

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI BAĞLAMINDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

### NON -GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF BASIC ELEMENTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF

#### ÖZET

Bu makale toplam kalite yönetiminin (TKY) temel bileşenleri bağlamında sivil toplum kuruluşlarını (STK) tartışmaktadır. Bu kapsamda, TKY'nin temel bileşenleri ve STK'ların temel niteliklerini kapsayan bir teorik model geliştirilmiştir. TKY'nin temel nitelikleri altı boyutu kapsar. Bu boyutlar liderlik, katılımcılık, sürekli gelişme / ilerleme, sürekli eğitim, önleme amaçlılık ve müşteri odaklılıktır. STK'ların temel nitelikleri ise misyonlar, vizyonlar, örgütsel ve sosyal değerler, gönüllülük, demokrasi, sürdürülebilirlik, paydaşlar, açıklık ve değerlendirilebilirlik, karsızlık, projeler, takımlar, hedef kitleler / müşteriler, özgürlük vb.dir. Bunun yanı sıra, makale kalite kavramı, toplam kalite kontrol (TKK), TKY ve TKY'nin temel unsurları, STK'lar ve kalite ilişkisi gibi önemli kalite konularını açıklamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** TKY, TKY'nin temel unsurları, STK'lar

#### ABSTRACT

This article discusses non-governmental organizations (NGOs) in the context of basic elements of total quality management (TQM). In this context, a theoretical model was developed that takes account of basic elements of TQM and basic features of NGOs. Basic elements of TQM contain the six dimensions. These dimensions are leadership, participation, continuous improvement, continuous education, protection purposefulness and customer focus. Basic features of NGOs are missions, visions, organizational and social values, volunteerism, democracy, sustainability, stakeholders, clarity and evaluability, non profit, projects and teams, customers, freedom, etc. Additionally, this article explains important quality issues as the concept of quality, total quality control (TQC), TQM and the basic elements of TQM, NGOs and quality relationship.

**Key Words:** TQM, The Basic Elements of TQM, NGOs

#### 1. GİRİŞ

Son yıllarda TKY'ne yönelik teori ve uygulama ağırlıklı çalışmaların pek çok alana nüfuz ettiği görülebilir. Bu kapsamda TKY hemen her soruna cevap veren bir yönetim yaklaşımı veya koşul ve uygulamalara

göre başarıyı çeşitli düzeylerde temin eden bir sistem ya da slogan ve bürokratik pek çok bileşenin başarısızlığa götüren bir sonucu olarak düşünülebilir. Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli nokta olarak TKY'nin bir gelişim süreci içinde bulunarak başarıya katkısının devam etmekte olduğudur. Diğer bir deyişle ayıklama, istatistiksel süreç kontrolü, toplam kalite kontrol ve nihayet toplam kalite yönetimi şeklinde dönüşüme uğrayan yaklaşımlar bütününe dönüşüme uğrayarak yönetim süreçlerine eklenmeye devam ettirildiğidir. Belki de bunun merkezinde dinamik bir şekilde kıt kaynaklarla daha kaliteliye uğraşma serüveni yer almaktadır yargısı ortaya konabilir.

Bu çerçevede şu soru akla gelebilir: Sürekli geliştirilen kalite (yönetim, teknoloji, insan kaynağı, finansman, ara ve nihai ürünler kapsamında) gerçeği sadece kar amacı güden örgütler için mi gereklidir? Bu sorunun doğal olarak yanıtı kalitenin sürekli geliştirilmesi sadece kar amacı güden sektörlerin değil hemen her kesimin (kamu sektörü, özel sektör, üçüncü sektör - STK'lar, uluslar arası ve üstü kuruluşlar vb.) gündeminin temel yapı taşıdır şeklinde bütünsel olarak ortaya konulabilir. Dolayısıyla paydaş kabul edilebilecek kesimler rasyonel olduğu sürece birlikte hareket ederek her yönde (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, içten dışa ya da dıştan içe) kaliteyi sürekli geliştirebileceklerdir.

Sözü edilen paydaşların yükselen değeri olan STK'lar ise gerek makro gerekse mikro misyonları çerçevesinde sarmal şekilde sürecin önemli aktörleri olarak lokalden küresele ve küreselden lokale bu kalite gelişim sürecine katkı sağlamaya devam etmektedirler. Bu çalışmanın amacı ise zaten devam eden bu sürecin TKY'nin temel unsurları kapsamında yönetsel açıdan ortaya konulması olarak ifade edilebilir. Diğer bir söylemle bu çalışma ile TKY'nin temel unsurları ile STK'ların temel niteliklerinin birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **2. TKY'ne GENEL BAKIŞ**

TKY'ni açıklarken tarihi gelişimi içinde ne tür yaklaşımlar çerçevesinde geliştiğini ve biçimlendiğini bunun yanı sıra hangi tür temel unsurlar kapsamında açıklanabileceğini ortaya koymak rasyonel bir yol olabilecektir. Bu kapsamda aşağıda ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### **2.1. Kalite, Toplam Kalite Kontrol ve TKY**

TKY'nin daha iyi ortaya konulması için bazı kavramlara açıklık getirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda kalite ve toplam kalite kontrol (TKK) kavramlarının öne çıktığı belirtilebilir.

Kaliteyi ürün ya da hizmet üretimi çerçevesinde basit ve anlaşılır şekilde "spesifikasyonlara uygunluk" şeklinde tanımlamak mümkündür. Kalitenin hangi spesifikasyonlara uygun olacağı ise dinamik bir konudur. Diğer bir deyişle spesifikasyonlar geliştirildikçe kalite de değişime uğrayacaktır. Ancak spesifikasyonların gelişimi sonu olmayan bir süreçtir (Gupta ve Kant, 1999: 114). Bu spesifikasyonlar diğer bir ifade ile özel standartlar müşteri ve / veya pazar istem ve beklentileri çerçevesinde gelişme

yönelimli değişime uğratılmaktadır (Hampton, 1986: 683). Bu kapsamda müşteri açısından kalite kavramına yaklaşılabilecek olunursa kalite müşterinin gözünde değer yaratan ve tatmin eden her şey olarak özetlenebilir (Muluk vd., 2000: 5).

Ayrıca hizmet örgütleri (STK'ların da genel olarak hizmet üretimine yakın oldukları söylenebilir) için yukarıdaki tanımlamalara etki edebilecek bazı faktörlere de kalite kavramı kapsamında önem vermek gerekebilecektir. Hizmet örgütlerinde ürünün somut olmayan yapısı, müşteri beklentilerinin subjektif yapısı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada personelin nazik ve arkadaşça tavrı, şikayetleri çözümlemede çok hızlı olunması gerekliliği, atmosfer, müşterinin yoğun bir zaman sürecinde hizmet beklentisi içinde olması, üretilen hizmetin genellikle eş zamanlı tüketilmesi kaliteyi tanımlamayı zorlaştırmaktadır (Total Quality Management, 139).

Kalite kontrol ise kalite yönetiminin gelişim safhasının bir ögesidir. Bu safha 1931 yılında W.A. Shewhard tarafından ortaya konulan "ürün kalitesine etki eden değişkenliği belirli bir aralıkta sınırlamaya çalışma" anlayışı çerçevesinde şekillenmeye başlamıştır. İlerleyen yıllarda kalite guruları olarak da ifade edilen Deming, Ishikawa, Crosby, Juran ve Feigenbaum kalite kontrolün bu kadar sınırlı olamayacağını, aksine bir örgütün tüm aktivitelerini (pazarlama, mühendislik, satış, üretim mühendisliği, ürün denetimi ve satış operasyonları, mekanik muayene ve işlevsel ölçümleme, dağıtım, yükleme ve hizmet vb.) ve müşterinin istediği kalite özelliklerini benimseyerek tasarım ve üretim gerçekleştirmeyi öngören bir süreci kalite kontrol tanımı olarak genişleterek geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım artık TKK ismiyle kabul görmüştür (Lenka ve Suar, 2008: 57; Gutierrez vd, 2010: 579). İlerleyen gelişim yılları ile birlikte istatistiksel kalite kontrolün gelişimi, TKK'lüne o ise TKY'ne dönüşüm göstererek kalite merkezli bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

TKY'ni ise farklı açılardan çeşitli boyutları ile tanımlamak olasıdır. TKY çok genel bir ifadeyle bir örgütte standart bir felsefe kullanmayı, tüketici memnuniyeti ve sürekli ilerlemeyi temel almaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için ise akademisyen, üst düzey ve diğer uygulamacılar tarafından geliştirilen pek çok araç, metot ve standardı baz almaktadır (Moosa ve Sajid, 2010: 745). TKY'ni Walsh ve arkadaşları (2002) birleştirilmiş bir araçlar, metotlar ve eğitim sistemini ortaya koyan bir felsefe, Anjard (1998) yüksek hizmet ve üretim kalitesine ulaştıran bir felsefe, iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklı bir yönelim, Palo ve Pathi (2005) süreklilik temelinde tüketici beklentilerini bir araya getirmek için uygun araç, teknoloji ve eğitimi kullanarak üretim ve hizmetlerde sürekli ilerlemeyi meydana getiren birleştirilmiş bir yaklaşım bunun yanı sıra iç ve dış müşteri istemlerini ve gerekliliklerini karşılama çabasını içeren bir kültür olarak açıklamışlardır.

Costley ve Tood (1991: 372-373) bazı kuruluşların (U.S. Air Force Logistics, Procter&Gamble, Aerojet-General Corporation, Hewlet-Packard, Ford Motor Company, California Department of Health Services, Saginaw Division of General Motors) TKY anlayışlarını aşağıdaki altı madde kapsamında özetlemiştir:

- “Tüketici, çalışanlar, satıcı, hükümet kuruluşları, çalışan gruplar, diğerlerini kapsayacak şekilde doğru şeyleri yap,
- Sürekli ilerlemeyi hedefledikten sonra ilk kez ve her zaman doğru şeyleri yap,
- İlerleme niyeti içinde doğru sonuçları garanti etmek için iş sürecinin her adımına dikkati sonlandır,
- Sonuçtan ziyade sürece odaklan. Arzulanan sonuçlar bir görevi tamamlamadan önce doğru çaba içinde olmaktır.
- **Altın kural:** Müşterileri memnun etme arzusu içinde ol. Müşteri kavramını yeniden tanımla. Müşteriler çalışanlar, yöneticiler, dış taraf müşterileri ve satıcı olabilir. Ayrıca bir kişi ya da birey grubu da olabilir.
- Eski kuralları torağa göm. Küçük değişimler büyük değişimlerden daha fazla büyük şeyleri örgüte ekleyebilir. İnsan-yönelim odaklılık ve düşünce dönüşümü yaratabilmek varılmak istenen nihai noktadır.”

Sonuç olarak tek bir kalite ve TKK tanımı ve yaklaşımı olamayacağı gibi TKY için de tek bir tanım ve yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. TKY dinamik bir şekilde gelişim sürecini sürdürmektedir. Bu gelişim onun tanımlanması ve uygulamaya geçirilmesinde de dönüşümlere sebep olmaya devam edebilecektir.

## 2.2. Temel Unsurları Kapsamında TKY

TKY'nin temel unsurlarının çeşitli açılardan ortaya konulması mümkündür. Bu kapsamda önde gelen fikirlerden hareketle konuya yaklaşmak akılcı bir yoldur.

Bu kapsamda Deming'in fikirleri çıkış noktası olarak kabul edilebilir. Örgütteki insan kaynağı için ortak hedef olarak kaliteyi belirleyen Deming, TKY için ünlü 14 temel noktayı özetle şu şekilde ortaya koymuştur (Özdemir, 1996: 217): Üretimin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratma, yeni bir felsefe benimseme, bütünsel kontrole son verme, sadece para ile ödüllendirmeye son verme, sistemler kapsamında sürekli gelişme, mesleki eğitim verme, liderlik, korkunun üstesinden gelme, bölümler arasında engelleri kaldırma slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırma, iş kotalarını kaldırma, çalışanların başarıları çerçevesinde gururlanmalarını engelleyici unsurları kaldırma, zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı tesis etme, değişimi sağlayacak tedbirleri alma”. Benzer şekilde Juran'ın bilinçli bir gelişme ortamını sağlama, gelişme hedeflerini belirleme, süreçsel gelişme odaklanma, eğitim verme, ilerlemeyi raporlama, başarıyı tanıma ve kuvvetlendirme, sonuçları tartışmaya açma, değişim kayıtlarını tutmayı öne çıkartmıştır (Cafoğlu, 1996:8). Crosby ise yönetimin kararlılığı, kalite iyileştirme grupları, kalite ölçümü, sıfır hata, hedef belirleme, kalite bilinci oluşturma, kalite maliyetlerini hesaplama, önlem alma, yeniden başlama vb.” konuları öne çıkartmıştır (James, 1996: 70-72).

Deming'den faydalanarak Anderson ve arkadaşları (1994: 480) TKY'nin temel unsurlarını liderlik, içsel ve dışsal birliktelik / işbirliği, süreç

yönetimi, sürekli ilerleme, öğrenme, çalışanların gerçekleştirilmesi ve tüketici memnuniyeti şeklinde boyutlandırılmıştır.

Lenka ve Suar (2008: 62) transformasyonel liderlik, müşteri oryantasyonu, insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültür, sürekli ilerleme ve kalite ölçümleri boyutları ile ortaya koymuşlardır.

Hoang ve arkadaşları (2010: 934) makalelerinde Saraph, Benson, and Schroeder (1989), Flynn, Schroeder, and Sakakibara (1994), Powell (1995), Ahire, Golhar, and Waller (1996), Black and Porter (1996) ve Zeitz, Johannesson, and Ritchie (1997) tarafından bütünsel bir yaklaşımla ortaya konulan altı çalışma kapsamında TKY'nin öne çıkan unsurlarını şu şekilde belirlemiştir: “üst yönetimin rolü, tüketici memnuniyeti oryantasyonu, iş takımı yapıları, çalışanları güçlendirme, çalışanları geliştirme, çalışanları eğitime, ürün / hizmet tasarımı, tedarik yönetimi, sürekli ilerleme, süreç yönetimi / operasyonları, kalite gelişim ölçüm sistemleri, kalite veri elde etme ve raporlama, planlama, kıyaslama, istatistiksel kalite kontrolü, şirket kalite kültürü ve stratejik kalite yönetimi”.

Daha geniş kapsamlı bir TKY unsurları çerçevesi ise, “değer oryantasyonu (STK'lar, toplum, hükümet temsilcileri, bilim adamları, pazar katılımcıları vb.) ve kültür, sosyal kalite, örgütsel performans ve iş becerileri, ürünlerin kalite farklılıkları, üretim kalitesi ve onların çevresel göstergelerinin tasarımı, kalite yönetim sistemleri, karşılaştırmalı kalite testleri (ürün, süreç vb. için), kalite güvencesi çatısı” olarak ortaya konulabilir (Ruzevicius, 2006: 32).

TKY'nin temel unsurları STK'lar ve kar amacı gütmeyen bazı kuruluşlar tarafından da belirli bir ödül kapsamında standardize edilmiş olarak da kullanıla gelmektedir. Bu kapsamda küresel çapta öne çıkan bazı yaklaşımlar da konuya açıklık getirebilecektir. Örneğin Avrupa Kalite Vakfı'nın ortaya koyduğu ödül kapsamlı modelde (EFQM, European Foundation for Quality Management) TKY için temel unsurlar “liderlik, çalışanların yönetimi, politika ve strateji, kaynaklar, süreç, müşteriler, toplum” kapsamında boyutlandırılmıştır. Türkiye'de de TÜSİAD ve KalDer de temelde EFQM'i model olarak kaliteyi geliştirmeyi hedefleyen önemli çalışmalarda bulunmaktadır. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQ, Malcolm Baldrige National Quality Award) ve Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST, National Institute of Standards and Technology) ise TKY için “liderlik, enformasyon ve analizler, stratejik planlama, insan kaynakları gelişimi ve yönetimi, süreç yönetimi, iş sonuçları, müşteri odaklılık ve müşteri tatmini” konularını standartlaştırmıştır. (Şimşek ve Nursoy, 2002: 62-63, 68-69).

Yine önceki başlık kapsamında yer aldığı gibi TKY'nin temel unsurlarının belirli bir modele sınırlandırılarak yerleştirilmesi tam olarak mümkün olmayabilir ancak belirli noktaların öne çıktığı da yukarıdaki açıklamalar ışında aşikardır.

### 3. STK'LARDA KALİTE VE TEMEL NİTELİKLER

STK'ların kalite ile ilişkisi ve STK'ların öne çıkan bazı temel niteliklerinin belirlenmesi konuya açıklık getirebilecektir. Bu bölümde ilgili konular konsantre bir şekilde ortaya konulmuştur.

#### 3.1.STK'lar ve Kalite İlişkisi

Günümüz STK'larının varlık nedeni başlı başına lokal, ulusal ve küresel kaliteyi sürekli geliştirmek olarak ortaya konulabilir. Burada STK'lar için paydaş olarak kamu ve özel sektörden ayırt edici temel noktalar kar amacı gütmeme, gönüllülük felsefesi, bir boyutuyla da kamusallığın ön planda olması zikredilebilir. Diğer bir deyişle STK'lar gönüllülük perspektifinde kar amacı gütmeyerek en kaliteli hizmeti topluma sunmayı misyonları için temel bir şemsiye olarak ele alırlar (Özmutaf ve Korukoğlu, 2009: 1151). Dolayısıyla bir STK'da kalite kavramı ele alındığında STK'daki tüm insan kaynağı kapsamındaki öne çıkarılacak hayati soru "Organizasyonumuzun misyonu bağlamında kalite nedir?" olacaktır (Bedwell, 1993: 29). Bu soruya katılımcı şekilde verilecek doğru ve net cevap kalite açısından örgütün başarısını da önemli seviyede etkileyebilecektir.

Diğer taraftan küresel olanları dışında büyük çoğunluktaki STK'ların devlet / kamu sektörü ve özel sektöre göre kaynakları (finansman, insan, teknolojisi, materyal, araçlar, fonksiyonel bilgi vb.) çok kısıtlıdır (Drucker, 1995: 210). Ancak çelişkili bir şekilde, bu STK'lar sorunlara yerinde eğilip çözümler ürettikleri için kıt kaynakları ile devlet / kamu sektörü ve özel sektöre göre daha kaliteli hizmeti hedef kitlelerine sunabilir ya da paydaşlarına yararlı katkılarda bulunabilirler (Mandeville, 2005: 6). Dolayısıyla bu bağlamda STK'ların daha az ile daha kaliteli hizmetleri üretmede başarılı olmak zorunda oldukları gibi bir yargı geliştirilmesi yanlış olmayacaktır.

Bir başka yönden ise STK'ların gelişerek büyümelerinin temelinde de onların imajları önem arz edebileceği söylenebilir. Bir STK'nın imajının olumluluğu ise doğal olarak kaliteli olmasında ve kaliteli hizmet vermesinde yer alacaktır. Hedef kitlenin güvenirliliği kanıtlanmış kaliteli bir STK algısı o STK'ya yeni kaynakları getirmede büyük fayda sağlayabilecektir (Laidler-Kylander vd., 2007: 254; Us, 2005: 128). Bu yönüyle de STK'lar kaliteye önem vermek durumundadırlar yorumu doğru olabilecektir.

Diğer taraftan küresel bir sorun haline gelen sürdürülebilirliğin sağlanması da STK'ların katkıları olmadan günümüz dünyasında olası gibi gözükmemektedir. Sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal boyutların bütünsel şekilde rasyonel yönetimi ile sağlanabilecek bir gerçekliktir. Sürdürülebilirliğin tesisi ile gelecek nesillere daha iyi yaşam olanakları sunulabilecektir (Keiner, 2003: 382-388). O halde sürdürülebilirliğin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi de STK'ların kaliteli hizmetlerinin katkısıyla olası gibi gözükmemektedir. Bu kapsamda STK'ların yeri geldiğinde paydaşlarına da faaliyetlerinde kamu oyu yaratarak rasyonel sınırlar çizerek

ve uygulamaya geçirilen pek çok yasanın şekillendirilmesine yardımcı olarak evrensel kalite için ön ayak olabildikleri ifade edilebilir.

Yakın geçmişte köleliğin kaldırılması, kadın erkek eşitliği için çabalar, çocuk ve yaşlıların haklarının korunması, hasta-yoksul-kimsesizlere yardım eli uzatılması, doğal afetlerde yardım, doğa ve vahşi yaşamın korunması, inançlara saygı, hukukun korunması ve geliştirilmesi, meslek etiği ve belki de en önemlisi *barışın* korunması gibi daha pek çok kaliteli yaşama yol açan somut örnek bu kapsamda belirtilebilir (Tyson ve York, 1993: 256-257, 322; Halloran, 1986: 320-324; Ryfman, 2006: 18-24).

Dolayısıyla mikro ve makro açıdan günümüz dünyasında toplam bir kalitenin yakalanma ya da geliştirilme çabası içinde STK'ları aktif bir aktör olarak görmemek ya da fırsat sunmamak son derece eksik bir yaklaşım olarak görülebilecektir. Zaten gerek devletler gerekse özel sektör de bu konuda rasyonel ve kabul edilebilir olmak kaydıyla STK'ların kaliteye katkısını desteklemeleri gerekliliği görüşü yaygınlaşmaktadır (Kamat, 2003: 65).

Diğer taraftan uygulamada STK'ların hizmet vermede çoğu zaman devletin kurum ve kuruluşlarına göre daha esnek ve yenilikçi olduğu da görülebilmektedir (Kaldor, 2003: 9). Özel sektör işletmelerinin ise kendi örgüt stratejileri çizgisinde sosyal sorumluluk kapsamında pek çok konuda STK'larla işbirliği için rekabet ortamına bile girdikleri günümüz dünyasında görülebilmektedir. Bu o işletmeler için de olumlu bir imaj ve karlılığa yol açabilmektedir (Hayes, 2002: 261). Ayrıca günümüzde özel sektörün pazarlama faaliyetlerinde kaliteli bir süreç için STK'larla uyumlu olmayı gözetmelerinin de kendi çıkarları (müşteri desteği, müşteri birlikleri ile olumlu iletişim vb.) için bir gereklilik olduğu literatürde vurgulanmaktadır (MacMillan vd., 2005: 806)

Eğer, konuya TKY bağlamında yaklaşılabilecek olursa, STK'lar kapsamında TKY uygulamalarının başarılı hatta kar amacı güden sektöre göre az da olsa daha başarılı uygulamalarına da rastlanıldığı literatürde vurgulanmaktadır. Bu nedenle belirli düzeyde TKY yaklaşımlarının STK'lar için de fayda sağlayabileceği belirtilebilir (Fredriksson, 2005: 703).

Yine STK'ların TKY ile "bürokratik olmayan bir örgütlenmenin sürekliliğini, hedef kitle yönelimli olmayı, çalışanları kapsayıcı ve motive edici olmayı, bir ekip yaklaşımı geliştirmeyi ve hizmet garantisini için bir araç sahibi olmayı" sağladıkları da STK'larca rapor edilebilmektedir (Carter, 1993: 32).

Bununla beraber STK'ların kar amacı güden sektör gibi TKY'ni kabullendiği söylenemez. Buradaki sorun kar amacı güden sektörle STK'ların doğasının farklılığı olarak vurgulanabilir. Benzer şekilde kamu kesiminde de özel sektörden farklı olarak özellikle TKY uygulamaları dikkate alındığında çok da fazla kabul görür olmadığı belirlenmiştir (Rosenhoover ve Kuhn, 1996: 450).

### 3.2. STK'ların Temel Nitelikleri

Günümüz dünyasında bir süper güç gibi kendini göstermeye başlayan STK'ların isimsel, tanımsal, ölçüsel ve nitelikleri açısından sınırlarını çizmek oldukça zor gözükmektedir. STK'ların hükümet dışı

kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, gönüllü kuruluşlar ve bunların çeşitli versiyonları isimlendirmelerini çeşitlendirmektedir (Gönel ve Acılar, 1998: 1). Yine tanımlanmalarında da güçlükler yer almaktadır. Dernek, vakıf, sendika, başlı başına çok geniş bir dünya olan meslek odaları, kooperatifler, spor kulüpleri, siyasi partiler, kar amacı gütmeyen hükümet kurum ve kuruluşları, STK'ların oluşturduğu platformlar vb. bu örgütlenme biçimlerinin kendi içindeki çok çeşitli versiyonları tanımsal yaklaşımı da çok boyutlu kılabilir. Benzer şekilde ölçükleri açısından küçük, orta, büyük ölçeklilik ya da taşra, federasyon ve konfederasyon ayrıca lokal, ulusal, uluslar arası ya da üstü pek çok örgütlenme biçimi görülebilecektir (Özmutaf, 2010: 52).

Aslında nitelikleri açısından da iş oldukça sofistike olmasına rağmen kabul gören bazı ortak evrensel nitelikleri belirlemek olasıdır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Drucker, 1990: 3-8; Çıkın ve Karaca, 1994: 69-73; Kendal ve Knapp: 2000: 106; Siddal , 2000: 9; Courtney, 2002: 6; Hayes, 2002: 261; Fisher, 2003: 26; Murray ve Harrison, 2002: 2; Ryman, 2004: 40; American Red Cross, 2005: 9; Balsler ve McClusky 2005: 295-296; Güder, 2005: 14-15; Yaman, 2005: 12-13; Mandeville, 2005: 6; Özmen, 2006: 6, 9, 20-22):

- **Misyon, vizyon, değerler ve ilkeler:** STK'lar misyonları için var olan örgütlenmelerdir. STK'lar misyonları için oluşturulur, geliştirilir ya da feshedilebilirler. Eğer bu çerçeveye kurum kültürü kapsamında yaklaşırsa misyon, vizyon, değer ve ilkeler de işin içine girecektir. Bu kapsamda stratejik amaç ve hedefleri bulunur. Değer konusu sadece örgütsel konuları değil içinde buldukları toplumun tüm değerlerini kapsar. Dolayısıyla içsel ve dışsal değerlere saygı duyarlar ve onları geliştirmeye çalışırlar.
- **Gönüllülük felsefesi ve yönetimi:** Diğer taraftan STK'lar gönüllülük felsefesi içinde oluşturulur ve geliştirilirler. STK'larda yer alan insan kaynağının temel ölçütü gönüllülüktür. STK'larda gönüllük belirli hakları içerir, amatörlük ya da kahramanlık olarak nitelenmemektedir. Diğer taraftan gönüllülüğün yönetimi çerçevesinde genel yönetim kapsamı dışında kendilerine özgü yönetsel yaklaşım ve ilkeleri kullanabilirler.
- **Kar amacı gütmeme:** STK'lar kar amacı gütmeyenler. Ticari uzantıları olsa bile gelirlerini misyonları çerçevesinde kullanırlar.
- **Yasal olma:** Belirli yasalara göre oluşturulur, yönetilir, denetlenir ve gerektiğinde feshedilirler. Yasalar kapsamında özerk ve özgür yapılmamalarıdır. Yasalar kapsamında bir tüzel bir kimlikleri vardır.
- **Katılımcı demokrasi:** Demokrasi yaklaşımları içinde esas olarak olabildiği kadar katılımcı demokrasiyi geliştirmeye çalışırlar ya da çalışmalarını arzu edilir. Genel olarak yönetim ve yöneticileri seçimle iş başına gelirler.
- **Paydaşlık:** Devletin kurum ve kuruluşları, özel sektör, uluslar arası ve üstü örgütlenmeler, üniversite ve diğer eğitim kurumları ve diğer STK'lar ile dış paydaşlık ilişkisi içindedirler. Ayrıca örgüt içi çeşitli birimler de iç paydaş kapsamında değerlendirilebilir. Paydaşları ile



beraber ya da tam aksine yeri geldiğinde hukuksal olmak koşuluyla karşıt görüş olarak hareket edebilirler.

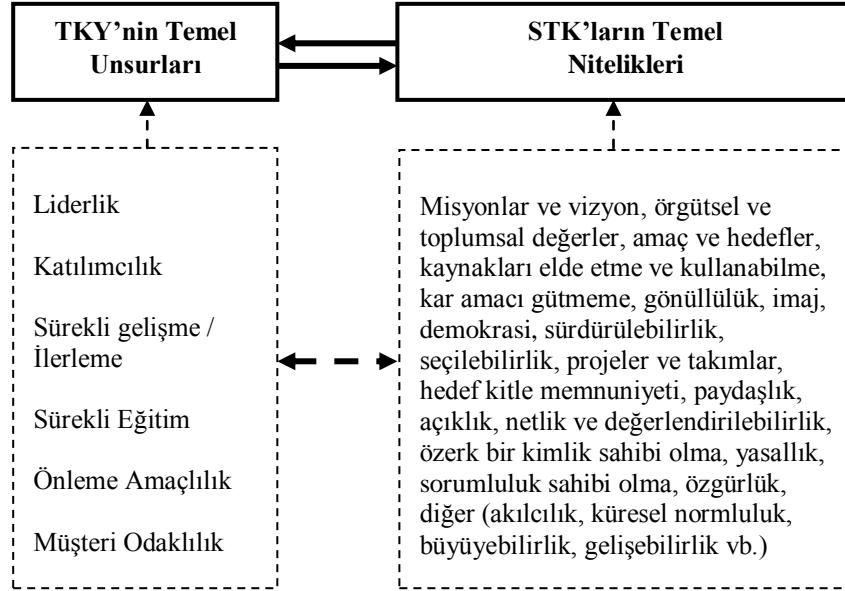
- **Hedef kitle / müşteri:** STK'lar misyonlarını seçtikleri hedef kitle ile birlikte onlar için gerçekleştirirler. Bu kapsamda hedef kitle de paydaş olarak tanımlanabilir. Takımlar kurarak projeler çerçevesinde hizmetlerini yürütürler. İmajlarını hedef kitle başta olmak üzere tüm paydaşları kapsamında geliştirmeye çalışırlar. Ayrıca kurumsal kimliklerini ve imajlarını geliştirici web sayfası, yazılı ve görsel basın gibi çağdaş olanakları da kullanabilirler.
- **Açıklık, netlik ve değerlendirilebilirlik:** Toplumun tüm kesimlerince gerek formal gerekse informal açıdan açık, net ve değerlendirilebilir olmak durumundadırlar.
- **Kaynak elde etme ve kullanma:** STK'lar aynı ya da nakdi yardımı kabul edebilirler. Üyelerinden aidat ve yardım, çeşitli fonlardan (AB, Birleşmiş Milletler vb., vergi muafiyetleri) yardım, diğer kurum ve kişilerden yardım, özel sektörden sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında destek, çalıştırdıkları mal varlıklarından gelir, yayınlardan ve kermeslerden gelir elde edebilirler.
- **Sürdürülebilirlik:** Canlı ve cansız tüm varlıklara saygı çerçevesinde sürdürülebilir ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya oluşturmayı amaç edinirler. Bu kapsam içine ekonomi, doğa, kültür, insan hakları vb. her şey girebilecektir.
- **Diğer nitelikler:** Akılcılık, küresel normlara uyabilme, gelişebilme ve büyüye bilme boyutlarına sahiptirler.

#### 4.TKY'NİN TEMEL UNSURLARI ÇERÇEVESİNDE STK'LARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

STK'lar için kalitenin öneminin neredeyse varlık nedeniyle örtüşen bir durum olduğu yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde söylenebilir. Bu kapsamda TKY'nin temel unsurları ile STK'ların hizmet süreçlerindeki kalitenin birbirleriyle bütünsel bir şekilde değerlendirilmesi STK'lar ve yönetim literatürü açısından yararlı olabilecektir. Bu kapsamda literatür bölümünde ortaya konulan açıklamalar çerçevesinde teorik bir model ortaya konularak konu tartışılabilir (Şekil 1). Şekil 1'de toplam kalite yönetiminin temel unsurları olarak sınırlandırılmış olan liderlik, katılım, sürekli gelişme / ilerleme, sürekli eğitim, önleme amaçlılık ve müşteri odaklılığın, STK'ların temel nitelikleri kapsamında yer alan misyon, vizyon, değer, amaç ve hedefler, kaynaklar, kar amacı gütmeme, gönüllülük, imaj, demokrasi, paydaşlık, sürdürülebilirlik, yasallık, özgürlük, sorumluluk sahibi olma, akılcılık...vb. ile olan olası ilişkisellik biçimi yer almaktadır.

Bu çalışma kapsamında önemsenen TKY'nin temel unsurları ile STK'ların temel nitelikleri arasında bağlantı ya da farklılıkları tartışılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma ile TKY'nin STK'larda uygulanmasının başarılı ya da başarısız olacağını savunma gibi bir mentalite ortaya konulmamaktadır. Bu ayrı bir tartışma konusu olabilir.

Şekil 1. TKY'nin Temel Unsurları ve STK'ların Temel Nitelikleri



#### 4.1. Liderlik Boyutu ve STK'lar

Liderlik hem TKY uygulamaları hem de STK'lar için en önemli konulardan biridir. Ne TKY'ni ne de STK'yı liderlik anlayışı dışında düşünmek olası değildir. Çünkü gerek TKY'nde gerekse STK'larda liderlik üst yönetimde başlayan ve devam eden süreçtir.

STK'lar açısından farklılık genel olarak STK'ların yönetim kademelerindeki (başkan, başkan yardımcısı onların uygun görmesi ile sekreter, komite başkanları, takım liderleri vb.) bireylerin belirli bir şekilde seçimle iş başına gelmeleridir. Dolayısıyla yönetim kademelerindeki kişilerin misyonları en iyi şekilde gerçekleştirecek STK'yı geleceğe sağlıklı bir şekilde vizyona ulaşma çabası içinde kurumu sürükleyecek kişiler gözetilerek seçilmesi amaçlanır (Güder, 2005: 38). Üstelik STK'larda liderler gönüllü mantığı içinde seçimle iş başına gelmektedirler. Diğer bir deyişle liderliğe ister başından isterse sonundan bakıldığında STK için gönüllülük öne çıkacaktır. Gönüllü bireylerin de zaten git gide daha fazla liderlik fonksiyonuna sahip oldukları o-görülmektedir (Drucker, 1990: 181). Örneğin bir sendika lideri ya da oda başkanı gönüllü olarak işe başlamazsa seçilemez ya da seçilse bile üyelerin istemlerini kucaklayamayabilir. Her ne kadar sendika lideri temel olarak üyelerinin parasal çıkarlarına odaklansa da faaliyetlere başlangıç ve sonrasında o işe gönül vermeden başarılı olması pek olası görülmez.

Diğer taraftan TKY için de tüm kalite yönetimi uygulamalarının başlangıç ve sürükleyicilik merkezi üst yönetimdir. Üst yönetimin kaliteye inancı dalga dalga tüm örgüt iklimine yayılarak tüm üretim, pazarlama ve

sonrası süreçlere yansiyabilecektir. Dolayısıyla TKY’de lider klasik bir yönetici gibi davranamaz. Yönetici verilen işi en iyi şekilde gerçekleştirirken lider verilen işin standartlarını sürekli geliştirerek işi en iyi şekilde gerçekleştirmeye çaba gösterir (Halloran, 1986: 277; Cafağlu, 1996: 54-55).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle TKY’ndeki liderlik anlayışının STK’lardaki gönüllülük temelli liderlik anlayışı ile örtüştüğü de ifade edilebilir. Bu kapsamda STK liderliği için “paylaşılan bir misyon ve vizyon yaratma, yönetişime önem verme, paydaşlarla iyi iletişim kurma, finansal olanaklara erişim ve kullanımı zamanında harekete geçirme, STK imajını daha iyiye taşıma, etkili bir iletişim kültürü yaratma ve geliştirme, sürekli performans değerlemesi, etkili ve etkin takımlar oluşturma, kaynakları iyi yönetme, katılımcılığa ve değişime önem verme, örnek ve tutarlı davranışlar sergileme, planlı ve programlı hareket etme, değişimleri adım adım uygulama” öne çıkan boyutlardır (Lane, 2004: 355-356). Bu boyutlar doğal olarak kurum felsefesini (misyon, vizyon, değer vb), eğitimi, katılımcılığı, değişim ve yeniliğe açıklığı, takım çalışmasına önem vermeyi, planlı ve programlı olmayı içerdiği için TKY ile de uyum göstermektedir.

Ayrıca TKY’nin en başarılı uygulamaları göz önüne alındığında Japon kültürü de akla gelen önemli konudur. Japonlar insanların sahip oldukları rütbelerin onu ayrıcalıklı kılmayacağına ve liderlerin etik davranmaları (söylediği gibi davranma, sözünde durma, eşit davranış sergileme vb.) ile TKY liderliğini açıklamaktadırlar (Drucker, 1996: 127). Bu bağlamda seçimle başa gelen STK liderlerinin negatif tutumlarının onları mevkilerinden edebileceği konusu da burada belirtilmesi gereken bir düşünce olabilir. Doğal olarak bunun tersi de geçerli olabilecektir.

Diğer taraftan yukarıda sözü edilen liderlik nitelikleri sadece üst boyutlar için geçerli ortak noktalar değildir. Örneğin TKY uygulamalarında kalite çemberleri önemli yer arz etmektedir. Kalite çemberleri 8-10 kişiden oluşan kalite sürecinde özel problemlere çözümler bulmak için yaratılırlar. Açık ve özel bir iş birimine odaklanır, kalite geliştirmeye odaklanır, sınırlı uygulama gücüne sahiptir ve düzenli toplantılar yapar (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 273). STK’larda ise misyonu gerçekleştirmek için projeler kapsamında takımlar oluşturulabilir. Kalite kontrol çemberleri ve STK takımları kapsamında da yukarıda sözü edilen liderlik yaklaşımları benzer şekilde uygulanabilecektir.

#### **4.2. Katılımcılık Boyutu ve STK’lar**

Katılımcılık da hem TKY’nin hem de STK’ların olmazsa olmaz konuları arasında yer almaktadır. Bunun temel nedeni katılımcılığın insani boyutu diğer bir ifadeyle demokratikliği içeriyor olması olarak açıklanabilir.

TKY son derece insan odaklı soft faktörleri içeren bir yaklaşımlar bütünüdür. Tüm süreçlerde çalışanların görüşünün alınması TKY felsefesinde olmazsa olmaz koşul olarak belirtilebilir. Her ne kadar liderlik boyutu nedeniyle TKY üst yönetimin inancı ve desteği ile kurumda tesis edilmeye başlasa da uygulanması ve başarılması çalışanların tümünün kaliteye olan destek ve inançlarının birleşmesi ile mümkün olacağı TKY’nde ifade edilen önemli bir gerçekliktir. Bu TKY’nin amaçlarından biri olarak “her düzeyde

katılım” olarak ifade edilmektedir (Gupta ve Kant, 1999: 115). Katılımcılık sayesinde fikirleri alınan bireyler hem iş süreçlerinin gelişimine katkıda bulunabilecekler hem de çalışma koşullarına ve işlerine daha iyi motive olabilecekler, bunun ötesinde iş tatminine ulaşabileceklerdir.

Literatürde yaygın olarak uygulamadaki demokrasi şekli olan temsili demokrasi şeklinin başarısız sonuçlar verdiği vurgulanmaktadır (Agarwal, 2003: 232). STK’lar için ise katılımcılık dolayısıyla demokrasi birleştirilmiş ifadesiyle katılımcı demokrasi en temel koşullardan biridir. Hatta başlı başına STK’ların en önemli misyonunun demokrasiyi tesis ve geliştirmek olduğu iddia edilebilir. Eğer STK’lar katılımcılık çerçevesinde tesis edilirse zaten demokratik süreçler de kendiliğinden oluşabilecektir.

STK’larda en önemli konuların başında misyonlar gelmektedir. Misyonlar STK için varlık nedenidir. Daha geniş bir ifadeyle STK’lar belirli temel bir misyonu ve bu çerçevede alt misyonları, belirli bir vizyon ve stratejiyi gerçekleştirmek için kurulur ve geliştirilirler (Sharon, 1995: 22-23; Kotler ve Andreasen, 2000: 267). Burada katılımcılık açısından önemli boyut ise misyonun tüm STK üyelerince hatta dış paydaşlarının katkılarıyla ortaya konulması ve geliştirilmesidir. Temel misyon söylemi genellikle uzun yıllar değişmeyebilir. Ancak uygulamaya yönelik pek çok konu da misyonu etkileyebilecektir. Benzer şekilde vizyon ve değerlerin de katılımcı çerçevede belirlenmesi de önemlidir. Buradaki önem sonuç olarak misyon, vizyon ve değerlerin katılımcı şekilde oluşturulması ile sahiplenilmesi ve uygulamada başarılı bir STK ortaya çıkması ile açıklanabilir.

Uygulamada STK’larda katılımcıların tesisi için seçimle yönetimleri iş başına taşınmaları önemlidir. Ancak daha önemlisi seçimle iş başına gelenlerin diğerlerinin görüşlerine her zaman saygı duymaları ve eleştirilerine açık olmaları gerekliliğidir. Sadece seçim dönemlerinde üyelerin görüşlerini alan ve onlara yakınlık gösteren formaliteler demokratiklikten uzak katılımcılık gösterileri olarak belirtilebilir. Ayrıca seçimle olsa bile uzun yıllar benzer kişilerin liderlik pozisyonlarını işgal etmesi de demokratiklik ve katılımcılıkla pek de bağdaşmamaktadır (Tosun, 2006: 258). Diğer taraftan üyeliğe mecburmuş gibi davranış sergileyerek seçim döneminde oy verme ve işi düştüğünde STK ile ilgilenme de katılımcılık açısından kaliteli bir davranış şekli olmadığı belirtilebilir.

STK’larda kalite örgütün gerçekleştirdiği şeylerin bir parçası gibi görülmesi önem arz etmesi gerektiği bu nedenle bir kültür olarak iç ve dış paydaşların tamamını içine alan bir kapsayıcılığın temin edilmesi literatürde vurgulanmaktadır (Cairns vd., 2005: 145-146) Bu sayede gönüllülük kapsamındaki pek çok faaliyette katılımcılığın gereksiz çatışmaları (ücretli personel-gönüllü, gönüllü-gönüllü, STK-hedef kitle) önleyici, faaliyetlere motive edici, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayıcı, yaratıcı ve yeni fikirleri temin edici, insan kaynağını ve hedef kitleyi tatmin edici olacağı da burada belirtilebilir. Örneğin katılımcı bir şekilde hedef kitlenin görüşleri alınarak o bölge ile ilgili projelere girişilmesi hedef kitlenin istemlerini tam olarak karşılayacak gereksiz çaba ve kaynak israfını bertaraf edebilecektir (Güder, 2005: 91). Böylece hedef kitlenin asıl sorununa da çözüm bulunarak müşteri memnuniyeti de sağlanmış olabilecektir. Gönüllüler gerçekten yararlı bir çaba içinde oldukları düşüncesi içinde huzurlu bir şekilde hizmetlerini

gerçekleştirirken motivasyon ve performansları yüksek ve iş tatmini içinde olabileceklerdir. Motivasyon ve iş tatmini içinde olma çatışmaları azaltacak ya da olumlu yöne yöneltebilecektir. Sonuç olarak tüm hizmet süreci kaliteli bir şekilde yönetilmiş olabilecektir. Bu kapsamda proje öncesi, süreci ve sonunda herkesime (yönetici, gönüllü ve hedef kitle) yapılacak anketler de fikir bazında katılımı sağlayarak doğru değerlendirmelere yol açabileceği için kaliteyi olumlu etkileyebilecektir.

### 4.3. Sürekli Gelişme / İlerleme Boyutu ve STK'lar

Sürekli gelişme de TKY ve STK'lar için önemli bir konudur. TKY'nin temelinde standartların sürekli geliştirilmesi yer alır. Benzer şekilde STK'lar da toplumda her türlü olumsuzluğu ortadan kaldıracı ve sürekli bir şekilde daha iyiye yöneltici çaba içinde çalışmalarını gerçekleştirirler.

TKY'nde sürekli gelişme sürekli iyileştirme (kaizen) ile somutlaştırılan bir süreçtir. Sürekli iyileştirme sadece iş yaşamını değil özel (sosyal, ev) yaşamı da kapsayan bir bütünü sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Her iyileştirme bir standardı ortaya koyar. Ancak bu süreç dinamiktir ve yeni iyileştirme yeni bir standardı ortaya koyacaktır. Belirli zaman aralığında bakıldığında sürekli gelişmenin gerçekleştiği rahatça görülebilecektir. Kalite geliştirici araçlar olarak Demig Döngüsü (planla, uygula, kontrol et, tedbir al), balık kılçık diyagramı, beyin fırtınası, pareto analizi, kalite kontrol grafikleri gibi tekniklerin kullanımı sürekli gelişmeden başka bir şeyi amaçlamamaktadır. Ayrıca sürekli gelişme bir yönüyle de hataların minimize edilmesine de yol açan bir süreçtir. Zaten hataların minimize edilmesi de sürekli gelişmeden ayrı değildir. En önemlisi de sürekli gelişme kapsamında olağan iş yaşamı içinde her mekan adeta Ar-Ge birimi gibi hareket eder hale gelebilecektir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 28-33; Karkoszka ve Honorowicz, 2009: 198).

Sürekli ilerleme kapsamında önemli teorik bir kabul ise sıfır hata kavramıdır. Hataları tekrarlamamayı ölçü alan sıfır hata aslında sürekli mükemmelliğe doru olan kalite yolculuğu için önemli bir slogan ya da hedef gibi nitelendirilebilir. Dolayısıyla sıfır hata uygulamada en az hata şeklinde de algılanabilir. Bu düşüncüyü destekleyen diğer bir slogan ise güvenilirlik ve performans kontrolü açısından önemli görülen "ilk seferinde doğru yap" şeklinde ifade edilebilmektedir (Sıktın vd., 1994: 542).

STK'lar misyonları, vizyonları ve değerleri çerçevesinde topluma hizmetlerini sunarlar onları hizmetler kapsamında sürekli gelişmelerini sağlayabilmektedir. Örneğin Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinde kız çocuklarının eğitim almalarını sağlamaya yönelik bir misyon aslında o bölge için büyük bir fırsat olarak görülebilir. Burada kız çocuklarının eğitim alması kültürel, ekonomik ve sosyal açıdan birey ve bölge dolayısıyla Türkiye geneline toplam bir kalite getirebilecektir. Eğitim alan önceki nesil sonrakine daha fazla olanağı sağlama çabasında olacağı için toplumda sürekli bir gelişme görülebilecektir.

#### 4.4. Sürekli Eğitim Boyutu ve STK'lar

Yukarıdaki başlıklarda da TKY guruları kapsamında ortaya konulan fikirler mutlaka eğitimi de içermektedir. TKY ve STK'lardaki süreçlerin tamamı neredeyse eğitimle başlar ve eğitimle eder. Bu kapsamda eğitimle verilen pek çok bilgi davranışa dönüşerek öğrenmeye yol açabilecektir.

TKY'nde eğitim en üst kademededen en alt kademeye örgütteki tüm insan kaynağının yaşadığı bir olaydır. TKY'nde İnsan kaynakları kapsamında eğitim ve çalışanların gelişmesi araştırmalarda en önde gelen konular kapsamında yer almaktadır (Hoang, 2010: 934). TKY'nde eğitim teorik ya da pratik olarak verilebilmektedir. Teorik eğitim kapsamında toplantı, söyleşi, konferans, çeşitli tartışma ortamları, bilişim teknolojileri, filmler, kitap ve broşürler kullanılabilir. Ancak TKY için daha önemli boyut eğitimle verilenlerin uygulamaya aktarılmasıdır. Bu kapsamda iş başında da eğitim verilmesi ön plana çıkmaktadır. Böylece hataların minimize edilmesi, kayıpların (zaman, emek, para, materyal vb.) azaltılması, çalışanın iş konusunda kendine daha fazla güvenmesi ve daha iyi motive olarak performansının artması teorik ve pratik eğitimle sağlanabilir. Diğer taraftan yeni üretim ve yönetim tekniklerinin öğrenilmesi de eğitimle kazanılacak bir süreçle realize edilebilir.

STK'lar içinde eğitim gönüllü yönetiminin önemli bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Gönüllü yönetimi çerçevesinde STK'ya katılan birey uyum eğitimi sayesinde STK ile ilgili kurum felsefesi, yönetsel süreçler, uygulamada karşılaşılan olaylar, hakları gibi konularda bilgi sahibi olacak ve kendi konumunu kafasında belirleyebilecektir. Diğer taraftan verilecek hizmetler çerçevesindeki eğitimler de gönüllülerin misyonun gerçekleştirilmesi yönünde performanslarını olumlu etkileyebilecektir (Empowering America's Grassroots, 2005: 3-1,3-2,3-3). Örneğin hizmet verilecek bir yörede doğal ve kültürel koşullara verilecek eğitim onların alanda çalışırken dikkatlerini doğru yöne yönlendirmelerini ve olumsuzlukları (hedef kitle ile çatışma, kazalar, yasal durumlar vb.) daha az hissetmelerini sağlayabilecektir.

Ayrıca bir çay, kahve molasında konuşulan tecrübeler bile informal bir eğitim olarak gönüllülere ve hizmet süreçlerine büyük faydalar sağlayabilecektir. Örneğin eski ya da yeni bir gönüllünün yaşadığı olumsuz bir tecrübe diğerlerini uyarıcı etkiye sahip bir çerçevede informal bir eğitim olarak ortaya çıkabilecektir.

#### 4.5. Ölleme Amaçlılık Boyutu ve STK'lar

Ölleme amaçlılık TKY ve STK'lar için en önemli boyutuyla zaman temelinde öne çıkmaktadır yorumu yapılabilir. Bu bağlamda günümüz dünyasında en önemli ve geri çevrilemeyen kaynak zaman olarak ifade edilebilir. Göreceli olarak finans, teknoloji, insan kaynağı, hammadde ya da fonksiyonel bilgi sonradan elde edilebilir. Zaman elden çıktığında artık geri dönüşü yoktur. O halde örgütsel ve bireysel açıdan zamanın çok iyi değerlendirilmesi gereklidir. Zamanın iyi değerlendirilmesinin adresi ise ölleme amaçlı yaklaşım olarak ifade edilebilir.

TKY’nde bu konu çeşitli sorular çerçevesinde basitçe açıklanabilir. Zaman kaybının nedeni ne olabilir? Plansızlık ve esnek plansızlık. Rasyonel ve iyi planlanmış bir süreç uygulamada zaman kaybını en aza indirecektir. Diğer bir soru ise planlamada mı yoksa uygulamada mı zaman kaybı seçilmelidir? Aslında bu soru biraz hatalıdır. Zaten iyi ve esnek planlama zaman kaybı değildir. Eğer iyi ve esnek planlama yapılamazsa o zaman uygulamada zaman kaybı ile karşılaşılabilir. Uygulamadaki zaman kaybı neden olur? İyi ve esnek olmayan planlama sonucu bozulma, duraklama, yanlış yapma, olumsuz iletişim, stres, ön yargı, uzayan çalışma saatleri, memnuniyetsizlik, bıkkınlık, çatışma...vb. sayesinde olabilir. Bundan sonra neler olabilir? Diğer kaynakların (insan, doğa, finansman, bilgi, teknoloji) boşa harcandığı verimliliği, etkililiği, etkinliği, üretkenliği, karlılığı olmayan kalitesiz bir performans sürece ortaya çıkabilir.

Diğer taraftan bugün işletmeler ve kar amacı gütmeyen örgütler fark etmişlerdir ki yüksek kalite ile düşük maliyet eş anlamlıdır. Çünkü bir işi ilk defasında doğru yapmak sürekli problemleri doğru çözmekten daha az maliyetlidir (Bateman ve Zeithalm, 1990: 684). Dolayısıyla maliyet minimizasyonu için de önleme amaçlılık gerekli bir konudur.

Söz konusu STK’lar olduğunda da aslında gerek kurum içi gerekse toplumsal hizmet süreçlerinde de önleme amaçlılık kamu ve özel sektöre göre çok daha fazla önemlidir. Bunun nedeni daha önce de belirtildiği gibi STK’ların diğer sektörlere göre en az kaynak sahibi olan kesim olduğu ile açıklanabilir (Drucker, 1995: 210). Örneğin STK’larda gönüllü bireylerin zamanları çok yetersizdir. Onlar bunu gönüllü olarak ikinci bir iş gibi ekstra özveri ile parasal bir karşılık duymadan akşam ya da hafta sonu tatillerini feda ederek yapabilirler. O halde zaman STK’lar için çok önemlidir. Ayrıca STK’lar kamu ya da özel sektör gibi yüksek finansman kaynaklarına sahip değildirler ancak en az onlar kadar profesyonel ve kaliteli hatta daha iyi faaliyetleri gerçekleştirme ve hizmet verme durumundadırlar. Yine teknoloji ve araç gereç konusunda STK’lar mütevazı olanakları ile hareket ederler. O hal de STK’lar zaten önleme amaçlılığa doğal olarak önem veren örgütlenmeler olarak ifade edilebilir.

#### **4.6. Müşteri Odaklılık Boyutu ve STK’lar**

Kar amacı güden örgütlenmelerde müşteri kavramı öne çıkarken, STK’larda, müşteri kavramı karlılığı çağrıştırmaması ve gönüllük felsefesini içermesi nedeniyle hedef kitle olarak da ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak gerek TKY gerekse STK’lar müşterine / hedef kitlelerine onların beklentilerini karşılayacak kalitede ürün ve / veya hizmeti sunma çabası içindelerse onların müşteri odaklı davranış içinde oldukları belirtilebilir.

TKY’nde müşteri kavramı iç ve dış boyutuyla ortaya konulmaktadır. İç müşteri örgüt içindeki üretim süreçlerinde bir sonraki aşamayı müşteri gibi görmek ve ona karşı en kaliteli hizmeti sunma çabasında olmayı ifade etmektedir. Diğer taraftan dış müşteri ise klasik anlamdaki müşteri tanımına uyan bir şekilde o örgütün ortaya koyduğu nihai ürün ya da hizmeti alan üretici ya da tüketicilerdir. TKY’de sözü edilen sürece tedarikçiler ve servisler vb. hizmetleri sağlayanlar da eklenildiğinde müşteri kavramının

boyutları da çok genişlemiş olmaktadır (Rabson, 1989: 10). TKY'ye göre tüm bu süreçlerde en kaliteli olanı müşteri memnuniyeti çerçevesinde bir sonraki müşteriye sunmak önemli bir kuraldır.

TKY felsefesine göre örgütler kalite ön yargısı ile oluşturulmalıdır. Kalite ilerleme araç ve teknikleri her şeyi kapsayan üst bir şemsiyedir. Bu kapsamda tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için en üst seviyede gayret ve tasarım gereklidir (Bateman ve Zeithalm, 1990: 684). Dolayısıyla kalitenin başlangıç, süreç ve bitiş noktası müşterilerdir şeklinde bir ön yargı geliştirilebilir.

STK'larda müşteri kavramının karşılığı olan hedef kitle içine bireyler, kamu ve özel sektör örgütlenmeleri de girebilecektir. Üçüncü sektör olarak da ifade edilen STK'lar birinci ve ikinci sektörden farklı olarak hedef kitle memnuniyetini maksimize etme eğilimini kar amacı gütmeyen, gönüllülük felsefesi kapsamında, üyelerinin haklarını koruma ve geliştirme eğilimi içinde, hizmet ağırlıklı olarak gerçekleştirirler (McDonald, 2007: 257). Ancak burada STK'ların hedef kitleye odaklı kaliteli hizmet üretmesi sonucu kendi çıkarına fayda sağlamayacağı gibi bir görüş anlamsız olacaktır. Tam aksine hizmet kalitesi imajı yüksek bir STK'ya parasal yardım, teknolojik ve materyal yardım, gönüllü ya da profesyonel insan kaynağı akışı pozitif yönde olacaktır. Ayrıca ulusal ve uluslar arası ve üstü kurum ve kuruluşların STK'ya bakış açıları da olumlu yönde etkilenebilecektir. Bu ise STK'ya lokalden globale doğru daha fazla büyüme gelişme olanağını sağlayabilecektir.

Sonuç olarak gerek özel sektör gerekse STK'ların müşterileri / hedef kitleleri aynı şeyi talep etmektedirler. Bu talebin adı kalitedir. Bu çerçevede kalite tüketici ihtiyaçlarına cevap verme düzeyidir (Carter, 1993: 30). Dolayısıyla STK'lar daha öncede ifade edildiği gibi hedef kitesine bir hizmeti sunmadan önce o hedef kitle ile görüşmeli onların istem ve ihtiyaçlarını saptamalıdır. Gerekirse proje bazlı tüm çalışma süreçlerinde başlangıç, süreç ve sonunda anketlerle hedef kitle görüşlerini almalıdır. Bu anketleri kendi insan kaynağı ve diğer paydaşlara da uygulamalıdır. Böylece gerekli planlamaları yaparak hedef kitlenin isteği kaliteyi yakalamak daha kolay olabilecektir.

## 5. SONUÇ

TKY yirminci yüzyılın başlarından itibaren gelişerek büyüyen önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Onun Japonya ve ABD başta olmak üzere önce özel sektör sonra da kamu sektörüne büyük katkılar sağladığı günümüzdeki uygulamalarla görülmektedir. STK'lar ise özel ve kamu sektörünün paydaşı olarak bir üçüncü sektör niteliğinde kapsamlı çalışmalarını dünya genelinde sayısız soruna kaliteli çözümler üretmektedir. Dolayısıyla kamu ve özel sektör ya da STK'lar paydaş olmaları hasebiyle dünya geneli için ortak kalite çabasının birer parçalarıdır.

Ne STK'lar ne de TKY "liderlik, katılımcılık, sürekli gelişme, sürekli eğitim, önleme amaçlı yaklaşım ve müşteri / hedef kitle odaklılık, toplum" dışında bir süreçte faaliyet gösteriyor değildirler. Sadece farklılık



STK'ların ve TKY'nin daha önce de açıklandığı gibi doğasından kaynaklanmaktadır.

STK'lar kar amacı güden şirket ya da kamu hizmeti veren devletin uzantısı bir kuruluş değildir. O halde özel bir alanı işgal etmektedir. Bu yönüyle kendi doğası gereği TKY ya da diğer yönetim yaklaşımlarından faydalanması çağdaş dünya ve küreselleşme açısından kaçınılmaz gibi gözükmektedir.

Diğer taraftan küresel ya da lokal pek çok kalite ödülü her ne kadar özel sektör için düşünülmüş ve veriliyor olsa da bu konuya yönelik organizasyonların çoğu STK'lar aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu STK'lar adeta bağımsız ve güvenilirliği kanıtlanmış bir çerçevede TKY'ne önemli katkıları sağlamaktadırlar.

Bu çalışma ile TKY'nin temel unsurları ve STK'lar arasında örtüşen ve ayrılan yönler çeşitli açılardan irdelenmiştir. En iyi yönetim yaklaşımı olmayacağı gibi STK'lar için de en iyi yönetim şekli şudur denilmesi olanak dışıdır. Son söz olarak TKY'nin ve STK'ların ilerleyen yıllarda birbirlerinden alacakları önemli faydalar olabileceği burada vurgulanabilir.

#### **KAYNAKÇA**

AGARWAL, A.; (2003), "The Search for Sustainable Development", Editor: Nigel Cross, Earths Publishing, Ltd., London.

ANJARD, R. P.; (1998), "Total Quality Management: Key Concepts", **Work Study**, 47(7), s.238-247.

BALSER, D. ve McClusky, J.; (2005), "Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness", **Nonprofit Management & Leadership**, 15(3), s.295-296.

BEDWELL, R. T.; (1993), "Howto Adopt Total Quality Management: Laying a Sound Foundation", **Nonprofit World**, 11(4), s.29.

CAFOĞLU, Z.; (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay., İstanbul.

CAIRNS, B., HARRIS, M., HUTCHISON, R., TRICKER, M.; (2005), "Improving Performance? The Adoption and Implementation of Quality Systems in U.K.", **Nonprofit Management & Leadership**, 16(2), s.145-146.

CARTER, L. M.; (1993), "How to Be a Role Model in the Quest for Quality", **Nonprofit World**, 11(5), s. 30,32.

ÇIKIN, A. ve KARACAN, A.R.; (1994), Genel Kooperatifçilik, Ege Üniv. Yay., İzmir.

DRUCKER, F. P.; (1996), Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev: Fikret Uçcan, Türkiye İş Bankası Yay., Ankara.

DRUCKER, F. P.; (1990), Managing The Nonprofit Organization: Principles and Practices, HarperCollins Publishers, New York.

Empowering America's Grassroots; (2005), "Successful Strategies For Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers", USA.

FISHER, J.; (2003), "Local and Global: International Governance and Civil Society", **Journal of International Affairs**, 57(1), s.26.

FREDRIKSSON, M.; (2005), "A Cooperation Model for the Third Sector Based on Total Quality Management", **Total Quality Management**, 16(6), s.693-706.

GUPTA, S. ve KANT, S.; (1999), "Total Quality Management and Accreditation Strategic Essentials For The Next Millennium", IHOSPITAL NOTES, **JK Science**, 20(2), s.114.

GUTIE'RREZ, L. J., TORRES, I. T., MOLINA, V.; (2010), "Barrales Quality Management Initiatives in Europe: An Empirical Analysis According to Their Structural Elements", **Total Quality Management**, 21(6), s. 579.

GÜDER, N.; (2005), Sivil Toplumcunun El Kitabı, STGP Yay., Ankara.

GÖNEL A. ve ACILAR, A.; (1998), Önde Gelen STK'lar, Myra Yay., İstanbul.

HALLORAN, J.; (1986), Personel and Resource Management, Pritence-Hall, Inc., New Jersey.

HAMPTON, D.; (1986), Management, McGraw-Hill, Inc., USA.

HAYES, T.; (2002), "The Non-Profit Sector, Government and Business", **Public Management Review**, 4, s.261.

HOANG, D. T., IGELB, B. ve LAOSİRİHONGTHONG, T.; (2010), "Total Quality Management (TQM) Strategy and Organisational Characteristics: Evidence From A Recent WTO Member", **Total Quality Management**, 21(9), s.934.

JAMES, P.; (1996), Total Quality Mangement, Pretice Hall, Inc., Britain.

KALDOR, M.; (2003), "Civil Society and Accountability", **Journal of Human Development**, 4(1), s.9.

KAMAT, S.; (2003), NGOs and the New Democracy, Harvard International Review, USA.

KARKOSZKA, T. ve HONOROWICZ J. (2009), “Kaizen Philosophy A Manner Of Continuous Improvement Of Processes and Products”, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, 35, s.198.

KENDALL, J. ve Knapp, M.; (2000), “Measuring The Performance of Voluntary Organizations”, **Public Management**, 2(1), s.106.

KEINER, M.; (2004), “Re-Emphasizing Sustainable Development-The Concept of ‘Evolutionability’: On Living Chances, Equity and Good Heritage”, **Kluwer Journal**, 6, s.382-388,

KOTLER, P. ve ANDREASEN, A. R.; (2000), Strategic Marketing For Non-Profit Organizations, Cengage Learning EMEA , USA.

LAIDLER-KYLANDER, N., QUELCH, J. A. SIMONIN, B. L.; (2007), “Building And Valuing Global Brands in The Nonprofit Sector”, **Nonprofit Management & Leadership**, 17(3), s.254.

LANE, F. S.; (2004), “Association For Research on Non Profit Organizations and Voluntary Actions”, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 33(2), s.355-356.

LENKA, U. ve SUAR, D.; (2008), “A Holistic Model of Total Quality Management in Services”, **The Icfai Journal of Management Research**, 7(3), s.57,62.

MACMILLAN, K., MONEY, K., MONEY A., DOWNING, S.; (2005), “Relationship Marketing In The Not-For-Profit Sector: An Extension and Application Of The Commitment-Trust Theory”, **Journal of Business Research**, 58, s. 806.

MANDEVILLE, J.; (2005), The Nonprofit Sector: A Partner with Government, Patimes, Special Section.

MCDONALD, R. E.; (2007), “An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission”, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 36(2), s. 257.

MOOSA, K. ve SAJID, A.; (2010), “Critical analysis of Six Sigma Implementation”, **Total Quality Management**, 21(7), s.745.

MULUK, F. Z., BURCU, E., DANACIOĞLU, N.; (2000), Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi, Kalder Yay., Ankara.

MURRAY, V. ve Harrison, Y.; (2002), Virtual Volunteering: Current Status and Future Prospects, Canadian Centre for Philanthropy.

NAHAVANDI, A. ve MALEKZADEH, A. R.; (1998), *Organizational Behavior*. Prentice – Hall, Inc., New Jersey.

ÖZDEMİR, S.; (1998), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 217.

ÖZMEN, R.; (2006), Dernekler Kanunu ve İlgili Mevzuat, Seçkin Yay., Ankara.

ÖZMUTAF, N.M.; (2010), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü El Kitabı ve Gönüllülüğe Etkileri”, **Vizyoner Dergisi**, 2(1), 52.

PALO, S. ve PADHI, N.; (2005), “How HR Professionals Drive TQM: A Case Study in an Indian Organization”, **The TQM Magazine**, 17(5), s. 467-485.

RABSON, M.; (1989), “Kalite Sayesinde Mükemmellik”, Çev: Sumru Fadilloğlu, **Kalite Dergisi**, 4 (10), s.10.

ROSENHOOVER, D. E. ve KUHN, H. W.; (1996), “Total Quality Management And The Public Sector”, **PAQ, Winter**, s.450.

RUZEVICIUS, J.; (2006), “Integration Of Total Quality Management and Knowledge Management”, **Informacijos Mokslai**, 37, s.5.

RYFMAN, P.; (2006), Sivil Toplum Kuruluşları, Çev.: İsmail Yerguz, İletişim Yay., İstanbul.

SHARON, O.; (1995), *Strategic Management For Nonprofit Organizations*, Oxford University Pres, USA.

ŞİMŞEK, M. ve Nursoy, M.; (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, Hayat Yay., İstanbul.

SIKTIN, S. B., SUTCLIFFE, K.M., SCHROEDER, R.G.; (1994), “Distinguishing Control From Learning In Total Quality Management: A Contingency Perspective”, **Academy of Management Review**, 19(3), s.542.

TOSUN, G.; (2006), İzmir’de Sivil Toplum, Alfa Aktüel Yay., İstanbul.

Total Quality Management, Chapter 5: Defining Quality, [www.wiley.com/college/sc/reid/chap5.pdf](http://www.wiley.com/college/sc/reid/chap5.pdf), (Eylül 2010).

TYSON, S. ve York, A.; (1993), *Personel Management*, Clay Ltd., England.

US, A.T.; (2005), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekliliği Garantisi: Toplam Kalite Yönetimi”, STK’lar İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yay., İstanbul.

WALSH, A., HUGHES, H., MADDOX, D. P.; (2002), “Total Quality Management Continuous Improvement: Is The Philosophy a Reality?”, **Journal of European Industrial Training**, 26(6), s.299–307.

YAMAN, Y.; (2005), “Bir STK Kurma ve İşletme”, STK’lar İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yay., İstanbul.