

KALİTE YÖNETİMİNDEN KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİNE PARADİGMAL DEĞİŞİMİN İŞLETME YÖNETİMİNE YANSIMALARI

Adnan AKIN*

ÖZET

Teknolojik gelişmelerle birlikte, endüstrideki sektörel uzmanlaşmaların çeşitlenmesi, yönetim paradigmalarını etkilemeye devam etmektedir. Genel olarak, üretim ve yönetim süreçlerini belirleyen bir paradigma olan kalite yönetimi yaklaşımının temelinde, müşteri tatminine odaklılık yer almakta iken; yeni bir yaklaşım olan kurumsal performans yönetimi paradigmasında ise, işletmelerdeki çıkar sahiplerinin haklarının garanti altına alınarak, yasalarla korunduğu ve performans geliştirici mekanizmalar vasıtasıyla işletme yönetime katıldıkları süreçler ve yapısal ilişkiler önemsenmektedir. Çünkü, hem kalite yönetimi anlayış hem de kurumsal performans yönetimi anlayışları modern dönem işletme geliştirme tekniklerini içermektedirler. Bu çalışmada, her iki paradigma arasındaki teknik ve işlevsel süreçlerin, benzerlikler/farklılıklar açısından, karşılaştırmalı olarak analizi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Performans Yönetimi.

* Doç. Dr., Kırıkkale Üniv., İİBF, İşletme Bölümü, E-mail: akin-adnan@hotmail.com

REFLECTIONS TO BUSINESS MANAGEMENT OF SWITHING PARADIGMS: FROM QUALITY MANAGEMENT TO CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

ABSTRACT

Differentiation of sectoral specialization in industry in line with technological, still affects management paradigms. In general, while customer satisfaction is the basis of quality management, a paradigm that determines production and management process; corporate performance management emphasizes institutional relations and processes through which the rights of stake holders are guaranteed and their participation in the running of the enterprise is provided within the framework of performance development schemes. Because, both quality management and corporate performance management approaches contains that modern term business development techniques. This article analysis of the illuminating technical and functional processes involving the two paradigma in terms of their conceptional aspects and similarities/differences through and a comparative method.

Key Words: *Quality Management, Corporate Governance, Corporate Performance Management.*

1.GİRİŞ

Günümüzde öylesine seri ve yoğun bir değişme ve gelişme trafiği yaşanmaktadır ki, işletmecilik anlayışları da bundan kendi paylarına düşeni almakta ve bir anda kullanılabilirliklerini ve etkinliklerini kaybedebilmektedirler. Bilindiği üzere, yıllar önce, ABD’deki büyük işletmelerin, finansal araçlar kullanarak, “world.com” ve “hisse senedi” spekülasyonlarına dayalı hileli şirket oyunları ile anormal düzeyde karlar elde etmeye çalışması büyük bir skandala yol açmıştı. Skandal, bununla da bitmiyordu ve bu işletmelerin üst düzey yöneticileri bu büyük oyundan paylarına yüksek miktarda transferler yapmışlardı. İşte bu süreçte yöneticiler açısından şirketlerin performansından çok, şirket hisselerinin borsadaki performansı dikkate alınmaya başlanmıştır. Sonuçta bu tarz spekülatif işlemlerin olması piyasa işletmelerinde devrim niteliğinde yeni anlayış ve kavrayışları beraberinde getirmiştir. Özellikle, hukuk ve ekonomi tabanlı değişmeler, işletmelerin kurumsal performanslarını izleme ve yönetme açısından, yönetim ilişkileri ve süreçlerinin de yeni baştan yapılanmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, kaliteyi vazgeçilmez bir geliştirici paradigma olarak gören anlayış da, piyasa hareketlerinin, sınırsız rekabetin, teknoloji geliştirmenin ve tüketici beklentilerinin, endüstriyel yaşamdaki çeşitli sorunlar karşısında yetersiz kalması sonucu sorgulanmaya başlamıştır. Bu durum, kalite paradigmasını etkilemiş yalnızca “kalite”nin yeterli olamayacağını, “strateji” ve “kurumsal işleyiş”nin de önemli olduğunu ortaya çıkartmıştır.

Kalite yönetimi ile kurumsal performans yönetimi arasında organik bir etkileşim ve teknik olarak bir tamamlayıcılık nedeniyle kesin çizgilerle ayırt edilmişlik söz konusu değildir. Ancak, bugün gelinen nokta itibarıyla, ürün fikrinin geliştirilmesinden tutun da, kullanılan teknoloji, hammadde, üretim-yönetim süreçleri ve hatta çevre koşullarına kadar tüm alanlarda söz konusu edilebilecek değişim sonucu “kalite odaklılığın” her şey olmadığı netleşmiştir. Çünkü, verimlilik ve etkililik eksenli dinamik süreçler, işletmelerde kurumsal yönetim düzenlemelerini gerekli kılmaktadır. Bir yandan hisse sahiplerinin olabildiğince kazançlı olmaları sağlanırken, işletmenin tüzel kimliğinin de aynı şekilde rekabet piyasasında veya durumunu koruması, hatta daha avantajlı durumlar sağlaması bir hedeftir. Buna göre, küresel rekabet ortamında başkalarıyla yarışabilmek için işletmeler yeniden ve profesyonelce yapılanmak zorunda kaldıkları bir iş operasyonları yönetim süreci ya da olgusuna gerek duyulmaktadır. Çünkü, klasik şirket yapılanmalarında şahıs şirketi olunmasına bağlı olarak sermayedar ve yönetici aynı kişi olmaktadır. İşletmelerin nitelik ve nicelik olarak büyümesiyle yönetimde profesyonelleşme ve finansal gereksinimlerini karşılamak için yatırımcı sermaye piyasasına açılması zorunlu olmuştur. Böylece, işletme sahipliği ile yöneticilik ayrışması başlamıştır.

Günümüzde kurumsal performans yönetim paradigması, gelişmiş ülkelerdeki sermaye piyasalarındaki sorunlara bağlı olarak bir çözüm süreci ve yöntemi olarak belirmiştir. Nitekim, işletmecilik anlayışının geldiği aşamada, yöneticilerin doğru kararlar alabilmesi, yönetim süreçlerine katılımın sağlanması, alınan kararlardan başta hissedarlar olmak üzere tüm çıkar sahiplerinin haberdar olması, yönetimi denetleyebilmesi, keyfi olmayan, şeffaf, hukuka bağlı yönetim anlayışı yatmaktadır.

Bu çalışmada, kalite yönetimi ile kurumsal performans yönetimindeki süreçlerin dikkate alınarak “prensipler” ve “uygulamalar” açısından benzerliklerin ve farklılıkların nitelik karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Bu çerçevede her iki yönetsel yaklaşımın işletme faaliyetlerindeki “etkinlik ve verimlilik” eksenli yansımaları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada, içerik analizi ile her iki yaklaşımın farklılık ve benzerlikleri analiz edilmektedir.

Kalite alanında yapılan çalışmalar arasında; Juran’ın, müşteri gereksinmelerini belirlenmesi üzerine yaptığı çalışması (1989); Deming’in işletmelerde rekabet üstünlüğünü incelediği ve 14 temel ilke halinde bir şablon oluşturduğu çalışması (1992); Fiegenbaum’un, General Elektrikteki kalite kontrol çalışması (1991); Ishikawa’nın istatistik kalite kontrolü üzerinde yaptığı işletme çalışmaları (1989) ve Kazuno ile Tetusuichi’nin kalite-üretkenlik ilişkilerini ele aldıkları çalışmalar (1989) özellikle öne çıkanlardır. Kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarda ise, Tannenbaum’un 1962 yılında “kurum çalışanlarının işlerin yürütülmesindeki katkı süreçlerini incelediği (1962) çalışması; Etzioni’nin “performans standartlarına karşılık gelen bireysel ve grupsal gücü tanımlama”ya yönelik çalışması (1997:98), ilk dönem çalışmalardan bir diğeridir. “Yönetim kurulunca gerçekleştirilen çeşitli yönetsel eylemlerin” incelendiği Demsetz ve Alchian’ın çalışmaları (1972) ile, Pfeffer ve Salancick’in 1992 yılındaki “yönetsel uygulamalardaki dış kontrol”e ilişkin çalışmalarda öne çıkan çalışmalardandır. Persson’un “sanal yapılarda yönetsel mekanizmayı incelediği çalışma” (1997) ise, diğer bir önemli çalışmadır. Klapper ve Love’un şirketin pazar değeri ve performansı arasında önemli oranda bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmaları (2004); yönetsel iş gücü devri ile şirket performansı arasında somut bir ilişkinin olmadığını incelediği Cook ve arkadaşlarının çalışması (2004); Hutchinson ve Ferdinand’ın, firmanın büyüme fırsatlarını değerlendirmesinin dış çevreyle olan ilişkilerine bağlı olduğu, dolayısıyla, firma büyüklüğü ve performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu gösteren çalışması (2004.); Barniv ve Aharonny’nin, şirketlerin yatırım stratejilerinin belirlenmesinde bilanço değerinin ölçülmesinin gerekliliğinin vurgulandığı çalışması (2004.); şirketin sosyal, etik, ekonomik ve bölgesel sorumluluklarının belirlenmesinde, büyük ölçüde demokratik değerlerin yerleşmesinin

önemli olduğunun ileri sürüldüğü, Unerman, ve Bennett'in araştırması (2004) saymak mümkündür.

2. İŞLETME YÖNETİMİNDE PARADİGMAL DÖNÜŞÜM NOKTASI: KALİTE

2.1. Kalite Olgusu

Endüstriyel süreçlerin kaynaklık ettiği kaliteye odaklanma, girdilerin iyileştirilmesi ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması öngören sürekli geliştirme süreçleri, kaliteyi uygulayan işletmelerin kilometre taşlarıdır. Mody'e göre (1998:57) kalite değeri, tüm işletme birimlerinin ortak belirleyiciliğiyle geliştirilebilmektedir. Russel (1997:315), müşterinin ürünün kalitesini kullandığında hissettiği algılanan kalitenin, müşterinin idealindeki kalite ve müşteriye sunulmuş kalite gibi üç çeşit kalite olgusunun bunu sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Buna göre, müşteri ilgisi ve yönetici tutumuna bağlı olarak bir kalite-süreç şekillenmesi ortaya çıkmaktadır.

Evrensel kriterler olmamasına rağmen, kalite uygulamalarının geçerli olduğu işletmelerde, on ilke kalite paradigmasını tanımlayıcı kabul edilmektedir. Juran'a göre (1988:6), bu ilkeler, müşteri odaklılık, inisiyatif kullanabilmeyi içeren liderlik gücü, çalışanların aktif olarak faaliyetlere katılımı, belli performans düzeylerine ulaşmayı ödüllendirme, daha kısa sürede seri ve kaliteli ürün elde etme, tedaviyi değil sorun oluşmasını engelleme, işletme düzeyinin kalite ölçülerine göre ölçülmesi, ileri görüşlülük, müşteri ve satıcılarla işbirliği ve kamuya yönelik kurumsal sorumluluk gereklerini yapmaktır. Dikkat edilirse, kalite paradigmasının özünde, iç-dış müşteri tatminine yönelerek, takım çalışmasına dayalı karar alma ve sorun çözme ilişkilerindeki amaç birliğinden hareket eden bir sürekli geliştirme olgusu yatmaktadır. Matta ve Chein'e göre (1998:444), geleneksel yöntemlerden farklı olarak, yönetimde kalite oluşturma süreçleri, yalnızca kalite kontrol bölümlerinin değil, tüm örgütsel birimlerin sorumluluk ve ilgi alanlarını kapsamaktadır.

2.2. Değişim ve Kalite Uygulamalarında Geline Aşama

Çalışma yaşamındaki iş uygulamalarına dair bir yoğunlaşma olarak kabul edilen kalite sisteminin, daha az çalışanla daha fazla verim elde etme sürecini içermekte olduğu bilinmektedir. Günümüzdeki görünümüyle kalite yönetimi, ilk zamanlardaki popülerliğini yitirmiş, bunun sonucu olarak işletmelerde uygulanma düzeyi azalmaya başlamıştır. Öyle ki, bu yaklaşımın temellerinin atıldığı Japonya'da bile kalite uygulamaları azalmaya, hatta terk edilmeye başlanmıştır. Kuşkusuz, bunun çeşitli nedenleri vardır. Uygulandığı ülkelerdeki sebep olduğu sorunlar nedeniyle, sadece işletmeleri değil, ülke ekonomilerini de olumsuz olarak etkilemekte olduğu açığa çıkmıştır (Merih,2000:4). Örneğin, hiyerarşik kademeleşmenin en

az düzeyde olduğu Japonya’da, Batılı yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasıyla, kalite yönetimi uygulamalarında ciddi sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Cole ve arkadaşlarına göre (1998:78) kalite odaklı uygulamaların olduğu işletmeler, yoğun yönetim sorunlarından dolayı, kalitenin vazgeçilmez olmadığına farkına vardıklarında yeni arayışlara girmektedirler ve kalite ile ilgili sorgulamaları bu bağlamda değerlendirmek mümkündür.

Kalite paradigmasında yönetim, uzmanlık ve personel kaynaklı sorunlar sistemin başlıca çıkmazlarıdır. Uzmanlar, birikimlerini, bazen işletme içi güç ve konum elde etmek için kullanmaktadır. Bazen de, personel devir hızının yüksekliği, ya da ücret pazarlıklarının uzadığı iş kollarında kalite yönetimine uyum sağlama güçleşmekte, böylece kontrol zorlaşmaktadır. Bu gibi durumlar başlı başına bir kalite yönetim sorunu olmaktadır (Rogers,1997:29). Bu bağlamda, tepe yönetiminin kalite olgusuna yaklaşım biçimleri başarıyı doğrudan etkileyici olmaktadır. Kalite uygulamalarında, tüm işletme birimlerinin pazarlama, insan kaynakları, finans, vd.- aynı düzeyde sahiplenmesi yanında, katılımın yüksek olmasının gerekliliğidir. Öte yandan, maliyet artmasını diye tek bir işletme departmanına ait iyileştirme ve geliştirme programlarında ısrar edilmesi de ancak profesyonel bir yönetim politikası ile çözülebileceği Juran tarafından ileri sürülmüştür (1988:34). Bir başka önemli husus da, Mody in kalite uygulama hatalarında % 80-85 yönetim ve sistem kaynaklı olduğunu ifade etmesidir (1990:72). Kalite olgusu, yapılandırıldığı ortam ya da kurum açısından bir kültür oluşumunu da gerekli kılmaktadır. Thompson, gerek iç gerek dış müşteri tatminini önemseyen kalite anlayışını benimseyerek başarı sağlayabilmenin, ancak bir kurum kültürü oluşturmakla mümkün olduğunu ileri sürmektedir (1993:692). Aksine bir durum, etkinlik ve verimlilik değişkenleri açısından kalitenin uygulanabilirliğini olumsuz olarak etkilemektedir.

Kalite yönetimi ile ilgili bir diğer önemli boyut, onun, sosyal, teknik ve yönetsel sistemler olmak üzere üç farklı zemini kapsamakta olduğudur. Johnson ve Chvala’ya göre (1996:33), örgütteki takım çalışmasıyla iç müşterilerin motivasyon ve yaratıcılığını içeren sosyal sistemin, üretimde kullanılan araç-gereç içeren teknik sistem ve bir strateji çerçevesinde proje çalışanlarının katılımları dikkate alınarak yönetilmesi, kalite yönetiminin başarısı için şarttır. Bu üç temel ayak arasında yaşanabilecek uyumsuzluk ve karmaşa kaynağı olmaktadır. Aynı şekilde, işbirliği ile oluşturulan kalite yönetimindeki plan ve programları örgütsel, kültürel ve fiziksel açıdan başarı ve verimlilik için temel olarak kabul eden Barkley ve Saylor (1993:3-9), işletme sistemi içindeki girdileri bir bütün olarak dönüşüm sürecinden geçirerek, müşteri tatminini sağlayan bir çıktı sağlamanın, kalite yönetiminin etkinliği ve işlerliği açısından önemli olduğunu ileri sürmektedirler.

3. KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

3.1. Kurumsal Yönetim Olgusu

Kurumsal yatırımcılar, şirket hesap kayıtlarındaki usulsüzlükler neticesinde, yatırım yapacakları şirketin finansal durumu kadar yönetimin kalitesi, yönetim süreçleri, iç kontrol mekanizmaları ve finansal olmayan verileri de içeren kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Şirketlerdeki kurumsal yönetim kalitesi anlayışının ön plana çıkması, kurumsal yönetim ilkelerine şirketlerce ne derece uyulduğu konusunu gündeme getirmiştir. Bu nedenle, yabancı yatırımcılara şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun objektif bir şekilde değerlendirilmesi olanağı sunulması “kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi” ile mümkün hale gelmiştir. (spk.gov.tr, 2004). Bu sürecin kökenlerini bir kaç yıl öncesine kadar işletmecilikteki gelişmelerde aramak mümkündür. O dönemlerin, geçerli paradigması olan kaliteye odaklı kurumlar, mal ve hizmet üretimindeki birim başına maliyeti azaltma sürecinde yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktaydılar. Yine, o dönemde, stratejik olarak etkili planlamanın sağlanması, artan verimliliğin iş akış şemalarındaki zamanı kısaltması ile başarılabilmıştır. Oysa, kurumsal performans yönetimi paradigmasıyla bu düzenlemeler eski işleyişe dönmüş bulunmaktadır (Keagen ve Degeorgi,1998:117). Nitekim, başarıya koşullanmış kurumlar, maliyeti azaltmaya çalışırken birim başına uzun üretim için aynı maliyetle daha büyük üretimi sağlayabilmektedirler. Bu şekilde, esnek ve çok yönlü beceriye sahip fonksiyonel bölümler, katı ve iş tanımlarından kaynaklanan engelleri yıkmaktadırlar.

İşletme faaliyetlerinde, kanunlara uyulmasının gerekliliği yönüyle *hukuki sorumluluk* ve toplumsal kuralları dikkate alması yönüyle de *etik sorumluluk* önem kazanmıştır. Bu sorumluluk alanları, yöneticilerin, işletmelerinin tüm faaliyetlerindeki strateji belirleyicidir. Sorumluluk alanlarını, karar alma mekanizmasının önemli bir aktörü olarak yöneticileri gören Donaldson ve Davis’e göre (1990:179-180), farklı kültürel kodlara sahip bilimsel ilgi ve entelektüel boyuta sahip işletme yönetiminin yapısı ve fonksiyonel işleyişinin bütünü, kurumsal şirket yönetimi olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim paradigmasının, kanunlar ve düzenlemeler, düzenleyici kuruluşlar ve halihazırdaki iş uygulamaları olmak üzere üç ayağı olduğunu ileri süren Pound’a göre kurumsal yönetim paradigmasında temel mekanizma, yönetim kurulunu oluşturanlar ile üst düzey personel, müdür, şef, ortaklar, ve hissedarlar işletmede taraf olan kesimler arasındaki ilişkileri, kurumsal amaçlar, sorumluluklar ve haklar bağlamında örgütleyen düzenlemelerden oluşmaktadır (Pound:1995:67). Yapı, işletmelerin iç ve dış müşteri taleplerine duyarlı, onları karar süreçlerine aktif olarak katan ve

yönetim erkini elinde bulunduran yönetim kurulunun ve hissedarların çıkarlarını azami düzeyde korumayı hedefleyen bir sistemi içermektedir.

Kurumsal yönetim paradigmasının kaynağında, sosyal sorumluluk içerikli ahlaki değerlerin erozyona uğraması sonucu mali krize giren büyük işletmelerin, ortaklara, müşterilere, devlet erkine karşı, sanki böyle bir problem yokmuş gibi görünüm vermeleri yatmaktadır. Bu açıdan, siyasi, ekonomik sosyal ve kültürel çevre koşullarındaki en ufak bir değişimin, yönetim alanındaki tüm yapılanma zincirini etkileyeceği açıktır. Walker'a göre (1992: 196), bu durum bizi, stratejik yönetim anlayışının geçerli olduğu “doğru yerde doğru kişilerle doğru iş yapma” ya götürmektedir. İşletme sahipleri tarafından belli dönemlerde gelişmelerle ilgili olarak denetlenen işletme yöneticilerinin de içinde yer aldığı devlet, rakipler, müşteriler vs. gibi iç-dış tüm çevreler, kurumsal yönetim sisteminin taraflarını oluşturmaktadırlar. Bu yönetim anlayışında, işletmenin iç yönetim mekanizmalarındaki işleyişin belirleyiciliği yanında, çevre faktörlerinin işletmeye yönelik sorumluluk algılamaları da etkilenmektedir. Özellikle, şirketlerin ortak/hissedar/paydaşlarının, iç işleyişte geçerli yönetsel süreçlerindeki rollerine ilişkin düzenlemelerin boyutu ve şekli önem kazanmaktadır. Öyle ki, kurumsal yapının tarafları arasında her birey değerlendirilmede dikkate alınmaktadır.

Merih'e göre (2002), işletme başarıları, artık, sadece “kalite”yle değil, “strateji” ve “kurumsal yapı” ile elde edilmeye başlanmıştır. Ona göre, başarının kaliteyle ortaya çıkması için kalite unsuru esnek olmalıdır, oysa her zaman yeterince esnek olunamamaktadır. Dolayısıyla, işletmecilik dünyasında geline aşamada, bir organizasyondaki yapılar, süreçler, kültürler ve sistemler başarılı bir çalışma faaliyet dönemi geçirilmesi için bir arada düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, kurumların yönetim düzenlemelerinin etkinliği, hem kamu yararını hem de sahiplerin beklentilerini karşılayıcı doğrultuda oluşturulmaktadır.

Bu durum bir gerekliliktir ve kaynak kullanımını maksimum düzeyde herkesin çıkarına olacak şekilde gerçekleştirilmesi içindir (Keasey vd.,1997:2). Bununla birlikte, işletmeleri bir toplumsal yapı olarak kabul eden bu paradigmada bir çok paydaşın işbirliği çabalarını içeren bir oluşuma yönelme olduğunu ileri süren Mitchell ve Sikka, şirketlerin gelişmesi ve büyümesine katkıda bulunan araçları devreye sokma ve çalışanlar arası işbirliğinden sorumlu kurumsal yapıların oluşturulması kabul edilebilir bir gücü daha uygun bir iç yapı oluşturmada göz önünde bulundurmanın önemine vurgu yapmaktadır (1998:19). Buna göre, kurumsal yönetim anlayışının işletilmesi için saydamlık, hesap verebilirlik, yönetsel işleyişe katılım ve pozisyonlar uyumluluk, faaliyetlerin olabildiğince yerinden yönetimi ve hukuka uygunluk temel belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan, kurumsal yönetim uygulamalarında, özellikle mali konulardaki sorunlar belirleyici olmaktadır. Örneğin, yöneticilerin kendi maaşlarından tutun da çeşitli ödeme kalemleri içinde fazla serbest davranmaları, işletme sahipleri ile yöneticiler arasında bir yönetim krizine yol açabilmektedir (Kay,1996:105). Nitekim, Deakin ve Hughes'e göre, güçlü bir kurumsal lider bu tür sorunları işletme tüzel kişiliğine zarar vermeden çözümünü sağlayabilecektir. Aksi takdirde, bir kurumsal liderlik mekanizmasının olmaması, kurumsal yönetim işleyişinde yetki ve sorumluluk denksizliğinin getireceği çeşitli sorunlara neden olabilecektir (1997:3-4). Görüldüğü üzere, kurumsal işleyişte bu tip kriz gerekçesi oluşturabilecek koşullar ile yönetsel görev ve sorumluluklar kurumsal liderlik birikimine sahip olan yöneticilerin gerekliliğini kaçınılmaz kılmaktadır.

İşletmelerde yönetim kurulunun kurumsal gücü ile sahiplerin kurumsal gücü arasında "liderlik" mücadelesi her zaman söz konusudur. Bu noktada, Turnbull'ın değerlendirmeleri önem kazanmaktadır (1997:182). Ona göre, işletmelerde halihazır ya da çıkması muhtemel sorunların çözümünde düzenleyici olarak bir yönetim bürokrasisine gerek vardır. Bu açıdan, sorunların çözümünde en uygun belirleyicilik görevi bir paydaş ya da vekil tarafından sağlanmalıdır. Bir temsilcinin, sorunların çözümünde uygulayacağı yerleşik performans standartları ve yönetim politikaları da bu süreçte önem kazanmaktadır.

3.2. Kurumsal Performans Yönetiminde Süreç ve İşleyiş

Bir kurumsal performans yönetim sistemini değerlendirirken dikkat edilecek parametreler şunlardır: İlgili tüm verilerin entegre olması ve tek bir uygulamadan erişilebilmesi, her yerden erişilebilir olması (web tabanlı), farklı yönetim tekniklerini ve performans göstergelerini destekleyebilmesi, veri girişi ve analizinin otomasyonu, mesajlaşma yazılımları ile entegre olması ve hedef sapmalarının otomatik olarak raporlanarak, sebeplerin analizine olanak sağlaması (Taşkın, 2004). Sistemin işleyişi açısından teknik olarak bu sürecin takip edilmesinin yönetim kurulunun insiyatifinde olduğunun bilinmesi gerekir. Bu kapsamda, piyasa koşullarının işleyişinin kurumsal yönetime etki ettiğini ifade eden Cooke'a göre (Cook,1994:597), kurumsal işleyişte geçerli bu önemli parametrelerin işletilmesinde yönetim kurulunun dikkat edeceği belli başlı hususlar arasında aşağıdaki-leri sayabiliriz:

- İyi bir insan kaynakları planlaması yapmak.
- Stratejik yatırım planları yapmak.
- Yönetim ve sahipler arası sağlıklı iletişimin var olması.
- İşletme felsefesini bir misyon belirleyici kabul etmek.
- İşletmenin halihazırdaki performans göstergelerini sürekli takip edilmesi.

- İşletme yönetiminin başarısını sürekli kılacak uygulamalara yönelmek.

Kurumsal performans yönetimi olgusu, işletme yönetimindeki özellikle denetim ve yönetim süreçleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Monks ve Minow'a göre (1996:179), kurumsal performans yönetimi, işletmenin performansını değerleyici ve hedef belirleyici çok sayıda tarafı oluşturan kişiler ve kurumlar arasındaki ilişkileri içermektedir. Bu durum, işletmelerdeki güçlü sosyal, kültürel ve ekonomik değerlerin sahiplenilmesi ve kurumsal ilişkilerde hakim kılınmasını beraberinde getirmektedir. Yönetim kurulu uygulamaları, hissedar tutumları ve borç finanse eden kişi ve kuruluşlarla ilişkileri, kurumsal işletme yönetim anlayışının hukuka uygunluk, açıklık gibi temel öğeler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Nitekim, Uzun'a göre (2004:17-23), etkin bir kurumsal performans yönetimi için yönetim kurulu ile iç ve dış denetim-yönetimin sıkı etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bunun için risk yönetimine ihtiyaç vardır. Aksi halde, oluşabilecek yolsuzluklar sonucu işletmelerin piyasa değerlerinin düşmesi ve müşteri kaybı meydana gelecektir. Bu şekilde, sürdürülebilir kurumsallığın fiili ve teknik verimliliği arttıracığı açıktır. Bunun için, iç denetimden bağımsız denetime kadar tüm bileşenler uyumlu işlemek zorunda olduğu açıktır.

İşletmelerin yapısal olarak birbirinden bağımsız bölümlerinin her türlü mal ve hizmet üretiminde birbirleriyle uyum halinde ve tamamlayıcı olarak çalışmaları, kurumsal performans yönetiminin temelinde yatmaktadır. Bu işletmelerde uygulanan yatay ve organik işbirliği, bağımsız her şebeke arasında bir bütünleşmeyi beraberinde getirmektedir. Değişen iç ve dış çevre koşullarının, (teknoloji, devlet, sendikalar, rakipler, işgücünün niteliği, müşteriler vs.) işletmenin faaliyet alanındaki her türlü mal ve hizmet üretiminin yapısı, çeşidi ve içeriğini değiştirebilmesinden dolayı, ürünün piyasada tutunması için stratejik olarak yeni araç ve unsurlara gerek duyulmaktadır. Buna göre yeni bir teknik olarak, kurumsal performans yönetimi, işletmelerdeki işleyiş süreci ve performans göstergelerini tek bir kurumsal yapıda bir araya getiren yenilikçi çözüm olarak görmek mümkündür.

Hung (1998:43)a göre, işletmelerin yönetim kurullarındaki işleyiş sürecinde altı temel rol söz konusu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, personelin kendi arasındaki ilişki şekli ve boyutu, işbirliği, faaliyetlerle ilgili strateji belirleme, personeli ve çalışma biçimlerini destekleme ve kontroldür. Kurumsal performansın göstergesi olabilecek bu unsurlar konusunda Deakin ve Hughes'in (1997:2) tespitleri önem kazanmaktadır. Buna göre, sözkonusu rollerin her biri, çalışanların statülerinden, uzmanlıklarından ve görevlerini yerine getirmekten kaynaklanan bu roller kurumsal düzenlemeler ile güvence altına alınmaktadır. Benzer tespitlerde bulunan Mathiesen ve ark., (2004:35-46), özellikle aile işletmelerinde fiili işle-

yişten daha çok, gelecek hedefler üzerinde planlamalar yapılmasının performansa yansımalarının sözkonusu olduğunu ileri sürmektedir. Kurumsal performans yönetimindeki işleyiş mekanizması, işletmenin mevcut durumunun analizi, stratejik hedeflerin tanımlanması, belirlenen hedeflere bağlı olarak planların oluşturulması, oluşturulan planlara bağlı olarak hedeflere ulaşılabilmesini sağlayan kaynakların bütçelenmesi ve stratejik hedeflerin uygulamaya konulması sürecinden oluştuğunu ileri süren Taşkın, (2004). Buna bağlı olarak, kurumsal performansın raporlanması, sapmaların belirlenmesi ve analiz edilmesi önemli diğer süreçlerdir. Bu şekilde, karar alma alternatiflerin değerlendirilmesi ve hedeflerin revize edilmesi sağlanarak, tekrar planlama aşamasına girildiği işlemleri de bu yönetim süreçlerindeki döngüyü tamamlayarak, yönetimin belirlediği stratejik hedeflerin işletmenin alt birimlerine yansıtılmasını ve genel stratejik hedeflere uyumlu kararlar alınması sağlanmaktadır. İşletmelerdeki kurumsal planlama, raporlama ve analiz süreçlerinin daha bir ciddiyetle değerlendirilmesinin önemine işaret eden Hilmer'e göre (1993:186) ise, personel seçimi, yerleştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, işletme yönetimi ve faaliyetlerin değerlendirilmesi, mali kontrol ve değerlendirilmesi kurumsal işletme yönetimi uygulamalarını benimsemiş işletmelerde genel olarak yönetim kurullarının görevleri arasında yer almaktadır.

Sonnenfeld, tüm bu kurumsal yönetim işlevlerini yerine getirme sürecinde beş prensibin geçerli olduğunu ileri sürmektedir (2002:35). İşletmenin sürekliliği için gerek duyulacak bu prensipler, adil davranma, mali raporların zamanında tepe yönetimine sunulması, hesaplarda açıklık, yönetimin yasal sorumluluğu ve basiretli yönetime sahip olmaktır. Ancak, gelişmeler, özellikle küresel işletmelerin yönetimindeki bu tip süreçlerde sonuçlandırıcı bir çözüm yaklaşımı sunmadığını göstermektedir (Maclean,1999:104). Bunun sonucunda bir strateji içeren çözüm uygulamaları, karar alma ve kurumsal etkinliğin artırılmasında yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden, "kurumsal karne" gibi performans yönetimi teknikleriyle, işletmelerdeki üretim-yönetim süreçlerindeki kurumsal performansın izlenmesi ve yönetimi daha kolay takip edilebilecektir.

Dolayısıyla, kurumsal yönetim işleyişine "performans" olgusu açısından bakıldığında, kurum içi yönetim işlevlerinin sağlıklı ve başarılı yürütülmesi için kurum içinden personel atamaları yapılmasının stratejik planlama açısından daha iyi sonuçlar verdiğini ileri süren Sarra (2004:12), daha fazla bilgi, kaynak ve becerilerle donatılmış farklı nitelikteki personelin değişik zamanlarda işletmelerde istihdamının avantajlar sağlayacağını ileri sürmektedir. Kurumsal performans yönetimine yönelik uygulamaların farkında olan birçok işletme, stratejilerini bu yönde konumlandırmaya başlamışlardır. Bunun yanında, işletmelerde çeşitli nedenlerle

boşalacak stratejik öneme sahip yönetim kadrolarının nasıl doldurulacağı da bir diğer sorundur. Bu nedenle, işletmelerde hissedarlar/sahipler öldüklerinde ya da aktif olarak iş sorumluluklarını terk ettiklerinde yönetimde yeni şekillenmelerin nasıl olacağını önceden belirleme amacıyla bir yedekleme planının gerekliliğinden söz eden Mellart (2004;78-89), bu durumun profesyonel yönetimi ve yöneticileri iş başına getirmek için uygun bir fırsat yaratacağını savunmaktadır. Mellart, aile şirketlerinde profesyonel kişileri iş başına getirmenin yeterli olmayacağını bilmesini, profesyonel bir çalışma ortamının gerekliliğini ileri sürmektedir.



Şekil 1: Kurumsal Performans Yönetimi Değerlendirme Süreci

Kaynak: Clarke, 1998: 63.

Yukarıdaki şekilde (Şekil 1) görüldüğü üzere, bir şirket yönetimindeki kurumsal performansı izleme süreci, potansiyel olarak, yönetim kurulunun denetiminde işlemektedir. Bu işleyişte, süreçler arasında bir kopukluk olması yapının oluşmasındaki işletme dışı ve içi unsurların birbirinden bağımsız hareket edebilmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, bu sorun, kurumsal yapı altında şebekeler arası ilişkilerin düzenli yürütülmesi ile giderilebilmektedir.

İşletmelerin fiili performansını üst düzeylere yükseltebilmek için devlet, hissedarlar ve diğer çıkar grupları ile yönetim kurulları diyalog ve etkileşim içindedir. İşletmelerdeki kurumsal performansın bu kadar önemli olarak algılanması işletmenin elindeki bilginin, satış kanalları, ürünler, müşteri ilişkileri gibi farklı araçlar bazında raporlanmasını yönelik ilgisinden kaynaklanmaktadır. İşletme faaliyetlerini etkileyecek olan her tür finansal, yönetsel, hukuki ve sosyal sorunlar ve krizler, işletme yönetimlerinin kurumsal performansını izlemek ve yönetebilmek için daha yoğun çabaları gerekli kılmaktadır.

4. KALİTE YÖNETİMİ ve KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ NİTELİKSEL KARŞILAŞTIRILMASI (Farklılıklar-Benzerlikler)

Farklı koşullarda oluşan ilişkileri sorgulayıcı ve yeni baştan kurgulayıcı sistem analizleri yapılması sonucu, işletmelerin özel koşulları, yapıları ve deneyimlerinin olması, farklı stratejilerin uygulanmasını beraberinde getirmektedir. Bu analizler, “farklılıkları ya da benzerlikleri” ortaya koyma ve sorgulama açısından

önemlidir. Karşılaştırmalarda, “prensipler ve uygulamalar” iki değerlendirme alanı olarak ele alınmış ve aşağıda tablolaştırılmıştır. Tabloların oluşturulmasında, işletme süreçlerindeki temel değişkenler açısından her iki yaklaşıma ait özel kavramların uygulamadaki yeri dikkate alınmıştır.

4.1. İlkeler Açısından

Gerek kalite yönetimi gerekse kurumsal performans yönetimini bazı temel değişkenler açısından değerlendirmek mümkündür. Hem iç hem dış çevre faktörlerinin etkisi ile şekillenen iki yaklaşımda da söz konusu prensiplerin öne çıkmaktadır. Tablo 1’de bu prensipler gösterilmektedir.

Tablo 1: *K.Y. ve K.P.Y. Yaklaşımlarının Niteliksel Açından Karşılaştırılması*

Değişken	Kalite Yönetimi	Kurumsal Performans Yönetimi
<i>Örgüt Yapısı</i>	Hiyerarşik yapılanma (otoritenin kaynağı hiyerarşik yapıdadır).	Uzmanlaşmaya dayalı matriks yapılanma (otoritenin kaynağı bireysel niteliklerdir).
	Esnek örgüt yapısı söz konusudur.	Esnek bürokratik- personel yapılanma.
	Departmana, üretime ve coğrafi yapıya göre yapılanma	Bilgi-işleme odaklı şebeke ve sanal yapılanma
	Dikey örgütlenmeye dayalı emir-komuta hattı	Yatay şebekeleşme eksenli sorumluluklar.
<i>Karar Alma</i>	Geliştirmeye yönelmiş işbirliği sistemi	Şebekelerarası uzmanlaşmada esnek işbirliği.
	Amaç ve kalite güvencesinde takım sorumluluğu.	Amaç-sonuçlardan özerk takımlar sorumludur
	Yönetici yönlendirici ve destekleyicidir.	Sorun ve çözümleri paylaşmak ve üstlenmek esastır ve karşılıklı saygın ilişkiler özendirilir.
	Örgüt bütününe yayılmış katımlı yönetim.	Yetkilendirilmiş takımlarla yönetim.
<i>İletişim</i>	Dikey iletişim ve hiyerarşik bürokrasi.	Yatay iletişim ve azaltılmış bürokrasi.
<i>Verimlilik</i>	Ürün tasarımı verimlilik artışı hedefleme.	Ürün tasarımında politik, sosyal, teknolojik vs. çevreyi dikkate alan esnek üretim sistemi.
<i>Ödüllendim</i>	Motivasyona dayalı ödüllendirmeye ortamı	Yeniliğe odaklı ödüllendirme sistemi
<i>Hedef Kitle</i>	Amaçlar için eğitim, iletişim, koordinasyon ve gerçekçi hedeflere yönelme söz konusudur.	Amaçlara yönelik olarak işletme bilgi kapasitesini genişletmek hedefdir.
	Müşteri tatminini hedefleme.	Müşterilere pragmatik hizmetler sunma.

<i>Gelişme</i>	Sürekli gelişme arzusu başarıyı getirmektedir.	Uzmanlaşmaya dayalı gelişme başarıyı getirir.
	Yatırım kararları kalite geliştirmeyi hedeflemektedir	Tepe yönetimi hızlı dönüştürülebilir yatırım kararları alırken dinamiktir ve koşullara uyum sağlamadaki karmaşıklık durumuna hakimdir.
	Sürekli eğitim, rotasyon ve kariyer planlama söz konusudur.	Fonksiyonlar arası iş rotasyonunu içeren eğitim mevcuttur.
<i>Yönetmel Hedefler</i>	Uzun vadeli üretim ve yönetimi hedefleme.	Süreç yenileme ve daha iyilerle kıyaslama yoluyla üretim ve yönetim.
	Yönetim açısından öncelikli amaç başarıma duygusunu sağlamaktır.	İşletmede hedef çoklu beceriye sahip insan kaynaklarına sahip olmak.
<i>Liderlik</i>	Katılımcılığa yer veren tepe yönetim liderlik rolü geçerlidir.	Esnek ve paylaşılmış liderlik geçerlidir.
	Önleyici kalite anlayışı geçerlidir.	Stratejiye odaklı kalite anlayışı hakimdir.
<i>Kalite Anlayışı</i>	İşlete performansını değerlemede kalite ve kara odaklanma.	İşletme değerlemede performansa odaklanma

4.2. Uygulamalar Açısından

İşletmelerde, tasarımdan üretime; pazarlamadan yönetime kadar tüm süreçlerde fiili durumların yönü, boyutu ve koordinasyonunu belli başlı bazı faktörleri dikkate alınarak değerlendirildiği farklı ve benzer yönler tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo2: *K.Y. ve K.P.Y. Paradigmalarının Uygulama Açısından Karşılaştırılması*

Faktörler	Kalite Yönetimi	Kurumsal Performans Yönetimi
<i>Karar Alma</i>	Verilere dayalı karar alma	Dağıtılmış bilgi ve veri işleme sistemleri
<i>Faaliyet Süreçlerinde Belirleyicilik</i>	Ürün tasarımını, dikey bürokrasiye dayalı üretim ve satış departmanlarıyla belirleme	Tasarımları yatay birimlerle düzenleme.
	Yönetim bilgi sistemleri amaç ve yön birliğini sağlar. Böylece, işletmede FÜTZ analiziyle gelişmeye ortam oluşturulur.	İşletmelerdeki değişen müşteri ihtiyaçlarını takip sürecinde yönetim bilgi sistemleri düzenlemesine gerek duyulur.
<i>Genel İşletme Hedefleri</i>	İşletmenin hedefi karı arttıran sistem ve süreç geliştirmektir.	Dönem sonunda ve geç hesaplanıyor olması dolayısıyla kara odaklı olmayan bir sistem (performans sistemi) geliştirmek.

<i>Teknoloji</i>	İşletmede kullanılan teknoloji ek istihdam ve ek üretim sağlar.	Tesislerdeki mevcut teknik eğitimin artırılması daha alt kademede başladığından ortak karar almayı sağlamaktadır.
<i>Üretim Personeli</i>	Genel olarak işletme faaliyetlerinde takım çalışması tercih edilir.	Üretim ve yönetim süreçlerinde çoklu fonksiyonel takımlar oluşturulması hedefdir.
	Mal ve hizmet üretimi yalnızca ilgili birimlerce değil, işletme bütünü tarafından gerçekleştirilir.	Mal hizmet üretimi ilgili takım ve departmanların oluşturduğu yatay birimlerce gerçekleştirilir.
<i>Üretim İlkesi</i>	Sıfır stok, sıfır hatalı işleme ve üretim.	Talepler ve koşullar doğrultusunda üretim.

5. KARŞILAŞTIRMA YAPILAN DEĞİŞKENLERİN ve FAKTÖRLERİN İÇERİK ANALİZİ

Gerek kalite yönetimi gerekse kurumsal performans yönetimi paradigmal almayışlarının karşılaştırmalı analizinde süreçler ve sonuçlar açısından dikkate değer yapısal ve işlevsel farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Kurumsal performans yönetimi paradigmasında, özellikle işletmelerdeki sosyal-organik yapının gelişimine destek sağlayıcı nitelikteki bir yönetim olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek kamu gerekse özel kesimdeki sosyal kurumlara yönelik olarak geliştirici faydalar sağlamak hedefi açısından bakılınca işletmelerin yönetim sisteminin performans temeli üzerine inşa edilmesinin geçerli olduğu kurumsallık anlayışında, farklı konjonktürel koşullarda geçerli olan üst-ast yönetim hiyerarşisindeki kontrol ilişkilerindeki araçların ve sistemin stratejik uygulamalara bağlı olarak değişmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Etik ve mesleki ilkeler ışığında, kurumsal yönetimde belli başlı taraflar olarak pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulunu saymak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal yönetim, üst yönetimin tüm işletme faaliyetlerindeki her türlü karar alırken özen gösterilecek hususları, kurumsal işleyiş mekanizmasındaki hassasiyetleri dikkate alarak ve sorumlu olunan tüm taraflara -personel, müşteri, ortak ve devlet- karşı, zaman ve uygulama tarzı açısından bilgilendirmeleri sürecidir. Gerek ilkeler gerekse uygulamadaki şekliyle bazı öne çıkan tematik ve öncelikli değişken ve faktörler burada analiz edilecektir.

İlkeler açısından yapılan karşılaştırmaya ilişkin olarak yapılacak analizde öncelikleri şu boyuttan görmek mümkündür: Kurumların organizasyon yapısında kalite yönetimi anlayışında esnek örgüt yapısı, otoritenin kaynağı hiyerarşik yapıda olduğu ve departmana, üretime ve coğrafi yapıya göre yapılanmanın hakim olduğu belirgindir. Nitekim, bu süreci Juran (1988:34)'ün kalite odaklanmasını

üretim ve yönetimin merkezine yerleştirmesi çerçevesinde değerlendirmek mümkündür.

Öte yandan, kurumsal performans yönetimi anlayışında ise, uzmanlaşmaya dayalı matris yapılanmanın ve otoritenin kaynağı bireysel niteliklerin hakim olduğu bir kurumsal yapılanma mevcuttur. Yine, esnek bürokratik yapılanma sözkonusudur. Ayrıca, bilgi-işleme odaklı şebeke ve sanal yapılanmanın geçerliliği ve yatay şebekeleşme eksenli sorumlulukların dağıtıldığı bir personel ilişki ağı mevcuttur. Pound'ın (1995:67), yönetimi oluşturanları yönetim kademesindekiler ve hissedarlar arasındaki ilişkiler çerçevesinde, kurumsal amaçlar, sorumluluklar ve haklar bağlamında oluşan düzenlemeler ile ilişkilendirmesiyle bağdaştırmak mümkündür.

Uygulamada yer alan süreçler açısından bakıldığında ise; işletme faaliyet belirleyicilik açısından bakılınca, kalite yönetiminde hakim olan anlayışın daha çok ürün tasarımını, dikey bürokrasiye dayalı üretim ve satış departmanlarıyla belirlemeye dayalı olduğu görülmektedir. Nitekim, Barkley ve Saylor (1993:5-7)a göre, işletmedeki üretim sürecindeki girdileri dönüştürerek, müşteri tatminini merkeze alan ürün sağlanmasına yönelik süreçlerin, kalite yönetimi anlayışının genel geçer kuralı olarak görmesiyle değerlendirmek mümkündür ileri sürmektedirler.

Oysa ki, Kurumsal performans yönetiminde, İşletmelerdeki değişen müşteri ihtiyaçlarını takip sürecinde yönetim bilgi sistemleri düzenlemesine gerek duyulmaktadır. Çünkü, kurumsal performans yönetim yaklaşımında bu durumun faaliyet zincirlerinde yer alan tasarımları yatay birimlerle düzenlemesi üzerine kurgulanmaktadır. Yine, yönetim bilgi sistemleri amaç ve yön birliğini sağladığı dolayısıyla işletmede FÜTZ analiziyle gelişmeye ortam oluşturulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, (Cook,1994:597), kurumsal performans daha ileri bir performans düzeyine kavuşturacak parametrelerin ortaya konmasında gerek stratejik yatırım planları yapmanın, gerekse işletmenin halihazırdaki performans göstergelerini sürekli takip edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Yine, üretim personelinin durumu açısından kalite yönetiminde takım çalışması tercih edilmesi sözkonusu iken, kurumsal performans yönetiminde çoklu fonksiyonel takımlar oluşturulması hedeflendiği görülmektedir. Yine, kalite yönetiminde mal ve hizmet üretimi yalnızca ilgili birimlerce değil, işletme bütünü tarafından gerçekleştirilir iken, kurumsal performans yönetiminde ilgili takım ve departmanların oluşturduğu yatay birimlerce gerçekleştirildiği görülmektedir. Nitekim, Etzioni (1997:96-101) performans standartlarının bireysel ve takım bazlı olarak ele aldığı çalışmada birim-takım bazlı çalışma grupları oluşturulmasının katkılarına değinmiştir.

Öte yandan, üretim ilkesi açısından karşılaştırmaya bakılınca, kalite yönetiminde sıfır stok, sıfır hatalı işleme ve üretimin geçerli olduğu, kurumsal performans yönetiminde ise talepler ve koşullar doğrultusunda üretimin sözkonusu olduğu bir üretim anlayışı görülmektedir. Buna karşılık, Matta ve Chein ise (1998:442-445), kurumsal işleyişte sadece kalite kontrol bölümlerinin değil, tüm işlevsel birimlerin sorumluluk ve ilgi alanlarına bağlı üretim faaliyetlerine yönelmelerinin gerekli olduğunu ve bunun sistemik işleyişi belirlediğini ifade etmek de yerinde olacaktır.

6. SONUÇ

Kalite yönetimi paradigması, genel itibarıyla, gelişen teknolojiler, piyasa koşullarındaki değişimler, rekabetin artması ve tüketicilerin kalite talepleri doğrultusunda bir tür yaşam biçimi olarak ortaya çıktığı açıktır. Piyasa işleyişine göre, kalite yönetimi iç ve dış müşteri algılama ve davranışlarında, üretim konusu olan mal ve hizmetin üretme yöntemleri ve tekniklerinde ve işletmelerdeki çalışma tarzları ve ortamlarındaki süreklilik temeline dayalı bir gelişme ve iyileştirme sürecini içermektedir. Bu yönüyle, değişim kaçınılmazlığı hatta gerekli olduğuna inanmış işletme yönetimleri, iç müşteri potansiyeli (personel) ve dış müşterilere (tüketiciler) yönelik mal ve hizmet sunumunun önceliğini kabul etmiş kalite uygulayıcısı olmuşlardır.

Bu bağlamda, kurumsal performans karnesi uygulamaları, bir yönüyle, işletme faaliyetlerinin bir çeşit envanterini çıkartırken, diğer yönüyle, geleceğe yönelik projeksiyon tutmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal performans yönetimi paradigmasının işlevsel olarak daha çok kabul görmesi ya da şu anda cari olan diğer yöntem ve uygulamalara göre avantajlı tarafı kendini sınırlamaması ve diğer uygulama reddetmekten çok, onlara konjonktürel işlerlik kazandıracak bir durumsallık perspektifine (stratejik boyutluluk) sahip olmasıdır. Kurumsal performans yönetiminde yaşanabilecek problemler öncelikle çıkar gruplarını, devleti, yönetim kurulunu ve hissedarları etkileyebilmekte iken; içerisinde bulunulan toplumsal yapı, kültürel atmosfer ve ekonomik sistem de etki alanı içinde kalmaktadır. Öte yandan, bir şirketin amaçlarının oluşturulduğu ve bu amaçlara ulaşılmasında kullanılacak yöntem ve araçlara dayalı olarak performansının izlenmesini içeren bir yapıyı da gerektirmektedir. Büyük ölçekli halka açık şirketlerin hesap kayıtlarındaki usulsüzlüklerden kaynaklanan ve şirketlerin iflaslarıyla sonuçlanarak, yatırımcıları zarara uğratan gelişmeler sebebiyle kamuyu aydınlatmayı hedefleyen bir sistemi gerekliliği ortadadır. Bu şirketlerin mali yapılarının geri ödeyebilirlik açısından risk durumlarına ilişkin bir “kredi derecelendirmesi”ni gerekli kılmaktadır.

Kurumsal performans yönetimi paradigmasında, düşük sermaye maliyetine bağlı olarak işletme performansının artması söz konusudur. İşletmenin yatırımlara yö-

nelik finansman ihtiyacının ve likidite sorunlarının giderilmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca, şeffaflık, pay sahiplerinin eşitliği, mülkiyet haklarının korunması, alınan ve verilen kredi bilgileri, çıkar sahiplerinin katılımı ve yönetim kurullarının bağımsızlığı bu paradigmanın diğer somut katkıları arasında sayılabilir. Genel olarak, ekonomiye ve sermaye piyasalarına yönelik yararları dolayısıyla, ülke imajına, işletmelerde finansal kaynaklar daha etkin kullanıldığından milli ve kişisel gelire katkı sağladığı bir gerçektir.

Sonuç olarak, enflasyon yüksekliği ve devalüasyondan kaynaklanan sorunların fazlalığı, dış ticaret açığının sürekliliği, siyasi ve ekonomik kriz ve belirsizlikler, dış rekabette yetersizlikler, devletin ekonomiye ve hukuki düzenlemelere müdahaleleri yüzünden Türkiye’de şirketler düzeyinde kurumsal performans yönetim paradigmasının etkinliğinden bahsetmek zordur. Bununla birlikte, yapısal bir gereklilik olduğu açıktır. Öyle ki, profesyonelleşmesini tamamlamamış Türk şirketlerinde, performansın bir veri olmaktan çıkması yüzünden kendi çıkarlarının işletme çıkarlarının üzerinde görülmesi başarısızlığı beraberinde getirmektedir.

KAYNAKÇA

- AHARONY**, Joseph and Ran Barniv, (2004), Using Financial Accounting Information in The Governance of Takeovers: An Analysis by Type of Acquirer, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-B-VEVMsSAYWA-UUA, pdf. E.T: 17.08.2010.
- BARKLEY** Bruce. T. and James H. Saylor, (1993), Customer Drive Project Management, Mc Graw-Hill, New York.
- BERK**, Susan and Joseph, (1993), Total Quality Management, Srerling Publ., New York.
- CHVALA**, J. Richard and William C. Johnson, (1996), Total Qalitiy In Marketing, St Lucie Press, Florida.
- COOK**, Douglas O., Arthur Hogan and Robert Kieschnick, (2004), A Study of The Corporate Governance of Thrifts, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-B-VEV-MsSAYWA-UUW, pdf. E.T: 04.06.2011.
- COOK**, William. N., (1994), “Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Perrformance: A Union-Nonunion Comparison”, Industrial and Labor Relations Rewiev, V.47, N.4.
- COLE**, R. E., P. Bakdayan, J. White., (1998), Qality, Participation and Competitiveness, California Management Rewiev, V.35, N.4.
- CLARKE**, Thomas, (1998), “Research on Corporate Governance”, Corporate Governance Reports, V.6, N. 1.
- DEAKIN**, Simon, Alan Hughes, (1997), “Comparative Corporate Governance: An Interdisciplinary Agenda”, Journal of Law and Society, V.24, N.1.
- DEMİNG**, Edward W., (1992), Out Of Crises, 19, MIT, S.27.
- DEMSETZ**, H. and A. Alchian, (1972), “Production, Information Costs, and Economic Organization”, American economic Rewiev, V.62.
- DONALDSON**, Lex and Davis. J,H, (1990), “Boards and Company Performance”, Corporate Governance: An International Rewiev, V.2, N.3.
- FİGENBAUM**, v. Amond., (1991), Total Quality Control, Mc Graw Hill.,
- HİLMER**, F.G., (1993), Strictly Boardroom: Improving Governance to Enhance Company Performance, The Business Library, New York.
- HUNG**, Humphry, (1998), “A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards”, Scholarly Research and Theory Papers, V.6, N.2.
- HUTCHINSON**, Marion and Ferdinand A. Gul, (2004), Investment Opportunity Set, Corporate Governance Practices and Firm Performance, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-B-VEV-

MsSAYWA-UUA.pdf, E.T: 27.03.2013.

- ISHIKAWA**, Kaoru., (1989), Introduction To Quality Control, Juse Press, New York.
- JURAN**, Joseph. M., (1988), On Planning for Quality, The Free Press, New York.
- JURAN**, Joseph. M.,(1989), Juran On Leadership For Quality Executive Handbook, Juran Institute, S.117.
- KANJİ**, K.G. and Ove Hartz, (1998), Development of Strategies for Total Quality Management in Large Industrial Companies and Small-Medium Sized Enterprises, Total Quality Management, July,C.19, S.45.
- KAY**, John., (1996), Corporate Governance, The Business of Economics, Oxford University.
- KAZUNO** Ozeki and Tetsumichi Asoka, (1989), Handbook Of Quality Tools, The Japanese Approach Productive Press, Cambridge, Massachusetts, S. 275.
- KEAGEN**, Mary. and François DeGeorge, (1998), “Corporate Governance Reports”, Corporate Governance, V.6, N.2.
- KEASEY**, Kevin., S.Thompson and M. Wright, (1997), In Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford Univ. Press.
- KLAPPER** Leora F. and Inessa Love, (2004), Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-B-VEVMsSAYVW-UUW-pdf, E.T: 14.09.2011.
- MACLEAN**, Mairi., (1999), “Corporate Governance in France and the England: Long-term Perspectives on Contemporary Institutional Arrangements”, Business History, V.41, N.1.
- MATHIESEN**, H., (2004), Exhibition: The Managerial Agency Problem, http://www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi_1CorpGovProblem.asp
- MELLART** Alan, (2004), Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp>, E.T: 17.08.2010.
- MERİH**, Kutlu., (2002),T. Performans Yönetimi: Yönetişim, Konferans, MPM, Mart, Ankara
- MITCHELL**, Austin. and Prem Sikka, (1998), Corporate Governance Matters, N.24, Fabian.
- MATTA**, Khalil and Haun-Gee Chen, (1998), “The Information Requirements of Total Quality Management, TQM, August, C.9.
- MODY**, Suresh, (1990), Quality Management, NCQM, Bombay.
- MONKS**, R.G.and MINOW, N.,(1996), Watching The Watchers, Blackwell, Cambridge.
- PERSSON**, T., G. Roland, G. Tabellini, (1996), Separation and Powers and

- Accountability: Towards A Formal Approach to Comparative Politics, IGIER, July, Milano.
- PFEFFER, J.** and G.R. Salancick, (1978), *The External of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- POUND, John,** (1995), *The Promise of the Governed Corporation*, Harward Business Rewiev. March,1.
- ROGERS, Rolf. E.,** (1997), *Implementation of Total Quality*, Intern. Bus. Press, New York.
- RUSSEL, Theodore. R.,** (1993), “How the Human Charasreristics Fit into Total Quality Management, V.1, N.3.
- SARRA, J.,** (2004), “Comparative Standarts of Corporate Accountability and Responsibility”, *Corporate Governance*, V.2, N.4.
- SONNENFELD, Jeffrey,** (2002), *What Makes Great Boards Great*, Harward Bus. Rewiev. Sept. N.3.
- SPK,** Tebliğler, http://www.spk.gov.tr/teblig/SeriVIII_No40Gerek.htm, E.T: 17.08.2007.
- TANNENBAUM, A.S.,** (1962), *Control in Organizations*, Mc Graw-Hill, New York.
- TAŞKIN, Uğur. S.,** “Kurumsal Performans Yönetimi”, <http://www.insan kaynaklari.com./CN/>
- THOMPSON, I. John.,** (1993), *Strategic Management: Awareness and Change*, Chapman and Hall, London.
- TURNBULL, Shann.,** (1997), “Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories”, *Corporate Governance*, V.5, N.4,
- TURNBULL, S.,** (1997), “Stakeholder Governance: A Sybernetic Property Rights Analysis”, *Corporate Governance: An International Rewiev*, V.5, N.1.
- UNERMAN, Jeffrey and Mark Bennett,** (2004), *Increased Stakeholder Dialogue and The Internet: Towards Greater Corporate Aaccountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?*, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-B-VEV-MsSAYWA-UUW-AAUUYZAEBD, pdf, E.T: 18.11.2011.
- WALKER, Peter,**(2004), “Governance-Leadership High A Purpose.?, *Corporate Governance*,V.4, N.1.