

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**

**ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ**

**“PERFORMANS YÖNETİM YÖNTEMİ OLARAK DENGELİ HEDEF KARTI  
(BALANCED SCORECARD) VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA  
UYGULANMASI ”**

**konusunda**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Qarayeva Ulduz Hamlet**

**BAKÜ – 2021**

**AZERBAJYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAJYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ**

**Uluslararası Yüksek Lisans ve  
Doktora Merkezi'nin direktörü  
Doç. Dr. Ahmedov Fariz Salih**  
\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_** il

**“PERFORMANS YÖNETİM YÖNTEMİ OLARAK DENGELİ HEDEF KARTI  
(BALANCED SCORECARD) VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA  
UYGULANMASI ”**

**konusunda**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ana bilim dalının şifresi ve adı: 060409-İşletme**

**Bilim dalı: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**

**Grup: 134**

**Tez yazarı:**

**Qarayeva Ulduz Hamlet**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Tez danışmanı:**

**Doç.Dr.Qasimov Raqif Xanbala**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Ana bilim dalı başkanı:**

**Doç.Dr. Şamkhalova Samire Oktay**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Bölüm başkanı:**

**Prof..Dr.Kelbiyev Yaşar Atakişi**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKÜ – 2021**

## **Elm andı**

Mən, Qarayeva Ulduz Hamlet qızı and içirəm ki, “Performans yönetim yöntemi olarak dengeli hedef kartı (balanced scorecard) ve Yükseköğretim kurumlarında uygulanması” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# PERFORMANS IDARƏETMƏ METODU KİMİ BALANSLAŞDIRILMIŞ GÖSTƏRICİLƏR SİSTEMİ VƏ ONUN ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQİ

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Ali təhsil müəssisələri təhsil sistemini quraraq və istedadlı tələbələr hazırlamaqla cəmiyyətdə mühüm yer tutur. Məqsədlərinə çatmaq üçün universitetlər hər zaman fəaliyyətin keyfiyyətini yüksək səviyyədə saxlamalıdır. Buna görə də universitetlər, digər eyni dərəcədə olan təşkilatlarla müqayisədə ən yaxşı səviyyədə olmalarını təmin etmək üçün missiyalarından irəli gələn təsirli qiymətləndirmə vasitələrini mənimsəməlidirlər.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqatın əsas məqsədi universitetlərdə performans idarəetmə sistemi vasitəsi kimi BSC tətbiqinin effektivliyini qiymətləndirməkdir. Qiymətləndirmə BSC planlaşdırmasının effektivliyini, həyata keçirilməsini və müvəffəqiyyətinin əhatəsini araşdırmağa, qurumların üzləşdiyi əsas problemləri və həyata keçirilməsini asanlaşdırmaq üçün mövcud mexanizmləri və ya strategiyaları müəyyən etməyə çalışdı.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Empirik tədqiqat metodu olan, Təsvir etmə: Keyfiyyət araşdırması aparılmışdır. Məlumatlar universitetlərin rəsmi saytından və müsahibə vasitəsilə toplanılmış, SWOT analizi vasitəsi ilə təhlil edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat aparmaq üçün "UNEC", "ADA" və "SDU" universitetlərindən alınan məlumatlardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Araşdırılacaq mövzu üçün ətraflı informasiyanı əldə etmək çətin idi. Universitetlərin mövzuya aid məlumatları ancaq Pandemiyadan dolayı internet resurslarından almaq mümkün oldu. Müsahibə isə cəmi 1 qurum vasitəsi ilə online olaraq aparıldı.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqat haqqında dünya üzrə ətraflı araşdırmalar olmasına baxmayaraq, ölkəmizdə xüsusilə təhsil sahəsində demək olarki yetərli çalışmalar yoxdur. Tədqiqat həmçinin hədəflərə çatmaq üçün güclü tərəflərdən istifadə etməklə istifadə edilə bilən bir sıra imkanların olduğunu əks etdirir. Bu tədqiqat işinin nəticələri universitetlərin strateji planlaşdırılmasında istifadə edilə bilər və bütün digər ölkəmizdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar da ilham ala bilər.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Başlıca olaraq akademik fəaliyyət göstərən qurumlar, bununla yanaşı digər şirkətlərdə öz strateji xəritəsini hazırlayan zaman BSC modelindən istifadə edə bilər.

*Açar sözlər: BGS, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi, Ali təhsil müəssisələri, Fəaliyyətin İdarə edilməsi, Fəaliyyətin Qiymətləndirilməsi*

# PERFORMANS YÖNETİM YÖNTEMİ OLARAK DENGELİ HEDEF KARTI (BALANCED SCORECARD) VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA UYGULANMASI

## ÖZET

**Araştırmanın güncelliği:** Yüksek Öğretim Kurumları, eğitim sistemini kurarak yetenekli öğrenciler hazırlayarak toplumda önemli bir yer oluşturuyor. Hedeflerine ulaşmak için, üniversiteler performansın kalitesini her zaman yüksek tutmalıdır. Bu nedenle, üniversitelerde, diğer akran kurumlara nazaran en iyi düzeyde olmayı sağlamak için misyonlarından kaynaklanan etkili şekilde değerlendirme araçlarını benimsemelidir.

**Araştırmanın amacı:** Çalışmanın temel amacı, üniversitelerde BSC uygulamasının bir performans yönetim sistemi aracı olarak etkinliğini değerlendirmektir. Değerlendirme, BSC planlamasının etkililiğinin kapsamını, uygulamasını ve başarısını incelemeye, kurumların'ın karşılaştığı başlıca sorunları ve uygulamayı kolaylaştırmak için mevcut mekanizma veya stratejileri belirlemeye çalışıldı.

**Kullanılan araştırma yöntemleri:** Ampirik araştırma yöntemi, **Açıklama:** Nitel araştırma yapılmıştır. Veriler, üniversitelerin resmi web sitesinden ve mülakatlar yoluyla toplanmış, SWOT analizi ile incelenmiştir.

**Araştırma veritabanı:** Çalışma için UNEC, ADA ve SDU üniversitelerinden alınan veriler kullanıldı.

**Araştırma sınırlamaları:** Çalışılacak konu ile ilgili detaylı bilgi almak zordu, Pandemi nedeniyle konuyla ilgili bilgileri üniversitelerden sadece internet kaynakları ile almak mümkündü. Görüşme sadece bir kurum tarafından online olarak gerçekleştirildi.

**Araştırmanın bilimsel yeniliği ve pratik sonuçları:** Dünya üzerine yapılan detaylı araştırmalara rağmen ülkemizde özellikle eğitim alanında hemen hemen hiç araştırma yok. Araştırmalar ayrıca, hedeflere ulaşmak için güçlü yönlerden yararlanmak için kullanılacak bir dizi fırsat olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları üniversitelerin stratejik planlamasında kullanılabilir ve ülkemizde faaliyet gösteren diğer tüm kuruluşlar'da ilham alabilir.

**Sonuçların kullanılabilceği alanlar:** Esas olarak akademik kurumlar, ancak diğer şirketler de stratejik haritalarını hazırlarken BSC modelini kullanabilir.

**Anahtar kelimeler:** *BSC, Dengeli Hedef Kartı Performans yönetimi, Yüksek Öğretim Kurumları, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme.*

## KISALTMALAR VE İŞARETLER

<b>BSC</b>	Balanced Scorecard (Dengeli Hedef Kart)
<b>PM</b>	Performance Management (Performans Yönetimi)
<b>PA</b>	Performance Appraisal(Performans Değerlendirme)
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>UNEC</b>	Azerbaijan State Economic University
<b>ADA</b>	Azerbaijan Diplomatic Academy
<b>SDU</b>	Sumqayıt Devlet Universitesi

## İÇİNDEKİLER

	<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I BÖLÜM.</b>	<b>PERFORMANS YÖNETİMİ VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLAR İÇİN ÖNEMİ.....</b>	<b>10</b>
	1.1. Performans yönetimi nedir ve Üniversitelerde uygulanan performans yönetimi.....	10
	1.2. Performans Yönetim Döngüsü.....	19
	1.3. Üniversitelerde Performans Değerlendirilmesi.....	23
<b>II BÖLÜM.</b>	<b>ÜNİVERSİTELERDE DENGELİ HEDEF KARTI İLE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ UYGULAMASI .....</b>	<b>29</b>
	2.1. Yükseköğretim Kurumlarında uygulanan BSC modeli .....	29
	2.2. Dengeli Hedef Kartının Boyutları .....	36
	2.3. Strateji uygulamada Dengeli Hedef Kartının kullanmanın zorlukları.....	47
<b>III BÖLÜM.</b>	<b>ÇALIŞMADA KULLANILAN ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>52</b>
	3.1. Araştırma Yöntemi ve Deseni.....	52
	3.2. SWOT Analizi.....	53
	3.3. Verilerin toplanması ve Çözümlemesi .....	57
	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>62</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>65</b>
	Tabloların listesi.....	69
	Şekil listesi.....	69

## GİRİŞ

**Araştırmanın güncelliği:** Sanayi çağının bilgi çağına dönüşmesi, rekabet avantajının temelini kaynağa dayalı ekonomiden bilgiye dayalı ekonomiye değiştirmiştir. Bu değişiklik, üniversiteyi ekonomik faydalar üretmek için merkezi bir konuma yerleştirdi. Bilginin kaynağı ve bilgili varlıklar üretme yeri olarak üniversiteler, ulusun refahını belirlemede hayati bir role sahiptir. Bu ilerlemenin yanı sıra, insanların yüksek öğrenim hesap verme sorumluluğu talepleri de giderek artmaktadır. Kamu odaklı kurumlar olarak, üniversiteler çok paydaşlı bir yapıya sahiptir, bu da yüksek öğretim kurumunun tüm paydaşların ihtiyaç ve isteklerini karşılaması ve karşılaması gerektiği anlamına gelir. Bu talepler aslında özellikle devlet üniversiteleri için kolay bir iş değil. Bir kolej veya üniversite için bazı temel başarı faktörlerini yansıtmazlar veya bir üniversitenin misyonunun, vizyonunun veya stratejik yönlerinin birçok boyutunu yakalamazlar. Stratejik modellerden biri olan BSC yaklaşımı, operasyonel performansa ve nicel finansal ölçütlerin kullanımına odaklanmak yerine, kuruluşun stratejisini dört perspektifte ölçülebilir hedefler ve hedeflerle ilişkilendirir: finansal, müşteri, iç süreç ve öğrenme ve büyüme boyutları dahil olmakla.

**Sorunun ifadesi ve çalışma seviyesi:** Kamu odaklı kurumlar olarak, üniversiteler çok paydaşlı bir yapıya sahiptir, bu da yüksek öğretim kurumunun tüm paydaşların ihtiyaç ve karşılaması gerektiği anlamına gelir. Bu talepler aslında özellikle devlet üniversiteleri için kolay bir iş değil. Bazen, üniversitenin belirli bir paydaş odağının ihtiyaçlarını karşılama çabaları, diğer paydaş bakış açılarıyla uyumlu değildir. Üniversitelerin hesap verebilirliği ile ilgili konulara artan ilgi, paydaşların bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için başlatılan yüksek öğretimde birçok iç ve dış hesap verebilirlik mekanizmasına yol açmıştır. Bunlardan biri Balanced Scorecard olabilir.



**Araştırmanın amacı ve görevleri:** Bu çalışma, yüksek öğretim kurumlarının stratejik performansını dengeli puan kartı perspektifini kullanarak ölçmek için bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda, araştırmanın görevleri; stratejik misyon,vizyon ve hedeflerine dayalı olarak boyutları ve temel performans göstergelerini belirlemektir.

**Araştırma nesnelere:** Azerbaycanda yerleşen yükseköğretim kurumları-özellikle 3 universite UNEC, ADA VE SDU.

**Araştırma yöntemleri:** Lazım olan bilgileri elde etmek için Fenomenolojik; Nitel araştırma yapılmıştır. Bazı veriler mulakat bazıları doküman incelenmesi zaman toplanmıştır.Elde olunan verilerin zayıf güçlü yönleri tartışılmıştır.

**Araştırmanın veritabanı:** Araştırma için 3 universiteden veriler elde edilmiştir. Doküman incelenmesini “UNEC” ve “ADA” ,mulakat için “SDU” universitelerden elde edilmiştir.

**Araştırmanın kısıtları:** Zamanın olmasında rağmen, Pandemiden dolayı elde etmek istenilerin verilerin tam olarak olmamıştır. Bunun için online olarak doküman incelenmesi yapılmıştır. Verilerin internet üzerinden doğruluk payını sınamak için vakit uzanmıştır.

**Araştırmanın bilimsel yeniliği:** BSC modelinin geleneksel model çalışmalarından ilkin farkı yalnızca finansal değilde, diğer 3 boyutlarla birlikte gerçekleştirilmiştir. Uzun dönem planı olduğu için kurum yükselmesini,istidhamını sağlar.

**Sonuçların ve uygulama alanlarının pratik önemi:** Bu çalışmada teknikler öyle olmalıdır ki, bunların sadece konuşlandırılması, çeşitli akademik kurumların kampüslerinde algılanabilir bir fark ortaya çıkarmalıdır. Kar amacı gütmeyen sektör altındaki yüksek öğretim kurumlarında etkin ölçüm-yönetim sistemi kullanılması makuldur. Bununla diğer sektörlarda kurumların hedeflerin ulaşması için bu modeli kullana bilir.

# I BÖLÜM. PERFORMANS YÖNETİMİ VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLAR İÇİN ÖNEMİ

## 1.1. Performans yönetimi nedir ve üniversitelerde uygulanan performans yönetimi

Mevcut çalışmanın amacı doğrultusunda, performans yönetimi, performans değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarına bağlı ücretlendirmeden oluşan bir yönetim aracı olarak tanımlanmıştır. Performans yönetiminin amacı, performansı artırmak ve performans değerlendirme araçlarını bir organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmektir. Performans yönetim, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için bireylerin ve çalışma ekiplerinin çalışma çabalarının birleştirilmesini sağlar. Organizasyon dışı grupların da (paydaşlar) bu sisteme entegrasyonu, oldukça etkili stratejik performans döngüsünün oluşturulmasını sağlar. Ayrıca, çalışanların iş faaliyetlerini ve iş sonuçlarını hedefleyen yönetsel kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Üç ayrılmaz bileşen tanımlanabilir - girdiler, süreç ve çıktılar (Al-Salim., 2018: s.239-241).

Performans Ölçüm Sistemi (PMS), yöneticilerin performansının bir kuruluşun hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamak için önemli ve etkili bir mekanizmadır. PMS'nin organizasyon performansı üzerindeki olumlu etkileri ampirik araştırmalarla desteklenmektedir, ancak özellikle eğitim ortamında PMS'nin çağdaş unsurları üzerine yapılan çalışma hala eksiktir. Üniversitelerde performans yönetim sistemleri, ister kurumsal ister araçsal olsun, akademik faaliyetlerin gelişimini sağlamalı ve üniversiteleri kendi özerklik düzeylerine göre politika ve hizmetlerinden sorumlu hale getirmelidir. Bu makale genellenebilir sonuçlara varma iddiasında değil, gerekli araştırmalara ışık tutmaktadır. Analiz edilen vaka, performans yönetiminin üniversitelerde tanıtılmasının, bunun gerçekleştiği terimler ve yöntemlerle ve bunu takip eden gelişmelerle birlikte, önemli bir itici faktörü temsil eden yasal ve düzenleyici çerçeve gibi dış değişkenlere nasıl atfedilebileceğini ortaya koymaktadır, aynı zamanda

dahili değişkenlere, yönetimsel değişimin her deterministik vizyonunu analiz edilmesidir. Yukarıda yazıldığı gibi, üniversiteler son düzenlemelerle azaltılsa da, hala örgütsel ve yönetsel heterojenlik göstermektedir. Sonuç olarak, tüm üniversitelere uygulanabilecek genel kabul görmüş bir sistem tanımlamanın mümkün olmadığı gibi, performans döngüsünü tanıtmak ve geliştirmek için standart bir yol önermenin değmeyeceği ve aslında tavsiye edilmeyeceği söylenebilir. Bu süreçlerin ve sistemlerin belirli bağlama göre uyarlanması gerekir. Ancak, kazanılan deneyimin analizi ve üniversite vaka çalışması ile başlayarak, başarılı bir yaratım için önemli olabilecek faktörleri, karşılaşılabilecek hataları ve engelleri kavramak mümkündür; böylece akademisyenlere ve operatörlere, çalışmalarının ve ilgili uygulamaların geliştirilmesi için faydalı deneyimlerden katkı sağlar. Kanıtlar, reform süreçlerinin düzenleyici olarak dayatılmasının kamu idarelerinde ne kadar yüksek düzeyde başarısızlığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bürokratik ve teknokratik kültür, örgütlerin yasal zorunluluk olmadıkça değişim baskılarını göz ardı etmelerine yol açmaktadır. Bu durumda reform süreçleri, yasal-resmi uygulama mantığına, ek kurallara, düzenlemelere ve ihtiyaçların daha iyi karşılanabilmesini etkilemeyen, aksine idarenin işleyişini daha da kısıtlayan prosedürlere dönüşebilir. Analiz, güçlü bir bürokratik kültür durumunda, yönetimsel bilgi yayılımının yokluğunda, düzenleyici hipertrofi durumunda, performans döngüsünün benimsenmesini teşvik eden faktörlerin, bir değişim çağrısı veya krizin farkındalığı olmadığını ortaya koydu kendi yönetim modeline, ancak uyulmaması nedeniyle cezaya tabi tutulmamasına dikkat edilmelidir. Performans Yönetimi, hedeflere tutarlı bir şekilde etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasına yönelik faaliyetleri içerir. Araştırmacılar tarafından Performans Yönetimi konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Memon öğretmen kalitesinin kurumun başarısının anahtarı olduğunu ve öğretmenlerin kalitesinin iyi tanımlanmış bazı performans kriterlerinin olması gerektiğini belirlemiştir (Memon., 2007: s.47-55).

Performans yönetimi uygulaması ve kullanışlılığı bir akademik tartışma kaynağıdır. Performans yönetimi sistemlerinin kullanımının ve değerinin pek çok savunucusu, İK uygulayıcılarının bakış açılarındandır, bu nedenle, kurumsal performansın iyileştirilmesinde İKY ve performans yönetiminin rolünü desteklemek için yeterli ampirik kanıt eksikliği olduğu sıklıkla tartışılmaktadır. Organizasyonlar bu uygulamalardan somut faydalar elde edeceklerse, bu faktörler performans değerlendirme süreci dahil olmak üzere performans yönetim sistemi tasarımında dikkate alınmalıdır. Aşağıdaki bölüm, genel olarak performans yönetiminin temel direği olarak kabul edilen performans değerlendirme sürecini eleştirel bir şekilde ele almaktadır.

Performans yönetimi bütüncül, karmaşık ve çok disiplinlidir. Stratejiktir ve yine de operasyonel olarak uyum sağlayacak şekilde entegre edilmesi gerekir. Performans yönetimi aynı zamanda ekip ve bireysel performansla ve bu bağlamda devam eden mesleki gelişimiyle de ilgilenir. Bu nedenle, üniversitelerde uygun performans yönetim sistemlerini ve süreçlerini uygulamaya koymanın pratiklikleri nelerdir ve bunlar, yöneticiler tarafından performansı iyileştirmek için nasıl kullanılabilir? Bu literatür taramasının sonraki bölümü, performansın ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını inceleyecektir. Bireysel performans yönetimi durumunda sorulması gereken önemli bir soru: Bir yüksek öğretim kurumu bu tür uygulamaları kendi organizasyonunda uyguladıysa, bu süreçlerin fiili kullanımı ve takibi hakkında ne söylenebilir? Birkaç uzmana göre, bu süreçlerin uygulanmasının ardından kullanılması ve takip edilmesi en büyük engellerden biri haline gelmiştir. Dahası, bu kullanım problemi genellikle farklı kısımlarda veya yüzlerde görülüyor. Bu tür performans yönetimi önlemlerini uygulamak ve çıkarmak zaten çok zordur, bunların uygulanması tamamen farklı ve yeni bir uygulamadır. Bu süreci daha iyi anlamamıza yardımcı olacak bazı araştırma ve teorilere bir göz atalım (Decramer., 2015: s.98).

Üniversite sektörü, yönetim sistemlerinin tanıtılmasıyla da ilgileniyor. Bu dönüşüm temel olarak artan öğrenci sayısından, mevcut mali kaynakların azalmasından, ulusal ve uluslararası rekabete, öğrenci ve öğretmenlerin artan hareketliliğinden kaynaklanmaktadır. Üniversiteler, yönetim sistemini, organizasyon yapısını ve yönetim tarzını iyileştirmek zorunda kalıyor. Geçmiş yıllarda, yüksek öğretimde performans ölçümüne olan ilgi artmıştı. Yüksek öğretimin küreselleşmesi ve hükümetler tarafından üniversitelerin hesap verebilirliğine olan talep, bu kuruluşlarda performans sistemlerinin daha hızlı ve daha iyi uygulanmasını desteklemektedir, ancak yine de iyileştirilmesi gereken pek çok şey vardır. Örneğin, üniversitelerdeki performans sistemleri bazen girdi, süreçten çıktıya ve sonuca kadar üniversite akademik faaliyetlerinin tüm sürecini ölçmez. Bununla birlikte, performans yönetiminin aşırı katı bir süreçten ziyade esnek bir süreç olması gerektiği tartışılmaktadır; Sürekli olan ve yöneticilere ait olan ve dolayısıyla performans yönetimi ilkeleri, belki de hem yönetimin hem de çalışanların içinde çalıştığı bir çerçeve olarak görülmelidir. Performans yönetimi, performansın, sonuçların ve çıktıların ölçülmesi ve gözden geçirilmesi ve sürekli geliştirme ve iyileştirme ile ilgilidir. Ancak, aynı zamanda girdileri ve değerleri de dikkate alır; girdiler, sonuçlara ulaşmak için gerekli olan işgücünün bilgi, beceri ve davranışıyla ilgilidir. Ek olarak, işgücü içinde uygun davranışsal yetkinliklerin geliştirilmesi, organizasyonun değerlerini desteklemelidir. Bu nedenle, performans yönetim sistemlerinin istekleri çok geniş kapsamlı ve birçoğu performans yönetiminin yalnızca performans iyileştirme ve ölçümle ilgilendiğini varsayabilirken, bazıları, performans yönetiminin, uygun şekilde uygulandığında, gün için çok daha stratejik olarak hizalanmış bir rehber ilke olduğunu savunuyor. İşgücünün günlük yönetimi ve gelişimidir (Coste & Tiron-Tudor., 2015: s.175-177).

Üniversitelerin performansını yakalamak için üniversitelerdeki işlevlerden boyutların geliştirilmesi gerekmektedir. Üniversitenin akademik işlevi ile yönetim işleviyle ilişkili performans arasında ayırım yapmak faydalı ve açık olabilir. Ayırım,

genel üniversite akademik ve iş benzeri yapıya uygundur. Üniversitelerin performansını yakalamada iki odak boyutu yaratır. Akademik ve yönetim faaliyetleri, üniversite uygulamalarında birbiriyle yakından bağlantılıdır. Her ikisi de, yalnızca üniversitelerin performansının eksiksiz ve kilit bir faktörünü yakalayabilir. Örneğin, bir üniversitenin mükemmel personeli olan mükemmel bir yönetim sistemi olabilir, ancak bu üniversitede mutlaka mükemmel performansla sonuçlanmayabilir. Akademik performans, bir üniversitenin performansının özüdür ve yönetim performansı, akademik performansı artırabilen ve buna hizmet edebilen performansdır. İkisi birlikte, üniversitedeki farklı fonksiyonel rollerde tam bir performans resmi oluştururlar. Böylelikle üniversitelerde performansın ölçülmesinde akademik ve yönetim performansı birbirinden net bir şekilde ayırt edilebilir. Bu ayrım, yöneticilere üniversite ortamlarına özel bir ölçüm yaklaşımı sağlar. Akademik performans, performans ölçümünde çoğu üniversite için birincil göstergedir. İnsanların üniversitenin iyi mi kötü mü gördüğü bir simgedir. Üniversiteler farklılık gösterdiğinden, akademik performans üzerindeki vurgular bir disiplinden diğerine farklılık gösterir. Örneğin, araştırma üniversiteleri araştırma faaliyetlerine eğitim faaliyetlerinden daha fazla kaynak ayırabilir. Bu nedenle araştırma boyutundaki göstergeler, akademik performansın genel ölçümünde daha fazla kredi alabilir. Bir üniversitenin hedefleri, ölçümde ne tür akademik faaliyetlerin yapılacağını etkiler. Akademik faaliyetlerde üretim sürecine uygun olarak ne tür yönetim faaliyetlerinin yapılması gerektiğini daha da etkileyebilirler. Akademik faaliyetler geleneksel olarak araştırma ve eğitim olmak üzere iki bileşeni içerir. Araştırma ve eğitim faaliyetleri arasındaki denge üniversitelerde önemli bir karakter olabilir. Kaplan ve Norton ilkesine dayanarak, "ölçemeyeceğinizi yönetemezsiniz" ilkesine dayanarak, son birkaç on yılda birçok araştırmacı çalışmalarını ve araştırmalarını, işletmeyi en iyi şekilde yönetmek için kuruluşların performansının nasıl ölçüleceğine odakladı. Üniversiteler performans yönetiminin amacını organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktan,

organizasyon süreçlerini kontrol etmeye kadar açıkladı. Ayrıca performans yönetimi, organizasyonun performansını bir bütün olarak veya iç ekipler ve bireyler olarak değerlendirir. Performans yönetimi, performans ölçümleri adı verilen performans ölçmek için farklı ölçümlere bağlıdır. Performans ölçümlerini belirli bir işin verimliliğini ve etkililiğini ölçme süreci olarak tanımladılar. Verimlilik ve etkililik, performansın temel boyutlarıdır; burada verimlilik, şirketin kaynaklara yaptığı yatırım derecesini, etkililik ise müşteri memnuniyetini ifade eder. Mevzuat hükümlerine kıyasla uyum odaklı performans ölçümü ve yönetimine yönelik resmi bir yaklaşımın üstesinden gelmek için iki seçeneğin etkili olduğu kanıtlanmıştır: üst yönetimin performans yönetiminde uzmanlaşmış iç kaynakları tahsis etme ve kendi organizasyonunu bir organizasyonla karşılaştırma kararı diğer üniversitelerden. Dış danışmanlar yerine kendi çalışanlarını kullanma seçeneği, özellikle yalnızca “sistem tasarımı” ürününü yaratmaya değil, aynı zamanda dikkatin genel performans yönetimi benimseme sürecine odaklanmasına da izin verdi. Bu nedenlerle, “modaya uygun” ve/veya hetero-empoze edilmiş bir performans yönetim sisteminin benimsenmesine yol açan eski bir kalıba sahip, yalnızca teknik-rasyonel bir mantığa göre herhangi bir değişiklik girişiminden kaçınıldı ve bunun tarafından özümsemesi ve uygulanabilmesi bekleniyordu. belirlenen hedeflere göre organizasyon. Performans yönetiminin resmi olarak benimsenmesi olgun bir aşamada olarak kabul edilebilirken, somut olan ilk uygulama durumundadır. Uygulanan eylemler, performans yönetimine yönelik değişime yönelik stratejik bir yaklaşım oluşturmayı amaçlamıştır, etkilerin analizi için daha uzun süreler gerektirir ve değerlendirilmesi daha zordur. Performans bilgileri esas olarak şeffaflık ve yolsuzlukla mücadele ile ilgili yasal düzenlemelerin yerine getirilmesi için kullanılır. Kesinlikle sınırlı bir ölçüde, özellikle operasyonel düzeyde, bu bilgi, organizasyonun her seviyesindeki karar verme sürecini desteklemiş, kurumsal davranışı daha da az etkilemiştir.

Performans yönetimi kullanılarak, akademik personel için performans hedefleri belirlenir, performansları değerlendirilir ve akademik personelin bireysel hedef ve eylemlerini üniversitenin hedefleriyle ilişkilendirmek ve çalışanların motivasyonunu ve kariyerini sağlamak için etkinlikleri yönlendirilir ve desteklenir. Akademik personel performans yönetim sistemleri, dünya üniversitelerinde farklı titizlikle ve hedefleme ve zaman ölçeği seviyelerine dayalı olarak uygulanmaktadır. Performans değerlendirmesinin önemli bir bileşeni, etkinliği açıklığa ve serbest bilgi alışverişine dayanan çok yönlü bir geri bildirim sistemidir. Bunu sağlamak için toplu karar alma sistemleri (konseyler) ve değerlendirme görüşmeleri kullanılır. Bir pozisyona atamalar çerçevesinde performans değerlendirme için klasik sistem, üniversitenin stratejik yönetimi ile ilgilidir ve her şeyden önce uzun vadeli hedeflere dayanır. Performansı ölçmenin birden çok boyutu ve karmaşıklığı nedeniyle, üniversiteler genellikle geleneksel pozisyon temelli (yeterlilik temelli) akademik personel performans değerlendirmesini kullanır ve bu da maaş sistemiyle ilgilidir. PM, PA'dan çeşitli İKY faaliyetlerine geçti ve çalışan gelişimi rolünü başlattı; PM uygulamaları, hedef belirleme ve planlama, geri bildirim, çalışanların değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesini içerir. PM, örgütsel performansla pozitif olarak ilişkilidir; bu tür bir ilişki, uyarlanabilir yetenekle daha güçlüdür. Paylaşılan bir vizyon oluşturma, örgütsel liderlik, değerlerle yönetme, yetkilendirme ve katılımcı yönetimle ilişkili PM; KA'nın amacı performansı artırmak ve KA araçlarını stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmektir. Sonuçlar, çalışanların tanınması ve Koruyucu Bakım etkinliği arasında pozitif ilişkilere işaret etmektedir; İKY'nin organizasyon kültürü, iklimi ve stratejik entegrasyonu da olumlu Koruyucu Bakım sonuçlarıyla ilgilidir. Koruyucu Bakım sistemi kolaylaştırıcıları, süreçte üst düzey yöneticileri dahil eden, performans beklentilerini açıkça ileten ve performans değerlendiricilerini resmi olarak eğiten stratejik ve taktik unsurları içerir.



Performans Yönetimi, neyin başarılması gerektiği ve nasıl başarılacağı konusunda ortak bir anlayış oluşturma süreci ve birey, ekip ve örgütsel performansı iyileştiren insanları yönetmeye ve geliştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. İKY alanındaki en önemli uygulamalardan biridir ve gerçek dünyadaki karmaşıklığı göz önüne alındığında uygulanması ve takip edilmesi oldukça zordur. Kurumların rekabet karşısında kendilerini geliştirmeleri için bu yönetim yöntemlerini benimsemeleri ve ayrıca ortaya çıkabilecek her türlü hesap verebilirlik ve uyum sorunlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Ek olarak, fakültede uzmanlaşma ve katılık sayesinde, yüksek öğretim kurumlarında kontrol genellikle sınırlı ve katıdır. Bu nedenle, PY her organizasyondaki en önemli uygulamalardan biridir ve düzgün bir şekilde takip edilmediği takdirde genellikle bir eksiklik olarak görülür. Bu uygulamalar, bir kuruluşun temel İnsan Kaynakları politika ve stratejilerinde uygulandığında en etkilidir (Toke Bjerregaard, 2014, s. 14).

Performansı ölçmenin amacı, performansı artırmak ve KA araçlarını bir kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmek ve proje yönetimi alanı altına hedef belirleme ve KA'yı dahil etmektir. Aynı zamanda stratejik yönetimin temellerini atar ve kalite yönetimine ve öğrenen bir organizasyon ortamının oluşturulmasına destek sağlar (Brudan, 2010, ss. 122-123). PA, stratejik hedeflere ulaşmak için bireylerin ve ekiplerin çalışma çabalarının birleştirilmesini sağlar ve eğitimde de dengeli bir puan kartı yaklaşımı kullanarak bireysel Proje Yöneticisi ile stratejik yönetimi entegre eden dengeli bir sistem olarak işlemelidir. Performans yönetimi, özellikle üniversitelerin yaptığı değerlendirmelerde "yüksek kademe" olarak sınıflandırılan dergilerde yayın sayısının artmasına neden olmuştur. Akademide bu araçların uygulanmasının sonuçlarını genelleştirmek için - ne değerlendirilir, iyileştirilir. Ancak sorun, yayınların sayısındaki artışın bu yayınların kalitesinin düşmesine yol açmasıdır. Sonuç olarak, nicel ölçümlerin olumsuz yönlerini azaltmak için, dünyada tanınmış performans ölçümünü daha yüksek derecede akademik özgürlük ve gelişme ile birleştirmeye başladılar. Ve nicel üretkenlik ölçütlerinin hakimiyetini ve mali performans

göstergesinin etkisini daha da azaltmak için, örneğin EFQM dahil olmak üzere nitel ölçülere dayanan diğer sistemler getirilmiştir. Akademik personelin performans yönetim sistemleri, gelişimi teşvik etmeye hizmet etmeli ve kaliteyi sürekli iyileştirmeye odaklanmalıdır. Akademide bir değerlendirme temeli olarak yaygın bir şekilde kurulan nicel ölçümler amacına hizmet etmekte başarısız olmuştur; bu nedenle sistemler kalitatif ölçümlerle dengelenmelidir (Zizlavsky, 2014, s. 215).

BSC otomasyon sisteminde kullanıcı tarafından sisteme girilen ilk iki adım, üçüncü adım sistem üzerinden otomatik olarak hesaplanır. Şimdi bu adımların gelişmiş sistemde nasıl uygulandığı ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

#### 1- Temel ve hedefi belirleme

Daha önce belirtildiği gibi, sistemde tanımlanan BSC değişkenlerinden biri, KPI üzerinde çalışmaya başlamadan önce elde edilen değeri temsil eden temeldir ve sistem KAU'nun tüm organizasyonel seviyelerinde uygulandığından, hem hedef hem de temel değerler üniversite seviyesinden daha düşük seviyelere dağıtılmalıdır.

- Üniversite seviyesi.

Üniversite düzeyinde kullanıcı, yeni BSC oluştururken her hedef için hedef ve temel değerleri belirledi. Hedef, kullanıcının ulaşmayı dört gözle beklediği değeri yansıtır ve temel, tüm tesislerin toplam temel değerlerini yansıtır. Üniversite düzeyinde hedef değer, temel değerden fazla olmalıdır.

- Fakülte Düzeyi.

Tesis düzeyinde kullanıcı, üniversitenin hedeflerinin hedef değerlerini üniversitenin tesislerine dağıtır ve her fakültenin altındaki bölümlerin toplam temel değerlerini yansıtan temel değeri dağıtır. Fakülte seviyesindeki hedef değer, temel değerden daha fazla veya ona eşit olabilir, çünkü tesisler ve daha düşük seviyeler, üniversite seviyesinden daha derin ve daha dallıdır, bu nedenle bazı fakülteler halihazırda başardıklarından daha fazlasını başarmaya ihtiyaç duymayabilir.

- Bölüm Düzeyi.

Bölüm düzeyinde kullanıcı, fakültenin hedeflerinin hedef değerlerini fakültenin bölümlerine dağıtır ve her bölümün altındaki personel üyelerinin toplam temel değerlerini yansıtan temel değeri dağıtır. Departman düzeyindeki hedef değer, temel değerden fazla veya ona eşit olabilir.

- Personel Üyeleri Düzeyi.

Personel düzeyinde kullanıcı, departmanın hedeflerinin hedef ve temel değerlerini departman personeline dağıtır. Hedef dağıtımın bir parçası olan personel, halihazırda ulaştığı değere (temel) dayalı olarak bu hedefe ulaşmak için çalışmaktan sorumludur. Personel düzeyindeki hedef değer, temel değerden fazla veya ona eşit olabilir.

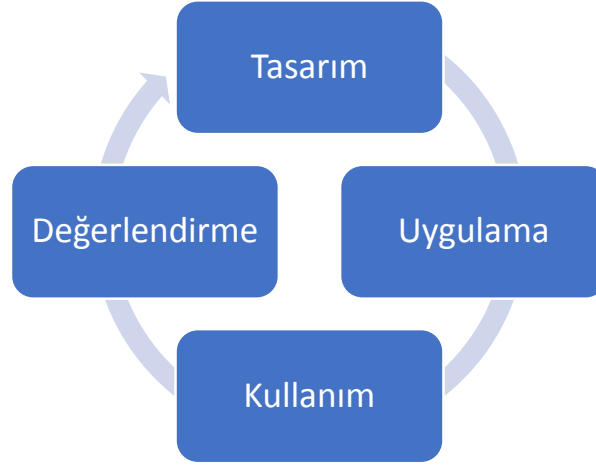
Daha önce belirtildiği gibi, BSC otomasyon sistemi, kullanıcının farklı veri türlerinde temel ve hedef değerleri girmesini sağlar. Fakülte veya bölümün büyüklüğüne bağlı olarak, tüm seviyelerde normal olarak dağıtılan sayı, yüzde ve oran veri türleri, üniversite düzeyinden daha düşüktür. Ancak evet / hayır ve sıralama veri türlerinin dağıtımında özel bir durumu vardır ve bu, doğalarına atıfta bulunur. Evet / hayır değerleri daha düşük seviyelere dağıtılamaz, bu nedenle üst seviyeden aynı değeri alır. Sıralama veri türüne gelince, üniversitenin sırasını temsil eder ve sıralama daha düşük seviyelere dağıtılamaz. ne olur, üniversite seviyesinin altındaki tüm seviyeler üniversite seviyesinden aynı sıralama değerini alır ve personel seviyesi, üniversitenin tüm organizasyonel seviyelerine otomatik olarak yansıtılacak olan üniversite için daha yüksek bir rütbe elde etmek için çalışmaya çalışır (Al-Harhi., s.37).

## **1.2. Performans yönetim döngüsü**

Üniversitelerde performans yönetimi döngüsü bir yıl içinde gerçekleşen tekrar eden bir olay dizisidir. Bir kuruluşun tüm üyeleri, yılın başında hedefler belirlemek, bu yol boyunca ilerlemeyi izlemek ve yılı performansın son bir incelemesiyle tamamlamakla başlayan döngüden geçmelidir. Her aşamada değişen etiketler bulunma eğilimindeyken, Performans Yönetimi Döngüsünün dört aşaması vardır:

- Tasarım (performans yönetim sisteminin);
- Uygulama (sistemin organizasyona tanıtılması);
- Kullanmak (sistemin ürettiği bilgilerin);
- Değerlendirme veya değerlendirme (sistemin amaçlarının gerçekleştirilmesinin sürekli ve sistematik olması);
- Etkiler (gündemdeki konulara, karar alma süreçlerine, bireysel davranışa ve aynı organizasyona ilişkin sistem tarafından üretilen performans bilgilerinin etkilerinin kaydedilmesi / analizi).

**Şekil 1: Performans yönetimi yaşam döngüsü**



**Kaynak:** <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356389012442978>

Döngünü oluşturan boyutları açık şekilde aşağıdaki gibi tasarlamak olur;

- Şirket amaçlarını, hedeflerini ve hedeflerini açıkça belirleyin ve bunları çalışanlara iletin,
- Çalışanlara performansı yönetmenin ve performans geri bildirimini sağlamanın önemini açıklayın.

- Çalışanlara pozisyonlarının şirketin başarısına nasıl katkıda bulunduğu, şirketin amaç ve hedeflerine ulaşılmasına nasıl yardımcı olduğu, çalışanın neyi iyi yaptığı ve nelerin iyileştirilmesi gerektiği konusunda geri bildirim vermenin önemini tartışın.

- İyi performans yönetiminin aynı zamanda çalışanlara şirkete nasıl iyileştirilebileceği ve çalışma ortamını nasıl daha iyi hale getirebileceği konusunda geri bildirim verme fırsatı sağladığını vurgulayın.

- Geri bildirim aynı zamanda hedefleri, hedefleri, eğitimi ve ileride birlikte nasıl çalışacağınızı tartışmak ve belgelemek için bir fırsat sağlar.

Performans yönetim döngüsünün temel amacı şunları sağlamaktır:

1. Çalışanlar tarafından yapılan iş, şirketin işini tamamlar
2. Çalışanlar, kendilerinden beklenen işin niteliği ve miktarı konusunda net bir anlayışa sahiptir;
3. Çalışanlar, beklentilere göre ne kadar etkili performans gösterdiklerine dair sürekli bilgi alırlar;
4. Çalışan performansına bağlı olarak ödül ve maaş artışları buna göre dağıtılır;
5. Çalışan gelişimi için fırsatlar belirlenir;
6. Beklentileri karşılamayan çalışan performansı ele alınır.

Performans yönetimi döngüsü, performans ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarlanmasından, aynı sistemin amaçlarının, ortamlarının, yöntemlerinin, aşamalarının ve konularının belirlenmesinden başlar. Bir acil durum yaklaşımını teşvik etmek gerekir: performans yönetim sistemleri, takip edilen hedeflere ve faaliyet gösterdikleri bağlama göre inşa edilmelidir. Bir performans yönetim sistemi kullanmak bir sır olmak zorunda değildir. Ekibi motive etmek ve güçlendirmek için bir araç olduğunu ve doğru yolda olacağını bilinmelidir. Ölçüm araçlarının, performans temsiline ve iletişim yöntemlerinin, kurumun bilgi gereksinimi ve paydaşların yeterlilikleri ile tutarlı bir şekilde farklılaştırılması gerekmektedir. Performansın (kurumsal ve bireysel) derinliği ve genişliğinin (girdi, süreçler, çıktı, sonuç, kalite, verimlilik, etkililik, maliyet

etkinliği) anlaşılmasına, ulaşılması gereken hedefler ve aralarındaki bağlantılar, mevcut kaynaklarla ilişkiler, performansın genel ölçümü için uygun bir gösterge sisteminin seçimi, yani hedeflere ulaşma seviyesi, uygulamada birkaç kez karşılaşılan kritik durumlardan kaçınma, verimlilik ve maliyetlerin düşürülmesi üzerine yoğunlaşan ölçümlerle ilgili daha büyük ilgi alanlarına göre daha kolay ölçülebilen yönler ve ürünler, performansla ilgili bilgileri alan konuların çokluğu ve çeşitliliği, kullanması zor olan ve maliyetleri faydalardan ağır basan büyük ve karmaşık bir sistem. Bu riskten kaçınmak için, politika yapıcıların, yöneticilerin ve paydaşların karar verme sürecindeki ilgili bilgilere sürekli olarak odaklanan aşamalı bir yaklaşım gereklidir. Uygulama aşamasında çok sayıda soru ele alınmalıdır (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya mantık, toplam veya kısmi uygulama vb.). Cevaplar idareye, ilgili süreçlere ve ilgili konulara göre değişir. Bu aşamanın temel kritik konusu, organizasyondan aynı sistemin kabulünü ve dolayısıyla meşrulaştırılmasını sağlamaktır. Performans yönetim sistemi, bireysel ve organizasyonel davranışı, kurum kültürünü, yönetim tarzını ve paydaşların beklenti ve menfaatlerini etkiler. Sonuç olarak, ilk benimseme döneminden sonra, sistemin değişen çevre ve şirket koşullarına göre ayarlanması gerekir. Belirli bir anda uygun olmayan performans yönetimi mantıkları, modelleri ve araçları daha sonraki bir aşamada bu duruma gelebilir. Performans yönetimi döngüsü mükemmel bir şekilde sıralı bir şekilde gerçekleşmez. Döngünün tamamlanmasını ve etkilerin yayılmasını beklemeden, sistemi sürekli iyileştirmeyi amaçlayan ilerleme ve düzeltici müdahaleler ile ilgili olarak, istenmiyorsa, herhangi bir zamanda analizler ve değerlendirmeler mümkündür (Nixon, Harrington, & ve Parker., 2012: s.21).

Performans yönetimi döngüsü mükemmel bir şekilde sıralı bir şekilde gerçekleşmez. Döngünün tamamlanmasını ve etkilerin yayılmasını beklemeden, sistemi sürekli iyileştirmeyi amaçlayan ilerleme ve düzeltici müdahaleler ile ilgili olarak, istenmiyorsa, herhangi bir zamanda analizler ve değerlendirmeler mümkündür.

Performans yönetimi döngüsü beklentileri belirleme, performansı gözlemleme, koçluk ve eğitim, geri bildirim sağlama, vb. Tek bir şey yapacak olsaydınız, personelinizle düzenli olarak bire bir toplantılar yapın ve onlara neyi iyi yaptıklarını, nerede iyileştirmeleri gerektiğini söyleyin ve onlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları desteği belirleyin hedefler. Bunu yaparak, çalışanların baş ağrılarını azaltacak ve sonuçlarınızı iyileştirilecek. Döngünü kapsıyacak 4 bölümün tam edilmesi zamanı yeterli sonuçlar elde edilecek.

### **1.3. Üniversitelerde Performans Değerlendirmesi**

Organizasyonlarda çalışan performansını değerlendirmek karmaşık ve zorlu bir görevdir. Denetim sürecinde genellikle kabul edilmeyen ancak her zaman kaçınılmaz bir bileşendir. Bireylerin nasıl performans gösterdiğine ilişkin yargılar, resmi bir performans değerlendirme sistemi olup olmadığına bakılmaksızın verilecektir çünkü insanlar başkaları hakkında düzenli olarak yargılarda bulunurlar. Bu gayri resmi, bilgisiz yargılamaların çoğu hatalı olacağından, önyargı ve kusurlu yargı olasılıklarını en aza indirmek için resmi bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır (Mbiti, Arasa, & Kinyili., 2019: s.4-6).

Performans değerlendirme, organizasyonların çalışanları değerlendirmeye ve yetkinliklerini geliştirmeye, performansı iyileştirmeye ve ödülleri tahsis etmeye çalıştıkları çeşitli faaliyetler için kullanılan bir terim haline gelmiştir. Geleneksel olarak, yüksek öğretim sistemlerinde çok az rekabet vardır. Genel olarak rekabet, yararlı yenilikleri ve genel kalite iyileştirmelerini teşvik eder. Rekabetçi bir toplumda, tüm organizasyon istikrar geliştirmeye ve hayatta kalmaya çalışmaktadır. Üniversitelerin sayısının artması ve eğitim kaynaklarının yetersizliği göz önünde bulundurularak sosyal hizmet sunarak kar elde edebilmek için üniversiteler, hedeflerine iş amacını da eklemek zorundadır. Uluslararası rekabetin ve yükseköğretimin aşırı kalabalığının sonuçlarının bu araştırmanın yapılmış olmasından yola çıkarak temeli değiştirdiği belirtilmektedir. Gençler üniversitelerde yer almaya ne kadar istekli olsalar

da, yüksek öğrenim kitleselleşmesi yaşanıyor. Yüksek öğretim sistemleri, sundukları eğitimin kalitesini iyileştirmek ve aynı zamanda artan sayıda öğrenciyi eğitmek için büyük bir baskı altındadır. Mali açıdan, küresel yüksek öğretim bölümü dikkate değerdir ve hızla gelişmektedir. Üniversiteler, üniversitenin etkililiğini ve verimliliğini nasıl artıracıklarına çalışıyor. Daha düşük maliyetle artan sayıda öğrenciyi daha iyi eğitim verecekler. Kurumlar, üniversitenin etkililiğinin nasıl artırılacağına dair daha zor ve karmaşık meseleyle uğraşırken hesap verebilirliği artırmaya çalışır. Yüksek öğretim, toplumlarımızın ticari ve kültürel gelişimine ve sosyal uyum için yardımcı olur. Öte yandan üniversiteler ekonomik kalkınmada etkin rol oynayacak. Bu nedenle performans değerlendirme, yönetime insan kaynaklarının mevcut ve potansiyel yeteneklerini etkin bir şekilde tanımak ve değerlendirmek için sistematik bir temel sağlayan önemli bir insan kaynakları işlevidir. Performans değerlendirmesi sürekli bir işlev olmalıdır. Denetim otoriteleri, astlarının farklı görevleri ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini sürekli olarak belirlemelidir. Çalışanların verimliliğinin, verimliliğinin ve moralinin artmasına katkıda bulunacağından, çalışanlar yılda en az bir kez değerlendirilmelidir (Patel, Messersmith, & Lepak., 2013: s.56).

Performans değerlendirme yöntemleri, bir organizasyonda değerlendirmenin gerçekleştirildiği sistemler ve süreçlerdir. Yöntemler, değerlendirmede toplanan ve değerlendirilen veri türlerini, amirler ile çalışanları arasında gerçekleşen iletişim biçimlerini ve sıklıklarını ve performans ölçmek için kullanılan çeşitli değerlendirme araçlarını belirlemeyi içerir. Kullanılan değerlendirme yöntemlerini anlamak önemlidir, çünkü bunlar bir organizasyondaki değerlendirme sisteminin kullanılabilirliğini ve kullanımından elde edilen algılanan veya fiili faydaları etkileyebilirler. Performans değerlendirme yöntemleri, birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Performansın değerlendirilmesi ve yönetimi son zamanlarda Avrupa üniversitelerinde ve kolejlerinde büyük ilgi gördü. Öğrenci sayısındaki artışla birlikte, toplam maliyetler artmıştır ve sınırlı devlet finansmanı ile çeşitli sosyal hizmetler arasında para için güçlü



bir rekabet vardır, bu nedenle performans kalitesine çok daha fazla dikkat edilmelidir. Kalite güdüsü, artan standartlar ve performans için tüketici talepleri ve organizasyonel mükemmellik ihtiyacı tarafından belirlenir. Kuşkusuz, son yıllarda tüketicinin algıladığı ve belirlediği kaliteye artan bir ilgi var. Organizasyonlarda çalışan performansını değerlendirmek karmaşık ve zorlu bir görevdir. Denetim sürecinde genellikle kabul edilmeyen ancak her zaman kaçınılmaz bir bileşendir. Bireylerin nasıl performans gösterdiğine ilişkin yargılar, resmi bir performans değerlendirme sistemi olup olmadığına bakılmaksızın verilecektir, çünkü insanlar başkaları hakkında düzenli olarak yargılarda bulunurlar. Bu gayri resmi, bilgisiz yargılamaların çoğu hatalı olacağından, önyargı ve kusurlu yargı olasılıklarını en aza indirmek için resmi bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

Performans değerlendirme, kuruluşların çalışanları değerlendirmeye ve yetkinliklerini geliştirmeye, performansını iyileştirmeye ve ödülleri dağıtmaya çalıştığı çeşitli faaliyetler için kullanılan bir terim haline geldi.

1. Çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunmak.
2. Ücret artışları, terfiler, işten çıkarmalar ile ilgili kararların kolaylaştırılması.
3. Performans iyileştirmeyi teşvik etmek.
4. Hedeflerin belirlenmesi ve ölçülmesi.
5. Bireysel ve kurumsal eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi.
6. İyi işe alma kararlarının alındığını teyit etmek.
7. Personel kararları için hukuki destek sağlamak.
8. Genel kurumsal performansın iyileştirilmesi.

Bunun yanı sıra, performans değerlendirme ve ödül programı, çalışanlarının çok çalışmaya odaklanmasına ve organizasyonda kendini geliştirmeye odaklanmasına neden olur. Bu nedenle performans değerlendirme ve değerlendirme planı üniversiteler için hayati önem taşımaktadır. Performans değerlendirme uygulanırken ve organizasyonun hayati stratejilerine erişim, yönetimin ana işlevi iken ve performans

değerlendirmesi üniversitelerin gereksiz ihtiyaçlarıdır. Yüksek öğretimdeki performans mutlaka akademik standartlarla ilgili değildir - üniversiteler (kolejler) mezunlarının kalitesini izlemek için prosedürler oluşturmalıdır. Bu, resmi anket süreçleri veya gayri resmi geri bildirim yoluyla yapılabilir. Örneğin, farklı üniversiteler ve kolejler tarafından verilen eğitimin değerlendirilmesi, bazı şirketlerin neden belirli mezunları tercih ettiğini açıklığa kavuşturmamaktadır. Bunun nedeni, belirli şirketlerin belirli bir akademik alanda eğitim almış kişileri işe alması gerekmesi olabilir. Mezunların kalitesindeki iyileşme, işgücü piyasasındaki konumlarının ve ayrıca olası işverenlerin gereksinimlerinin tanınmasıyla başlar. Yüksek öğretim sistemi, doğası ve yönetim tarzı gereği oldukça muhafazakârdır. Bu esas olarak geleneklerden ve akademik özgürlükten kaynaklanmaktadır ve bu nedenle sonuç bazında ödeme sistemi hala oldukça yeni bir yaklaşım olarak görülüyor. Bununla birlikte, devlet bütçesi zorlukları, devlet yüksek öğretim kurumlarındaki öğretim görevlilerinin ve araştırmacıların daha iyi yönetimi ve daha verimli motivasyonunu gerektirmektedir. Performansın değerlendirilmesi ve yönetimi son zamanlarda Avrupa üniversitelerinde ve kolejlerinde büyük ilgi gördü. Öğrenci sayısındaki artışla birlikte, toplam maliyetler artmıştır ve sınırlı devlet finansmanı ile çeşitli sosyal hizmetler arasında para için güçlü bir rekabet vardır, bu nedenle performans kalitesine çok daha fazla dikkat edilmelidir (Jalaliyoon & Taherdoost, 2012).

Öğretimdeki performansın kalitesi, yüksek öğretim kurumlarının öğrencileri ilk pozisyonlarına hazırlamalarını ve gelecekteki pozisyonlarda performans için temel oluşturmalarını gerektirir. Performans kalitesinin bir kısmı, müşterinin ihtiyaçlarının farkında olmak ve güçlü yönler üzerine inşa etme ve zayıflıkları ortadan kaldırma becerisine sahip olmaktır. İşletme işverenlerinin sahip olması gereken personelin ne tür bir personele ihtiyaç duyduğunu anlamak gereklidir, çünkü bu, kolej (üniversite) mezunlarının değerlendirilmesini ve kalitesini yükseltecektir. Üniversitelerin önündeki zorluk, işverenlerin gereksinimlerini karşılayan mezunlar yetiştirmektir. Yüksek öğretim kurumlarında öğretimdeki performansın kalitesi, birkaç sorudan oluşan mezun

geribildirimi gibi ölçütleri içerecektir, örneğin: En yararlı kurslar hangileriydi? Öğretim sadece ne yapıldığını değil, aynı zamanda nasıl yapıldığını da içerir. Öğretim kalitesi, akademik personelin niteliklerine ve araştırma potansiyeline bağlıdır. Başarılı öğretim kadar araştırma çıktıları da herkesten beklenir; bu yüzden ek olarak kişinin işini sürdürmesine yardımcı olurlar. Bu, farklı seviyelerdeki öğrencileri çekmeye yardımcı olduğu için bir üniversitenin gelecekteki başarısı için de önemlidir. Bu nedenle, üniversiteler için aşağıdaki yeni performans hedefleri önem kazanmıştır: doktora, yüksek lisans ve MBA öğrencilerinin sayısı; araştırma sözleşmelerinin sayısı; ve en doğal olarak araştırma ve yayınların kalitesi. Ayrıca, akademik personelin terfi almak için araştırma ve daha yüksek derecelerin gerekliliğine inanması ve araştırma için yeterli desteğin sağlanacağını bilmeleri önemlidir. Akademik yerleştirmede, parasal tazminat ve fiziksel çalışma koşulları, ödülün önemli olmakla birlikte yalnızca bir yönünü oluşturur. Araştırmalar, akademik personelin iş özellikleri olarak özerkliğe ve esnekliğe o kadar değer verdiğini göstermiştir ki, çalışma koşulları kötüleştiğinde bile akademik sektörde kalma eğilimindedirler. Bu özerklik, üniversiteler arasında sistem çapında değişiklikler konusunda anlaşmayı bile zorlaştıran görev süresi sistemleriyle daha da güçlendirilir (Goodwin, Darling-Hammond, & Low., 2017: s.231-300).

Yüksek öğretim çalışanlarını ölçülebilir hedeflerden sorumlu tutmak nispeten yeni bir olaydır. Bunun nedeni, kıt kaynaklar için rekabetin artması ve kolejlerin ve üniversitelerin etkinliklerini ve verimliliklerini kanıtlamaları için önemli taleplere yol açan halkın yüksek öğretim uygulamalarına olan güveninin azalmasıdır. Yüksek öğretim kurumları, kamu, öğrenciler ve kamu görevlileri de dahil olmak üzere paydaşlarına karşı daha yüksek hesap verebilirlik standartlarına tabi tutulmaktadır. Hesap verebilirlik, stratejik düzeyde en görünür olmakla birlikte, aslında kurum çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesiyle başlar.

Performans Değerlendirmenin nicel derecelendirmeleri ve nitel incelemeleri, bireysel çalışanların performansının yıllık değerlendirmesini içerir. Bu durumda, eğitim

liderleri, kurumlarının insan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetim ve çalışan gelişiminin çıkarlarına hizmet eden tutarlı bir performans yönetimi süreci kullanıyorlar. Muhbirler, iletişimin iyileştirilmesi için PD'nin kullanılması gerektiğini savundular. Bilgi verenlerden biri, “PD, yılda bir kez tek seferlik bir oturum olmaktan çok, bizi sürekli olarak geliştirmek ve desteklemek için kullanılmalıdır” dedi. Ayrıca, yıllık performans ikramiyesi dağıtımını da dahil olmak üzere diğer konular hakkında tartışılan diğer bilgi kaynakları; gelecekteki terfi için ve çalışanların bireysel performansını izlemek için İnsan Kaynakları kullanımı hakkında belirli kişilerin belirlenmesi. Bu nedenle, bilgi verenler, İK'nın seçkin personeli belirlemek ve tanımak ve çabalarını orantılı bir şekilde ödüllendirmek için kullanılması gerektiğini öne sürdüler. PD aracının, işyeri ortamında sürekli iyileştirmelere yol açabilecek bir İKY aracı olarak kullanılabilmesini savunuluyor.

Öğretimdeki performansın kalitesi, yüksek eğitim kurumlarının öğrencileri ilk pozisyonlarına hazırlamalarını ve gelecekteki pozisyonlarda performans için temel oluşturmalarını gerektirir. Performans kalitesinin bir kısmı, müşterinin ihtiyaçlarının farkında olmak ve güçlü yönler üzerine inşa etme ve zayıflıkları ortadan kaldırma becerisine sahip olmaktır. İşletme işverenlerinin sahip olması gereken personelin ne tür bir personele ihtiyaç duyduğunu anlamak gereklidir, çünkü bu, kolej (üniversite) mezunlarının değerlendirilmesini ve kalitesini yükseltecektir. Üniversitelerin önündeki zorluk, işverenlerin gereksinimlerini karşılayan mezunlar yetiştirmektir.

## II BÖLÜM. ÜNİVERSİTELERDE DENGELİ HEDEF KARTI İLE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ UYGULAMASI

### 2.1.Yükseköğretim kurumlarında uygulanan BSC modeli

Dengeli puan kartı (BSC) kavramı, Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1992) tarafından şu anda çokça alıntılanan Harvard Business Review makaleleri olan "Dengeli Puan Kartı - Performansı Yönlendiren Ölçüler" ile tanıtıldı. Bu yaklaşım üniversiteler bağlamında da uygulanabilir. Üniversitelerde BSC Dengeli Sonuç Kartı, bir üniversitenin akademik ve akademik olmayan bölümlerinin faaliyetlerini ve bütçeleme ve hedef anlaşmaları mekanizmalarını koordine etmek için bir araç olarak kullanılabilir (Küper., 2013: s.805-829).

Balanced Scorecard konsepti Kaplan ve Norton tarafından tanıtıldı. Dengeli Karnesi, temel iş stratejileri ve hedeflerine ulaşmak için bir kuruluşun hem kamu hem de özel sektördeki performansını ölçmek için bir ölçüm aracı olarak kullanılır. Model ilk olarak iş faaliyetlerini kurumun vizyon ve stratejisine uygun hale getirmek, iç ve dış iletişimi geliştirmek ve stratejik hedeflere göre organizasyon performansını izlemek için tasarlanmıştır. Amaç, geleneksel finansal tabanlı performans ölçüm araçlarının yetersizliklerinin üstesinden gelmektir (Peris-Ortiz, García-Hurtado, ve Devece., 2019: s.373-383).

Dört perspektif iki anlam ifade ediyor. Bunları anlamak, Dengeli Puan Kartını daha etkin kullanmak için önemlidir. Birincisi, kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli gibi zaman dilimlerini içerir, bu nedenle çerçeve kısa vadeli girişimlerden uzun vadeli girişimlere kadar uzanabilir. Sadece kısa vadede finansal performansın peşinde koşmanın değil, aynı zamanda bu tür girişimleri üstlenmenin ve yatırım yapmanın gelecekteki büyümeyi sağlayacağı dört perspektifin temel kavramlarından biridir. Dahili süreçlere ve destek altyapısına uygun yatırım, zaman dilimine bağlı olarak finansal performans üzerinde değişen etkilere sahip olacaktır. İkinci olarak, dört perspektif, kuruluşun iş (ler) ine bağlı olarak hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler,

ortaklar, tamamlayıcılar, çalışanlar vb. Gibi ayrı paydaşları temsil eder. Bir kuruluş, dört perspektifi kullanarak her bir paydaş için stratejik hedeflerini ve girişimlerini netleştirebilir. Birden çok anlamı olan bu kesitler kullanılarak, insanların anlamasını kolaylaştıran ve başkalarıyla iletişimi teşvik eden stratejiler görselleştirilmiş bir biçimde ortaya konulabilir. İnsanları stratejiye dahil etmek, bir örgütü stratejinin ilerleyişini farklı bakış açılarından yansıtmaya teşvik eder. Bu şekilde, bir kuruluş stratejisini emin ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilir ve önceki vizyon ve sonraki girişimlerle tutarlılığı sürdürmek için stratejisini iyileştirebilir veya değiştirebilir.

Bu bölümde, Balanced Scorecard kavramlarına genel bir bakış sunacağım. Balanced Scorecard 1992'de ilk kez Kaplan ve Norton tarafından tasarlandığından beri, Japon organizasyonları dahil olmak üzere dünya çapında binlerce şirket, organizasyon ve devlet kurumunda uygulanmıştır ve işlevleri, bu metodolojiyi uygulayan organizasyonların sayısı arttıkça gelişmiştir. Dengeli Sonuç Kartı, öncelikli olarak finansal muhasebe ölçütlerine dayanan geleneksel düşünme biçimlerinin geçerliliğini yitirdiği inancından geliştirildi. Geliştiricilerin açıkladığı gibi, gelecekte sürdürülebilir büyüme ve örgütsel başarıyı gerçekleştirmek için bir kuruluş şunları yapmalıdır:

1. Stratejisini, yukarıda yer alan vizyon ve dört perspektife ayrılmış stratejik hedefler ile dengeli ve tutarlı bir şekilde takip ediyor;
2. Çeşitli yönetim ve operasyonel unsurları dengelerken bir kuruluş içindeki iletişimi dikey ve yatay olarak teşvik ediyor;
3. Başarı için stratejik hipotezler hakkında neden-sonuç ilişkileri açısından mantıklı düşünüyor;
4. Tahmin ederek ve ardından bunları ölçerek doğrulayarak iş süreçlerini oluşturuyor.

Bizimki gibi karmaşık değişken ortamda, performans ölçüm sistemleri, herhangi bir organizasyonda karar verme sürecinde önemli bir unsurdur. Tek bir ölçüm göstergesi, kuruluşun performansı hakkında kapsamlı ve net kanıt sunamaz. Geleneksel

olarak yöneticiler, performansı ölçmek için ana göstergeler olarak yatırımın geri dönüşü ve hisse başına kazanç gibi mali ölçütlere bağlıydı. Bir süre sonra yöneticiler, bu önlemlerin sanayi kuruluşlarında etkili bir şekilde işe yarayabileceğini gördüler, ancak devlet ve eğitim kurumları gibi kuruluşların beceri ve yeterliliklerini ölçme durumunda o kadar etkili ve belki de yanıltıcı olabilir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, gecikmeli finansal göstergelerin hakimiyetindeydi. İçsel olarak yönlendirilmişlerdi ve örgütsel stratejilerle bağlantılı değillerdi. Yöneticiler ve akademik araştırmacılar, performansı ölçmek için alternatif yöntemler aramaya başladılar. Bazıları tüm sektörleri (endüstriyel ve olmayan) verimli bir şekilde kapsayacak şekilde daha kapsamlı hale getirerek finansal ölçümleri iyileştirmeye odaklandı. Tüm performans yönetim sistemleri, yöneticilerin karar verme süreçlerini şirketin stratejik vizyonu ile yeniden hizalamalarına izin verir, bu durumda BSC diğerlerinden nasıl farklıdır. BSC, şirketin Performans ölçümleri ile stratejik hedefleri arasında bir köprü kurulmasına izin veren tek PM sistemidir. Bu stajyer yöneticilere, doğrudan performans ölçütlerine yansıyan kararlar vermeleri için rehberlik eder, böylece hedeflerini şirketin vizyonu ile hizalar ve aynı anda eylemlerini ölçebilir. Bu aynı zamanda yöneticilerin şirketin genel vizyonuna bağlı kalmasına ve önyargılı olmamasına veya hedeflerin kişiselleştirilmiş anlayışlarına kapılmamasına izin verir, şeffaflığın ve yöneticilerin psikolojik olarak güçlendirilmesinin, merkezden uzaklaştırılmış bir hiyerarşi biçimi yoluyla PM sistemlerine yerleştirildiği firmalarda, yöneticilerin departman hedeflerinin aksine şirket amaçlarına ve vizyonlarına daha fazla odaklanma eğiliminde oldukları kavramlarına bağlantılar sağlar ve hedefler. Ayrıca, BSC'nin bir organizasyonu ilerletmede bir aracı olarak hareket ettiği ve çalışanlarının şirketin genel planında kendi rollerini oynamalarına izin verdiği ve böylece etkilerini şirketin stratejik hedeflerine doğru sinerji oluşturduğu deneysel olarak test edilmiştir. Tüm bunlar, geleneksel tek perspektifli (finansal) tabanlı PM

sistemleri yerine dört perspektif kullanılarak elde edilen büyük avantaja ek olarak sağlanır (Kaplan R., 1996: s. 90).

Dengeli puan kartının uygulanmasının başarısını belirlemek zordur, çünkü uygulamasına ilişkin literatürün çoğu, ticari bir ürün olarak başarısından menfaat sahibi olanlar tarafından ortaya konmuştur. Ancak, dengeli puan kartının arkasındaki mantık yöneticilere hitap ediyor. Temyiz nedenleri, dengeli teması ve kuruluşun üst düzey stratejik hedeflerinin ve önlemlerinin pratik eylemlere dönüştürülmesine izin veren bir uygulamadan kaynaklanmaktadır. Dengeli karnenin amacı, kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler arasında, finansal ve finansal olmayan arasında, gecikmeli ve öncü göstergeler arasında ve iç ve dış performans perspektifleri arasında dengeyi koruyan ölçümler seçmektir. İdeal olarak, kuruluşun vizyonuna ilişkin ortak bir anlayış yaratılır ve iş stratejisi kuruluşa bir bütün olarak iletilir. Bu, tüm çalışanların organizasyonel başarıya nasıl katkıda bulduklarını görmelerini sağlar. Balanced Scorecard kavramı iş dünyasında çok popüler olmasına rağmen, özellikle yüksek öğretime daha az sıklıkla uygulanmaktadır. Burada, devlet üniversitelerinde kullanılan çoğu yönetim tekniği, devlet bütçeleme sistemine dayanmaktadır. Bununla birlikte, devlet üniversiteleri için bürokratik olmayanlaştırma süreci devam etmektedir ve bir yönetim aracı olarak Balanced Scorecard'ın uygulanması durumunda elde edebileceği faydaları araştırmaya değer.

Tüm performans yönetim sistemleri, yöneticilerin karar verme süreçlerini şirketin stratejik vizyonuyla yeniden hizalamalarına izin verir, bu durumda BSC diğerlerinden nasıl farklıdır. BSC, şirketin Performans ölçüleri ile stratejik hedefleri arasında bir köprü kurulmasına izin veren tek PM sistemidir. Bu stajyer yöneticilere, doğrudan performans ölçütlerine yansıyan kararlar vermeleri için rehberlik eder, böylece hedeflerini şirketin vizyonuyla hizalar ve aynı anda eylemlerini ölçebilir. Bu aynı zamanda yöneticilerin şirketin genel vizyonuna bağlı kalmasına ve önyargılı olmamasına veya hedeflerin kişiselleştirilmiş anlayışlarına kapılmamasına izin



verir,şeffaflığın ve yöneticilerin psikolojik olarak güçlendirilmesinin, merkezden uzaklaştırılmış bir hiyerarşi biçimi yoluyla PM sistemlerine yerleştirildiği firmalarda, yöneticilerin departman hedeflerinin aksine şirket amaçlarına ve vizyonlarına daha fazla odaklanma eğiliminde oldukları kavramlarına bağlantılar sağlar ve hedefler. Ayrıca, BSC'nin bir organizasyonu ilerletmede bir aracı olarak hareket ettiği ve çalışanlarının şirketin genel planında kendi rollerini oynamalarına izin verdiği ve böylece etkilerini şirketin stratejik hedeflerine doğru sinerji oluşturduğu deneysel olarak test edilmiştir. Tüm bunlar, geleneksel tek perspektifli (finansal) tabanlı PM sistemleri yerine dört perspektif kullanılarak elde edilen büyük avantaja ek olarak sağlanır (Kaplan R., 1996: s.120).

Bir kolej veya üniversite için bazı temel başarı faktörlerini yansıtmazlar veya bir üniversitenin misyonunun, vizyonunun veya stratejik yönlerinin birçok boyutunu yakalamazlar. Üniversitelerin hesap verebilirliği ile ilgili konulara artan ilgi, paydaşların bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için başlatılan yüksek öğretimde birçok iç ve dış hesap verebilirlik mekanizmasına yol açtı. Bunlardan biri Balanced Scorecard olabilir. Bu çalışmanın temel amacı, Dengeli'yi sunmak ve tartışmaktır. Üniversitelerin performansının değerlendirilmesi için yararlı bir araç olarak puan kartı. Bu çalışmanın tezi, BSC yaklaşımına dayalı performans ölçümünün, üniversitelerin daha iyi stratejik yönetiminin önemli yollarından biri olabileceği ve bu kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliklerinin artmasına neden olabileceğidir. Aynı zamanda daha iyi karar süreçlerine de yol açabilir. Bu makalenin mantığı, hesap verebilirlik kavramının temeli olan ana-fail teorisine dayanmaktadır. Aynı zamanda yeni yöneticilik, yeni kamu yönetimi ve girişimci üniversiteye atıfta bulunur (Beard., 2009: s.84).

Farklı bakış açıları arasındaki denge, stratejinin uygulanması için tüm seçeneklerin kullanılmasını sağlar. Balanced Scorecard'ın bir tehlikesi aşırı modülasyondur. Kaplan / Norton tarafından tavsiye edildiği gibi hedeflerini ve

göstergelerini stratejik perspektif başına beş veya yedi ile sınırlayamayan, ancak taşan ve ayrıntılı bir hedef koleksiyonuyla meşgul olan bir yüksek öğretim kurumu, kesinlikle kendi kendine örgütlenme ve bürokratikleşme eğilimini destekler (Nickel., 2011: s.1-29). Yüksek öğretim kurumunun kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak ve ürününün soyut olduğu düşünüldüğünde, mali göstergeler yüksek öğretim kurumunun performansını ölçmek için yetersizdir. Bu nedenle, Balanced Scorecard kavramı, yüksek öğretim kurumlarının faaliyetlerinin özelliklerine uygundur, ancak belirli bir üniversitenin faaliyetlerinin özel özelliklerini dikkate almalıdır. stratejinin bazı merkezi olmayan Dengeli Sonuç Kartlarına dönüştürülmesi. Bu, üniversitenin her yapısal biriminin, tüm üniversite için tanımlanan olasılığı kullanarak kendi Balanced Scorecard'ını geliştirmesi gerektiği anlamına gelir. Dengeli Karnesi yaklaşımı, kurumun değerleri ve hedefleri ve münferit birimlerin bu hedeflere katkıları hakkında gerçek bir sohbet için bir çerçeve sağlar (Erkul & Dereköy., 2015: s.203-213).

Yüksek öğretimde Balanced Scorecard, yüksek öğretim kurumunun mali performansından ziyade akademik ölçütleri vurgular. Balanced Scorecard'da geliştirilen önlemler genellikle fakülte / öğrenci sayısı (oranlar), demografik özellikler; öğrenci geçiş yüzdeleri ve puanların dağılımı; sınıf sıralaması, yüzdeler puanlar; mezuniyet oranları; mezuniyette istihdam edilen mezunların yüzdesi; fakülte öğretim yükü / fakülte araştırması / yayınlar; Fiziksel kaynaklarla ilgili istatistikler. Yüksek öğrenim yönetimindeki Dengeli Sonuç Kartı, stratejik hedefler temelinde eylemlerin oluşturulması, farklı seviyelerde hedeflerin koordinasyonu ve görev bildiriminin uygulanması gibi sorunları çözebilir. Balanced Scorecard'ın yanı sıra stratejik süreci istikrara kavuşturmak ve finansla bağlantılı olmayan yüksek öğretim kurumunun performans göstergelerini tanımlamak amaçlanmaktadır (Hladchenko., 2015: s.4-5).

Dengeli Puan Kartı kavramı iki şablonda görselleştirilir - bir "strateji haritası" ve bir "puan kartı". Strateji haritası, kuruluşun değer yaratma öyküsünü tasvir eder: finansal hedeflerimizi gerçekleştirmek için müşterilerimize sağlamamız gereken değer

türleri; iç iş süreçlerimizi neyi ve nasıl değiştirmemiz veya iyileştirmemiz ve iş süreçlerini destekleme yeteneğimizi geliştirmemiz gerekir. Kuruluşun değer yaratan öyküsünü anlatmak için, dört bakış açısı modeli, insanların kuruluşun yönünü ve önceliklerini tartışmak için kullanabileceği bir dil sağlar. Kaplan ve Norton'a göre, strateji haritası aşağıdaki beş ilkeye göre geliştirilmelidir. Ek olarak, strateji haritası, stratejinin bileşenleri ve karşılıklı ilişkiler için normatif bir kontrol listesi olarak kullanılabilir. Strateji haritası şablonunda bir stratejide bir öge eksikse, strateji muhtemelen kusurludur. Örneğin, bir kuruluşun genellikle dahili süreç ölçümleri ile bir müşteri değeri teklifi arasında hiçbir bağlantısı yoktur, yenilik için hiçbir hedef yoktur ve çalışan becerileri ve motivasyonu ve bilgi teknolojisinin rolü için belirsiz hedefler vardır.

1. Strateji, çelişkili güçleri dengeler. Uzun vadeli gelir artışı için maddi olmayan varlıklara yatırım yapmak, genellikle kısa vadeli finansal performans için maliyetleri düşürmekle çelişir. Bu nedenle, stratejiyi tanımlamanın başlangıç noktası, maliyet azaltma ve verimlilik iyileştirmelerine yönelik kısa vadeli mali hedefi, karlı gelir büyümesi için uzun vadeli hedefle dengelemek ve ifade etmektir.

2. Strateji, farklılaştırılmış müşteri değer önermelerine dayanır. Strateji, hedeflenen müşteri segmentlerinin net bir şekilde ifade edilmesini ve onları memnun etmek için gereken stratejik konumlandırmayı gerektirir. Delta Modeline göre, bunlar (1) en iyi ürünler, (2) toplam müşteri çözümü ve (3) sistem kilitlenmesidir. Bunların her biri, uyarlanabilir süreçler olarak yaratılması gereken nitelikleri açıkça tanımlar.

3. Değer, dahili iş süreçleri aracılığıyla yaratılır. Finansal ve müşteri perspektifleri sonuçları, yani kuruluşun elde etmek istediği şeyi açıklar: gelir artışı ve verimlilik iyileştirmeleri yoluyla hissedar değerindeki artışlar; müşteri kazanımı, memnuniyet, elde tutma, sadakat ve büyüme yoluyla şirketin müşteri harcamalarındaki payındaki artış. İç ve öğrenme ve büyüme perspektiflerindeki süreçler stratejiyi yönlendirir; örgütün stratejisini nasıl uygulayacağını açıklarlar. Bir kuruluş, farklılaştırıcı stratejik

konumlandırmayı sağlayan ve üretkenliği artırmak ve faaliyet gösterecek kurumsal franchise'ı sürdürmek için en kritik olan birkaç kritik iç sürece odaklanmalıdır.

4. Strateji eşzamanlı, tamamlayıcı temalardan oluşur. Her bir iç süreç kümesi, zaman içinde farklı noktalarda faydalar sağlar. Operasyonel süreçlerdeki iyileştirmeler genellikle maliyet tasarrufu ve kalite iyileştirmeleri yoluyla kısa vadeli sonuçlar sağlar. Gelişmiş bir müşteri ilişkisinin faydaları, müşteri yönetimi süreçlerindeki ilk iyileştirmelerden sonra aşamalı olarak başlar. Yeniliklerin daha yüksek müşteri gelirleri ve işletme marjları üretmesi genellikle daha uzun sürer ve gelişmiş düzenleyici ve sosyal süreçlerin faydaları gelecekte daha da ortaya çıkabilir.

5. Stratejik uyum, maddi olmayan varlıkların değerini belirler. Dördüncü bakış açısı - öğrenme ve büyüme - kuruluşun maddi olmayan varlıklarını ve stratejideki rollerini açıklar. Öğrenme ve büyüme perspektifindeki üç bileşen (insan, bilgi ve organizasyon sermayesi) stratejiyle uyumlu olduğunda, stratejisini uygulamak için gereken değişim sürecini harekete geçirme ve sürdürme becerisine sahiptir.

Strateji haritası, bir kuruluşun stratejiyi doğru bir şekilde tanımlamasına ve böylece dengeli bir strateji geliştirmesine olanak sağlarken, böyle bir stratejinin çok kapsamlı ve insanların ne yapması gerektiği konusunda çok belirsiz olma eğilimi olabilir. Öte yandan, mevcut yönetim aracı bir kuruluşun somut hedefler belirlemesini sağlarken, genel resmi tam olarak tanımlamak için çok dar olabilir. Bu iki sistemi organik olarak birleştirerek, bir kuruluş entegre bir stratejik yönetim sistemini tamamlayabilir.

## **2.2. Dengeli Hedef Kartının Boyutları**

BSC'yi oluşturma süreci boyunca Norton ve Kaplan, bir organizasyonun önce benzersiz şekilde bağlantılı dört farklı perspektife ayrılacak hedeflerle başlaması gerektiğini fark etti: Bu tanımlardan, Balanced Scorecard'ın çevirmen ve dönüştürücü kuruluşun vizyonu ve stratejisinin eyleme dönüştürülmesi olarak önemli bir rol oynadığı açıktır. Dengeli puan kartı ile yöneticiler, iş birimlerinin geleceğin çıkarlarını

göz önünde bulundurarak mevcut değeri nasıl yarattığını ölçebilecekler. Balanced Scorecard, gelecekte performansın iyileştirilmesi için insan kaynaklarının, sistemlerin ve prosedürlerin geliştirilmesine neyin yatırıldığını ölçmeyi mümkün kılar. Kaplan ve Norton BSC'yi dört ölçü birimine böler: finansal, müşteri, dahili iş süreci ve öğrenme ve büyüme. Balanced Scorecard'daki kuruluşun vizyonu ve stratejisiyle bağlantılı dört bakış açısı aşağıdaki boyutlarla tanımlanır.

1. Mali hedefler - "Organizasyonumuzu etkileyecek hangi mali hedeflerimiz var?" Mali perspektif, kuruluşun kâr getirmesi veya kâr amacı gütmemesi beklenmesine bakılmaksızın, finansal perspektifin herhangi bir kuruluş için önemli olduğu inkar edilemez. Finansman çok önemlidir, bu nedenle iyi bir organizasyon finans yönetimine sahip olmak, özellikle de kar biriktirmeyi amaçlayan kuruluşlar gereklidir. Finansal Ölçüler, organizasyonel başarı analizinin geleneksel yöntemidir ve kârlılık, satış büyümesi ve satış ziyareti başına gelir gibi unsurları içerir. BSC, başarıyı belirlemek için ek önlemler alma ihtiyacını vurgulasa da, Mali Önlemlere duyulan ihtiyaç, başarıyı belirlemek için hala son derece güçlü bir unsurdur (Chişu & Opriş., 2014: s.61).

2. Müşteri hedefleri - "Müşterilerimiz için önemli olan ve dolayısıyla finansal durumumuzu etkileyecek şeyler nelerdir?". Temel olarak Balanced Scorecard'daki müşteri perspektifi, organizasyonu müşterilerin gözünde görmek için müşterinin bakış açısını tanımlayarak müşteriler için değeri artırmayı amaçlamaktadır. Bu, iş yoğunlaşmasının bir sonucudur, bu nedenle kuruluşların müşterilerin ihtiyaçlarını anlaması gerekir. Müşterilerin istek ve beklentilerini yaratmanın yanı sıra, hizmet kalitesine de özen gösterilmeli ve sadece ondan elde edilen satış ürünleri dikkate alınmamalı, aynı zamanda müşterilerin memnuniyeti de müşterilerde güven uyandıracak şekilde düşünülmelidir (Llorach & Ottosson., 2016: s.32).

3. İç Süreçler hedefleri - "Müşteri hedeflerimize ulaşmak için, mali durumumuzu etkileyecek şekilde şirket içinde neyi iyi yapmamız gerekiyor?". Kaplan ve Norton, daha fazla müşteri değeri yaratmak için kuruluşların ürün, hizmet ve iç

süreçlerde inovasyon yapmaya devam etmesi gerektiğini belirtti. Müşterilerin ihtiyaçları tarafından yönlendirilen bir inovasyon süreci, dört ana süreci kapsamaktadır; yeni ürün ve hizmetler için fırsatların belirlenmesi, Ar-Ge portföyünün yönetilmesi, yeni üretim ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi, pazara yeni ürün ve hizmetler getirilmesi. Dolayısıyla, iç süreç, müşterilere hizmet geliştiren bir tedarik zinciri olarak adlandırılabilir. Kurum daha iyi hizmet verebilmek için süreçlere değer katmaya devam etmelidir (Kefe., 2019: s.44).

4. Öğrenme ve Gelişme hedefleri - Müşterilerimizi mutlu edecek ve nihayetinde mali konumumuzu etkileyecek süreci yürütmek için kuruluşumuzda hangi becerilere, kültüre ve yeteneklere sahip olmamız gerekiyor? Bu bakış açısı, çalışan becerilerini ve bilgi sistemlerini içerdiği için başarılı bir puan kartının bel kemiğidir. Öğrenme ve Büyüme; çalışan memnuniyeti, çalışan becerilerinin işlerle uyumlu hale getirilmesi, uygulanan çalışan teklifinin sayısı ve çalışan eğitimi saatleri gibi konuları içerebilir. Gerçek çalışan becerilerine ve istenen çalışan becerilerine bağlı olarak, bazı kuruluşlar iş tanımlarını değiştirir, çalışanları ek bir birime taşır ve / veya çalışanları önerilerde bulunmaya, öğrenmeye veya hazırlamaya ve / veya sürekli istihdam yoluyla görev süresi kazanmaya motive etmek için planlanan motivasyon programlarını yürütür. Öğrenme, organizasyon ve yönetimin zihninde önemli bir kavram haline geldi. Bu kavram içinde, sürekli bireysel gelişim ve benlik ve çevre konusunda kolektif farkındalık sürecinde düşünme ve yapmanın bütünleşmesinin somutlaşmış anlamı. Bu farkındalık, kuruluşun uzun vadede hayatta kalmasını sağlayan bilgi, beceri, tutum veya yeni bilgeliği elde etmek için hem uyarlanabilir hem de dönüştürücü değişiklikler yapmak için kullanılır.

Zamanla bir strateji haritası kavramı oluşturuldu. Dengeli Puan Kartı strateji haritası, bir kuruluşun puan kartının tek sayfalık görsel bir tasviridir. Dört perspektif arasındaki bağlantıları tek sayfalık bir resimde gösterme yeteneğine sahiptir (Erkul H. D., 2015: s.5).

#### 1.Finansal boyutu

Finansal perspektiften stratejik unsurlar üç stratejik tema altında gruplandırılmıştır. Bu temalar, düşük operasyonel maliyetler ve iyileştirilmiş gelir yaratma ile yalın bir hiyerarşiye sahip olmak için üniversitenin çalışma süreci yoluyla gelir elde etme, başta hükümet ve kuruluşun mali yönetimi olmak üzere çeşitli kurumlar aracılığıyla araştırma hibelerinin toplanmasıyla ilgilidir. Çoğu özel üniversitenin finansmanı, bazı finansman kredileri ile birlikte kayıt ücretlerinden elde edilen gelire bağlıdır. Çalışılan üniversitenin mali perspektifi için SWOT analizinden, örneğin: Akademi öğrencilerinin geliş sayısındaki düşüş nedeniyle yabancı para cinsinden gelirlerin düşmesi sabit para birimi ve planlanan yükümlülüklerin aynı şekilde yerine getirilmesi için yüksek harcama oranları, örneğin maaşlar vb. Mali perspektif, maddi olmayan varlıkların nasıl maddi değere dönüştürüleceğini açıklar. Bir firmanın finansal yönetimini ve firmanın operasyonuna paydaşların katılımını nasıl yönettiğini kontrol etmek amaçlanır. Göstergeler genellikle işletme geliri, işletme maliyetleri, yatırım getirisi, net kar oranı, nakit akışı vb. İçerir. Bu bakış açısı, finansal hedef belirleme ve stratejilerin uygulanması dahil olmak üzere bir şirketin geçmişteki işletme performansını yansıtır. Kuruluş, geçmişteki performansı yansıtarak büyümesini, gelirini ve risk kontrolünü işletme stratejilerinden değerlendirebilir. Bu perspektifte, insanlar genellikle kurumsal desteğe bütçe ödeneğinin yönlendirilmesi ve bütçe ödeneğinin değerlendirilmesi açısından iyi bir kalite veya fiyat elde ediyorlardı. Yüksek öğretim ortamında, bu perspektif kaldıraç, program finansmanı, beşeri sermaye yatırımı, kayıt eğilimi ve bağışlar gibi önlemleri içerebilir. Önceki araştırmacılar tarafından oluşturulan çeşitli stratejik harita çerçevelerine dayanan çalışmalar, finansal sonuçların ancak müşteriler memnun olduğunda elde edilebileceğini göstermektedir. Örneğin, öğrenci ücretinden elde edilen fonlar, ancak müşteriler üniversitelerin itibarına ve sunulan hizmet kalitesine göre memnun olduğunda artırılabilir. Finansal sürdürülebilirliği destekleme çabalarında, paydaşların çıkarlarının karşılanması,

kazancı artırma ve maliyet kesintisi hedefine doğru bir araç olarak görülüyor (Brown & Cindy., 2012: s.40-51).

Tablo (1) 'de görüldüğü gibi, BSC'deki finansal perspektif, “Akademide öz finansmanı geliştirin” strateji temasıyla birlikte olacaktır. Bu strateji temasına ulaşmak için öncelikle "fon için bir birim kurmayı" (Talbott, 2007).

**Tablo 1: Finansal perspektif**

Hedefler	Ölçümler
Geliri artmak	Yıllık yardımlar; Kalıcı bağış miktarı
Başarıya ulaşmak	Kayıt eğilimi
Büyüme	Öğrenci alımında artış
Hayatta kalmak	Öğrenci kayıt düzeyi; öğrenci başına yatırım yapmak
Varlık kullanımını en üst düzeye çıkarmak	Çeşitli kullanım çalışmaları ve istatistiklerle ölçülen tesislerin, alanların, hizmetlerin, sistemlerin ve kaynakların daha verimli ve etkili kullanımı

**Kaynak:** Yazar tarafından kaynağa dayalı olarak derlenmiştir.

“Bağışların toplanması, sanayi ve üniversite işbirliğinin artırılması. İkincisi, Finansal Yönetim, uygun mali politika ve uygulamaları kullanarak giderlerin azaltılmasını yönetmektir. Mali durumun tam olarak planlanması mali yapının iyileştirilmesine yol açabilir ve bu da verilen eğitim hizmetlerine yansımaktır, maaşlar hem çalışanlar hem de öğrenciler için memnuniyet düzeyini artıracaktır. (Patro., 2016: s.75).

## 2.Müşteri boyutu

Müşteri perspektifi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına vurgu yaparak müşteriler ve pazarlar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Müşteri perspektifinin ana ölçüsü, borsa oranı, müşteri kazanımı ve müşterinin devamı, müşteri memnuniyeti ve müşteri karlılığını içerir. Bu, rakipler arasındaki farkı ayırt etmek için pazar bölümlenmesini veya içsel kaynakları vurgulamak ve bunlardan yararlanmak içindir. Ayrıca, bu bakış açısı müşteri gereksinimlerini karşılama yönlerine odaklanmıştır. Teslimat, ürün tasarımı ve satış sonrası hizmetleri içerir. Burada müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetleri, müşteri elde tutma, teslim süresi, kusurlar ve ayrıca pazarla ilgilidir.'lerde derece sayısını



korumak çok değerlidir. Dahası, bu bakış açısı, devlet yüksek öğreniminin akademik bağlamında daha fazla yabancı öğrenci olarak uluslararası profili dolaylı olarak artırabilir. Diğer araştırmacılar da bu bakış açısının dolaylı olarak yabancı üniversitelerle ortaklıklar geliştireceğini ve ürün ve hizmetin kalitesini sürdüreceğini belirtmişlerdir. Bu arada, müşteri perspektifi bir öğrencinin akademik veya ebeveynleri, öğretim üyeleri veya personeli, mezunları ve topluluğu bağlamıyla da ilgilidir.

Üniversitenin temel amacı müşterilerin yani öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Ancak değer önerisinin eşit derecede önemli olduğu başka paydaşlar da var. Tablo (2), Müşterinin Perspektifindeki stratejik unsurlara genel bir bakış sağlar. Benzer şekilde, yüksekokulun müşteri perspektifi, öğrencilere rekabet avantajı esas alınarak program ve hizmetlerin sunulması, öğretim üyeleri ve personel için mesleki gelişim fırsatları sağlanması ve kurumsal görünürlüğün artırılması hedefleriyle müşteri memnuniyetini artırmaya ve kurumsal imajı geliştirmeye dayanmaktadır. ve görüntü. Bu hedeflere ulaşmanın başarısı, müşteri memnuniyeti indeksi, öğrencilerin, çalışanların ve öğretim üyelerinin elde tutma oranları, öğretim üyeleri ve personelin eğitim oranı, yüksek öğretim yetkililerinden alınan anket verileri dahil olmak üzere çeşitli temel performans ölçüleriyle ölçülebilir. piyasadaki kurum ve pazar payları. Balanced Scorecard'ın müşteri perspektifinde yöneticiler, iş biriminin rekabet edeceği müşteri ve pazar segmentlerini ve iş biriminin bu hedeflenen segmentlerdeki performansının ölçümlerini belirler. Bu bakış açısı tipik olarak, iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların birkaç temel veya genel ölçümünü içerir.

Temel sonuç ölçütleri, müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma, yeni müşteri kazanımı, müşteri karlılığı ve hedeflenen segmentlerdeki pazar payını içerir. Ancak müşteri perspektifi, şirketin hedeflenen pazar segmentlerindeki müşterilere sunacağı değer önerilerinin belirli ölçümlerini de içermelidir. Müşteri perspektifi, iş birimi

yöneticilerinin gelecekte üstün finansal getiriler sağlayacak müşteri ve pazar temelli stratejiyi ifade etmelerini sağlar.

Müşterini kuruma yönlendirmek için farklı bölümleri kapsayacak programların yaratılması şarttır. Bununla beraber öğrenci istekleri kapsayacak gelişimleri yapmak için farklı programlar uygulamak olur.

**Tablo 2: Müşteri Perspektifi**

Hedefler	Ölçümler
1.Öğrenciler / veliler 2.Yüksek derece değerli program 3.Kaliteli akademik danışmanlık 4.Değişken kurs programlaması 5.Kalite eğitimi 6.Etkili öğrenci yerleştirme	Basında harici sıralamalar, başvurulardan kayıt yüzdesi Danışmanlığın öğrenci değerlendirmesi Öğrenci memnuniyeti anketi Mezun değerlendirmesi, mezun öğrenci anketi Akreditasyon, işe alım sorumlusu değerlendirmesi, profesyonel sınav geçme oranı Mezuniyette iş teklifi alan öğrencilerin yüzdesi Kampüste işe alım yapan şirket sayısı, ortalama başlangıç maaşları
7.Fakülte personeli 8.Büyüme fırsatları 9.Öğrenme fırsatları	Zaman içinde maaş artışı Tamamlanan kurslar veya eğitim programları İş fonksiyonları arasında bilgi ve beceri paylaşımı, birimler ve yerler Çalışan sağlığı
10. Zaman Geçişi Bilgi ile Mezunlar Bilgi güncellemesi güçlendirme	Mezun geri bildirim Alumni satisfaction survey
Kurumsal Kaliteli öğrencileri işe almak Bilgi uzantısı yani araştırma, danışmanlık, eğitim, sürekli eğitimle ilgili bağlantılar	İşe alınan öğrenci sayısı Öğrenci başına iş teklifi sayısı Önerilen ortalama maaşlar Kurum tarafından yürütülen eğitim programlarından yararlanan kişi sayısı Endüstriden sağlanan hibeler / bağışlar

**Kaynak:** Yazar tarafından kaynağa dayalı olarak derlenmiştir.

### 3. İçsel İş Süreçleri boyutu

İç iş süreci, hem hissedarların hem de müşterilerin memnuniyetini ifade eder. İşletme stratejisi planı ile kuruluşların üstün olması gereken maddi olmayan varlıkları ve finansal sonuçları dönüştürmek için dahil olan süreçlerle yoğunlaşır. Üretimde kullanılan tüm süreçleri ölçmek için kullanılır ve operasyon. Bu bakış açısı gerçekten

önemlidir, çünkü firma mevcut iç yeteneklerini analiz edebilir ve pazar ihtiyaçlarına göre tepki verebilir. BSC, kuruluşun müşterileri ve hissedarları tatmin edebilecek dahili iş süreci türlerini belirlemesine yardımcı olur. Süreci geliştirme stratejisinin müşteriler üzerinde büyük bir etkisi olabilir. İç süreci değerlendirmek gerekir çünkü bu olmadan şirketler pazarda başarılı olamazlar. Dengeli bir puan kartı, iş sürecini ve temel yetkinlikleri belirlemeye yardımcı olur. Firmanın pazarda başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu faktörlerin ve şirketin bu işlemleri nasıl gerçekleştirdiğinin ayrıntılı bir yapısını verir. Bu özellik, operasyonel performansın yanı sıra tüm organizasyonel performansın değerlendirilmesini sağlar. Aslında, dahili iş eylemi, satış sonrası hizmet, zorlu operasyon ve aynı zamanda modernizasyon ile ilgili süreci tanımlar. Yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, sipariş yanıt süresi, döngü süresi, kapasite kullanımı ve ayrıca teknoloji kapasitesi açısından ölçülmektedir. Süreç, müşteri gereksinimini, inovasyon sürecini, işletim sürecini, satış sonrası hizmeti anlamak ve müşteri gereksinimlerini karşılamak için değerlendirme göstergeleri oluşturmakla başlar. Dahili iş süreci perspektifinin hedefleri, dereceler için entegre bir program geliştirmek, idari desteği ve komite yapısını gözden geçirmek ve ayrıca en son müfredatı sürdürmektir.

İç süreçlerin finansal perspektiflerle doğrudan bağlantıları vardır ve müşteri veya paydaş memnuniyet seviyelerini de etkiler. Tablo 3, bu perspektif için çeşitli temaları, hedefleri ve ölçümleri göstermektedir. Ayrıca, kolejin iç süreç perspektifi, tüm programları ve öğretim etkililiğini iyileştirme, akademik ve öğrenci destek hizmetlerini güçlendirme, yenilikçi ve yüksek kaliteli akademik programlar sunma ve kolej kullanımını optimize etme hedefleriyle olağanüstü bir öğrenme ortamı oluşturmaya dayanmaktadır. Bu hedeflere ulaşmanın başarısı, öğrenci / personel doluluk oranı, harcama oranı, fakülte düzeyinde strateji uygulamasının ilerlemesi, öğrenme fırsatları sayısı ve müşterilerin üniversite tesislerine yönelik memnuniyeti dahil olmak üzere çeşitli temel performans ölçüleriyle ölçülebilir. (Lehmann., 2012: s.108)

Kurum, öncelikle müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmalıdır. Dolayısıyla müşteri perspektifi, müşteri memnuniyetini ölçmek ve müşteri şikayetleriyle ilgilenmek için uygun bir yöntem gerektirir. Hem dış hem de iç süreçlerde müşteri talebinin dikkate alınmasını gerektirir, böylece tüm müşterileri memnun edecek yeni operasyonel süreçler geliştirilebilir. Eğitim alanında bu, verimliliği artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için idari verimliliğe, eğitim kalitesinin artırılmasına, süreç yönetimine, e-süreçlere, gerçek zamanlı değerlendirmelere ve hizmet süresinde kısaltmalara vurgu yapılmasını ifade eder. Ayrıca, süreç sırasında iyi kalite kontrol için, etkin kalite kontrolünün yapılabilmesi için hizmet sürecinde kontrol noktasının ayarlanması gerekir.

**Tablo 3: İç İş Perspektifi-öğrenci / paydaş odağı**

Hedefler	Ölçümler
Yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi iyileştirmek için hizmetlerin, tesislerin ve kaynakların sürekli iyileştirilmesini sağlamak	Hizmet standartlarının karşılanması, müşteriye yanıt süresi; personele hizmet tesisleri, Sunulan yeni ürün ve hizmetlerin sayısı, yani yeni kurslar, müfredat, programlar ve müfredat değişiklikleri
Kalite güvencesi	Verilen notların dağılımı, bitirme sınavı veya öğrenci yeterlilik değerlendirmesi
Staj programı	Mevcut staj sayısı, mevcut şirket sayısı, öğrenci değerlendirmesi
Maliyet etkinliği	Fakülte-öğrenci oranı, eğitim giderleri her öğrenci başına
Eşsiz veya özel müfredat	Uzmanlık alanındaki fakülte sayısı, aynı programı sunan okul sayısı

**Kaynak:** Yazar tarafından kaynağa dayalı olarak derlenmiştir.

#### 4. Öğrenme ve Büyüme boyutu

Bu bakış açısı, çalışan memnuniyeti, çalışan sürekliliği ve çalışan üretkenliğini içeren üç temel değerlendirme kriterini içerir. Fakülte, insan sermayesi geliştirme yoluyla fayda sağlayacak; beceriler, yetenekler ve bilgi, sermaye, bilgi; bilgi sistemleri ve ağırları ve örgütsel sermaye; kuruluşun hedeflere ulaşmak için gerekli değişiklikleri sürdürme becerisi. Liderlik, örgütsel öğrenme ve çalışan becerilerini içeren bu

perspektifte ölçülmesi gereken yeni stratejilere odaklanır. Öğrenme ve büyüme perspektifi, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için eğitim ve öğretime odaklanır. Bu arada kuruluşlar, insan sermayesinin gelişmesi yoluyla pazardaki rekabet avantajlarını nasıl koruyacaklarını da bilmelidir. Üniversite'ler bağlamında, personel motivasyonu, gelişimi ve müfredat yeniliğinin vurgulanması gerekir. Öğrenme ve Büyüme Öğrenme ve büyüme perspektifi, kuruma ve çalışanlarına süreçlerini iyileştirme ve paydaşların memnuniyetini sağlama fırsatı sağlar. Büyüyen ve öğrenen bir kuruluş, kendisini saatin ihtiyaçlarına göre yükselterek ve paydaşların gereksinimlerine göre ince ayar yaparak geleceğe adım atabilir. Tablo 4'de, bu perspektifte Üniversite için BSC'nin stratejik unsurlarının ayrıntılarını vermektedir.

Son olarak, kolejün öğrenme ve büyüme perspektifi, toplumla ilişkileri geliştirme, insan kaynaklarını geliştirme, BT kaynaklarını geliştirme ve bir araştırma ortamını teşvik etme hedefleriyle yetkinlikleri, ortaklıkları ve yönetim kalitesini canlandırmaya dayanmaktadır. Bu hedeflere ulaşmanın başarısı, kolejdeki bir dizi personel ve öğretim üyesi, öğrencilerin, çalışanların ve öğretim üyelerinin elde tutma oranları, kolejün bir dizi araştırma yayını ve üniversitenin konferanslara katılımının artırılması dahil olmak üzere çeşitli temel performans ölçütleriyle ölçülebilir, program ve eğitim etkinlikleri.

Öğrenme ve büyüme perspektifi BSC'nin temelidir (Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996). Mükemmel performansa ulaşmada önceki üç perspektif için motive edici güç olabilir. Bu perspektifin işlevi, önceki üç perspektifi desteklemek için eksiksiz bir temel teknikler ve yetenekler seti oluşturmaktır. Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmelerle birlikte eğitim pazarındaki rekabet giderek yoğunlaşmıştır. Bireysel personel üyeleri, organizasyon ve personel öğrenimi yoluyla organizasyonel büyüme ile gelişebilir ve bilgi yönetimi amacına ulaşmak için bilgileri paylaşabilirler. BT teknikleri sayesinde operasyonel süreçler, zaman gereksinimlerini azaltmak ve idari verimliliği artırmak için basitleştirilebilir. Eksiksiz bir veri tabanına ve ağ olanaklarına sahip bir okul, personelin öğrenmesini ve

yeniliği teşvik etmek için en son bilgileri elde edebilir. Mükemmel operasyonel performans arayışı, iş süreci yeniden yapılandırması (BPR), Hoshin yönetimi, TQM ve Six Sigma gibi uygun yönetim yöntemlerinin uygulanmasını gerektirir. BSC'nin yardımıyla, TKY programlarının ve BPR yaklaşımlarının etkinliği artacaktır (Kaplan, R, Norton., & D, 2001: s.87-104).

Universitelerde kullanılan bu yöntem hem personal yönetimini hem de öğrencilerin biliklerini genişlendirmek için kullanılıyor. Teknolojinin kullanımını geliştirmek için üniversite çalışanlarının hisse-hisse farklı farklı ülkelere seminarlara gönderilmesi gibi aktiviteler bu yönteme dahildir.

**Tablo 4: Öğrenme ve Büyüme boyutu**

Hedefler	Ölçümler
Fakülte mesleki gelişimi	Konferanslardaki öğretim üyesi sunumu sayısı; fakülte sunumlarının sayısı; katıldığı seminer sayısı, konferans katılımı için seyahat bütçesi
Personel motivasyonu ve gelişimi	Personel gelişimine harcanan bütçe yüzdesi; personel anketinde personel memnuniyeti indeksi; çapraz eğitilmiş veya çok yetenekli personel sayısı
Teknolojiyi öğretime dahil etmek	Yeni teknolojiyi içeren kurs sayısı
Öğretimde yenilik	Öğretim üyelerinin katıldığı öğretim atölye sayısı, öğretim inovasyon projelerinin sayısı
Müfredat yeniliği	Son beş yıldaki müfredat revizyonlarının sayısı; son beş yılda sunulan yeni kursların sayısı
Kampüs için şirketlerle ortaklık işe alma	Dahil olan firma sayısı; ortak faaliyetlerin sayısı
Kaynak yönetimi	Kampüs ortaklıklarının sayısı; girişimci girişimler; enerji kullanımındaki eğilimler

**Kaynak:** Yazar tarafından kaynağa dayalı olarak derlenmiştir.

Böylece geliştirilen denge karnesi ışığında, geliştirilen hedeflerin ve ilgili eylem planının çalışanların işe alımı ve yerleştirilmesi, öğrenci tutma, yıllık gelir artışının azalması, artan maliyetler gibi sorunların giderilmesinde yardımcı olacağı söylenebilir. ortaklık eksikliği, zayıf performans yönetimi vb. Sonuç olarak, üniversitenin genel performansında rekabet avantajı elde etme ve olumlu bir imajı sürdürme açısından olumlu bir değişiklik getirecektir.

### **2.3. Strateji uygulamada Dengeli Hedef Kartını kullanmanın zorlukları**

BSC'nin kendi dezavantajları vardır. Konseptte yöneltelen eleştiriler, BSC konseptini çevreleyen farklı teorileri hedef almaktadır. Başlangıç olarak, konseptin yeni olmadığı tartışılıyor. BSC'nin yeni bir yönetim sistemi olduğu fikri küçümseyicidir. Çünkü, örneğin Fransızlar, BSC'nin tanıtılmasından çok önce yaygın olarak BSC'ye benzer bir kavram olduğu düşünülen tableau de Bord'ı kullanmışlardır ve ayrıca, BSC'nin her tür işletmede kullanılabileceği fikri de tartışmalıdır. Strateji uygulamasında denge puan kartını kullanan başlıca zorluklardan bazıları yönetim tarzıdır, çoğunlukla yöneticilerin strateji uygulama sürecindeki rolü ile ilgilidir. Üst yönetimin ve BSC'yi inşa etmekten sorumlu ekip üyelerinin eğitim eksikliği kesinlikle büyük bir eksi olacaktır. Girişimi teşvik etmesi ve arkasında durması gerekenler, başkalarına neyi aktarmaya çalıştıklarını tam olarak anlamazlarsa, başka biri onlara nasıl güvenebilir? Kendinden emin görünmezlerse ve aynı zamanda çok bilgili görünmezlerse, girişim hakkındaki şüphecilik artacaktır. Sınırlı bütçeler nedeniyle veya aracın algılanan basitliği nedeniyle, BSC eğitimi ve öğretimi genellikle yalnızca üst düzey yöneticiler için veya yalnızca proje ekip üyeleri için korunur. Herhangi bir BSC girişiminin özü, tüm organizasyondaki insanları stratejiyi uygulamaya yönlendirmektir. Bu insanlar aracı derinlemesine anlamazlarsa, bunu yapmak için doğru yolu bulma şansı yoktur. Buna göre, sonuç, kullanım eksikliği ve firma genelinde zayıf hizalamayla birlikte zayıf bir Puan Kartı tasarımı olacaktır. Şirketin stratejik tartışma ve öğrenme süreçlerine yardımcı olmak için, Dengeli Sonuç Kartı, güncel ve operasyonel açıdan ilgili bilgilerle sürekli olarak güncellenmelidir. Bir BSC girişiminin tüm aşamalarında girdilere ihtiyaç vardır. BT bir kolaylaştırıcı olarak hareket etmeli ve aşağıdakiler açısından BSC girişiminin farklı aşamalarında destek olarak önemli bir role sahip olmalıdır: (Pujas., 2010: s.89).

- BSC projesinin ilk aşamalarını hazırlamak;
- önlemleri tanımlama ve ilişkilendirme;

- hedefler belirlemek ve performansları gözlemlemek;
- stratejik girişimleri ve eylem planlarını yönetmek. BSC girişiminin başlangıcında, strateji üzerinde çalışmaktan ortaya çıkan materyallerin bir özeti Puan Kartına eklenmelidir. Strateji haritası, hedefleri, her bir perspektifteki daha somut başarı faktörleri ve ölçüleriyle ve ardından bir dizi girişim izlerse, bu sürecin iyi formüle edilmiş olduğu düşünülebilir. Ayrıca, farklı Puan Kartları arasındaki ilişki açıkça ifade edilmeli ve her ölçüt kısa ve sistematik bir şekilde tanımlanmalıdır. Önceden tanımlanmış zaman çizelgesine göre, hedefler gözden geçirilmeli ve uygun girişimler tanımlanmalıdır. Daha önce belirtildiği gibi, Puan Kartının işletilmesi ve bakımı sürekli girdiler gerektirir.

Dengeli puan kartı yaklaşımının uygulanması kolay görünse de dikkate alınması gereken bazı önemli sınırlamalar vardır. Etkili dengeli puan kartı uygulamasının önündeki aşılması gereken dört özel engeli tanımlanır.

1. Eyleme geçirilemeyen vizyon ve stratejiler
2. Departman ve ekip hedefleriyle bağlantılı olmayan stratejiler
3. Kaynak tahsisi ile bağlantılı olmayan stratejiler ve
4. Taktiksel ve stratejik olmayan geri bildirim.

Bu üç engelin temel nedenleri üç kategoriye ayrılabilir:

1. yön kalitesi (liderlik).
2. iletişim kalitesi (kültürel hazırlık).
3. öğrenmenin kalitesi (örgütsel öğrenme)

Organizasyonel değişim ve kültür değişikliğinin liderin en büyük önceliği olması gerektiğini belirtiyorlar. Yazarlar, şirketlerin yöneticilerinin değişim ihtiyacını görmesi ve bu değişikliğe öncelik vermesi ve gerekli zamanı kullanması durumunda organizasyonun değişeceğini savunuyorlar, tüm organizasyonlarda, her seviyede, değişime karşı doğal bir direnç olduğunu söyler. Sosyal ilişkiler ekonomik faktörlerden daha güçlüdür. Çalışanlar, değişiklikler ve bilinmeyenler tarafından tehdit altında



hissederler ve işlerini veya statülerini kaybetmekle ilgilenebilirler (Thomson, 1995: s.90). Bu aynı zamanda üst yönetim için de geçerlidir (Thomson & Strickland, 1998: s100). Çok az yönetim grubu hem mevcut durum için stratejiler oluşturmayı idare edebilir hem de organizasyonda değişim için kabul veya kültür oluşturabilir. Dengeli Karnesi, organizasyonun tepesinde oluşturulmuş bir stratejiyi veya insanları yenmek için bir sopa dayatmak için bir araç değildir. Aslında, insanların hem strateji sürecine katılmalarına hem de iş alanlarının daha geniş kurumsal stratejiyi destekleme çabalarını yansıtan hedefler ve önlemler oluşturmalarına izin veren bir araçtır. Yönetim tarzı, yukarıdan aşağıya bir yönetim tarzı ile oldukça merkezileştirilmişse denge puanı kartı başarısız olabilir. Bunun başarılı olabilmesi için yönetim, yönetim tarzını merkezden uzaklaştırmalı ve sahadaki çalışanların katılımına izin vermelidir.

Entegrasyon eksikliği, ilk engelin kuruluşun vizyonunu ve stratejisini anlaşılabilir ve üzerinde hareket edilebilecek terimlere tercüme edememesi durumunda ortaya çıktığını iddia etmektedir. Vizyon ve misyon ifadesinin eyleme nasıl dönüştürüleceği konusunda temel bir anlaşmazlık olduğunda, sonuç çabaların yetersiz kullanımındır. Fikir birliği ve netlik eksikliği ile farklı gruplar, vizyon ve stratejiye ilişkin kendi yorumlarına göre farklı gündemlerin ardından çalışacaklardır. Genel bir stratejiye tutarlı bir şekilde bağlı olmadıkları için çabaları ne bütünleşik ne de kümülatiftir. Balanced Scorecard, başka bir bağımsız proje veya sistem değildir. Tipik olarak bir dizi farklı sistemi, önlemi ve izleme yaklaşımını entegre eden performans yönetimi ve izleme sistemidir. Bu nedenle uygulamada başarılı olabilmesi için tüm alanların sonunda başarılı bir strateji için birlikte çalışması gerekir.

Bir organizasyon içinde, uyarlanmış bir Dengeli Karnesi oluşturmak için strateji, müşteriler, rakipler, ortaklar ve yetkinlikler hakkında her şeyin farkında olan tek bir kişi yoktur. bireyler, yeni davranışlar yaratan ve iletişimi geliştiren bir ekip gereklidir. Birçok hırslı girişim, sırf etkisiz ekipler tarafından yönetildikleri için başarısız oldu. Baştan başlayalım. Elbette, bu bir başkası tarafından kararlaştırılmadan bir takım

oluşturulmaz. Bu, firmanın tepesinden bir karar olmalıdır. Gerçekten de, şirket stratejisinden genel müdürden daha sorumlu olan kim? Büyük liderlerin davranışları. Ona göre bir vizyon ve strateji ile başlamazlar. Bunun yerine, insanlarla başlarlar ve strateji ikinci sırada gelir. Otobüse doğru insanları almalı, yanlışları indirmeli ve doğru kişileri doğru koltuklara yerleştirmelidirler. Ardından strateji gelir - nereye sürülür. Son olarak, bir Balanced Scorecard girişimini muhtemelen durdurmuyacak, ancak uygulamasını kesinlikle daha karmaşık hale getirecek, daha uzun süre dayanmasına neden olacak ve insanların kafasını karıştıracak ve tatminsiz hale getirecek bir engelle geldik. Tüm kuruluşlar için Dengeli Puan Kartının nasıl oluşturulacağını gösteren önceden tanımlanmış bir plan veya şablon yoktur. Her organizasyon ayrı bir vaka olarak ele alınmalıdır, bu da BSC'nin şirketin organizasyonel ihtiyaçları ve özelliklerine göre geliştirilmesi ve kullanılması gerektiği anlamına gelir. Balanced Scorecard'ın birçok faydasından biri esnekliği ve her organizasyonun kısıtlamalarına uyarlanabilirliğidir. Sunulan engeller, organizasyonlarda Balanced Scorecard girişiminin istenen sonuçları sağlayamaması ya da vermemesinin olası nedenleridir. BSC'deki önlemler arasında nedensel ilişkiler geliştirmek ve test etmek, Kaplan ve Norton'un "BSC teorisinin" önemli bir parçasıdır. BSC kullanımı sadece daha fazla önlem kullanmak anlamına gelmez; neden-sonuç ilişkilerini şeffaf hale getirecek şekilde, stratejik açıdan kritik bir avuç ölçüyü tek bir raporda bir araya getirmek demektir. Normatif BSC literatüründe nedensel ilişkilere odaklanılmasına rağmen, bilgi verenler genellikle BSC'de nedensel ilişkiler kurmak ve test etmek için çok az çaba gösterildiğini kabul ettiler.

"Bu benim iş tanımımda yok" bahanesi, kurumsal öğrenmenin önündeki en zorlu engellerden birini temsil ediyor. Değişime karşı direncin etkilerine benzer şekilde, büyüme için motive olmayan çalışanlar, kuruluşlar tarafından sağlanan fırsatları aramayacaktır.

Bir alışana yine de değer katabilecek olsalar bile, tüm organizasyonel öğrenme programları zorunlu olmayacaktır. Bu, çalışanın öğrenmeye ve büyümeye yönelik kişisel motivasyonunun katılıp katılmayacağını belirleyeceği anlamına gelir.

Bu engelin üstesinden gelmek için, öğrenme girişiminin gelecekteki faydalarını açıklayarak çalışanlarınızı motive etmeye çalışın. Çalışanları ilerleme kaydettike ödüllendirmek için bir sistem uygulamayı da düşünebiliriz. İş dünyasında, kısa vadeli sorunları büyük resme bakmadan çözmek için boşluklara odaklanmak genellikle kolaydır. Bir çalışanın içi, şirketin uzun vadeli vizyonuna odaklanmıyorsa, uzun vadeli fayda için öğrenme becerilerini içermeyen kısa vadeli hedeflere takılmak kolaydır. Bu sorunu çözmek için çalışanları ve yöneticileri teşvik edin uzun vadeli hedeflere zaman ayırmak ve bu zamanı doldurmak için öğrenme fırsatları sunmak.

Engelleri aradan kaldırmak meyyen vakit harcamak lazım olacak. Bu zaman para vakit ve para harcamaları olacak. Bunun için dikkatli plan ve stratejilere hayata keirmek önemlidir. Kısa vadeli yokda uzun vadeli hedeflere Yssekğretim kurumları atsın.

## III BÖLÜM. ÇALIŞMADA KULLANILAN ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ.

### 3.1. Araştırma Yöntemi ve Deseni

Yükseköğretim kurumları diğer kurum ve organizasyonlar gibi rekabet ortamında kendini devamlı değiştirmek zorundadırlar. Eski zamanlarda kullanılan yönetim araçları kısa vadeli hedefler belirlediği için yeterince gelişim olmuyordu. Bunun için yeni performans yönetiminin performans değerlendirmesinde yer alan Balanced Scorecard sisteminden kullanılmağa başlandı. Eğitim veren kurumlarında bunun nasıl gerçekleştirilmesi sonucunda çevreye ve kendi kurum büyümesine ne yönde yansıttığını bakmak için tezin esasını bu mevzu kapsıyor. Modern yönetim sisteminin geniş alanı da dahil olmak üzere bir dizi tasarım seçeneği, araştırma problemleri ve günün sonunda elde edilmesi istenen sonuçlar göz önüne alındığında mevcuttur. Bu nedenle, araştırmayı ikna edici bir metodolojik temele dayandırmak ve alıcılara geçerli ve güvenilir bilgileri iletmek için, çaba boyunca aşağıdaki araştırma tasarımı, araçları ve prosedürleri kullanılır.

İlk aşamada üniversitelerinin arasında en iyi kendilerini yansıtarak, hem online verilerini ,hem de araştırmacının eğitim alarak yakından tanık olduğu Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi kurumunda uygulanan BSC'yi oluşturmak için önerilen metodoloji, SWOT yöntemi ile analiz edildi. Bunun içerisinde stratejisinin belirlenmesi; Strateji, örgütsel vizyon ve misyonun nasıl olduğuna dair tahliller. Stratejik haritanın tanımını belirleyen eylem planları ve dörd dengeli perspektie dayalı(iç süreç,müşteri olarak öğrenci ve paydaşlar,yenilik ve öğrenme,finansal) boyutları analiz edildi.

Verilen toplanması için Doküman incelenmesi ve Mulakat yöntemi kullanıldı. Doküman incelenmesi internet üzerinden üniversitelerin kendi sitelerinden alındı. Mulakat ise yalnızca 1 üniversitenin insan kaynakları bölümünde çalışanla yapıldı.

### 3.2. SWOT Analizi

SWOT ve BSC, onlarca yıldır kullanılmaktadır ve iş planlamasında etkili ve verimli yöntemler olduğu kanıtlanmıştır. İki yöntem sıklıkla rakip olarak görülmüştür, ancak hem akademik hem de profesyonel toplulukta ikisinin rakiplerinden daha tamamlayıcı olduğu konusunda fikir birliği ortaya çıkmaktadır. Her iki yöntemin de tasarlanması ve uygulanması nispeten ucuzdur ve kuruluşun başarısını belirleyecek anahtar yöne ilişkin değerli bir içgörü sağlar. Sonuç olarak, BSC ve SWOT'un hedefleri, adımları ve genel bir organizasyon stratejisini tanımlamaya yardımcı olan iki yöntem olduğu belirtilmelidir; ikisi de onlarca yıldır başarıyla kullanılmaktadır. Modern teknoloji ve alternatif yöntemler çağında bile, bu iki basit grafik çizelgesi üst düzey yöneticiler arasında çok popüler olmuştur (Helms, Marilyn, & Judy Nixon, 2010).

Her kurum, kurumsal çabaları profesyonel mükemmelliğe ulaşmaya bağlamayı amaçlar. Örgütsel performans, sürekli çabalar temelinde ilerleme yeteneğini veya bir çalışanın görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini, işletmenin hedeflerine ulaşılmasına katkısını yansıtır. Performans, üç faktörün birleştirilmesiyle elde edilebilir: çaba, yetenek ve algılama. Çaba motivasyona dayanır. Organizasyonel performans birkaç faktöre bağlıdır: organizasyon ortamı, strateji ve misyonu, uyarlanabilirliği ve esnekliği. Performans, niyetten nihai sonuca kadar bir eylemin mantıksal adımları dizisidir. Performans kavramı, belirli bir alanda veya belirli bir faaliyette elde edilen olağanüstü sonuçları ifade eder. Ayrıca, hedeflere nasıl ulaşıldığını veya aşıldığını da hedefler.

Üniversite öncesi eğitim kurumlarında performans ve kalitenin temel yönleri de bir SWOT analizi ile takip edilebilir. SWOT analizi, kurumu etkileyen iç ve dış faktörleri değerlendirerek bir kuruma genel bir bakış elde etmek için kullanılan ve kurumsal ortamda var olan fırsatlar ve tehditler ile ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerinin vurgulanmasına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu kavram İngiltere'den gelmektedir ve 1960'larda - 1970'lerde ABD'de tanıtılmıştır. Güçlü ve zayıf yönler, belirli bir süre

boyunca varlıkta var olan unsurlara dayanırken, fırsatlar ve tehditler, bir kurumun gelecekte ne olacağına ilişkindir. bir yön veya başka bir yön seçmek. Bir kurumun güçlü yönleri, çalışanların becerileri ve yeterlilikleri, finansal kaynaklar ve kurumun özellikleri ile ilgilidir. Eğitim kurumlarının SWOT analizi, bu kurumların güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini incelemeyi içerir. Bu nedenle, analizin ilk adımı, üniversite öncesi eğitimin kalitesi ve zayıflıkları ve ardından fırsatların analizi ile temsil edilir. Son adım, üniversite öncesi eğitimi olumsuz etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu analiz, iç gerçekliklerin yanı sıra çevreye, yani üniversite öncesi eğitimde yer alan kişilerden toplanan verilere veya uzmanların raporları ve analizleri ile sağlanan verilere dayanmalıdır. Üniversite öncesi eğitimin SWOT analizi yapmanın amacı, olumlu ve olumsuz faktörleri belirlemektir (objektif bir analiz yapmak). SWOT analizi, sistem tehditlerinin tanımlanmasına ve bazı düzenleyici önlemlerin alınmasına, aynı zamanda eğitim eyleminde reform yapmayı amaçlayan önlemlerin iyileştirilmesine olanak tanır.

SWOT analizi, basitçe bir kuruluşun iç güçlü ve zayıf yönlerinin ve ortamlarının, fırsatlarının ve tehditlerinin incelenmesi olarak anlaşılabilir. Karar vermenin ön aşamalarında ve çeşitli uygulamalarda stratejik planlamanın habercisi olarak kullanılmak üzere tasarlanmış genel bir araçtır. Doğru şekilde uygulandığında, bir yükseköğretim kurumlar, diğer kolejler ve öğrencilerinin gireceği sektörlerle ilgili mevcut durumunun genel bir resmini elde etmesi mümkündür. Dış faktörlerin (tehdit ve fırsatlardan oluşan) anlaşılması, güçlü ve zayıf yönlerin dahili olarak incelenmesi ile birlikte bir gelecek vizyonunun oluşturulmasına yardımcı olur. Böyle bir öngörü, yetkin programları başlatmak veya gereksiz, ilgisiz programları yenilikçi ve ilgili programlarla değiştirmek anlamına gelecektir.

SWOT'lar genellikle mevcut pozisyonunu ve bakış açısını yansıtır; bu, yeni olasılıklar açmak için bir araç olarak kullanılmaktan ziyade önceden kararlaştırılmış bir

eylem tarzını haklı çıkarmak için kötüye kullanılabilir. İlgili kişi veya gruplara bağlı olarak bazen tehditlerin fırsat olarak da görülebileceğini unutmamak önemlidir.

Azerbaycanda yerleşen yükseköğretim kurumlarının SWOT analizinin tezde doküman incelenmesi zamanı en açık şekilde açıklamış UNEC(Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi) olduğu için,örnek olarak bunun üzerinde yapıldı.

UNEC'in güçlü yönleri nelerdir?

1. Yüksek standartları karşılayan bir eğitim kurumu için mali ve teknik bir temele sahip olması.
2. Yüksek standartları karşılayan eğitim organizasyonu için maddi ve teknik bir temele sahip olması.
3. Ülkede 4 dilde eğitim veren tek üniversite olması.
4. Gelişmiş bir PR altyapısına sahip olması.
5. Yurt dışında şubesi olan tek yüksek öğretim kurumu olması.
6. Başarılı ve nüfuzlu mezunlardan oluşan bir orduya sahip olması.
7. Ekonomik profilin işletmelerle yakın işbirliğine izin vermesi.
8. Gelişmiş bir motivasyon sistemine sahip olması.
9. Bakü'nün elverişli alanlarındaki eğitim binalarının konumunun olması.
10. Güçlü bir öğrenci gönüllü hareketine sahip olması.
11. Yüksek düzeyde öğrenci girişimlerine sahip olması.

Zayıf yönleri nelerdir?.

- 1.Ülkedeki ekonomik eğitimde tekel pozisyonunda olması.
2. Verilen bursların az olması ve öğrenciler ayrılmış yurtların yetersizliği.
3. Yetkili yayınlarda yayımlanmış bilimsel eser sayısı yetersiz olması.
4. Akademik yayınların uluslararası ve ulusal düzeyde "birinci kategori" üzere yayının olamaması.
5. Yetersiz sayıda uzman öğrenci organizasyonu olması.
- 6.Eğitim için ihtiyaç olan kaynak ve resursların kısıtkılığı.

7.Hem devletin,hemde özel kurumlar için yetersiz düzeyde danışmanlık hizmetleri lazımı düzeyde olmaması.

Universitenin başlıca fırsatları nelerdir?

1.Ülkede yüksek öğretimin gelişmesi için güçlü siyasi irade ve ilgili devlet programlarının olması

2. Teknolojik gelişimin daha iyi öğretilmesi için kapsamlı fırsatların olması

3. Ülkenin gelişen uluslararası ilişkileri, üniversiteler arasında çok yönlü uluslararası işbirliğinin yolunun açması

4. Farklı sektörlerin geliştirilmesinde üniversite-iş dünyası işbirliği genişleyen fırsatlar sunması

5. Ülkede yüksek öğrenim ve kaliteli personel talebinin artması

6. Yabancı üniversite mezunlarının ülkeye dönüşü, üniversitelerin insan kaynaklarını zenginleştirmesine olanak tanınması

7. Ülkedeki uzman üniversitelerin tercihine üstünlük verilmesi.

8. Devlet programları, üniversite kampüslerinin ve özel amaçlı sermaye fonlarının kurulmasını öngörülmesine fırsat sunulması

Universiteye yönelik tehditler nelerdir?

1.Univesitenin bütçesinin esasını öğrenim ücretleri oluşturması

2.Universitenin geçmiş idaresini tanımlayan sisteminin, halkın bilincinde eski "narxoz" imajının belirli bir seviyesinde devam etmesi

3. Bilgi sistemlerine karşı siber suç girişimlerinin yükselmesi.

### **3.3. Verilerin toplanması ve Çözümlemesi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel veri toplama yöntemleri;Doküman incelenmesi ve Mulakat yöntemleri kullanıldı.Kapsamlı ve geniş çözümlenmesi aşağıda tam olarak belirtilmiştir.

1.Doküman incelenmesi



-Başlangıçta “Doküman İncelenmesi” yöntemi kullanılmışdır. Yükseköğretim kurumları arasında yer alan UNEC(Azərbaycan Devlet İktisat Üniversitesi) ve ADA(Azərbaycan Diplomatik Akademisi)-nin sitesinden elde edilen elektron belgesiyle ilk olarak araştırılmıştır. Bu prosedür gerçekleştirildiği zaman özellikle UNEC’in belgesinden ilave olarak diğer nitel araştırma yöntemlerine de ek bilgi buradan alınmış ve aşağıdaki verilerde bu ek bilgiler diğer nitel veri toplama uygulamalarında da geniş kullanılmıştır. Dokümanın incelenmesi analizini yaparken,ilk olarak, gerekli belgeye ulaşılmış, sonra belgeyi sınıflandırılarak değerlendirilmiş,orijinal olmasına dikkat edilmiştir. Orijinalliğini kontrol edilmesinin amacı budurki,araştırmacının yaptığı bilimsel araştırmasının gerçekten güvenilirliğini ve inandırıcı olmasını sağlamaktır. Bu analizi yaparken araştırmacı avantaj olarak,zamanına tasarruf etmiş ve hazır verileri rahatlıkla elde etmiştir.Belgenin türüne göre yazılı,halka açık dokümandır.

#### 1) UNEC universitesinin doküman incelenmesi

Azərbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi, Güney Kafkasya'daki en büyük yüksek öğretim kurumlarından biridir. Öğretim süreci ve eğitim, Amerikan ve Avrupa eğitim sistemleriyle uyumlu olmasına göre Azerbaycanda önde olan yükseköğretim kurumlarından biridir.Universitenin resmi sitesini incelendiği zaman üniversite hakkında doğru,özlü ve kapsamlı veriler elde etmek mümkündür.

Universitenin Dengeli Puan Kartının uygulanması için adımlarını aşağıdaki gibi göstermiştir;

- Misyon olarak “Ülke ve insanlık için evrensel değerlere dayalı yüksek kaliteli araştırma, eğitim ve sosyal hizmetler yürütmek” olarak nitelendiriliyor.

-Vizyonu ise "100 yaşında dünyanın en iyi 500 üniversitesinden biri olmak"tır.

-Stratejik hedefleri, dokümanı incelediğimiz zaman en iyi şekilde ifade edilmiştir,belirlenen hedefler sıralanan düzenle gerçekleştiriliyor;ey iyi,çalışkan öğrencileri üniversiteye celb etmek, yeterli mesleki bilgilendirmesi, analitik ve ampirik

analiz becerileri, eleştirel ve çözüm odaklı düşünme, yüksek akademik yazma becerileri, bit kullanma becerisi, yabancı dil becerileri, liderlik ve ekip çalışması becerileri ey iyi noktaya çıkarmak, 2030'a kadar tüm unec eğitim programlarının uluslararası akreditasyonu sağlamak, öğrenci burs olanaklarını 2030 yılına kadar sürekli artırmak ve yurtlara erişimlerini sağlamak, 2030 yılına kadar ülke ve bölgede en geniş uzaktan eğitim hizmeti veren üniversite olmak, öğretim kadrosunun profesyonel düzeyini sürekli artırmak ve 40 yaş altı öğretim elemanlarının payını sürekli artırmak, yüksek lisans ve doktora eğitimini tamamlayan ilerici dünya deneyimine uyum sağlamak , web of science ve scopus bilimsel platformlarında yer alan en prestijli yayınlarda yayınlanan makale sayısını her yıl artırmak ve ülkenin önde gelen üniversiteleri seviyesine yükseltmek, üniversitedeki yeni başlayanların sayısında yıllık artış başarmak, her yıl UNEC ve iş dünyasının ortak yürüttüğü araştırma ve inovasyon projelerinin sayısını artırmak ve genel olarak 7 aşamalı strateji amaçdan oluşuyor (“UNEC – 100” İNKİŞAF STRATEGİYASI (2019-2030), 2019).

Genel analizini baktığımız zaman dokümanda her bir ayrıntı incelikle yapılmış. Vizyon olarak kendini verilen yıla esasen nasıl adım-addım gideceğini detalları ile bildirilmiştir.

## 2) ADA üniversitesinin dokümen incelenmesi

Üniversitenin stratejik plan belgeleri,kuruluşun ana odak noktalarını ortaya çıkarmak ve kurumun BSC stratejilerini ayırt etmek için gözden geçirildi (Strategic plan, 2015).

Stratejik plana göre gözlemlenen birinci “Müşteriler üniversiteni nasıl görüyor?” sorusu oldu.

- Müşterilerin ve paydaşların belirlenmesi;
- Müşteri memnuniyeti anketinin geliştirilmesi
- Müşteri algısının ve etkinliğinin değerlendirilmesi için sağlanan hizmetler;

İkinci soru “Hangi konuda üstün olmalıdır?” Sorgusu oldu. Buna hedeflenen objektivler

- Hem iç hem de dış müşterilere kritik hizmetler sunan süreçleri ve etkinlikleri belirlemek.

- Üretkenlik, doğruluk, insanların ve bilgi kaynaklarının etkin kullanımı gibi tüm temel yetkinliklere erişmek için önlemler tasarlanmalı.

Üçüncü soru “Paydaşlarımıza nasıl bakıyorlar?”.

- Geleneksel finansal göstergeler,% Net işletme oranı,% Yeniden Yatırım oranı, Borç kapasitesi veya Araştırma fonu rekabet gücü gibi üniversite BSC girişimlerimizdede önemli bir rol oynamaktadır;

- Ekstra gelir yaratma hedeflerini otopark ve kitapçılar gibi hizmet alanları yaratmak

Dörüncü soru “İlerletmek ve değer yaratmata devam edebilirlermi?”

- İşyeri şartları, çalışan morali, beceri uyumu gibi faktörler için önlemler ve hedefler belirlenerek değer yaratılmasını sağlamak.

- Meslek ile ilgili gelişim stratejileri oluşturmak ve bunları etkin kullanmak için teknoloji üsürleri ilerletmek.

- Liderlik ve yönetim tarzlarını, morali, iletişimi, eğitimi ve becerileri, motivasyonu ve ödülü değerlendirmek için anketler geliştirtirerek sonuncu perspektifi genişlete bilinir.

Verilerin çözümlenmesine bakılan zaman balanced scorecard'a dayalı ADA üniversitesi performans sistemi, organizasyonel performansın ve mükemmelliğin sürdürülmesine ve geliştirilmesine çeşitli katkılar sağlamıştır.

Universitenin'nin resmi web sitesinde yayınlanan bilgilere göre, iş ilişkilerinde dengeli sonuç kartının kullanılması şunları teşvik eder:müşteri önceliklerinin ve iş önceliklerinin uyumlaştırılması, zaman içinde ilerlemeyi izleme yeteneği,süreç değişikliklerinin değerlendirilmesi, girişimler ve ortaklıklar için fırsatları içerir.

Sonuç olarak, ADA Üniversitesi'nin yukarıda sunulan yaklaşımının, üniversitelerdeki BSC uygulamasında diğer üniversiteler tarafından daha da geliştirilen

ve takipçilerin koşullarına, gereksinimlerine ve kurumsal bağlamına göre ayarlanmış öncü bir deneyimle ilgili olduğunun altını çizmek önemlidir. Ayrıntılı analiz, gelecekteki araştırma, analiz ve karşılaştırmanın bir yönü olabilir, çünkü Dengeli Sonuç Kartı'nı akademik dünyasının karmaşık dünyasına çevirmek hala bir zorluktur.

## 2. Görüşme(mulakat)

Çalışmada ikici kullanılan diğer yöntem “Görüşme”dir. Bu yöntemin temeli karşılıklı görüşme olmasına rağmen Pandemi yüzünden Zoom program aracılığı ile uzaktan yapılmıştır. Kişi sayısına göre bireysel olmuştur. Görüşme yarı yapılandırılmış olmuştur,çünkü bazı sorular esnektir,diğerleri ise esnek olmuyarak yorumlanmıştır.Bu araştırma için,performans yönetim sistemi olarak BSC uygulamasının uygulamaları ve sorunları ile ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi için Sumgayıt Devlet Üniversitesi'nin çalışan yönetici ile internet üzerinde görüşme gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşme genelinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

### 1.Üniversitenizde Balanced Scorecard'ın faydaları nelerdir?

-Ekib olarak sistematik çalışarak öğrencilerin tam sınavlara hazır olmasını,university olarak eğitim oranının üst düzeye kaldırmasını sağlıyor.

2.Dengeli Puan Kartı uygulanması zamanı üniversite içi hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

-Zaman sınırlanmasından dolayı geribildirim prosedurunda çok zaman engeller oluşuyor.

### 3. Dengeli puan kartı fikri çalışma uygulamalarını nasıl değiştirdi?

-Dengeli puan kartının kullanılması üniversitenin genel işleyişini iyileştirdi,çünkü üniversite yönetim ekibinin ve öğretmenlerin günlük çalışma ile uyumluluğunu sağlar,verilen kararların her kes tarafından anlaşılmasını temin etdi

### 4.Dengeli Puan Kartının uygulanması İç Süreçler Boyutu'na nasıl etkiliyor?

Çalışanların üniversite içi sorunlarını daima çözümleyerek bir-birile uyumlu kadronun olmasına temin ediyor.

## 5.Müşteri boyutunu nasıl etkiliyor?

Öğrenciler Yükseköğretim kurumlarının esas müşteri boyutu olduğu için önceliğimiz Universtimize çalışkan,azimli öğrencileri bir yere toplamaktır. Öğrenciler bilimsel çevresini geliştirmekle yanaşı pratik deneyimlerini artırmak gelecek vadede iş bulmalarını ve okudukları bölüme esas çalışmalarını sağlamaktır

## 6.Finansal boyutun uygulanması zamanı ne etkileri oluyor?

Finansal Boyut: Para kaynağını arttırma, etkinliklerden sağlanan gelirler, insan sermayesine yapılan yatırım, finansal yönetim ve dış ilişkiler ve toplumsal imaj gibi etkilerini yansıtıyor.

Sonuç olarak, soruların rahat olmasına özen gösterilmiştir ki, cevaplar da kolay verilsin. Genel olarak, görüşmelerin çıktıları, diğer kaynaklardan gelen sonuçları kıyaslamak ve BSC yönetiminin teorik bakış açısından bir performans yönetim sistemi olarak BSC uygulamasında yapılan stratejik hareketlerin verimli veya beyhude olup olmadığını kontrol etmek için kullanıldı.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, BSC'nin yüksek öğretim kurumlarının stratejik yönetimi ve performans değerlendirmesindeki faydasını özellikle Azerbaycan yerleşen yükseköğretim kurumları ile ilgili olarak tartışmaya yönelik bir girişimdir. Durum çalışması metodolojisini benimseyerek stratejik konular, hedefler ve hedefler arasındaki ilişki, stratejik harita ve BSC'nin bir temsili ile gösterildi. Üniversiteleri'nin karşılaştığı, çalışanların işe alımı ve yerleştirilmesi, öğrenciyi elde tutma, yıllık gelir artışının azalması, artan maliyetler, ortaklık eksikliği, zayıf performans yönetimi gibi karşılaştığı sorunların stratejik olarak etkili bir şekilde giderilebileceği sonucuna varılmıştır. planlama. BSC'nin eğitim bağlamında uygulanması ve geliştirilmesi, BSC'nin müşteri, finansal, iç süreç ve öğrenme ve büyüme perspektifleri gibi bir organizasyonel alanın önemli yönlerine bütünsel bir genel bakış sunduğunu ve sonuçta genel misyonun başarılmasına yardımcı olduğu ve organizasyonun vizyonu hakkında konuşuldu.

Yüksek Öğretimde yönetim sisteminde uygulanan yönetim stratejileri olarak dengeli puan kartı, sistematik ve sürekli olarak plana dayalı olarak uygulanmalıdır. Yönetim sisteminde dengeli sonuç kartının uygulanmasının nihai hedefi olarak kalite, hedef hedeflere ulaşmanın başarı oranının bilinmesi için kapsamlı bir şekilde anlaşılmalıdır. Balanced Scorecard konseptiyle, ne yapacağımızı ve neyi başaracağımızı, bunu nasıl başaracağımızı ve işle ilgili sonuçlara ulaşma olasılığını artırmak için insanları yönetmeye yönelik bir yaklaşımı anlayacağız. Bu dengeli puan kartı ile üniversitelerde, kapsamlı, tutarlı, dengeli ve ölçeklenebilir özelliklere sahip stratejik bir plan üretebilecektir. Gelecekteki planlama ve ihtiyaç değerlendirmesine ilişkin önceliklerin belirlenmesi, sürekli kalite iyileştirmesi için açık bir yapı sağlanması, kurumlar arasında bir Akademik Kalite kültürü oluşturulması, her akademik program için kaynakların verimli kullanımının değerlendirilmesi ve her bir

faaliyetin kişisel ve akademik mükemmelliği teşvik etmek için üniversiteleri'nin misyonu.

Dengeli Sonuç Kartı, kurumsal performansı stratejikleştirmek ve izlemek için kullanılabilir önemli bir araç olarak sunulur ve bunu stratejik planın temel unsurlarıyla sürekli olarak karşılaştırır. Gözden geçirme, BSC'nin üniversite'lerde uygulanabilirliği, benzerlikler ve önemli farklılıkları ele alır. Eğitim için uygulanan BSC ile işletmeye uygulanan BSC arasında. Bunlar katkının bir parçası olarak vurgulanmıştır. Genel olarak BSC'nin gücü, Yükseköğretim'lerde uygun performans göstergeleri üreten bir değerlendirme sistemi oluşturması olarak görülmektedir.

Önerilen BSC jenerik çerçevesi, BSC'yi yüksek öğretim sektöründe etkili bir ölçüm aracı olarak uygulama yolundaki ilk adım olarak düşünülebilir. Gelecekteki çalışma olarak şunlar önerilir:

1. Performans göstergeleri için tüm paydaşların bakış açısından daha nicel değerlendirmeler yapmak. Araştırmacı, değerlendirme sürecini yürütme fikri olarak, yükseköğretim öğrencilerinin mezuniyet projelerinde değerlendirme süreçlerinin bölümlerini yürüterek değerlendirme süreçlerine katkıda bulunmalarını önermektedir. Bu, farklı paydaşların bakış açılarından çok miktarda geri bildirim sunmaya ve farklı araştırma yöntemlerini kullanmaya yardımcı olacaktır.

2. BSC'nin başarılı uygulamaları, organizasyonun stratejik planının gözden geçirilmesinin yanı sıra planlama, bütçeleme sürecine tüm icracıların katılımını gerektirir. Çalışmanın ortaya koyduğu gibi, stratejik planın planlanmasına çok az katılım vardı. Planlamaya katılım, organizasyonun, stratejinin her düzeyde daha iyi uygulanması için uygulayıcının taahhüdünü ve sorumluluğunu sağlamasına ve geliştirmesine yardımcı olur. Bu nedenle organizasyon, icracıların katılımını geliştirmelidir.

3. Performans ölçüm derecelendirme aracı, organizasyonun uygun motivasyonu, işe almayı ve organizasyonu stratejik yürütme yeteneğini geliştirmeye

yönlendiren performansçılar arasında karşılıklı anlayış oluşturmasını geliştirmesine yardımcı olur. Bulgu, organizasyonda performans değerlendirme aracı bulunmadığını göstermiştir. Bu nedenle, üniversitelerde yarışmaları artıran, bireysel ve takım görece hedeflenen sonuca götüren standart performans değerlendirme derecelendirme aracı geliştirmelidir.

4. Tüm organizasyonda BSC'nin etkinliği konusunda Hükümet tarafından daha fazla çalışma yapılması ve ayrıca stratejik planın daha iyi uygulanması için konuya ilişkin performans yönetim sistemi için diğer olası alternatiflerin daha iyi değerlendirilmesi önerilmektedir.

5. Ölçme hakkında hiçbir fikri olmayan öğrencilerin yüzdesini azaltmak ve öğrencilerin cevaplarını açık bir yöne taşımak için performans göstergelerini nicel olarak daha büyük bir örnekleme de değerlendirmek.

6. Önerilen BSC jenerik çerçevesinin değerlendirmesinin ulusal ve uluslararası yükseköğretim kurumlarını kapsayacak şekilde genişletilmesi.

Son olarak, üniversite'lerde kalitenin sağlanmasının kritik bir konu olduğunu söylemeye değer. Kurumlar performans sorunlarına sihirli çözümler bekleyerek zaman kaybetmemelidir. Genel BSC çerçevesi, YK'nin dünyadaki diğer akran kurumlara kıyasla olağanüstü bir performans seviyesine sahip olması için başlangıç noktasıdır.



## KAYNAKÇA

### Türkçe

1. Erkul H., & Dereköy F. (2015), “Yükseköğretim Kurumlarında Dengeli Ölçüm Kartı Geliştirilmesi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği”. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, s.203-213,5
2. Fűrüzan V (2009), “Yüksek öğretim kurumlarında stratejik planlama ve balanced scorecard uygulamaları: Türkiye için bir model önerisi”,s.179-199
3. Sharif Abdinor A. M. (2017), “Uzaktan eğitim yönetiminde balanced scorecard kullanımı ve AÖS örneği” (Master's thesis, Anadolu Üniversitesi),s.9-16
4. Karabatak S., & Şengür D. “Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi”. SDU International Journal of Educational Studies, s.7(1), 110.

### İngilizce

1. Al-Salim A. A. (2018). “Total Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions”. International Journal of Scientific and Research Publications, p.239-241.
2. Beard D. F. (2009). “Successful applications of the balanced scorecard in higher education”. Journal of Education for Business, p.84.
3. Brown, & Cindy. (2012). “Application of the balanced scorecard in higher education: Opportunities and challenges”. Planning for Higher Education , p. 40-51.
4. Brudan A. N. (2010). “Rediscovering performance management: systems, learning and integration”. Measuring Business Excellence, p.122-123.
5. Chen S. H., Yang, & Shiau, J. Y. (2016). “The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education”. The TQM magazine,p.190-204

6. Chițu A., & Opreș M. (2014). "Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company". *Theoretical and Applied Economics*, p.61.
7. Coste A., & Tiron-Tudor, A. (2015). "Performance measurement in higher education: literature review". *SEA-Practical Application of Science*, Volume III, Issue, p. 175–177.
8. Decramer A. (2015). "Does performance management affect nurses' well-being?". *Evaluation and Program Planning*, p. 98.
9. Farid D. N. (2008). "BALANCED SCORECARD APPLICATION IN UNIVERSITIES AND HIGHER EDUCATION INSTITUTES: IMPLEMENTATION GUIDE IN AN IRANIAN CONTEXT". *Annals of the University of Bucarest, the Economic & Administrative Series*, p. 2.
10. Goodwin A., Darling-Hammond L., & Low E. (2017). "Empowered educators in Singapore: How high-performing systems shape teaching quality. John Wiley & Sons",p.291-300
11. Helden G., Johnsen A., & Vakkuri J. (2012). "The life-cycle approach to performance management: implications for public management and evaluation". *Evaluation*, p.159.
12. Helms, Marilyn, & Judy Nixon. (2010). "Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade". *Journal of strategy and management*,p.1-9
13. Hladchenko M. (2015). "Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution". *International Journal of Educational Management*, p.4-5.
14. Hunton P., Jones, A., & Baker, P. (2009). "New Development: Performance Management in a UK Police Force". *Public Money & Management*, 195-200.

15. Jalaliyoon, N., & Taherdoost, H. (2012). "Performance evaluation of higher education; a necessity". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, p.46.
16. Kaplan R., N. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Harvard Business School Press. Boston.p.360-390
17. Kefe İ. (2019). "The determination of performance measures by using a balanced scorecard framework". *Foundations of Management*, p.44.
18. Küper H. U. (2013). "A specific accounting approach for public universities. *Journal of Business Economics*", p.805–829.
19. Lehmann C. F. (2012). "Strategy and business process management: Techniques for improving execution, adaptability, and consistency".CRC Press.p.108
20. Llorach C., & Ottosson, E. (2016). "The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm: A multiple case study regarding performance management in Swedish tech startups",p.32
21. Mbiti A., Arasa R., & Kinyili. (2019). "Influence of Performance Appraisal on Performance of Universities in Machakos and Kitui Counties. Kenya". *European Journal of Business and Management Research*, p.4-6.
22. Memon, G. (2007). Education in Pakistan: "The key issues, problems and the new challenges". *Journal of Management and Social Sciences*, p.47-55.
23. Nickel, S. (2011). "Strategic management in higher education institutions – approaches, processes and tools". *Leadership and Governance in Higher Education*, 1-29.
24. Nixon P., Harrington M., & ve Parker, D. (2012). "Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis". *International Journal of productivity and performance management*,p.21
25. Patel P., Messersmith J., & Lepak, D. (2013). "Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, p.56.

26. Patro A. (2016). "Using Balance scorecard in Educational institutions". Institute for Financial Management and Research (IFMR), p. 75.
27. Peris-Ortiz, García-Hurtado, & ve Devece C. (2019). "Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities". Knowledge Management Research & Practice, 373-383.
28. Pujas D. (2010). "Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard". 89.
29. Talbott C. A. (2007). "Financial Perspective of the Balanced Scorecard: Strategies for Profitability". Rangelands, p.33-36.
30. Thompson S. (1998). "Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas". B McGraw-Hill.p.49
31. Toke Bjerregaard C. J. (2014). "Organizational Responses to Contending Institutional Logics:The Moderating Effect of Group Dynamics. British Journal of Management", 25.
32. Zizlavsky O. (2014). "The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system". Journal of technology management & innovation, 215.

### **İnternet kaynakları**

1. <https://unec.edu.az/unec-100-inkisaf-strategiyasi-tedqiqat-universiteti/>
2. <https://www.ada.edu.az/en/about/strategic-plan>

## Tabloların listesi

<b>Tablo 1:</b> Finansal perspektif.....	54
<b>Tablo 2:</b> Müşteri Perspektifi.....	54
<b>Tablo 3:</b> İç İş Perspektifi-öğrenci / paydaş odağı.....	54
<b>Tablo 4:</b> Öğrenme ve Büyüme boyutu.....	55

## Şekil listesi

<b>Şekil 1:</b> Performans yönetimi yaşam döngüsü.....	14
--	----