



## Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri\*

### The Characteristics of High-performance Organizations

Mehmet Sıddık Güçlü<sup>1</sup>

#### Öz

Günümüzde küreselleşmiş iş dünyası, özellikle son 50 yıldaki teknolojik gelişmeler, sosyal ve ekonomik değişim ve dönüşümler nedeniyle köklü değişimlere uğramış, daha önceki dönemlere hiç benzemeyen bir şekle bürünmüştür. Kâr amaçlı olsun olmasın bütün organizasyonlar, önceki dönemlere göre daha sık ve daha hızlı değişen şartlar karşısında sürekli şekilde kendilerini değiştirerek ve geliştirerek yeni durumlara adapte olmak zorundadırlar. "Yüksek performanslı organizasyonlar (YPO)" bunu başaran örgütler olarak örnek teşkil eden "model organizasyonlar" olarak karşımıza çıkmaktadır. Henüz Türkiye'de görmesi gereken yeterli akademik ilgiyi görememiş olsa da YPO dünyada akademisyenler ve yöneticiler arasında oldukça ilgi çekmiş bir konudur. Ancak her organizasyonun diğerlerinden farklı ve özgün olması, araştırmacıların ve yöneticilerin performans ve performans ölçümlerindeki bakış açılarının farklı olması nedeniyle bu konuda ortak bir tanım ve çerçeve çalışma oluşturulamamıştır. Çalışmamızda farklı yaklaşımlara sahip üç çerçeve çalışma ele alınarak YPO'ların genel özellikleri ortaya konmuştur. YPO'ların sadece finansal verilerde değil, etik değerler başta olmak üzere finansal olmayan verilerde de benzerlerinden üstün özellikler gösterdiği ortaya konmuştur. Çalışmamız YPO olmak ve YPO kalmak için yöneticilere önemli kılavuz bilgiler verirken, aynı zamanda YPO konusunda ülkemiz literatüründeki boşluğun doldurulmasına önemli katkı sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yüksek Performanslı Organizasyonlar, Örgütsel Performans, Etkinlik ve Verimlilik, Sürdürülebilir Büyüme.

#### Abstract

Especially in the last 50 years, the globalized business world has undergone radical changes and has taken shape unlike any before due to technological developments, and social and economic changes. All organizations must adapt to new circumstances by constantly changing and improving themselves. "High-performance organizations (HPO)" appear as "model organizations" that set examples that achieve those adaptations. Although it has not yet received the academic attention it should receive in Türkiye, YPO is a subject that has attracted a lot of attention among academics and administrators worldwide. However, since each organization is different and unique, and researchers and managers have different perspectives on performance and performance measurements, a standard definition and framework for HPOs has not been established. Therefore, we have discussed three framework studies with different approaches and revealed the general characteristics of HPOs in this study. This article shows that HPOs have superior features than their coequals in financial and non-financial data, particularly ethical values. While this study provides prominent guidance to managers on becoming and remaining an HPO, it has also significantly contributed to filling the gap in our country's literature on HPO.

**Keywords:** High-Performance Organization, Organizational Performance, Effectiveness and Productivity, Sustainable Growth.

\* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur. / In this article, the principles of scientific research and publication ethics were followed.

<sup>1</sup> Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye, e-posta: [mnguclu@hotmail.com](mailto:mnguclu@hotmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1280-2142>, (Sorumlu Yazar /Corresponding Author).

Geliş Tarihi/ Submitted Date: 27.03.2024.

Kabul Tarihi/ Accepted Date: 30.07.2024.

Online Yayın Tarihi/ Published Online Date: 30.12.2024.

**Atf-Citation (APA 7 Style):** Güçlü, M. S. (2024). Yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 250-269.

## Giriş

Ekonomi tarihine bakıldığında tarım döneminin binlerce yıl sürdüğü görülür. 1780 yılında ilk mekanik dokuma tezgahının icadıyla başlayan, üretim ve tüketim şekillerini tamamen değiştiren endüstri dönemi ise sadece 250 yıllık bir ömre sahiptir. İnsanoğlu yerleşik hayata geçtikten ancak 5 bin yıl sonra üretimde hayvan gücünü kullanmaya başlamıştır. Buna karşın endüstri döneminde ilk mekanik makine ile üretimde bilgisayar teknolojisinin kullanılmaya başlanması arasında 200 yıldan kısa bir zaman aralığı vardır. Son 50 yılda bilgisayar teknolojileri baş döndürücü bir hızda gelişmiş, üretim ve tüketim şekilleri dramatik şekilde değişmiştir. 2010'larda tüketim tarafında teknoloji destekli paylaşım ekonomisi gibi yeni ekonomi türleri ortaya çıkmıştır (Schor, 2014; Rauch ve Schleicher, 2015; Ranjbari vd., 2018; Kumar vd., 2018). Üretim tarafında Endüstri 3.0 sadece 40 yıl sürmüştür, üretim bantlarında bilgisayar teknolojilerinin kullanılmasından söz edilirken, bir anda siber-kinetik sistemlerin kullanıldığı Endüstri 4.0 dönemi başlamıştır (Chander vd., 2022).

20nci yüzyılın son çeyreğinden itibaren teknolojik gelişmelerin yanında global pazarların genişlemesi ve büyümesi, çevresel sorunlar ve demografik değişimler gibi sosyal ve ekonomik etkenlerden dolayı küresel iş ekonomisi çok hızlı bir şekilde değişip gelişerek yeni bir şekil almıştır. Globalleşen dünyada rekabet daha da artmış, ölçek ekonomisi yerini kapsam ekonomisine bırakırken şirketler üretimde daha hızlı-daha kaliteli- daha ucuz üretime odaklanmışlardır (Özsoylu, 2017). Ekonomi literatürüne karanlık fabrikalar, akıllı fabrikalar, vatandaş robot, mass customization, sanal şirket gibi birçok yeni kavram eklenmiştir. Bu yeni kavramlardan biri de "Yüksek Performanslı Organizasyon" kavramıdır.

Özellikle 1980'lerden itibaren sürekli değişen şartlara en iyi adaptasyonu sağlayarak hem büyüyen hem de yüksek getiri elde eden kuruluşların bunu nasıl başardıklarına ve bu şirketlerin ortak özelliklerini tanımlamaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Böylece "Yüksek Performanslı Organizasyon" (Bundan böyle YPO olarak anılacaktır) kavramı ortaya çıkmıştır. 1980'li yılların başlarında karşımıza çıkan bu kavram, 2000'li yıllara kadar bazı araştırmacılar tarafından fazla abartılı bir kavram olduğu ve kendisinden beklenen sonuçları vermeyeceği ileri sürülse de (Hillard ve McIntrye, 1998) YPO kavramı yönetim literatürüne yerleşmiştir.

Görece yeni bir kavram olan YPO konusunda dünyada çok çeşitli araştırmalar yapılmakla beraber ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalar (Yılmaz ve Karahan, 2010; Akdemir vd., 2010; Türel vd., 2012; Needles vd., 2012) oldukça az sayıdadır. Yapılan çalışmalarda araştırmacıların amaçları, yöntemleri ve YPO'ları belirleme kriterleri farklılıklar gösterdiğinden sonuçlar da oldukça geniş bir yelpazeye dağılmıştır. Bu nedenle YPO konusunda üzerinde fikir birliğine varılmış bir çerçeve çalışma veya ortak tanım ve kavramlar henüz oluşmamıştır.

Bu çalışmadaki öncelikli amaç ülkemize YPO kavramını tanıtmak ve Türk öğrenci ve akademisyenlerin dikkatlerini YPO kavramı üzerine çekmek, onları bu konuda çalışmalar yapmaya teşvik etmektir. Bu amaçla sonraki bölümde önce YPO kavramı ve tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde değişik bakış açılarına sahip, birbirlerinden oldukça farklı üç YPO çerçeve çalışması incelenmiş, YPO'ların özellikleri ortaya konmuştur. Makalemiz, kısıtlar ve önerilerin de bulunduğu sonuç kısmı ile nihayetlendirilmiştir. Bu çalışma, ülkemizde yüksek performanslı organizasyonların özelliklerini bu konuda hazırlanmış olan çerçeve çalışmaları karşılaştırarak ortaya koyan ilk ve tek çalışma olduğundan özgün bir çalışma olup, YPO literatürüne önemli katkı sağlamaktadır.

## Yüksek Performanslı Organizasyon Kavramı

### *Yüksek Performanslı Organizasyon Nedir?*

Kirkman vd. (1999)'ne göre, yüksek performanslı bir organizasyonu, ne olduğuna göre değil yaptıklarına göre tanımlamak daha doğru bir yaklaşımdır; bir YPO operasyonel performansını en üst düzeye çıkarmak için stratejisini, hedeflerini ve amaçlarını çevresi ile dinamik bir uyum içinde sürekli olarak geliştiren bir organizasyondur. Bu tanım, bir kuruluşun, yüksek performans elde etmek için, çevresine sürekli ve dinamik olarak nasıl uyum sağlaması gerektiğine odaklanır (Kirkman vd.,1999).

Bazı araştırmacılar YPO olmak için yüksek performansta zaman içinde sürdürülebilirlik şartının olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin de Waal (2017) bunu en az 5 yıl ile sınırlandırırken, Frigo (2018) en az 10 yıl olarak belirlemiştir. De Waal'e göre, bir işletme sadece rakiplerden oluşan bir akran grubuyla kıyaslandığında performansının "yüksek" olup olmadığı söylenebilir; bir YPO, kuruluş için gerçekten önemli olan konulara disiplinli bir şekilde odaklanarak, beş yıl veya daha uzun bir süre boyunca karşılaştırıldığı akranlarından daha üstün finansal ve finansal olmayan sonuçlara ulaşan bir kuruluştur (de Waal, 2017; de Waal 2021).

Needles vd. (2014) yaptıkları araştırmalarda YPO tanımı yapmak yerine hangi finansal kriterlere göre bir işletmenin YPO olarak kabul edilebileceğine vurgu yapmışlar ve üç finansal kritere aynı anda sahip olan kuruluşları YPO olarak kabul etmişlerdir; YPO'lar üstün ve sürdürülebilir nakit akışı getirileri, varlık büyümesi ve toplam hissedar getirilerinde en az 10 yıl boyunca ortalamaların üstünde olmalıdırlar (Needles vd., 2008). Ström'ün CHPS (Centrum för Högpriesterande System) çerçevesinde felsefik bir tanım yapılmış, YPO'lar "istedikleri gibi yaşayan, hayallerini yaşayan" örgütler olarak tasvir edilmiştir. Bu durum, olmasını istedikleri arzuları için hedef belirlemek, niyetlerini açıkça ortaya koymak ve onlara ulaşma becerisine sahip olmak durumudur (Gudnason ve Finnsson, 2017). Yüksek performansa sahip bir kuruluş, Pittsburgh'daki Uluslararası Geliştirme Boyutları tarafından "kültürün çalışanlara, iş gereksinimlerini karşılamak için müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılamak için gerekli hesap verebilirlik ve sorumluluk ile donatıldığı" bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır (Akdemir vd., 2010).

YPO olarak devam edebilmek YPO olmaktan daha zordur. Örneğin, Needles vd. (2014)'in çalışmaları göstermiştir ki, MSCI endeksindeki şirketlerin ancak %7'si 10 yıl boyunca yüksek performans göstermiştir. Bu araştırmacıların üzerinde çalıştıkları 1457 MSCI şirketinden hiçbiri 11 yıl üst üste yüksek performans gösterememiştir. Hatta 2007 yılındaki finansal krizden sonra 2014 yılına kadar sadece 57 şirket (%3,8) yüksek performans gösterebilmiştir (Needles vd., 2014).

American Management Association (AMA) YPO'yu bir maraton koşucusuna benzetir: Maraton koşucusu yarışı bitirebilmek ve/ya dereceye girebilmek için sürekli olarak antrenman yapmak ve belli bir yaşam stilinde, maratoncu olarak yaşamak zorundadır. Günlük yaşamına dikkat etmeyen maraton koşucusu sadece yarışmadan belli bir süre önce hazırlık yapmaya başlarsa koşuda başarısız olması kuvvetle muhtemeldir. YPO olmak ve bunu sürdürmek için organizasyon kültürünün YPO gerekliliklerine göre yapılandırılması ve organizasyonun sürekli olarak bir YPO gibi davranması ve yaşaması gerekir (AMA, 2007).

Burada karşımıza çıkan önemli soru YPO karakteristiklerinin neler olduğudur. Endüstri devriminden bu yana yönetim konusunda birçok konu açıklığa kavuşturulmuş, soyut bir kavram olmasına rağmen yönetim ile ilgili pek çok konuda organizasyonların başvurabilecekleri çerçeveler ve teoriler oluşturulmuştur. Ancak ne var ki YPO konusu görece yeni bir kavram olduğundan ve araştırmacı ve yöneticilerin performans ve performans ölçümü konusundaki farklı bakış açılarından dolayı henüz

YPO özellikleri ve nasıl YPO olunabileceğine yönelik üzerinde fikir birliği olan bir çerçeve oluşturulamamıştır.

YPO model ve çerçevelerini ortaya koyan araştırmacılar aynı zamanda her bir organizasyonun benzersiz olduğunu ve bu özelliklere nasıl sahip olacaklarını örgütlerin kendilerinin belirlemesi gerektiğini söylemişlerdir. İster Frigo'nun "Return Driven Strategy" çerçevesinde olduğu gibi öncelik ve hareket noktası etik değerlere uyularak elde edilmiş finansal ölçekler olsun, isterse de hareket noktası çalışan memnuniyeti olan Muldrow vd. (2002)'nin kamu sektörü için oluşturdukları model olsun, bu çerçeve çalışmaların hepsinin gerçek hayatta karşılıkları vardır. Ancak unutulmamalıdır ki "permanent whitewater" haline gelmiş olan sürekli ve beklenmedik şekillerde değişen günümüz iş dünyasına (Wolf, 2011), ayak uydurabilmek için kuruluşların bir tek model veya çerçeveye bağlı kalarak YPO olmayı sürdürebilmeleri çok zordur. Bunun yerine organizasyonların, Collins'in dediği gibi "A or B" yaklaşımı yerine "A and B" yaklaşımını seçerek sadece belli bir çerçeve veya modele odaklanmak yerine organizasyon kültürlerine ve olanaklarına göre kombineler oluşturmaları gerekmektedir (Collins, 2001).

### *Organizasyonlarda Performans İyileştirme Arayışları*

Günümüzdeki anlamıyla YPO kavramının ilk ortaya çıkışının Peters ve Waterman'ın 1982'de yazdığı "In Search Of Excellence" çalışması olduğunu söylemek mümkündür. Yazarlar akranlarına göre yüksek performans gösteren Amerikalı global şirketleri incelemiş ve bunların ortak özelliklerini ortaya koymuşlardır (Peters ve Waterman, 1982). Ancak konu organizasyon performansını arttırmak olduğunda, bilimsel olarak bunu 18nci yüzyılda sanayi devriminin ilk yıllarına kadar götürmek mümkündür (AMA, 2007).

Endüstri devrimi olduğunda çalışanların tarım ve zanaatçılık mantalitesinden fabrika işçisi mantalitesine geçişleri sürecinde, bu geçişin optimizasyonunu sağlayarak üretim miktar ve kalitesini arttırmak için çeşitli çabalar olmuştur. Organizasyon performansını arttırmaya yönelik bu çabalar, günümüzde de güncelliğini koruyan iki temel yaklaşıma sahiptir; genelde hâkim olan birinci yaklaşım, yapılan işe ve organizasyon yapısına odaklanmıştır. Bu bakış açısında çalışan, bir makinenin parçası gibi görülmüş, örgüt yapısı ve politikaları ile çalışanın kontrol edilerek performans iyileştirmesi sağlanmıştır (AMA, 2007). Öncelerde çok yaygın olmayan ikinci yaklaşımda insana odaklanılmıştır. Bunun bilinen ilk örneğinde, 1800'lü yılların başında İngiltere'de Robert Owen çalışana yapılan yatırımın %100'ü bulan oranlarda geri dönüşünün olduğunu ileri sürmüştür (Gordon, 1994).

Endüstrileşme geliştikçe özellikle Amerika ve Avrupa'da nasıl daha kaliteli ve fazla üretim yapılabileceği konularında, performansı arttırmaya yönelik yeni teoriler ortaya çıkmıştır. Ancak yine de söz konusu çalışmalar, yukarıda belirtildiği gibi, genel olarak ya görev ve yapıya odaklanan ya da insana odaklanan yaklaşımlar olarak iki temel eksen etrafında şekillenmiştir. Örneğin 1800'lerin sonları 1900'lerin başında Taylor, üretkenliğin işçinin değil, yönetimin sorumluluğu olduğunu söylerken, yüksek performans için süreçlerin ve organizasyon yapısının önemini vurgulamıştır. Taylor, "Maximum prosperity" kavramını açıklarken, yüksek performansın sürdürülebilmesi için işletmenin her bir bölümünün yüksek performans sağlaması gerektiğini ileri sürmüştür (Taylor, 1911). Yine aynı dönemde Avrupa'da Weber üretkenliğin bürokrasi ile arttırılacağını, bunun için de bireye değil, pozisyona önem verilmesi gerektiğini söylemiştir. Bu yaklaşımların tersine aynı dönemde Fransa'da ortaya çıkan Fayol ise yönetim prensiplerini geliştirmiş ve performans için yönetim yeteneğinin önemine vurgu yaparak, insan faktörüne yoğunlaşmıştır (AMA, 2007).

20nci yüzyılın başından itibaren fabrika yönetimi ile sınırlı olan yönetim anlayışı Taylor, Weber ve Fayol'la birlikte genel yönetim anlayışına sığramış, yönetim prensipleri genelleşmiş ve yönetim bir bilim

haline gelmiştir. Pensilvanya Üniversitesi'ne bağlı olarak 1881'de açılan Wharton Finansman ve Ekonomi Okulu'nu diğer okullar izlemiş ve üniversitelerde bilimsel olarak ekonomi öğretilmeye başlanmıştır (AMA, 2007).

1930'lu yıllarda Elton Mayo, insan odaklı yaklaşım çerçevesinde, çalışan performansının tek bir ölçüyle ifade edilemeyeceğini, birçok bileşenin göz önünde bulundurulması gerektiğini söylerken, aynı zamanda yöneticilerin çalışan çıkarları ile işletme çıkarları arasında bir denge kurmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Mayo'nun "İnsan İlişkileri Hareketi" ile çalışan performansının ödüllendirilip ödüllendirilmemesi sorusu yerini hangi performansın ne şekilde ödüllendirileceği sorusuna bırakmaya başlamıştır (Wren ve Greenwood, 1998).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomideki hızlı büyümeyle birlikte yönetim bilimi mağaza düzeyi yönetimden genel yönetim teorileri seviyesine sıçramıştır. Sistem ve durumsallık yaklaşımlarından sonra Deming'in toplam kalite yönetimi yaklaşımı bu döneme damgasını vurmuştur (Goetsch ve Davis, 2014). Peter Drucker gibi araştırmacılar, liderlik, motivasyon, işletme içinde grup davranışları gibi kavramları incelemişler, insan faktörüne yoğunlaşmışlardır (Drucker, 1989). Örneğin 1990'larda Barney Bass tarafından yapılan ampirik araştırmada dönüşümsel liderliğin performansı arttırdığı tespit edilmiş, işlevsel ve dönüşümsel liderliğin bütün dünyada çok yaygın olarak kullanıldığı ortaya konmuştur (Bass, 1997). Ayrıca bireysel çalışan davranışlarının (devir hızı, devamlılık v.b.) üretkenlikle ilişkili olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Yine çalışanların akıllıca yönetilmesinin de üretkenliği arttırdığı ve maliyetleri düşürdüğü saptanmıştır (Cascio ve Wynn, 2004).

Bazı araştırmacılar ise özellikle iş süreçleri, ölçme, değerlendirme ve ölçekler konularına odaklanmışlardır. Örneğin, W. Edward Deming daha çok görevlere ve süreçlere yönelerek, Japonya'dan sonra 1986'da Amerika'da da guru haline gelmiştir. Deming'e göre hatalar %95'i bulan bir oranda sistemeldir, çalışanlardan kaynaklanmaz. Deming ile beraber performans arttırmak için kullanılmaya başlayan Toplam Kalite Yönetimi'nden sonra, organizasyonlar başka araçlar da kullanmaya başlamışlardır. Örneğin, Six Sigma, bilgisayar teknolojileri, "just-in-time envanteri" yöntemi bunlardan bazılarıdır (Goetsch ve Davis, 2014). Bu ve benzeri yönetsel araçlar planlama ve iş süreçlerinde maliyetleri düşürmek, pazara zamanında cevap verebilmek, müşteri memnuniyeti sağlamak gibi konularda gelişim sağlayarak organizasyonun performansını arttırmak amacıyla kullanılmıştır ve kullanılmaktadır.

YPO söz konusu olduğunda yapılabilecek genel çıkarım yukarıda belirtilen her iki yaklaşımın da aynı anda birbiri ile uyum içinde kullanılmasıdır. "Good to Great" kitabında Collins (2001), "genius of AND" prensibini anlatırken bu konuya değinmiştir: Mükemmel organizasyon haline gelebilmek için mevcuttaki iki seçenek birbirine zıt gibi görünse de bunlardan birini seçmek yerine her ikisini de uyumlu olarak kullanma yoluna gidilmelidir (Collins, 2001).

### **YPO Kavramının Ortaya Çıkışı**

1982'ye geldiğimizde Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" kitabı YPO araştırmaları konusunda milat olduğunu görürüz. Yazarlar, McKinsey'in 7S modelini (Shared values, structure, strategy, systems, skills, style, staff) temel alarak mükemmelliğe ulaşmış olan şirketlerin temel karakteristiklerini (aksiyon odaklılık, müşteriye yakınlık, otonomi ve girişimcilik, yalın organizasyon gibi) ortaya koymuşlardır (Peters ve Waterman, 1982). Bu kitap ve "Built to Last" (Collins ve Porras, 1994) kitabı YPO'ların özelliklerini ortaya koymak ve bu yolda uygulanabilecek model çerçeveler oluşturmak için çalışmaların başlamasına neden olmuştur (Gudnason ve Finnsson, 2017). Bu tarihten sonra YPO'ları

karşılaştırmak ve genel özelliklerini tespit ederek genel geçerli bir çerçeve oluşturmak için birçok çalışma yapılmıştır.

Örneğin, Paul Rogers ve Marcia Blenko, geliştirdikleri YPO modelinde yüksek performansa giden yolu tarif ederken, YPO'ların iyi kararlar verdiklerini ve uyguladıklarını ve bunu yaparken de akranlarından daha iyi, daha hızlı ve daha kararlı davrandıklarını belirtmişlerdir. İyi kararlar vererek bunları uygulamak için etkili liderlik, önemli kararlarda net sorumluluklar, doğru işe doğru personel, güçlü operasyonel yürütme ve yüksek performans kültürünü içselleştirme konularında mükemmelleştiklerini öne sürmüşlerdir (Rogers ve Blenko, 2006).

Wolf (2011) her biri dört alt bölümden oluşan çarpıcı/tutarlı, kolektif/bireyci ve bilgilendirici/sorgulama olmak üzere üç kritik paradoksal "hareket"i (paradoksal değil, ama aktif kutuplar olarak) uyum içinde kullanan modeli ile organizasyonların sürekli yüksek performans göstererek akranlarından daha iyi duruma geleceklerini ileri sürmüştür.

Owen vd. (2001), yüksek performans elde etme ve devam ettirebilmek için kaliteli mal ve hizmet üretmek gerektiğini ileri sürmüşlerdir ki bunu gerçekleştirmek için "The five success factors" modeli ortaya koymuşlardır.

Muldrow vd. (2002), "Balanced Scorecard" yaklaşımına (Kaplan & Norton, 1992, 1993) dayanarak geliştirdikleri modelde çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetini, onun da yüksek performansı getirdiğini ileri sürmüşlerdir.

Pointer ve Orlikoff (2002), özellikle kâr amaçlı olmayan organizasyonların YPO olmak ve bunu sürdürebilmelerinin en önemli enstrümanının etik değerlere bağlı bir organizasyon kültürüne sahip olduğunu belirtmiş, etiğe bağlı olmayan kuruluşların kısa dönemde hedeflerini tutturabilirlerse de uzun dönemde varlıklarını koruyamayacaklarını öne sürmüşlerdir. Kâr amaçlı olmayan organizasyonlarda "prensipten temelli yönetim" in onları başarıya ulaştıracağını vurgulayan yazarlar, 64 prensipten oluşan bir model çerçeve oluşturmuşlardır.

Gupta, kültürün YPO oluşturmadaki etkilerini incelediği çalışmasında geleceğe odaklanma, gücün dağıtılması, cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması, belirsizlikten kaçınma ve insancıl yönetim özelliklerini taşıyan kültürlerde bu özellikleri organizasyon kültürüne de yerleştirebilen firmaların YPO olma konusunda daha avantajlı olduklarına dair bulgular elde etmiştir (Gupta, 2011).

Foster ve Kaplan (2001), Creative Destruction kitaplarında sürdürülebilirliğin, uygulamadan daha farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre YPO olmayı sürdürmek, YPO olmaktan daha farklı ve daha zordur. Bu yazarlara göre her ne kadar henüz YPO olmanın ve bunu sürdürmenin kesin ve tek bir yolu belirlenememiş olsa da çalışmalar sürmektedir, ancak her bir organizasyonun farklı kültür, yapı, ihtiyaç ve öncelikleri olduğu göz önüne alındığında genel geçerli tek bir YPO çerçevesine ulaşmak pek mümkün görünmemektedir (AMA, 2007).

Diğer yandan hangi tür ölçüklerin YPO değerlemesinde kullanılacağı konusu giderek karmaşıklaşmaktadır. Örneğin birçok işletmenin marka değeri, bilançodaki varlıklarının değerinden kat kat fazladır ve finansal ölçüklerin şekillenmesinde marka değeri önemli bir faktördür ancak bunun nasıl ve ne ölçüde kullanılacağı organizasyon yöneticilerinin bakışına ve ihtiyaçlarına göre değişir. Balanced Scorecard'ın mucitleri Kaplan ve Norton'un dediği gibi ölçükler performans sürücüleridir ve "Ne ölçersen, onu elde edersin" prensibi gereği, organizasyonlar YPO olma yolunda hangi ölçükleri kullanmaları gerektiğini iyi tespit etmelidir (Kaplan ve Norton, 1992, 1993).

Elbette, Foster ve Kaplan'ın (2001) dediği gibi, her organizasyon kendine özgüdür ve benzersizdir. Herhangi bir kuruluştaki yöneticiler, kendi pazar durumlarına, stratejilerine ve insanlarına göre kendi organizasyonlarına en uygun yaklaşımları seçebilir ve seçmelidir. Yüksek performanslı profesyonel sporcuların kompozit eğitim yöntemlerini tanımlayabildiğimiz gibi, en iyi organizasyonların nasıl işlediğini ve nasıl başarılı olduğunu da iyi bir inceleme ve gözlemle ortaya koyabiliriz. Profesyonel sporcuların uyguladıkları programlar gibi, yüksek performanslı organizasyonların uygulamaları bize başarı kazanmanın değişik yollarını göstermektedir. Değişik sporcuların başarıya ulaşmak için, zihinsel ve fiziksel yeteneklerine uyan çeşitli programlar oluşturabildikleri gibi, organizasyonlar da YPO olmak için örgüt kültürü, insan ve para sermayesi gibi varlıklarına, vizyon ve misyonlarına göre kendilerine uyacak modeller ve yol haritaları oluşturabilirler (AMA, 2007).

Her organizasyon benzersiz olduğundan, bütün organizasyonlara uyabilecek sihirli bir YPO çerçevesinden söz etmek mümkün değildir. Ancak çeşitli YPO çerçeveleri incelenerek birçok organizasyona uygulanabilecek bazı kriterler elde etmek olasıdır. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada üç YPO çerçevesi genel hatlarıyla ele alınıp incelenmiştir.

### **Yüksek Performanslı Organizasyon Çerçeveleri**

Bu çalışmada ikisi Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde biri Avrupa'da hazırlanmış üç YPO çerçevesi ele alınmıştır. Bu çerçeveler her ne kadar Kuzey Amerika ve Avrupa kökenli olsa da çerçeveler hazırlanırken ele alınan şirketler bu iki kıta ile sınırlı kalmamış, genel geçerlilik elde edebilmek amacıyla tüm dünyadan çeşitli endüstrilerden şirketler çalışmaya dahil edilmiştir (AMA, 2007; de Waal, 2007; Frigo, 2016). Bu çalışmada ele alınan çerçeveler şunlardır:

1. HPO Framework (André De Wall)
2. AMA (American Management Association) Framework
3. The Return Driven Strategy Framework (Mark L. Frigo ve Joel Litman)

De Wall, 2006-2007 yıllarında 1.470 kuruluştan gelen anketlerle HPO çalışmasını tamamlamıştır. AMA araştırmacıları, 2007 yılında 1.369 kuruluşun geri dönüş yaptığı ampirik araştırma sonucu AMA Framework'u geliştirmişlerdir. RDS Framework ise 2008-2018 yıllarında dünyanın çeşitli ülkelerinden 15.000'den fazla kuruluşun incelenmesi neticesinde çıkan analizlerden oluşturulmuştur.

### ***High-Performance Organization (HPO) Framework***

#### ***HPO Framework'un Oluşturulması***

High Performance Organization (HPO) Framework, Hollanda'lı bir işletme teorisyeni ve danışmanı olan André de Waal tarafından 2004-2007 yıllarında geliştirilmiştir. Bu çerçeve çalışma YPO'ların genel özelliklerini ortaya koyar. De Waal'e göre bir YPO, en az beş yıl boyunca akranlarından daha üstün finansal ve finansal olmayan sonuçlar elde etmiş bir kuruluştur. De Waal'ın deyimiyle HPO Framework, işletme yöneticilerine, kuruluşlarının YPO durumunu ve performanslarını arttırmak için yapmaları gereken iyileştirmeleri belirleyebilmelerini sağlar (de Waal, 2007).

HPO Framework iki aşamada hazırlanmıştır. Kavramsal aşamada yüksek performans gösteren kuruluşların özelliklerini belirlemek için 1970'lerden itibaren yüksek performans ile ilgili akademik ve yönetimsel çalışmanın meta-analizi yapılmış ve yapılan filtreleme sonucunda toplam 53 potansiyel YPO karakteristiği belirlenmiştir. İkinci aşamada bu özelliklerin ampirik uygulaması ve analizi yapılarak çerçevenin sınırları çizilmiştir. Önce bu özellikler 82 kuruluş ile öntest yapıldıktan sonra, ampirik

çalışmanın ikinci adımında 2006-2007 yıllarında dünya genelinde 1,470 kuruluş çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre 5 faktörde toplanan 35 özellik tespit edilmiştir.

Bu beş faktörde akran gruplarına göre daha yüksek puan alan kuruluşların, finansal göstergelerde (örneğin karlılık, büyüme, hissedar getirisi) finansal olmayan göstergelerde (örneğin müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi) akranlarından daha üstün performans göstermiş oldukları gözlemlenmiştir (de Waal, 2007). Böylece yüksek performans üzerinde en fazla etkiye sahip olan 5 faktör üzerinde dağıtılmış bu 35 özellik bütün halde bir YPO çerçevesi olarak ortaya konmuştur.

### *HPO Framework'a Göre YPO'ların Özellikleri*

HPO Framework organizasyonun sahip olması gereken karakteristikleri belirtirken, bunları elde etmek için kuruluşlara herhangi bir yöntem sunmamaktadır. Araştırmacı, her bir işletmenin farklı olduğu noktasından hareketle, bu özellikleri kazanmak için gereken strateji ve uygulamaları, işletmelerin kendi kültür ve olanaklarına göre tespit etmeleri gerektiğini söyler. Yukarıda değinildiği gibi stratejilerin iyi bir şekilde uygulanması, seçilen stratejilerden daha önemlidir (de Waal, 2007). HPO Framework'un 5 faktörde toplanan 35 karakteristiği aşağıda açıklanmıştır:

Faktör 1- Sürekli Gelişme ve Yenilenme: YPO'lar gelişmeyi ve yeniliği geliştirmek için, genellikle gücü tükenmekte olan stratejileri ikame edecek, ortaya yeni seçenekler ve alternatifler çıkaracak, kuruluşu farklı kılacak eşsiz bir stratejiyi benimsemekle işe başlar. Bundan sonra, organizasyon bu stratejiyi yerine getirmek için bütün olanaklarını seferber eder. Olaylara etkin ve verimli yanıt verme yeteneğini geliştirir; gereksiz prosedürleri, çalışmalarını ve bilgi yüklemelerini ortadan kaldırmak için tüm süreçlerini sürekli olarak basitleştirir, geliştirir ve dengeli şekilde ayarlar. Organizasyon, temel yetkinliklerine hâkimdir ve bir yandan temel yetkinliklerinde ustalaşırken, gerekli diğer yetkinlikleri dışarıdan temin eder. HPO Framework, YPO'ların sürekli gelişme ve yenilenme ile ilgili karakteristiklerini şöyle sıralamıştır:

1. Organizasyon, onu diğerlerinden açıkça ayıran bir strateji benimsemiştir.
2. Organizasyon süreçleri sürekli iyileştirilmektedir.
3. Organizasyon süreçleri sürekli olarak basitleştirilir.
4. Organizasyon süreçleri sürekli olarak daha uyumlu hale getirilir.
5. Organizasyonun performansı için önemli unsurlar açık ve net şekilde raporlanır.
6. Organizasyonda finansal ve finansal olmayan bilgiler organizasyon üyelerine bildirilir.
7. Organizasyon, temel yetkinliklerini sürekli olarak yeniler.
8. Organizasyon, ürünlerini, süreçlerini ve hizmetlerini sürekli geliştirir ve yeniler.

Faktör 2- Diyalog ve Eylem Odaklılık: Bu faktör, sadece organizasyonda açık bir kültür yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda sonuçlara ulaşmak için şeffaflığa dayalı eylemlerde adanmışlık özelliğine de odaklanır. Yönetim, çalışanları tüm önemli iş ve organizasyon süreçlerine dahil ederek çalışanların görüşlerine değer verir. Yönetim, esnekliği arttırmak için dinamik yönetim yetenekleri geliştirir, değişim faaliyetlerine bizzat dahil olarak değişimi memnuniyetle karşılar ve teşvik eder. HPO Framework, YPO'ların diyalog ve eylem odaklılık ile ilgili karakteristiklerini şöyle sıralanmıştır:

9. Organizasyonun yönetim kademesi çalışanlarla sürekli diyalog içindedir.
10. Organizasyon üyeleri iletişim, bilgi alışverişi ve öğrenmeye çok zaman harcarlar.
11. Organizasyon üyeleri her zaman önemli süreçlere katılırlar.



12. Organizasyon yönetimi hata yapılmasını tolere eder.
13. Organizasyon yönetimi değişimlere ve değişikliklere açıktır.

**Organizasyon, performans odaklıdır.**

Faktör 3- Yönetim Kalitesi: En önemli YPO faktörü yönetimin kalitesidir. YPO yöneticileri, örgüt çalışanları için dürüst ve samimi olma, güvenilir ve tutarlı olma, bağlılık, coşku ve saygı gösterme, savunmasızlık duygusunu koruma ve kendinden şikayetçi olmama, güçlü bir ahlak ve etik standardına sahip olmalarıyla bir rol modeldirler. YPO yönetimi, çalışanların sadakatine değer verir, insanlara saygılı davranır, çalışanlarla bireysel ilişkiler kurar ve bu ilişkileri korur, başkalarına inanç ve güveni teşvik eder, insanlara adil davranır. Böylece bütün organizasyonel düzeylerde insanlarla güvene dayalı ilişkiler kurar ve sürdürür. Bir YPO'nun yöneticileri, örgüt değerlerini çalışanlarına ileterek ve stratejinin tüm örgüt üyeleri tarafından bilinip benimsendiğinden emin olarak etkili, özgüvenli ve güçlü bir yönetim tarzı geliştirir ve uygularlar. HPO Framework, YPO'ların yönetim kalitesi ile ilgili karakteristiklerini şöyle sıralamıştır:

15. Yönetim, organizasyon üyelerinin güvenini kazanmıştır.
16. Yönetim bir bütünlük arz eder.
17. Yönetim, organizasyon üyeleri için bir rol modeldir.
18. Yönetim karar verme sürecinde hızlıdır.
19. Yönetim harekete geçmede hızlıdır.
20. Örgüt yönetimi daha iyi sonuçlar elde etmeleri için çalışanlara koçluk yapar.
21. Yönetim sonuçlara ulaşmaya odaklanır.
22. Organizasyonun yönetimi çok etkilidir.
23. Organizasyon yönetimi güçlü liderlik uygular.
24. Organizasyon yönetimi kendine güvenir.
25. Yönetim, düşük performans gösterenlere karşı karardır.
26. Yönetim, örgüt üyelerini elde ettikleri sonuçlardan her zaman sorumlu tutar.

Faktör 4- İşgücü Kalitesi: Bir YPO, çeşitli ve tamamlayıcı bir işgücü topladığından emin olur. Operasyonlardaki karmaşıklıkları tespit etmek ve bunları çözmek, yaratıcılığı teşvik etmek için maksimum esnekliğe sahip bir işgücü oluşturur. YPO'lar, çalışanlarının hem esnek hem de uyumda hızlı olmasını sağlayarak, birbirlerinden öğrenmelerine izin vererek, olağanüstü sonuçlara ulaşmak için becerilerini geliştirmeye teşvik ve motive ederler. HPO Framework'un yönetim kalitesi karakteristikleri:

26. Yönetim, örgüt üyelerini elde ettikleri sonuçlardan her zaman sorumlu tutar.
27. Yönetim, örgüt üyelerine olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için ilham verir.
28. Organizasyon üyeleri dayanıklı ve esnek olmak için eğitilmiştir.
29. Organizasyonun çeşitli ve tamamlayıcı bir işgücü vardır.

Faktör 5- Uzun Döneme Odaklanma: Bir YPO'da uzun vadeli bir odaklanma, sadece hissedarları değil çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve müşteriler gibi tüm paydaşlara yöneliktir. YPO'lar, geniş çapta ağ oluşturma, topluma karşı cömert olma ve karşılıklı olarak yararlı fırsatlar ve kazan-kazan ilişkileri

yaratarak tüm paydaşlarla iyi ve uzun vadeli ilişkiler sürdürürler. YPO yönetimi, ortak amaç ve kişisel çıkarları dengelerken, organizasyonun tüm üyelerine kuruluşun ihtiyaçlarını öncelikle öğretir. Bir YPO, güvenli bir ortam oluşturarak insanlara güvenlik (fiziksel ve zihinsel) ve iş güvencesi duygusu verir, zor zamanlarda çalışanların işine hemen son veremeyerek, işten çıkarmaları yalnızca son çare olarak düşünür. YPO'ların yönetim kalitesi ile ilgili karakteristikleri şöyle sıralanmıştır:

30. Organizasyon, tüm paydaşlar ile iyi ve uzun vadeli ilişkiler sürdürür.
31. Organizasyon, müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti vermeyi amaçlamıştır.
32. Organizasyon, tedarikçiler ve/veya müşteriler ile ortaklıklar yoluyla sürekli büyür.
33. Organizasyon yönetimi sık sık değişmez.
34. Organizasyon, üyeleri için güvenli bir iş yeridir.
35. Yeni yönetici kadro organizasyon içinden terfi ettirilir.

De Waal'ın bulgularına göre, çalışan özerkliği ve hatta örgütsel strateji gibi birçok araştırmacı tarafından önemli sayılan faktörler, konu YPO olduğunda organizasyonlar için nispeten önemsizdir. Çalışanın güçlendirilmesi yüksek performansa her zaman katkı sağlamazken, yüksek otonominin rekabetçi performansa negatif etkisi vardır (de Waal, 2007). Araştırmacı ikramiye, tazminat ve teşviklerin personel motivasyonu için önemli olduğunu ancak YPO olmak için yine bunların anlamlı katkısının olmadığını vurgulamaktadır. Bu nedenle HPO Framework'da strateji oluşturma ve otonomi ile ilgili özellikler yer almaz.

Stratejinin önemini göz ardı etmeyen de Waal, seçilen stratejilerin değil, bunların sıkı şekilde uygulanmasının önemli olduğunu söyler (de Waal, 2007). De Waal'e göre, yönetim kalitesi stratejiden çok daha büyük bir önem taşır; iyi bir yönetici takımı örgütü hedefine ulaştırabilir, ancak açık ve iyi tanımlanmış stratejiye sahip bir örgüt, bunu yürütmek için doğru insanlara sahip değilse hedeflerine ulaşmakta büyük zorluk yaşar (de Waal, 2007).

Dünyanın çeşitli yerlerinde ampirik uygulamalarla bu çerçevenin geçerliliği kanıtlanmaya çalışılmıştır. Örneğin; Hollanda'da LIMOR şirketinde (de Waal, 2017), Çin'de devletin sahip olduğu bir imalat firmasında (de Waal ve Wang, 2017), Zambiya'da kamu sektöründe (de Waal ve Mulimbika, 2017) geçerli olduğu ve uygulandığı kuruluşların yüksek performansa ulaşmasına önemli katkıda bulunduğu gözlenmiştir.

### *American Management Association Framework*

#### *AMA Framework'un Oluşturulması*

American Management Association (AMA), kökü 1913'e dayanan, bireylere ve kuruluşlara geniş bir yelpazede yönetim geliştirme ve eğitim hizmetleri sunan uluslararası, kâr amacı gütmeyen, üyeliğe dayalı bir dernektir (<https://www.amanet.org/advantage/our-history.aspx>).

AMA, bir araştırmacılar ekibi ile performans geliştirme konusundaki literatür ve teorilere dayanan, organizasyonların beş ana özelliği (Stratejik yaklaşım, müşteri yaklaşımı, liderlik yaklaşımı, süreçler ve yapı, değerler ve inançlar) üzerinde odaklanan bir yüksek performans modeli geliştirmiştir. 2007 yılında bu modeli test etmek ve yüksek performanslı şirketlerin genel özelliklerini belirlemek amacıyla 1.369 şirketin yanıt verdiği küresel bir anket gerçekleştirmiştir. (AMA, 2007). Yapılan analizler sonucunda, düşük-orta-yüksek performans şirketler belirlenmiş ve bunlar yukarıda açıklanan beş alandaki anahtar özellikler açısından birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Toplamda belirlenmiş olan 79 kriterden 64'ü yüksek

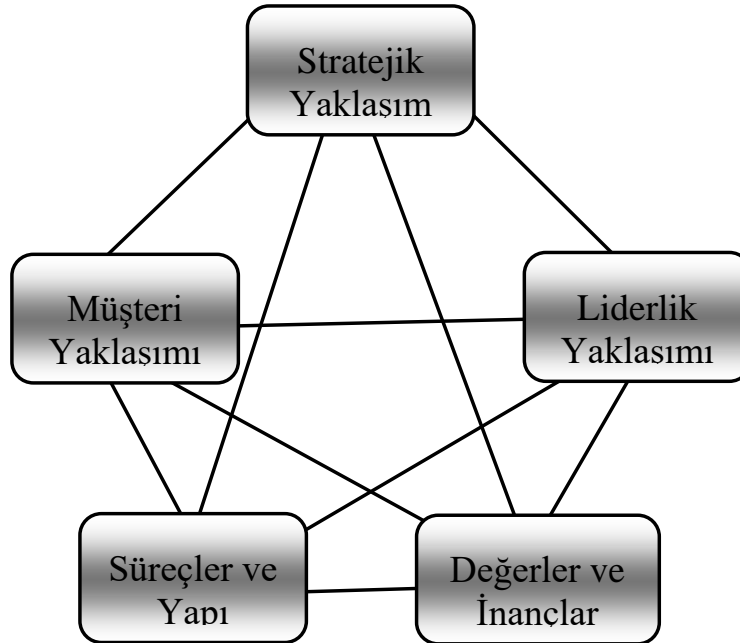
performans ile .01 düzeyinde anlamlı pozitif korelasyon göstermiştir. Bu durum bir organizasyonun hangi özelliklere sahip olduğunda yüksek performans yakalayarak YPO haline gelebileceğine dair net bir yol haritası verdiğinden AMA Framework kullanıma sunulmuştur (AMA, 2007).

### AMA Framework'a Göre YPO'ların Özellikleri

AMA'nın 2007 yılında yayımladığı çerçeve çalışması, birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde olan, organizasyonun performansını etkileyen ana faktörler birbirleriyle sürekli etkileşimde olan 5 temel yapıdan oluşur (Bakınız Şekil 1). Bu yapıların her biri diğerleriyle etkileşime girer, birbirlerini etkiler ve bütün olarak bir sistem oluşturur. Bir örgütteki bu temel özelliklerden herhangi birindeki değişiklikler diğerlerinde de değişikliğe neden olur. Dolayısıyla bir YPO sistemi bütün olarak sürekli olarak etkileşim ve değişim eğilimindedir.

AMA Framework'u oluşturan bu yapıların özelliklerini kısaca şöyle belirtebiliriz:

•Stratejik Yaklaşım (Tutarlı, açık ve iyi düşünülmüş stratejiler): Örgütün "söylem ve eylem uyumluluğu" ile ölçülebilen bir özellik olan kurumun stratejik yaklaşımdaki tutarlılık, o örgütün performansını olumlu etkileyen en önemli özelliklerdendir. YPO'larda Liderler, yöneticiler ve çalışanlar stratejik plan ve şirketin felsefesi ile tutarlı bir şekilde davranırlar. Aksi durumlar örgüt için problem oluşturur, çünkü genelde insanlar bireyin söylediğini, onun davranışlarıyla eşleştirerek yargılar: Örneğin, bir yöneticinin şirketin stratejisi veya felsefesi ile söylemlerinde tutarlı ancak davranışlarında tutarsız olması durumunda, çalışanlar bir organizasyona zarar veren, yöneticinin davranışlarının işletme açısından kabul edilebilir olduğu ve çalışanların da öyle davranabileceği gibi sonuçlar çıkarırlar. Tutarlılık sadece denklemin bir parçasıdır ve tek başına yeterli değildir. YPO'lar esnek ve ulaşılabilir stratejik planlarla desteklenen net vizyonlar oluştururlar. Yüksek performanslı kuruluşlardaki stratejik plan ve şirket felsefesi nettir, iyi tasarlanmıştır ve birbirleriyle uyumludur.



Şekil 1. AMA Framework'a Göre YPO'ların İnteraktif Bileşenleri (AMA, 2007)

• **Müşteri Yaklaşımı (Beklentileri aşmak):** YPO'lar müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya düşük performanslı kuruluşlara göre daha fazla odaklanırlar. Yüksek performansa giden yol müşterilere sektördeki herkesten daha iyi hizmet verebilmek için yoğun çaba harcamayı gerektirir. YPO'lar müşteri bilgilerini ve geri dönüşleri iyi analiz ederek müşterileri ile ilgili öngörü sahibi olurlar. Farklı müşteri grupları farklı ihtiyaçlara sahip olduklarından YPO'lar üretim ve pazarlama stratejilerini buna göre geliştirir ve yürütürler, farklı müşteri kategorilerini yönetmek için farklı süreçler oluştururlar.

Ancak unutulmamalıdır ki, son yapılan çalışmalar, küresel kültürün de etkisiyle, özellikle teknoloji meraklısı yeni nesillerin tüketim alışkanlıkları ve motivasyonlarının birbirine benzemeye başladığını göstermektedir (Güçlü vd., 2023). Bu nedenle farklı müşteri beklentilerini tespit etmek daha zorlaşmış ve avantaj elde etmek için daha önemli hala gelmiştir.

• **Liderlik Yaklaşımı (Performansa, İnançlara ve Yeteneğe Odaklanmak):** YPO'larda, yöneticiler ve liderler açık ve net hedefler belirlemiştir. Bu nedenle çalışanlar da kendilerinden beklenenleri bilirler. Liderler, çalışanları hedeflere doğru yönlendirir, çalışanların performanslarının organizasyonların başarısını nasıl etkilediğini anlamasını sağlar. Promosyonlar yeteneklere dayanır, her iş için en iyi kişilerin seçildiğinden emin olunan bir yapı kurulmuştur.

• **Süreçler ve Yapı (Metrikler, Müşteriler ve Eğitim Merkezi):** YPO'lar, süreçlerinin ve politikalarının organizasyonel stratejileri ile uyumlu olduğundan emin olurlar. Görevler ve iş akışları, çalışanların hem kuruluşun hem de müşterinin ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanabilmesi için oluşturulmuştur. Çalışanlar gerekli eğitimi alırlar. Performans ölçüleri açıkça tanımlanmıştır ve adil şekilde uygulanır.

• **Değerler ve İnançlar (İyimser, Etik ve Zorluklara Hazır Olmak):** YPO'lar, çalışan davranışlarını yönlendiren ve kurumların stratejik yaklaşımı ve liderliği ile uyumlu olan bir dizi değer ve inanca sahiptir. Yüksek etik standartları, sadakati ve değişime hazır olmayı önemser ve çalışanlarına iyi davranırlar. YPO'lar çalışanlarının o organizasyonda çalıştıkları için memnun oldukları bir çalışma ortamı oluşturmada ustadır (AMA, 2007).

Yazarlara göre, yukarıdaki beş özelliği gerektiği gibi adapte eden kuruluşların, diğerlerinden daha yüksek performans gösterme olasılığı çok daha yüksektir. Bununla birlikte, yazarlar ayrıca organizasyonların birbirinden farklı olduğunu ve muhtemelen her organizasyona uyan, yüksek performansa yönelik tek bir yaklaşımın olamayacağını savunmaktadırlar (AMA, 2007).

AMA Framework araştırmacıları, en önemli kılavuz bilginin işletmenin stratejik yaklaşımı olduğunu söylemişlerdir. Organizasyon stratejilerinin işletmenin vizyonu, misyonu, özellikleri ve olanakları ile uyumlu olması, açık ve net olarak ortaya konması, herkes tarafından iyi anlaşılması ve strateji ve uygulamaların hayata geçirilmesi için organizasyonun bir bütün olarak tüm unsurları ile uyumlu ve koordineli hareket etmesi gerektiğini vurgulamışlardır (AMA, 2007). Ancak HPO Framework gibi AMA Framework da YPO'ların özelliklerini ortaya koyarken bunu nasıl başaracaklarını organizasyonların yöneticilerine bırakmışlardır.

## **The Return Driven Strategy (RDS) Framework**

### **RDS Framework'un Oluşturulması**

DePaul Üniversitesi Kellstadt İşletme Enstitüsü'nde Mark L. Frigo ve Joel Litman (2002) yönetimindeki araştırmacılar, 2002 yılında başlattıkları araştırmada 15 yıl boyunca çeşitli büyüklüklerde 15.000 şirketi incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda araştırmacılar, şirketleri üstün kurumsal performansa götüren bir dizi faaliyet modeli ortaya çıkararak bunları the Return Driven Strategy (RDS) Framework olarak formüle etmişlerdir (Frigo, 2016).

RDS Framework, aşağıdaki iki temel soruya cevap vermek amacıyla iki temel süreç sonrasında oluşturulmuştur (Frigo, 2008): (1) Yıllar boyunca sürekli olarak yatırımlarında yüksek getiri elde edebilen ve aynı zamanda büyüyen YPO'ların stratejileri ve uygulamaları nelerdir ve (2) başka yöneticiler kendi strateji ve uygulamalarına bunları nasıl uyarlayabilirler? Bu amaçlarla ilk önce YPO'lar tespit edilmiş, ikinci süreçte ise belirlenen YPO'lar incelenmiş ve analiz edilmiştir.

İlk süreçte incelenen 15.000'den fazla kuruluştan sadece 100 tanesi YPO olma kriterlerini tam olarak karşılamıştır (Frigo, 2016). İkinci etapta ise bu YPO'ların yapı, strateji, uygulama ve felsefelerinden hareket ederek bulunan ortak özellikleri ve uygulamaları ışığında RDS Framework ortaya çıkmıştır.

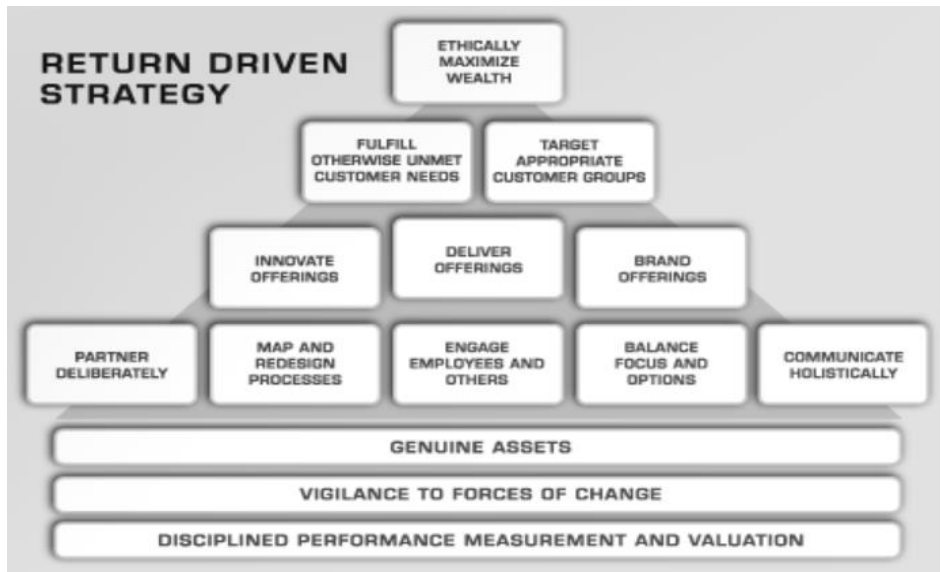
RDS Framework, sürdürülebilir uzun vadeli büyüme ve kârlılığa odaklandığından hedef kitlesi kâr amaçlı organizasyonlardır. Bu nedenle incelenen şirketler de ticari organizasyonlardır. RDS Framework yüksek performansta öncelikle finansal yapıya, yüksek yatırım getirisi elde etmeye odaklanır. En az 10 yıl süre ile aralıksız olarak hem yüksek yatırım getirisi sağlayan hem de sürekli büyüyen kuruluşları YPO olarak kabul eder. Ayrıca RDS, bir YPO'nun olağanüstü finansal başarı elde ederken paydaşlarının etik değerlerine uygun hareket ettiğini özellikle vurgular; YPO'ların faaliyetleri hem yasal hem meşrudur (Frigo, 2008).

### **RDS Framework'a Göre YPO'ların Özellikleri**

Dünyanın en başarılı şirketlerinin stratejik faaliyetlerine dayanan RDS Framework, yönetim ekiplerine daha fazla büyüme ve kârlılık elde etme stratejilerini hangi alan ve yönlerde geliştirip uygulayabilecekleri konusunda rehberlik eder. Bu hedefe ulaştıracak felsefik çerçeveyi ise şu şekilde belirtir (Frigo, 2018):

- YPO'lar büyürken ve kar ederken etik parametrelere bağlıdırlar,
- YPO'lar, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını yerine getirmeye odaklanırlar,
- YPO'lar, sürekli olarak ürün ve hizmetlerini yeniden gözden geçirir, değiştirir ve geliştirirler.

RDS Framework 3 katmandan oluşan bir temel üzerine bina edilmiş, 11 ilkededen müteşekkil 4 kademededen oluşan bir piramit şeklinde olup aşağıdaki gibi modellendirilmiştir (Bakınız Şekil 2). Başarılı sonuçlar almak için şirketler temeldeki ve gövdedeki unsurları etik parametrelere uygun olarak birbirleriyle uyumlu ve senkronize bir şekilde uygulamalıdır.



Şekil 2. The Return-Driven Strategy Framework (The Return-Driven Strategy Framework, Frigo, 2016)

Piramitin ana gövdesi 4 grup ilkeden oluşur:

1. Adanmışlık ilkesi: İşletmenin tüm faaliyet ve süreçlerinde geçerlidir.
2. Amaç İlkeleri: Müşterilerle ilgili ilkelerdir.
3. Yetkinlik İlkeleri
4. Destekleyici ilkeler: Strateji ilkeleridir.

#### *Adanmışlık İlkesi*

•Etiğe Uygun Şekilde Servet Edinme: YPO yöneticileri, neyi başarmaya çalıştıkları ve oraya nasıl ulaşmak istedikleri konusunda çok nettirler. Servetin tanımı ve ona nasıl ulaşılacağı işletmenin faaliyet gösterdiği toplulukların etik değerlerine uygundur. Diğer bir deyişle, servet ediniminin yasal olması kadar meşru olması da önemlidir.

#### *Amaç İlkeleri*

•Karşılanmamış Müşteri İhtiyaçlarını Gidermeye Yönelmek: YPO'lar müşteri alımlarının ardındaki psikolojik nedenleri iyi tespit eder, ürün ve hizmetlerini ve servislerini ona göre şekillendirir ve müşterilerinin karşılanmamış ihtiyaçlarını gidermeye yönelirler. Bu yönelişin sonuçlarından biri ürün veya hizmeti fiyatlama gücü ve daha yüksek getiridir.

•Uygun Müşteri Gruplarını Hedeflemek: Return Driven işletmeler, varlık oluşturma hedeflerini tanımladıkları şekilde destekleyen doğru ve istikrarlı müşteri gruplarını hedefler.

#### *Yetkinlik İlkeleri*

•İnovasyon Yeteneği: Bir işletme belli bir yetkinliği sadece "seçmemeli", yetkinliklerini değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirmeli ve yenilemelidir. Ayrıca inovasyon sadece ürün ve/ya hizmetlerle sınırlı olmamalı, işletme süreç ve yapısını da kapsamalıdır.

•Ürün ve/ya Hizmet Özellikleri: Yüksek performanslı firmalar, müşterilere planlanmış, taahhüt edilmiş ve beklenen şekilde teklifler sunar. İşletme bu durumun farkında olmalı ve ürün ve/ya hizmet üretimi, sunumu ve servislerde beklentilerine göre hareket etmelidir.

•Marka Oluşturma: Markalar köprü görevi gördüğünde önemli bir yetkinliktir. Tüketicilerin kalpleri ve zihinleri üzerinde entelektüel ve duygusal bir iz yaratmak, bir yandan işletmenin pazarlama işlem maliyetlerini azaltırken aynı zamanda fiyatlandırmada da elini kuvvetlendirir.

#### *Destekleyici İlkeler*

•İş Ortağı Seçimleri: YPO'lar, kendi başlarına yapamayacakları işlerde, rekabet avantajları yaratmak iş ortaklıkları kurmaktan çekinmezler. İş ortaklığı, bilgi alışverişinde bulunmaktan, birleşme veya satın almaya kadar çok geniş bir çerçeveyi ifade eder.

•Haritalama ve Yeniden Tasarlama Süreçleri: YPO'lar süreçlerde seçeneklere değil, seçenek yönetimine odaklanırlar. Böylece yüksek riskli stratejik girişimlerden çekinmez, bunları kurum genelinde daha muhafazakâr ve garantili stratejilerle kolayca dengeleyebilirler.

•Çalışanlar ve Diğer Paydaşlarla Sıkı İlişkiler Kurma: Yönetim ve çalışanlar, şirketin hedeflerine yönelik iyi motive olmalı, organizasyon ile ilgili konularda bütün çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca bir YPO, tedarikçiler, alt pazardaki satıcılar ve müşterilerle de iyi ilişkiler kurar ve süreçlere katılımlarını sağlar.

• Denge, Odak ve Seçenekler: İşletmedeki süreçlerin değişen ve gelişen şartlara göre sürekli olarak yeniden dizayn edilerek yeni koşullara uyumlu hale getirilmesi gerekir. YPO'lar bir bölümde yapılan değişikliklerin diğer bölümleri de etkilediğini bilir ve organizasyonu bir bütün olarak ele alır.

• Bütüncül olarak iletişim kurmak: Kurumsal iletişim en içten en dışa doğru sürekli ve doğru bir biçimde kurulmalıdır. Örneğin, şirketler her zaman kamuoyunun, yatırımcının, müşterinin ve çalışanların mesajlarını almalı ve doğru algılamalıdır.

### *İş Stratejisinin Üç Temel Yapısı*

(1) İşletmenin benzersiz varlıkları, (2) değişim güçlerine uyanıklık ve (3) disiplinli performans ölçümü ve değerlemesi olarak betimlenen üç temel yapı piramidin tabanını oluşturur. Piramidin tabanı sağlam olmalıdır ki, üst yapıyı oluşturan ilkeler ayakta durabilsin. Örneğin, performans ölçekleri yanlış belirlenirse, ölçümlenmeler de yanlış olacak ve bu ölçümlere göre geliştirilecek müşteri stratejileri veya inovasyon çalışmaları da şirketi finansal ve finansal olmayan konularda olumsuz etkileyecektir.

#### • İşletmenin Benzersiz Varlıkları

İşletmenin patent portföyleri, özel müşteri ilişkileri, özel müşteri bilgileri ve anahtar coğrafi konumlar gibi benzersiz varlıkları, rekabet avantajı ve yüksek performansın sürdürülebilirliğini yaratan ve destekleyen taklidi zor veya imkânsız olan maddi veya maddi olmayan varlıklardır.

#### • Değişim Güçlerine Karşı Uyanık Olma

İşletmeler sürekli olarak değişimlerden kaynaklanan dinamik tehditler ve fırsatlar ile karşı karşıyadır. Değişim güçlerinin doğduğu üç ayrı alan yakından izlenmeyi gerektirir: (1) Hükümet ve mevzuat değişikliği, (2) Demografik ve kültürel değişimler, (3) Bilimsel ve teknolojik değişimler.

Bazı işletmeler bu değişimlere ayak uyduramadıklarından dolayı varlıklarını devam ettiremezken, YPO'lar değişime karşı her zaman hazır ve gerekli uyumu sağlayacak esnekliğe ve imkanlara sahip olacak şekilde yapılanmıştır. Bu nedenle değişimi bir fırsat olarak değerlendirirler.

#### • Disiplinli Performans Ölçümü ve Değerlemesi

Performans ölçümü geçmiş ve günümüz hakkında işletmeye bilgiler sağlarken, stratejik değerlendirme geleceğin performansını tahmin etmeye yöneliktir. Bunlar beraberce doğru yapılmazsa, alınacak stratejik kararlar işletmeyi hedeflerinden uzaklaştıracaktır.

• Performans ölçümü: Deming'in "bir şeyi ölçemezseniz, onu yönetemezsiniz," prensibi gereği doğru şeyleri doğru zamanda doğru olarak ölçmek bir YPO için en önemli konulardan biridir: Ölçekler çok iyi seçilmeli, basit, anlaşılır, karşılaştırılabilir olmalıdır.

• Stratejik değerlendirme: Değerleme geleceğin performansını tahmin etmektir. Değerleme yaparken daha iyi kararlar verebilmek için iş planlaması, iş eylemleri ve varlık yaratma arasındaki bağlantılar net olarak anlaşılmalı ve ortaya konmalıdır. Bu nedenle RDS Framework bunu mümkün olduğunca basit ele alır.

### **Tartışma**

Daha önce de belirtildiği gibi, organizasyonların her biri farklı ve kendine özgüdür. Her bir organizasyonun vizyonu, misyonu, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü, sahip olduğu varlıkları ve yetkinlikleri, parçası olduğu çevresi, paydaşları ve paydaşlarının özellikleri farklıdır. Dolayısıyla öncelikle belirtmeliyiz ki, YPO çerçevelerini belli bir hastalığı iyileştirmek için geliştirilmiş ilaç gibi

düşünmek doğru bir yaklaşım değildir; bütün organizasyonlara uyacak bir YPO çerçevesi ortaya koymak mümkün değildir.

Yukarıda incelenen çerçeve çalışmalarının her biri uzun yıllara yayılan ampirik verilerle desteklenmiş çok ciddi uğraşlar sonucunda hazırlanmış önemli çalışmalardır. Bu çerçevelerden herhangi birini seçerek uygulayan organizasyonlar YPO olma ve bunu sürdürme olasılıklarını yükselteceklerdir. Bir YPO olmak için organizasyonlar örgüt yapıları, stratejileri, varlıkları ve yetkinliklerine göre bu ve benzeri YPO çerçevelerinden değişik kombinasyonlar geliştirerek hareket edebilirler.

Bundan dolayı yukarıda incelediğimiz çerçeve çalışmaları analiz ederek ortak bazı özelliklere göre YPO olmanın kriterlerini listelemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Yine de incelenen çerçeve çalışmalardan (High Performance Organisation Framework, American Management Association Framework ve Return Driven Strategy Framework) bazı genel sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yüksek performanslı organizasyonlar hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerde akranlarına göre yüksek performans gösteren organizasyonlardır,
- Bir YPO'nun akranlarına göre üstün olan performansı süreklilik gösterir.
- YPO'ların vizyon, misyon, strateji ve uygulamaları örgüt felsefeleri ile uyumlu ve tutarlıdır,
- Organizasyonda tüm çalışanlar, özellikle lider ve yöneticiler eylem ve söylemlerinde tutarlıdır,
- YPO olmak yolunda seçilen stratejiler önemli olsa da bu stratejilerin kararlı ve disiplinli bir şekilde uygulanması daha önemlidir,
- YPO'lar yönetim miyopluğuna karşı dikkatli olup, her zaman uzun döneme odaklanırlar,
- Esnek bir organizasyon yapısına sahip olduklarından değişen koşullara adapte olmakta gecikmez, bunu yaparken zorlanmazlar,
- Koşulların değişmesi onlar için tehdit değil fırsattır,
- Yönetim ve işgücü kalitesine her zaman önem verirler,
- Organizasyonda yetki ve sorumluluklar dengeli olup, sınırları olabildiğince net ve belirgindir,
- İşleyiş ve süreçlerde şeffaftırlar,
- Etik değerlere uygun hareket ederler. İşleyiş ve uygulamaları hem yasal hem meşrudur,
- Müşterilerinin karşılanan ihtiyaçlarını daha iyi şekilde gidermeye yönelirken, aynı zamanda karşılanmamış ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanırlar.

YPO'ların özelliklerini bilmek ile bunları uygulayıp gerçekleştirmek farklı olgulardır. Bir YPO olmayı başaracak olan örgütün yöneticileri olsa da işletme stratejilerinin herkes tarafından iyi anlaşılması, strateji ve uygulamaların hayata geçirilmesi için örgütteki tüm çalışanların bir bütün olarak örgütün tüm unsurları ile uyumlu ve koordineli hareket etmesi gerekir.

## Sonuç

Bilgi ve teknolojinin beraber kullanıldığı, sürdürülebilirliğin en önemli faktörünün müşteri memnuniyeti olduğu globalleşmiş bir dünyada yaşamaktayız. Sürekli değişen ve gelişen iş, çevre, demografik ve kültürel şartlar nedeniyle dinamik bir yapısı olan bu dünyada organizasyonların süreklilik ve/ya karlılık hedeflerine aynı anda ulaşabilmeleri YPO olmaktan geçmektedir.



YPO olmak için her organizasyona uyacak belli bir formül pek mümkün görünmemektedir. Bununla beraber organizasyonların YPO olmak yolunda uygulayabilecekleri, uzun araştırmalar sonucu hazırlanmış çeşitli YPO çerçeveleri mevcuttur. Her organizasyonun farklı vizyonu, kültürü, nitel ve nicel varlıkları olduğundan her bir organizasyon için YPO olma yolunda farklı bir reçete elde edilebilir.

Bu çalışmada ele alınan çalışmalardan başka birçok YPO çerçevesi vardır ve yenilerinin ortaya çıkması muhtemeldir. Her organizasyon kendine özgü olduğundan doğal olarak YPO olmak ve bunu sürdürmek konusunda literatürde henüz tam bir konsensüs sağlanamamıştır. Hatta literatürde YPO'nun tanımı ve kıstasları konusunda dahi genel geçerli tanımlamalar yoktur. Bu kapsamda, bu çalışmanın amaçlarından biri birbirlerinden farklı bakış açıları olan YPO çerçevelerini ele alarak YPO olmak yolunda organizasyonların seçeneklerinin çok geniş olduğunu ortaya koymaktır.

Organizasyonların dikkat etmeleri gereken en önemli noktalardan biri, bir uçağı uçurabilmek için pilotun kokpitteki bütün göstergeleri uyum içinde kullanması gerektiği gibi, organizasyonlarda da finansal ve operasyonel bütün unsurların ahenk içinde, birbirini destekleyecek şekilde ustaca yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerektiğidir (Kaplan ve Norton, 1992). Yine unutulmamalıdır ki organizasyonlar YPO olmak için ne yaparlarsa yapsınlar etik değerlere uygun hareket etmelidirler (Frigo, 2008). Aksi takdirde organizasyon kısa dönemde kar etse de uzun dönemde organizasyonun varlığını sürdürmesi pek mümkün değildir.

Bu makalede ele alınan çerçeve çalışmalar, özenle seçilmiş, uzun yıllara yayılan ampirik verilerle desteklenmiş çok ciddi uğraşlar sonucunda elde edilmiş çalışmalardır. Ülkemizde YPO konusunda yapılan çalışmaların yok denecek kadar az olduğundan bu çalışma literatürümüzde önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da vardır. Makalede ele alınan çerçeve çalışmaların üçü de yabancı kaynaklı olduğundan Türkiye'deki organizasyonları kapsayıp kapsamayacakları sorgulanabilir. Ancak küreselleşmiş günümüz dünyasında bu durum aslında çok da sorun değildir. Bu çalışmanın sadece 3 çerçeve çalışma ile sınırlı olması diğer bir kısıttır.

Yüksek performanslı iş sistemlerinin oldukça yaygın olarak bilindiği Türkiye akademik çevresinde ne yazık ki 'Yüksek Performanslı Organizasyon' kavramı pek ilgi çekmemiştir. Bu konuda kavramsal ve ampirik çalışmalar, özellikle tez çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Böylece ülkemizdeki YPO'lar rol model olarak ortaya konacak, akademisyen ve yöneticilere ülkemiz koşullarında YPO olmak hususunda önemli ipuçları verecektir.

## Kaynaklar

- Akdemir, Y., Erdem, O., & Polat, S. (2010). Yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 155-174. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20828/223054>
- American Management Association. (2007). *How to build a high-performance organization: A global study of current trends and future possibilities 2007-2017*. New York: AMA. [https://www.quintegral.co.jp/j/pdf/HRI\\_HIGH-PERFORMANCE\\_Organization.pdf](https://www.quintegral.co.jp/j/pdf/HRI_HIGH-PERFORMANCE_Organization.pdf)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=11a92e24e92695d2808268e76848d5c250797808>

- Cascio, W. F., & Wynn, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 425-436. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769983/mod\\_resource/content/3/texto%2012%20-%20Cascio\\_downsizing.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769983/mod_resource/content/3/texto%2012%20-%20Cascio_downsizing.pdf)
- Chander, B., Pal, S., De, D., & Buyya, R. (2022). Artificial intelligence-based internet of things for industry 5.0. In S. Pal, D. De, & R. Buyya (Eds.), *Artificial intelligence-based Internet of Things Systems: Internet of Things* (pp. 3-45). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-87059-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-87059-1_1)
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last*. Collins Business Essentials.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Random House Business Books.
- de Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high-performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- de Waal, A. (2017). A longitudinal study into the effectiveness of the HPO Framework: The case of a social care and rehabilitation organization. *Journal of Advances in Management Research*, 14(3), 352-374. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2016-0092>
- de Waal, A. (2021). The high-performance organization: Proposed definition and measurement of its performance. *Measuring Business Excellence*, 25(3), 300-314. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2020-0064>
- de Waal, A., & Mulimbika, T. (2017). A comparative analysis of Zambian governmental institutions using the HPO framework. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017715672. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244017715672>
- de Waal, A., & Wang, A. (2017). Applicability of the high-performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 22-39. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2016-0007>
- Drucker, P. F. (1989). *Managing for results*. Elsevier Monographs. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:monogr:9780434903900>
- Foster, R. N., & Kaplan, S. (2001). *Creative destruction*. McKinsey & Company Inc. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Creative%20destruction/Creative\\_destruction\\_final.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Creative%20destruction/Creative_destruction_final.pdf)
- Frijo, M. L. (2008). Return driven – lessons from high-performance companies. *Strategic Finance*, July 2008.
- Frijo, M. L. (2016). Ahead of the curve: Future-proof your business in the cloud. *Oracle.com*. [https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_production/docs/FY16h1/doc22/IMA-Whitepaper.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc22/IMA-Whitepaper.pdf)
- Frijo, M. L., & Litman, J. (2002). What is return driven strategy? *Strategic Finance*, 83(8), 11. <https://link.gale.com/apps/doc/A82736897/AONE?u=anon~29cf72be&sid=googleScholar&xid=db8123a0>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (7th ed.).
- Gordon, P. (1994). Robert Owen. *PROSPECTS: The Quarterly Review of Education*, 24(1/2), 279-296. UNESCO: International Bureau of Education.

- Gudnason, S., & Finnsson, T. R. (2017). The search for high performance in organizations: A study of the CHPS framework. *Master's Thesis*, Lund University.
- Gupta, V. (2011). Cultural basis of high-performance organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 221-240. <https://doi.org/10.1108/10569211111165280>
- Güçlü, M. S., Erdil, O., Kitapçı, H., & Altındağ, E. (2023). How consumer motivations to participate in the sharing economy differ across developed and developing countries: A comparative study of Türkiye and Canada. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231177040>
- Hillard, M., & McIntyre, R. (1998). The ambiguous promise of high-performance work organization. *Review of Radical Political Economics*, 30(3), 25-33. <https://doi.org/10.1177/048661349803000303>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, July-August 2005. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October 1993.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Young, D. I. (1999). What is a high-performance work organization. *Leadership in Action*, 19(2). <https://doi.org/10.1002/lia.4070190203>
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>
- Muldrow, T. W., Buckley, T., & Schay, B. W. (2002). Creating high-performance organizations in the public sector. *Human Resource Management*, Fall 2002, 41(3), 341-354. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.10045>
- Needles, B. E., Powers, M., & Frigo, M. L. (2008). Performance measurement and executive compensation: Practices of high-performance companies. In *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance* (pp. 303-322). Emerald Group Publishing Limited.
- Needles, B. E., Turel, A., Sengur, E. D., & Turel, A. (2012). Corporate governance in Turkey: Issues and practices of high-performance companies. *Accounting and Management Information Systems*, 11(4), 510-531. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ami:journl:v:11:y:2012:i:4:p:510-531>
- Needles, B. E., Powers, M., Frigo, M. L., & Shigaev, A. (2014). Operating characteristics of high-performance companies: Strategic direction for management. In *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions* (pp. 25-51). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220140000028008>
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high-performance organization. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 10-21. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9f8a5cdc582157a4e4d889cd627d37ddbbd3b638>
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64. [https://dergipark.org.tr/tr/pub/cuiibfd/issue/34826/387693#article\\_cite](https://dergipark.org.tr/tr/pub/cuiibfd/issue/34826/387693#article_cite)
- Peters, T. J., & Waterman, R. A. Jn. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper Business Essentials.

- Pointer, D. D., & Orlikoff, J. E. (2002). *The high-performance board: Principles of nonprofit organization governance*. John Wiley & Sons.
- Ranjbari, M., Morales-Alonso, G., & Carrasco-Gallego, R. (2018). Conceptualizing the sharing economy through presenting a comprehensive framework. *Sustainability*, 10(7), 2336. <https://doi.org/10.3390/su10072336>
- Rauch, D., & Schleicher, D. (2015). Like Uber, but for local government policy: The future of local regulation of the shared economy. *Ohio State Law Journal*, 76(4), 901-963. <http://ssrn.com/abstract=2549919>
- Rogers, P., & Blenko, M. (2006). The high-performance organization: Making good decisions and making them happen. In *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 133-142. <https://doi.org/10.1108/10775730610618747>
- Schor, J. (2014). Debating the sharing economy. *Journal of Self-governance and Management Economics*, 4(3), 7-22. <https://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers. [https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=zuZ3HEi4dXIC&oi=fnd&pg=PA24&dq=taylor+1911&ots=vGqhNiAIL&sig=qRLZF5h7DCUiXeDPAk\\_OvqK7Wa4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=taylor%201911&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=zuZ3HEi4dXIC&oi=fnd&pg=PA24&dq=taylor+1911&ots=vGqhNiAIL&sig=qRLZF5h7DCUiXeDPAk_OvqK7Wa4&redir_esc=y#v=onepage&q=taylor%201911&f=false)
- Türel, A., Türel, A., & Needles, B. (2012). Financial characteristics of high-performance companies in Turkey: A comparative analysis of stable economy in the financial crisis era. *Accounting and Management Information Systems*, 11(1), 4-26. <https://ideas.repec.org/a/ami/journal/v11y2012i1p4-26.html>
- Wolf, J. A. (2011). Sustaining high performance: Dynamic balancing in an otherwise unbalanced system. In J. A. Wolf, H. Hanson, M. J. Moir, L. Friedman, & G. T. Savage (Eds.), *Organization development in healthcare: Conversations on research and strategies* (Advances in Health Care Management, Vol. 10, pp. 367-384). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-8231\(2011\)0000010027](https://doi.org/10.1108/S1474-8231(2011)0000010027)
- Wren, D. A., & Greenwood, R. G. (1998). *Management innovators: The people and ideas that have shaped modern business*. Oxford University Press.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Yüksek performans kültürünün geliştirilmesi ve firma başarısına etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 273-282.

**Makale Bilgisi:**

**Etik Kurul Kararı:** Etik Kurul Kararından muaftır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Çift taraflı kör hakemlik - dış bağımsız.

**Benzerlik Taraması:** Yapıldı - ✓iThenticate

**Destekleyen Kurum / Kuruluşlar:** Herhangi bir kurum / kuruluşta destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Yazar Katkı Oranı:** Birinci Yazar: % 100.

**Article Information:**

**Ethics Committee Approval:** It is exempt from the Ethics Committee Approval.

**Peer-review:** Double-blind - externally peer-reviewed.

**Plagiarism Checks:** Yes - ✓iThenticate

**Supporting-Sponsor Institutions or Organizations:** No support was received from any institution / organization.

**Conflict of Interest:** No conflict of interest.

**Author Contribution Percentage:** First Author: % 100.