlenen 17 stratejik amaç ile analiz edilmiştir. Kurumun belirlenen stratejik amaçların 6 tanesinde başarısız olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo haline getirilerek görselleştirilmiş ve okunması kolaylaştırılmıştır. Geçmiş ve cari dönem sonuçlarını bir arada bulunduran tablo, kurumun geleceğine ışık tutan bir araç niteliğindedir. SBSK tablosu ile kurum, hangi boyutta başarılı, hangi boyutta başarısız, hangi stratejik amaçlarda başarılı hangilerinde başarısız olduğu bilgisine ulaşabilecek, sürdürülebilir olma noktasında kendini sorgulayabilecek ve yönetim stratejilerini değişen koşullara uygun hale getirebilecektir. Sonuç olarak, hem iş hem sürdürülebilirlik performansına dikkat çekmek ve kurumsal sürdürülebilirliği teşvik isteyen yöneticiler için, beş boyutlu SBSK kullanımı daha doğru olacaktır.

7. SONUÇ

Kurumların performans ölçümünde çeşitli performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Geliştirilen geleneksel performans ölçüm yöntemleri, birçok işletme tarafından kullanılmıştır. Ancak yöntemlerin kurumları yalnızca finansal açıdan ele aldığı ve performans değerlendirmesinde daha çok

sayısal verilere dayandığı şeklinde birtakım eleştiriler yapılmıştır. En önemli eleştiri ise, yöntemlerin bir kurumda gerçekleşen birden fazla olaya tek yönlü yaklaşması ve sadece finansal nitelikteki olayları dikkate almasıdır. Yalnızca finansal açıdan yapılan ölçümlerin kısa vadede fayda sağlayacağı, uzun vadede karar verme noktasında etkili olamayacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla, günümüz rekabet koşullarında yöneticilerin ihtiyaçlarını geleneksel yöntemlerin tam olarak karşılayamayacağı fikri araştırmacıları yeni arayışlara yönlendirmiştir. Bu arayışlar neticesinde ortaya çıkan yöntemlerden bir tanesi de BSK yöntemidir.

BSK yöntemi, işletme performansını hem finansal göstergeleri hem de uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan göstergeleri dikkate alarak ölçen çok boyutlu bir performans ölçüm yöntemidir. Yöntem geleneksel hali ile dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Ancak BSK yöntemi, performans ölçümünde sürdürülebilirliğin önemli yönlerini göz ardı etmektedir. Bu nedenden ötürü yöntem gözden geçirilip, sürdürülebilirlik bileşenlerini kapsayacak şekilde genişletilmiş ve SBSK olarak adlandırılan yeni bir yöntem geliştirilmiştir. Neticede geleneksel BSK modelinin 4 bileşenine ek olarak ya da 4 bileşenin içine dahil edilerek sürdürülebilirlik değişkenleri (ekonomik, çevresel ve sosyal) dahil edilmiştir. Ancak çeşitli avantajları ve stratejik performans haritasındaki yeri açısından beşli gösterimin daha önemli olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Bu nedenle araştırmada beşli performans ölçüm modeli olarak SBSK modeli kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, bu bilgiler doğrultusunda, sağlık hizmeti veren DHF’de SBSK yöntemi ile çok boyutlu performans çalışması yapılmıştır. DHF’nin kar etmekten ziyade misyonun yerine getirilmesini amaçlayan bir sağlık kurumu olması, mevcut skor kartının olmaması ve skor kartta “sosyal ve çevresel” bileşenlerin daha fazla görünürlük kazanması için beş boyutlu SBSK strateji haritası oluşturulmuştur. Strateji haritasında boyutlar; sürdürülebilirlik, finansal, müşteri (hasta), iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları olarak belirlenmiştir. “Sürdürülebilirlik”, beşinci boyut olarak skor kartta en üste yerleştirilmiştir. Ardından her bir boyutta stratejik amaçlar ve değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Kurum performansı beş boyut üzerinden ve toplam 17 stratejik amaç kapsamında incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumun sürdürülebilirlik boyutunda kısmen başarılı olduğu, finansal boyutta pozitif değerlere sahip olduğu ve gelişim gösterdiği, müşteri boyutunda ve iç süreçler boyutlarında genel olarak başarılı olduğu, öğrenme ve gelişme boyutunda ise çalışanlar kapsamında başarısız olduğu tespit edilmiştir. Toplamda ise, belirlenen 17 stratejik amaçtan 6’sında başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gelecekte yürütülebilecek bilimsel araştırmalarda mevcut skor kartı olan veya skor kartını sürdürülebilirlik bileşenlerini de kapsayacak şekilde geliştirmek isteyen sağlık kurumlarında sürdürülebilirlik bileşenlerinin geleneksel skor kartın dört boyutuna yerleştirildiği bir SBSK modeli oluşturulabilir. Akademik olarak, herhangi bir sektörde oluşturulacak beş boyutlu SBSK’de sürdürülebilirlik boyutunun diğer dört boyut arasındaki nedensellik ilişkisi yapılacak deneysel bir çalışma ile ortaya konulabilir.

SBSK modeli özel sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışılabileceği gibi kamu veya özel sektörün farklı alanlarında da çalışılabilir. Çalışmada sürdürülebilirlik boyutu incelenirken sadece mülakat yapılmıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik boyutunun daha ayrıntılı dökümü için çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aksu, M. (2008). *Performans ölçümünde dengeli ölçüm kartı tekniğinin kullanımı ve bir dış hekimliği fakültesi’nde uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Araujo, L., Oliveira, H. & Gomes, L. (2020). Sustainability balanced scorecard for a Brazilian agricultural and livestock company. *E3S Web of Conferences* 159,04005. <https://doi.org>. 1-11.

Elijido, T. & Tijan, Y. (2014). Sustainability balanced scorecard disclosures and corporate commitment to sustainability: An Australian study. *Issues Social and Environment Account.* 8, 185-208.

Falle, S., Rauter, R., Engert, S. & Baumgartner, R. (2016). Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Economic and Business Aspects of Sustainability*. www.mdpi.com/journal/sustainability. 1-16.

Figge, F., Hanth, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 11(5), 269-284.

Gadenne, D., Sand, J., & Rae, K. (2016). An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance. *Accounting Research Journal*. 29(2), 154-178.

Giannoukou, I. & Beneki, C. (2018). Towards sustainability performance management system of tourism enterprises: A tourism sustainability balanced scorecard framework. *Global Environment Journal*. 17, 175-196.

- Hansen, E.G. & Schaltegger, S. (2017). Sustainability balanced scorecard and their architectures: Irrelevant or misunderstood?. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3952-1>. 937-952.
- Hristov, I., Chirio, A. & Appoloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability balanced scorecard (SBSC). *MDPI, Open Access Journal*, 11(7), www.mdpi.com/journal/sustainability. 1-19.
- Jiangtao, L. & Pin, Z. (2010). Analysis of sustainability balanced scorecard influences on decision processes and investment decisions. *2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering*. 111-116.
- Journeault, M. (2016). The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*. 214-229.
- Journeault, M. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Social and Environmental Accountability Journal*, 77-79.
- Junior, A.N., Oliveira, M.C. & Helleno, A.L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *ScienceDirect, Journal of Cleaner Production*. 4, 84-93.
- Kalender, Z.T. ve Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *ScienceDirect, 12th International Strategic Management Conference, ISMC*. 76-83.
- Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case of study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 124-134.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Balanced scorecard şirket stratejisinin eyleme dönüştürmek*. Serra Egeli (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kim, Y.H., Barber, N. & Kim, D. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 28(5), 576-620.
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control and reporting. *Journal of Cleaner Production*. 136, 237-248.
- Özçelik, F. (2013). Sürdürülebilirlik performans karnesi. *Journal of Yasar University*. 30(8), 4985-5008.
- Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani, A. & Zavadskas, E. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC)

and MCDM approaches by using linguistic variables of the performance evaluation of oil producing companies. *ScienceDirect, Expert Systems with Applications*.7316-7327.

Rae, K., Sand, J., & Gadenne, D. (2015). The association between organisational commitment and corporate social responsibility-environmental performance within an integrated sustainability balanced scorecard framework. *Issues in Social and Environmental Accounting*. 9(1), 32-50.

Rodriguez, R., Svensson, G. & Wood, G. (2020). Sustainability trends in public hospitals: Efforts and priorities. *Evaluation and Program Planning*. *Journal homepage: www.elsevier.com/locate/evalprogplan*. 78, 1-11.

Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*. 166, 1479-1493.

T.C. Sağlık Bakanlığı Memnuniyet Anketleri Uygulama Rehberi, 2015. https://hastane.ksu.edu.tr/depo/belgeler/Anket%20Uygulama%20Rehberi_1710261642248279.pdf

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite Standartları ADSH, 2017, <https://shgmkalitedb.saglik.gov.tr/Eklenti/10932/0/sks-adsh-2017pdf.pdf>.

Tsang Lu, M., Hsu, C., Liou, J., & Lo, H. (2018). A hybrid MCDM and sustainability balanced scorecard model to establish sustainability performance evaluation for international airports. *Journal of Air Transport Management*. 9-19.