

## İŞLETME PERFORMANSININ BELİRLEYİCİSİ OLARAK YÖNETİCİ PERFORMANSI: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet ARIKÖK<sup>1</sup>

Ali Rıza İNCE<sup>2</sup>

Mustafa Kemal TOPCU<sup>3</sup>

### ÖZET

Zincir mağazalar şeklinde hizmet veren işletmelerde yöneticilerin, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde mağaza yerleşiminden, kampanya yönetimine, öneri ve şikâyet yönetiminden, çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasına kadar pek çok konuda, istikrarlı bir şekilde performans göstermesi gerekmektedir. İşletmeler ancak bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilirler. Özellikle perakende sektöründe, tüm yönetici ve çalışanların, yenilikçi olması ve müşteri beklentilerini tam ve zamanında karşılaması gerekmektedir. Bu noktada yönetici performansı açısından müşteri hizmetlerinin, çalışan davranış ve motivasyonunun ve satışların yönetilmesi önem kazanmaktadır. İşletme performansını artırabilecek bazı ipuçlarına ulaşılacağı için yönetici performansının belirlenmesinin faydalı olabileceği düşüncesi ile yönetici performansının işletme performansını etkileyip etkilemediğini tespit edebilmek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada; performans boyutlarının ortaya konmasında keşfedici faktör analizi, değişkenler arası ilişkiyi tespit edebilmek için korelasyon ve etkiyi tespit edebilmek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda yönetici performansının, operasyonların yönetimi ve işletme politikalarına uyum olmak üzere iki bileşenli bir yapı sergilediği; operasyonların yönetimi işletme performansını anlamlı ve olumlu etkilerken, işletme politikalarına uyumun herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, İşletme Performansı, Yönetici Performansı.

### Manager's Performance as a Determinant of Firm Performance: A Research in the Retail Sector

#### Abstract

In the firms as a part of chain stores, managers are expected to display a sustainable performance including but not limited to store placement to campaign management, proposal and complaint management to employee retention provided meeting customer expectations and needs. Thus, firms may gain a sustainable competitive advantage. The retail sector, in particular, managers and employees are anticipated to be creative and to meet customer expectations as they are emerged. To this end, management of customer service, employee behavior and motivation, and sales gain importance for manager performance. Hence, it may be useful to determine the manager's performance in order to reach some hints to increase the firm performance. Exploratory factor analysis is employed in the study to explore the dimensions of the performance while correlation analysis is employed to identify the relation between the variables and multiple regression analysis is to

<sup>1</sup>Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Sivas, m\_arikok@yahoo.com

<sup>2</sup>Doç.Dr., Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Sivas, arince@cumhuriyet.edu.tr

<sup>3</sup>Dr., ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd.Şti., Ankara, mktopcu@ststrateji.com

determine the effects. Towards this end, as a result of the study, it is concluded that manager performance has two factors, i.e. operations management and compliance with firm policy, and the former has a positive and significant effect on firm performance whereas the latter has no significant effect.

**Key Words:** Performance, Firm Performance, Manager Performance.

## GİRİŞ

İşletmelerin ürün veya hizmetlerde beklenen kaliteyi yakalaması, koruması ve arttırabilmesi için belirli bir performans sergilemesi ve bu performansı artırarak sürdürmesi gerekmektedir. Performans kavramı geçmişte etkinlik ve verimlilik gibi ifadelerle örtüşürken günümüzde bu durum işletmenin kaliteli ürün ya da hizmet üretme becerisiyle ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda performansı, belirli bir zaman diliminde belirli bir amaca ulaşmak için gösterilen gayretlerin toplamı ve amaca ulaşma derecesi olarak tanımlamak mümkündür (Neely vd., 1995; Chenhall ve Smith, 2007:273; Bedük, 2009:66).

Diğer taraftan daha çok ekonomik hedeflerle ilişkilendirilen performans kavramı artık farklı açılarla değerlendirilmektedir. Örneğin, performans, kısa ya da uzun dönemli incelendiği gibi finansal veya organizasyonel bağlamda da değerlendirilmektedir (Sümer, 2012:79). Zaten performans, işletmelerin değerlendirilmesinde üst yönetim tarafından alınan kararların bütününe kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların doğru yönlendirilmesi bu anlamda önem taşımaktadır (Özgür, 2008). Bu açıdan işletmedeki rutin operasyonların yönetimini üstlenen orta kademe yöneticilerin rolü daha fazla önem kazanmaktadır (King vd., 2001; Mert, 2013). Özellikle stratejilerin uygulamasını bizzat yönetecek orta kademe yöneticileri; belirsiz, değişken ve karmaşık bir ortamda rekabet eden işletmelerin yaşayabilmesini sağlayacak temel unsurlar olarak düşünülebilir (Darkow, 2015). Orta kademe yöneticileri şef, ustabaşı gibi alt kademe yöneticiler ile genel müdür ve yardımcıları gibi üst düzey yöneticiler arasında yer alan birim müdürleri, koordinatör ve ekip liderleridir (Chen vd., 2017). Bu bağlamda, orta kademe yöneticilerinin, stratejik kararları üreten üst yönetimle operasyonlarda yer alan çalışanlar arasında köprü görevi gördüğünü ifade etmek yanlış olmayacaktır (Balogun ve Johnson, 2004; Jarzabowski ve Balogun, 2009; Raes vd., 2011). Orta kademe yöneticiler olarak değerlendirilebilecek olan bağımsız iş birimlerinin yöneticileri düşünüldüğünde bu önemli görev daha anlaşılır hale gelmektedir. Çünkü merkezlerde teknolojinin gelişmesiyle birlikte daha yalın yönetim tarzı tercih edilirken, bağımsız iş birimlerinde güçlendirilmiş birim yöneticileri daha fazla önem kazanmaktadır (Spreitzer ve Quinn, 1996:238).

Bu sebeplerle, yöneticilerin performansı işletmelerin performansını belirlemede kritiktir (Özgür, 2008). Ancak, yapılan çalışmaların daha çok büyük ölçekli işletmelerle veya kamu kuruluşlarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir (örneğin; Crossland ve Hambrick, 2007; Mackey, 2008; Blettner, 2012; Mert 2013). Ayrıca işletme performansının belirlenmesinde çalışanların algılarının ölçülmesine ağırlık verildiği ve yöneticilerin-özellikle orta kademe yöneticilerin ihmal edildiği görülmektedir (Hartog vd., 2004; Mert, 2013).

Buradan hareketle işletme performansı üzerinde yönetici performansının etkisini belirleyebilmek için tasarlanan bu çalışmada perakende sektörü tercih edilmiştir. Zira perakende sektörü gibi hızlı tüketim sektöründe yönetici performansının işletme performansına etkisi henüz araştırılmamıştır. Bu doğrultuda literatüre katkı sağlayacak bu çalışma Sivas ili merkezli Sivas ve Tokat illerinde hizmet veren bir mağazalar zincirinde görev yapan yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk olarak kavramsal tartışma yapılmış ve kurama dayanılarak hipotez üretilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular tartışılmış ve işletme sahipleri, yönetici ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı ile bağımsız değişken olan yönetici performansı kavramsal olarak ele alınmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki kavramsal ve ampirik çalışmalarla ortaya konarak araştırma hipotezi üretilmektedir.

### A. İŞLETME PERFORMANSI

İşletmenin performansı ile işletmenin ulaşmaya çalıştığı hedefler ve işletmenin gerçekleştirmek istediği durumlar ifade edilmektedir. En yalın hali ile “başarım” anlamına gelen performans bir işletmenin kaynaklarını etkin, etkili ve ekonomik kullanarak amaçlarına ulaşma derecesidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56).

İşletme performansı, işletmenin bugün nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olduğu ile ileride nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediğinin cevabını vermektedir. Böylelikle, işletmenin kaynaklarının yönlendirileceği alanlar da belirlenmiş olmaktadır. Özetle, işletmelerin var olma hedefleri ile stratejik plan ve politikalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği, en genel anlamıyla performansın ölçülmesiyle alakalıdır (Grady, 1991:49). İşletme performansının nasıl ölçüleceğine dair açık ifadeler ya da işletmenin hedeflerine hangi düzeyde ulaştığını gösteren ölçütler, performans kriterlerini oluşturmaktadır (Sümer, 2012:80).

Performans kriterlerini; işletme süreçlerine girdi oluşturan kaynakları, süreç sonunda elde edilen çıktıları, verimliliği, kaliteyi ve süreç sonrası ortaya çıkması muhtemel sonuçları referans vererek oluşturmak mümkündür (Matthews, 2011). İşletmeler açısından temel girdiler işgücü, finansman, bilgi ve altyapı şeklinde sıralanabilir. Verimlilik; işgücü, zaman, enerji, finansal sermaye gibi her bir faktör için ayrı ölçülebileceği gibi toplam faktör verimliliği olarak da belirlenebilir. Kalite içsel ve dışsal olarak bütüncül bir şekilde ele alınabilir. Sonuçlar bağlamında ise paydaş temelli, etkilerinin sürdürülebilir olması beklenen bireysel, örgütsel ve toplumsal fayda söz konusudur. Performans kriterleri belirlenirken finansal olan ve olmayan ölçütleri kullanmak, işletme stratejileri ile uyumlu olmasına, kullanıldığı döneme uygun olmasına, tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir olmasına ve sürekli gelişmeyi sağlamasına özen göstermek gerekmektedir (Matthews, 2004).

O halde, bir işletmenin performans düzeyini belirleyebilmek için işletmeden hizmet alan müşteriler ve toplum düzeyinde de bazı değerlendirmelerin yapılması önem taşımaktadır. Öyle ki, performans işletmenin tüm paydaşlarına yönelik performansının toplamı olarak değerlendirilmektedir (Biçkes, 2011:161). Kaplan ve Norton (1992, 2001) tarafından geliştirilen kurumsal karne, Cross ve meslektaşlarının geliştirdiği performans piramidi (Cross ve Lynch, 1989; McNair

vd., 1990; Lynch ve Cross, 1991), stratejik kriterleri de içeren güncel yaklaşımlara örnek olarak verilebilir.

Görüldüğü üzere, performans ölçümü kontrol gayesinden öğrenme tabanına, performans yönetimi, finansal odaklı bir yaklaşımdan finansal olmayan perspektifi de içerecek bir anlayışa doğru kaymıştır (Davenport, 2006; Taticchi vd., 2010:4). Geleneksel yöntemlerle elde edilen performansın yetersizlikleri performansın çeşitlenmesine neden olmuştur (Ocak, 2014:52). Muhasebe temelli kontrol amaçlı geleneksel yaklaşımların eleştirilen yanlarını; miyopik yapısı, operasyonlara odaklılığı, hataları telafi edici optimizasyonların neden olduğu suboptimizasyonlar, sapmaları azaltıcı eğilimi, işletme içine yönelimi ve rekabetçiliği esas almaması olarak sıralamak mümkündür (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:547).

Finansal olmayan ölçümleri de içeren güncel performans ölçme sistemi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırırken, işletme performansının artırılmasını da temin etmektedir (Franco-Santos vd., 2012:80). Farklı kaynaklar işletme performansının ölçüm düzeyleri konusunda farklı göstergeleri kullanmakla birlikte bu çalışmada Hart ve Banbury (1994:258), Ghalayini vd., (1997) ile Yüreğir ve Nakıboğlu, (2007:548)'nin kullanmış oldukları finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkinlik göstergeleri çalışılmıştır. Araştırmacılara göre gerçek zamanlı, dinamik, değişken, işletme stratejisi ile uyumlu ve sürekli gelişimi destekleyen işletme performansı; bu üç temel düzeyde ele alınan çok boyutlu bir yapıdır. Ulaşılan kârlılık düzeyinin bir göstergesi olan finansal performans; yatırım kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve satışların kârlılığı gibi muhasebe temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir. Operasyonel performans göstergeleri olarak, yatırımın geri dönüş oranı, kârlılık artışı, satış hacmi, pazar payı, çeşitlendirme, ürün geliştirme vb. gibi pazar temelli ölçütler kullanılmaktadır. Örgütsel etkinlik ise işgören tatmini, kalite ve sosyal sorumluluk gibi paydaş temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir (Hart, 1992:341).

## **B. YÖNETİCİ PERFORMANSI VE İŞLETME PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ**

İşletmelerdeki en önemli hususlardan biri etkili yönetici kadrosuna sahip olunması ve bunun devamlılığının sağlanabilmesidir. İşletme sahibi veya üst yöneticinin beynindeki bilgiyi en alt kademedeki çalışana kadar taşıyacak olan orta kademe yöneticileridir (King vd., 2001:95).

Yönetici etkililiğini gösteren iki temel unsur ise yöneticilerin sergilediği performans ve sahip oldukları potansiyeldir. Örgütlerin etkili bir şekilde hedeflerine ulaşabilmeleri, yöneticilerin sahip oldukları potansiyel ve gösterdikleri performansla ilişkilidir. Diğer taraftan yöneticiler hakkında yönetsel kararların alınması için performansın ölçülmesi zaruridir (Mert, 2013:5). Yöneticilerin performansının doğru tespit edilmesi örgütsel başarı için de önemlidir. Nitekim işletme performansını etkileyen olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması yöneticinin performansı ve potansiyeline bağlıdır (Özgür, 2008:39). Diğer taraftan, Mackey (2008) işletme performansı ile yönetici performansındaki bağı net olarak tanımlanmadığından bahsetmektedir. Collins (2001)'e göre yönetici performansı işletme performansı ve işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Özellikle işletmelerin rutin operasyonlarından sorumlu olan orta kademe yöneticilerin performansı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yeteneklerin kazanılmasında etkili olmaktadır (King vd., 2001).

Çalışanların üst yönetimi anlamaları, örgütsel etkinliği ve etkililiği sağlamada katkı sağlamaları yöneticilerin onların davranışlarını, motivasyonlarını ve yeteneklerini uygun şekilde yönetmelerine bağlıdır. Bu da ancak yöneticinin inanması, bağlanması ve performans göstermesi ile mümkün olabilir. Özellikle stratejilerin uygulanmasında işini sahiplenmiş, özümsemiş yöneticiler işletmenin başarı ve performansında önemli bir rol üstlenmektedir (Darkow, 2015:13). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Yönetici performansı işletme performansını etkiler.*

## II. YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmanın önceki kısmında yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda üretilen hipotezin test edilmesi için perakende sektöründe hizmet veren mağazalar zincirinde bir araştırma yapılmıştır. Merkezi, Sivas ilinde bulunan zincirin Sivas ve Tokat'ta bulunan 26 şubesi ile birlikte merkezde görev yapan müdürlere işletme performansı ve yönetici performansına ilişkin hazırlanan anket uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır.

### A. KATILIMCILAR

Araştırma evreni Sivas ve Tokat illerindeki merkez ve şubelerde çalışan yöneticiler olarak belirlenmiş ve sayısı 83 olan yöneticilerin tamamına ulaşılmıştır. Tamamı erkek olan yöneticilerin %25,3'ü evli, %66,3'ü 34 yaşından daha genç, %73,5'i lise ve daha az eğitilmiş, %51,8'i bulunduğu pozisyonda 5 yıldan daha kısa süreli çalışmaktadır. Katılımcılara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo.1 Katılımcılara ilişkin Betimleyici İstatistikler**

Medeni Durum	N	%	Yaş	n	%	Kıdem	N	%
Evli	21	25,3	18-24	14	16,9	0-5	43	51,8
Bekar	59	71,1	25-34	41	49,4	6-10	24	28,9
Diğer	3	3,6	35-44	22	26,5	11-15	13	15,7
Eğitim Durumu	N	%	45-54	3	3,6	16-20	2	2,4
Lise ve daha az	61	73,5	55 ve üzeri	3	3,6	20 ve üzeri	1	1,2
Lisans	21	25,3						
Lisansüstü	1	1,2						

### B. ÖLÇME ARAÇLARI

#### 1. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansının ölçülmesi algıya dayalı olarak farklı ölçüm araçlarından derlenen sorulardan oluşturulan ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin oluşturulmasında Akbaba ve Erenler (2008), Akgün vd. (2009) ve Ocak (2014)'ten faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 11 soru yer almaktadır. Likert tipi işaretleme tercih edilen ölçekte, değerlendirme "1-Yetersiz" ile "5-Yüksek" arasında yapılmaktadır. Ölçeğe uygulanan keşfedici faktör analizi, örneklemin evreni temsil etme yeteneğine sahip olduğunu ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir (KMO=0,803, Barlett küresellik testi sonucu p=000). Faktör yükleri 0,30'tan büyük olan ölçek maddeleri incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör olduğu tespit edilmiştir. Faktörler sırasıyla finansal performans, operasyonel

performans ve örgütsel etkinlik olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin dağılımı Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo.2 İşletme Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi**

Faktör İsmi	Faktör Maddeleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Ort.	s.s.
Finansal Performans	1-5	5,290	%26,44	0,83	4,15	0,65
Operasyonel Performans	7-9	1,378	%23,42	0,80	4,04	0,88
Örgütsel Etkinlik	6, 10,11	1,099	%20,75	0,78	4,43	0,63
İşletme Performansı	%70,61			0,89	4,20	0,61

Not: Ort.=Ortalama, s.s.=Standart Sapma

Tablo 2’de yer alan bilgilere göre asal bileşenler tekniği ve varimax döndürme yöntemiyle yapılan faktör analizi sonucunda oluşan üç faktör toplam varyansın %70,61’ini açıklamaktadır. Ölçeğin genelini ve boyutlarının güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa değerleri güvenilir seviyededir (Baron ve Kenny, 1986). Yöneticiler tarafından işletmenin finansal performansı ortalama 4,15, operasyonel performansı 4,04 ve örgütsel etkinliği 4,43 olarak görülmektedir.

## 2. Yönetici Performansı Ölçeği

Yönetici performansının belirlenmesinde özdeğerlendirme yöntemi tercih edilmiştir. Özdeğerlendirme yöntemi bireyin kendi performansını ölçmeye yarayan, bireyin beklentisi ile yükümlülükleri arasındaki bireyin perspektifinden tanımlayan ve kullanılması tavsiye edilen bir değerlendirme yöntemidir (Mert, 2013:7). Bu maksatla, Bush vd. (1990) tarafından geliştirilen ölçek yöneticilerin performansını ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde yönetici tarafından satış gücü ekibini değerlendirmesi istenirken, araştırmacılar tarafından Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından metodoloji takip edilerek Türkçe’ye uyarlanan ölçekte yönetici kendi performansını değerlendirmektedir. Ölçeğe uygulanan keşfedici faktör analizi örneklemin evreni temsil etme yeteneğine sahip olduğunu ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir (KMO=0,921, Barlett küresellik testi sonucu p=000). Faktör yükleri 0,30’tan büyük olan ölçek maddeleri incelendiğinde, özdeğeri 1’den büyük olan iki faktör olduğu tespit edilmiştir. Faktörler vade ve faaliyetlerin niteliği göz önünde tutularak operasyonların yönetimi ve işletme politikasına uyum şeklinde isimlendirilmiştir. Faktörlerin dağılımı Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo.3 Yönetici Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi**

Faktör İsmi	Faktör Maddeleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Ort.	s.s.
Operasyonların Yönetimi	1-10, 12-14, 16,17	13,299	%36,65	0,96	4,51	0,68
İşletme Politikasına Uyum	11, 15, 18-22	1,502	%30,63	0,92	4,56	0,66
Yönetici Performansı	%67,28			0,97	4,52	0,64

Tablo 3'te yer alan bilgilere göre asal bileşenler tekniği ve varimax döndürme yöntemiyle yapılan faktör analizi sonucunda oluşan iki faktör toplam varyansın %67,28'ini açıklamaktadır. Ölçeğin genelini ve boyutlarının güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa değerleri oldukça güvenilir seviyededir (Baron ve Kenny, 1986). Yöneticiler performansı 5'li ölçek üzerinden ortalama 4,5'in biraz üzerindedir.

### C. ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırma kapsamında değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi, etkileşimi tespit etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi bulguları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo.4** Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
<b>1 Finansal Performans</b>	1						
<b>2 Operasyonel Performans</b>	0,585*	1					
<b>3 Örgütsel Etkinlik</b>	0,585*	0,609*	1				
<b>4 İşletme Performansı</b>	0,886*	0,853*	0,810*	1			
<b>5 Operasyonların Yönetimi Performansı</b>	0,349*	0,291*	0,479*	0,422*	1		
<b>6 İşletme Politikalarına Uyum Performansı</b>	0,205**	0,168	0,295*	0,250**	0,809*	1	
<b>7 Yönetici Performansı</b>	0,318*	0,264*	0,440*	0,384*	0,982*	0,906*	1

\* p<0,01; \*\* p<0,05

İlişkiler analiz edildiğinde finansal performansla operasyonların yönetimi ve işletme politikalarına uyum arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde örgütsel etkinliğin operasyonların yönetimi ve işletme politikalarına uyum ile orta seviyede anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Operasyonel performansın ise sadece operasyonların yönetimi ile orta seviyede anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Genel olarak, yönetici performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkinin orta seviyede anlamlı ve pozitif yönde olduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın bu kısmında değişkenlerin aralarındaki etkileşimi belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 5'te yer almaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde yönetici performansı faktörü olan operasyonların yönetimine ilişkin performansın işletme performansı faktörlerinden finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkinlik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu görülürken, işletme politikalarına uyum performansının her üç performans türü üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo.5 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

	Bağımlı Değişken	$\beta$	t	$\Delta R^2$	F
<b>Model 1</b>				0,139	6,480*
Sabit	Finansal Performans	2,855	5,788*		
Operasyonların Yönetimi		0,515	3,006*		
İşletme Politikalarına Uyum		-0,224	-1,267		
<b>Model 2</b>				0,098	4,340**
Sabit	Operasyonel Performans	2,606	3,853*		
Operasyonların Yönetimi		0,584	2,486**		
İşletme Politikalarına Uyum		-0,262	-1,080		
<b>Model 3</b>				0,254	13,642*
Sabit	Örgütsel Etkinlik	2,674	6,031*		
Operasyonların Yönetimi		0,653	4,240*		
İşletme Politikalarına Uyum		-0,260	-1,636		

\* p&lt;0,01; \*\* p&lt;0,05

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmak için uygun kullanmasına bağlıdır. Bu nedenle pazarda bugün ve ileride ne şekilde konumlanmak istediği sorusuna cevap verebilmelidir. Bunu da ancak, performansını ölçerek ve yöneterek yapabilecektir. Performans önceleri ekonomik kaygılara indirgenmiş iken bugün finansal, çevresel, operasyonel ve sosyal hedefleri de gözeterek şekilde geniş bir tanıma kavuşmuştur. Bu doğrultuda performansı tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde kaynakların kullanılma derecesi olarak tanımlamak mümkündür. Ancak, işletme performansı sadece işletme sahibi ve üst yöneticilerin çabaları ile ortaya çıkacak bir unsur değildir. Bu açıdan performans işletmenin hedeflere ulaşması için harcanan gayretin toplamını kapsamaktadır. Bu noktada özellikle orta kademe yöneticilerin işletme amaç ve hedeflerini doğru anlaması, işletme vizyonunu kavraması önem taşımaktadır. Zira mağaza operasyonlarından tamamen sorumlu olarak iş birimi yöneticileri işletme performansına katkı sunacaktır. O halde, yöneticilerin performansını işletme performansının temel belirleyicilerinden birisi olarak kabul etmek mümkündür (Özgür, 2008). Özellikle perakende sektörü gibi müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının yüksek olduğu bir sektörde yöneticinin kendisinin ve çalışanlarının performansını yüksek tutması önemlidir. Buradan hareketle Sivas ilinde merkezi bulunan ve perakende sektöründe hizmet veren mağazalar zincirinde işletme performansı ile yönetici performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici performansı faktörlerinden operasyonların yönetimine ilişkin performansın işletme performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde yordadığı, işletme politikalarına uyum performansının ise herhangi bir etkisi bulunmadığı ortaya konmuştur.

Yönetici performansının belirlenmesine ilişkin çalışmaların yok denecek kadar az olması, bu çalışmanın hazırlanmasında etkili olmuştur. Özgür (2008) Türkiye örneğinde, kamu bağlamında bir çalışma yapmıştır. Mackey (2008) ve



Collins (2001)'in araştırmalarının yanında Neelankavil vd. (2000) Çin, Hindistan, Filipinler ve ABD örnekleminde yönetici performansını karşılaştırmalı çalışmıştır. Bu çalışmalarda; nispeten yönetici performansını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu anlamda yönetici performansı ile işletme performansı arasındaki ilişki, uzun bir süre daha araştırılmaya muhtaç bir konu olarak durmaktadır.

Ayrıca literatürde yer alan bilgiler, yöneticilerin işletme sahibi veya üst yönetimden aldıklarını alt kademelere aktaramadığını göstermektedir (King vd., 2001; Mert, 2013). Bu çalışmada elde edilen işletme politikalarına uyuma ilişkin yönetici performansının işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmayışı literatürdeki bu bulguyu destekler niteliktedir. Bu açıdan katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışını geliştirebilmesi için işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını daha yenilikçi bir yaklaşımla gözden geçirmesi faydalı olacaktır. Özellikle yönetici yetiştirme programları, ekip çalışmaları, politika yapımına katılımı artıracak fikir yarışmaları gibi etkinliklerle bütünleştirilen kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları yeniden tasarlanabilir.

Diğer yandan operasyonların yönetiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olması doğal karşılanmaktadır. Operasyonların yönetimi satışları, çalışanların davranışlarını, kaliteyi ve müşteri hizmetlerini yönetmeyi kapsadığı için mağaza müdürlerinin rutin faaliyetlere daha yoğun ilgi ve zaman ayırdığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun üzerinde halkla ilişkilerin, satın almanın, kampanya yönetiminin merkezden yapılmasının etkili olabileceği düşünülebilir. Bu açıdan merkezi yönetimin delegasyonu gündemine alması uygun olabilir. Zira mağazanın bulunduğu lokasyona göre farklı bir kısım uygulamalara gitmesi işletme performansını olumlu etkileyebilecektir. Ayrıca, mağaza müdürlerinin politika yapımına katkı sağlaması, strateji planlamasına katılması ve stratejilerin uygulanmasında daha fazla ve etkili rol alması işletme açısından daha olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Çünkü, üst yönetimin alacağı stratejik kararların altyapısına orta kademe yöneticilerin katılımı önemli derecede katkı sağlamaktadır (Balogun ve Johnson, 2004; Jarzabowski ve Balogun, 2009; Raes vd., 2011; Darkow, 2015).

Bu çalışmada elde edilen bulgular zincir mağaza şeklinde örgütlenen perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik olduğu için yönetici performansına ilişkin çalışmaların farklı sektörlerde yapılması literatüre katkı sağlayıcı olacaktır. Performans kriterlerinin farklılaştırılması da literatüre zenginlik katacaktır. Dönemsel güncel yaklaşımlar performans ölçümlerini etkilemektedir. Bu çalışmada işletme performansı finansal, operasyonel ve örgütsel bileşenler nezdinde ele alınmıştır. Bititci vd. (2012) tarafından vurgulandığı gibi çevresel ve sosyal performans sürdürülebilir rekabet avantajının önemli unsurları haline gelmektedir. Bu sebeple ileriki araştırmalarda performans ölçümlerine sürdürülebilirlik konusunda da kriterler dahil edilmesi daha yerinde olacaktır (Hopkins, 2009).

Günümüz rekabet dünyası değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık temel özellikleri ile tarif edilmektedir. Bu şartlar altında işletmelerin performanslarını

adaptif hale getirmesi, yaşayabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle işletmeler inovasyona ve sonucunda ortaya çıkan marka değeri, patent, know-how ve beşerî sermaye gibi somut olmayan varlıklara yönelmektedir (Ng ve Nudurupati, 2010; Ostrom vd., 2010). O halde, işletme performansı ölçümlerinde işletmelerin adaptif yetenekleri ve inovasyon kabiliyetlerini belirlemeye yönelik kriterlere yer verilmesi, sektör ve iş dünyası açısından daha akılcı ve uygun olacaktır.

İşletmelerin temel yetkinliklerine odaklanması, işletmeler arası işbirliklerini artırmıştır. Dikey bütünleşme anlayışı yerini değer zinciri yaratma gayretine bırakmıştır. Rekabet öncesi işbirliği anlayışı küresel bir trend olarak ülkemizde de geniş uygulama alanı bulmakla birlikte, işletmelerin zorlandığı alanlardan birisi olmaya devam etmektedir (Holmberg, 2000). Buradan hareketle, işletme performansının belirlenmesinde tüm paydaşlarla olan ilişkileri ortaya koyabilecek kriterlere yer verilmesi daha katkı sağlayıcı olabilecektir.

Sonuç olarak, işletme performansı açısından performans ölçümlerindeki güçlükler de göz önünde tutulmak kaydıyla performans kriterlerinin yeniden belirlenmesi ve tüm sektörlerle hitap edecek tarzda düzenlenmesi gerekmektedir. Finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkinlikle birlikte adaptasyon, inovasyon, paydaş ilişkileri ve sürdürülebilirlik performanslarının da birer bileşen olarak işletme performansının bütüncül bir şekilde ölçülmesi için kavramsal ve görgül çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmanın bir kısım kısıtlarının bulunduğunu da belirtmekte yarar vardır. Çalışmadaki ölçümler öz değerlendirme şeklinde anlık algıların tespit edilmesine yöneliktir. Bu bağlamda, çalışmadaki öznellik kısıtının ortadan kaldırılabilmesi için yönetici performansının farklı kaynaklarca değerlendirmesi sağlanarak çalışma daha objektif hale getirilebilir. Benzer şekilde yönetici performansının deneysel veya boylamsal bir çalışma ile ölçülmesiyle öznellik probleminde çözüm getirilebilir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ise yönetici performansını ölçmek için kullanılan ölçüm aracının operasyonel faaliyetlere odaklı bir yapıda olmasıdır. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar tarafından özellikle orta kademe yöneticilerin işletmelerin stratejik planlama ve yönetim sürecine katılımını artıracak ve sağlayacak yönde çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

## **KAYNAKLAR**

- AKBABA, A. ve E. ERENLER (2008), “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- AKGÜN, Ali E., H. KESKİN ve J. BYRNE (2009), “Outsourcing: Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 26, 103–130.
- ALTUNTAŞ, G. ve D. DÖMEZ (2010), “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel

- İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1), 50-74.
- BALOGUN, J. and G. JOHNSON (2004), “Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking”, *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- BARON, R. M. and D. A. KENNY (1986), “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- BEDÜK, M. (2009), *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- BİÇKES, D. M. (2011), *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- BİTİTCİ, U., P. GARENGO, V. DÖRFLER ve S. NUDURUPATI, (2012), “Performance Measurement: Challenges for Tomorrow”, *International Journal of Management Reviews*, 14 (3). 305–327.
- BLETTNER, D. P., F. R. CHADDAD and R. A. BETTIS (2012), “The CEO Performance Effect: Statistical Issues and a Complex Fit Perspective”, *Strategic Management Journal*, 33(8), 986-999.
- BRISLIN, R. W., W. LONNER and R. THORNDIKE (1973). *Cross-cultural methods*. Publication John Wiley and Sons, New York.
- BUSH, R. P., D. J. ORTINAU, A. J. BUSH and J. F. HAIR (1990), “Developing a Behavior Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance”, *Journal of Retailing*, 66(1), 119-129.
- CHEN, C. A., E. M., BERMAN, and C. Y. WANG (2017), “Middle Managers’ Upward Roles in The Public Sector”, *Administration & Society*, 49(5), 700-729.
- CHENHALL, R. H. and K. L. SMITH (2007), “Multiple Perspectives of Performance Measures”, *European Management Journal*, Vol. 27 (4), 266-282.
- COLLINS, J. C. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make The Leap and Others Don’t*, HarperCollins Publishers: New York.
- CROSS, K., and R. LYNCH (1989), “Accounting for Competitive Performance”, *Journal of Cost Management*, 3(1), 20-28.
- CROSSLAND, C. and D.C. HAMBRICK (2007), “How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries”, *Strategic Management Journal*, 28(8): 767–789.

- DARKOW, I. L. (2015), "The Involvement of Middle Management in Strategy Development—Development and Implementation of a Foresight-Based Approach", *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 10-24.
- DAVENPORT, T.H. (2006), "Competing on Analytics", *Harvard Business Review*, 84, 98-107.
- FRANCO-SANTOS, M., L. LUCIANETTI and M. BOURNE (2012), "Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research", *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- GHALAYINI, A. M., J. S. NOBLE and T. J. CROWE (1997), "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, 48: 207-225.
- GRADY, M. W. (1991), "Performance Measurement: Implementing Strategy", *Management Accounting*, June, 49-53.
- HART, S. (1992), "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes", *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, 327-351.
- HART, S. and C. BANBURY (1994), "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 251-269.
- HARTOG, Den. N., P. BOSELIE and J. PAAUWE, (2004), "Performance Management: A Model and Research Agenda", *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- HOLMBERG, S. (2000), "A Systems Perspective on Supply Chain Measurements", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30, 847-868.
- HOPKINS M.S. (2009), "8 Reasons Sustainability Will Change Management That You Never Thought of", *Sloan Management Review*, 51(1), 27-30.
- JARZABKOWSKI, P., and J. BALOGUN, (2009), "The Practice and Process of Delivering Integration Through Strategic Planning", *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.
- MATTHEWS, J.R. (2011), "Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Frameworks," *Library Quarterly* 81(1) 83–110.
- MATTHEWS, J.R. (2004), *Measuring for Results: The Dimensions of Public Library Effectiveness*, CN: Libraries Unlimited, Westport.
- KAPLAN, R.S., D.P, NORTON (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S., D.P., NORTON (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 64 (1), 71–79.

- KING, A. W., S. W. FOWLER and C. P. ZEITHAML (2001), "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge", *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- LYNCH, R.L., K.F., CROSS (1991), *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell.
- MACKEY A. (2008), "The Effects of CEOs on Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 29(12): 1357–1367.
- MCNAIR, C. J., R. L., LYNCH, and K. F. CROSS (1990), "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have To Agree?", *Strategic Finance*, 72(5), 28-29.
- MERT, İ. S. (2013), "Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 46, Sayı 2, 1-24.
- NEELANKAVIL, J. P., A., MATHUR, and Y. ZHANG (2000), "Determinants of Managerial Performance: A Cross-Cultural Comparison of The Perceptions of Middle-Level Managers in Four Countries", *Journal of International Business Studies*, 31(1), 121-140.
- NEELY A., M. GREGORY and K. PLATTS (1995), "Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations Management*, 15(4), 80-116.
- NG, I. C. and S. S. NUDURUPATI (2010), "Outcome-Based Service Contracts in The Defence Industry–Mitigating The Challenges", *Journal of Service Management*, 21(5), 656-674.
- OCAK, M. (2014), *Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- OSTROM, A. L., M. J. BITNER, S. W. BROWN, K. A. BURKHARD, M. GOUL, V. SMITH-DANIELS, H. DEMRİKAN, and E. RABINOVICH, (2010), "Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for The Science of Service", *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- ÖZGÜR, B. (2008), "Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirmesi (Yeni Bir Model Önerisi)", *Maliye Dergisi*, Sayı 154, 38-51.
- RAES, A. M., M. G. HEIJLTJES, U. GLUNK, and R. A. ROE, (2011), "The Interface of The Top Management Team and Middle Managers: A Process Model", *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- SPREITZER, G. M. and R. E. QUINN (1996), "Empowering Middle Managers to Be Transformational Leaders", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.

- SÜMER, K. (2012), Rekabet Stratejilerinin Üretim Stratejisine ve İşletme Performansına Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.
- TATICCHI, P., F. TONELLI and L. CAGNAZZO (2010), Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda”, Measur. Bus. Excellence, 14(1):4-18.
- YÜREĞİR, O. H. ve G. NAKİBOĞLU (2007), “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 545-562.