

# KAR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERDE YÖNETİM

*Hüseyin ÖZGEN<sup>(1)</sup>, Murat TÜRK<sup>(2)</sup>*

## 1. GİRİŞ

Günümüze kadar yapılan çalışmalardan kar amacı gütmeyen örgütlerin, ekonomik ve sosyal faaliyetler alanında önemli bir yer tutmaya başladığı ve aynı zamanda, gelişmiş ülkelerde de son yıllarda en fazla gönüllü istihdam eden sektör haline geldikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, bu örgütler ekonomik faaliyetler açısından değerlendirildiğinde özel ve kamu sektörü yanında üçüncü bir sektör gibi işlev görmektedirler.

Diğer yandan, kar amacı gütmeyen örgütler işletme yönetiminin önderleri olma yolundadırlar. Strateji ve yönetim kurulunun etkinliği gibi alanlarda, bilgi işçilerinin motivasyonu ve verimliliği konularında birçok işletmeden daha başarılı olmaktadır.

Ayrıca, gelenek ve inançlarımız içinde köklü bir yeri olan ve topluma hizmet vermeye çalışan bu örgütlere olan ihtiyaç günümüz sorunlarının çözümü, yaptıkları işin kapsamı, verimliliğe ve topluma katkıları bakımından gün geçtikçe artmaktadır. Her gün sayıları hızla artan ve toplumun özellikle beşeri kaynaklarının daha verimli kullanılmasında yardımcı araç niteliği kazanan bu tür örgütlerle ilgilenmek zorunlu hale gelmiştir. Oysa, son yıllarda araştırmacılar genellikle kar amacı güden örgütler üzerinde çalışmalar yaparken gelişmiş ülkelerdeki insanlar, kar amacı güden örgütlerden daha çok kar amacı gütmeyen örgütlerin faaliyetlerine katılmaktadırlar. İşte bu bulgular, kar amacı gütmeyen örgütler konusunda çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, kar amacı gütmeyen örgütler genel olarak tanıtılmakta ve günümüzdeki yönetim problemleri incelenerek, çözüm alternatifleri tartışılmaktadır.

---

(1) Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, ADANA

(2) Arş. Gör., Niğde Üniversitesi, İşletme Bölümü, NİĞDE

## 2. KAR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERİN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Genellikle, işletmecilik eğitim programları kar amacına dönük işletmeleri kapsamaktadır. Kar amacı gütmeyen örgütler ise kooperatifler hariç, programların dışında kalmaktadır(Aydın, 1992, s.235). Çalışmamızda bu programlar dışında kalan kar amacı gütmeyen örgütler incelenmektedir.

Kuşkusuz, kar amacı güden ve gütmeyen örgütler arasında kesin bir çizgi çizmek zordur. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı tanımlar aşağıda ifade edilmektedir. Bunlar;

1) Kar amacı gütmeyen bir örgüt, sosyal olarak arzulanan hizmetleri kar elde etme niyeti olmaksızın sağlayan ekonomik bir varlıktır (Henke, 1984, s.1).

2) Kar amacı gütmeyen örgütler, çalışanların örgüt faaliyetlerinden herhangi bir kazanç (ücretle çalışanlar hariç) beklemediği ve hizmet eğilimli örgütlerdir. (Dıgman,1986,s.342)

3) Kar amacı gütmeyen örgütler, üyelerini, yöneticilerini ve örgütü mali bakımdan zenginleştirmeye çalışmayan örgütlerdir (Dabbs,1991.s.68). Bunların temel amacı; eğitim, sağlık ve benzer konularda hizmet sunmaktır.

Bu tanımlardaki ortak nokta, kar amacı gütmeyen örgütlerin kar beklemeden sosyal hizmet sunma amaçlı olmalarıdır. Ayrıca, kar amacı gütmeyen örgütlerin bireyler tarafından satın alınacak veya ticareti yapılacak ve sahiplik ifade eden hisseleri bulunmamaktadır. Harcama ve giderlerin hasılatlardan düşüldükten sonra kalan kısmını işletmenin hizmet yeteneğini genişletmek için kullanmaktadırlar.

Kar amacı gütmeyen örgütlerde amaç hizmet olduğu için yönetim kararlarının amacı, elde ki mevcut kaynakları kullanarak en iyi hizmeti sağlamaktır. Başarı ölçüsü, hizmetin kalitesi ve seviyesidir(Aydın, 1992, s.236).

Kar amacı gütmeyen örgütlerin temel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir(Anthony, 1984, s.38). Bunlar;

- Kar ölçütünün yokluğu,
- Hizmet örgütleri olma eğilimi,
- Amaç ve stratejilerle ilgili kısıtlamalar,
- Mali destek için müşterilerine daha az bağımlılık,
- Meslek sahiplerinin hakimiyeti,
- Yetki ve sorumluluklarda farklılıklar,
- Üst yönetimlerde farklılıklar,
- Politik etkenlerin önemi,
- Yetersiz yönetim kontrol geleneği'dir.

Bu özelliklerden en önemlisi kar ölçütü kavramıdır. Bütün işletmeler için kar, hem etkinlik hem de verimlilik ölçüsüdür. Ancak, kar amacı gütmeyen örgütlerde amaç, kar değil, hizmettir. Bu nedenle, kar gibi ortak bir ölçüt mevcut değildir. Bu örgütlerde amaç, gelirlerle giderler arasındaki farkı artırmaktan ziyade, belli bir kaynakla mümkün olduğu kadar çok hizmet vermek veya belli bir hizmeti mümkün olduğu ölçüde az kaynak kullanarak gerçekleştirmektir(Aydın, 1992, s.246).

Tablo-1'de kar amacı güden örgütlerle kar amacı gütmeyen örgütlerin temel özelliklerinin öncelikli amaçlara göre sınıflandırılması yapılmaktadır (Megginson, 1983, s.551).

**TABLO 1: Kar Amacı Güden Örgütler ile Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerin temel Özellikleri**

Örgüt Türleri:	Öncelikle Yararlananlar:	Yaygın Örnekler:	Yönetimin Temel Odağı:
<b>Kar Amaçlı Örgütler:</b>			
-İşletmeler:	-Sahipler, hissedarlar -Çalışanlar -Tüketiciler	-Otomobil Üretimi, -Gazete, -Lokanta, vs.	-Kar etmek -Bunun için mal veya hizmet üretmek, satmak
-Serbest Meslek İşletmeleri:	-Serbest M.erbabı, -Alıcılar	-Doktor, -Avukat, -Mimar, vs.	-Tatminkar bir gelirin elde edilmesi, -Bunun için iyi hizmet
<b>Kar Amacı Gütmeyen Örgütler:</b>			
-Kar amacı gütmeyen hizmet kurumları	-Alıcılar, -Halk.	-Vakıflar, -Hayır kurumları,	-Potansiyel alıcılar arasından seçerek almak ve hizmet vermek
-Karşılıklı Yardımlaşma Kurumları	-Üyeler -Dernekler, klüpler, -Parti ve mesleki bir.	-Sendikalar,	-Üyelerin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve yardımlaşma, koruma, geliş.
-Kamu Kurumları	-Halk -İtfaiye, PTT,	-Polis teşkilatı.  -Üniversite, vs.	-Halkın büyük bir kısmına veya tamamına standart hizmet sunmak

Kar amacı gütmeyen örgütler, paraya ticari işletmelerden daha fazla önem vermektedirler. Zamanlarının büyük bölümünü para hakkında konuşmak ve dertlenmek ile geçirirler. Çünkü, parayı toplamak çok zordur, elde edebildikleri de hep, ihtiyaç duydukları miktarın çok altındadır. Ancak, kar amacı gütmeyen örgütler stratejilerini para üzerine kurmadıkları gibi işletmelerin üst yöneticilerinin aksine, yaptıkları planların merkezinde de para yoktur(Drucker, 1994, s.210).

Kar amacı gütmeyen örgütlerin en iyileri, organizasyonlarının görev ve amacının tanımlanması konusunda çok fikir yürütenleridir. İyi niyetlerinin tezahürü olan parlak nutuklardan kaçınıp, bunun yerine üyelerinin-hem yönetici hem de gönüllüler olarak yaptıkları işler üstünde açık ve seçik etkileri olan hedefleri esas alırlar. Mesela, bazılarının hedefi, toplum dışına itilen-alkolik, suçlu, sokağa atılmış kimseleri iyi vatandaşlar olarak yeniden kazandırmak, bu insanların hem kendilerine hem de başkalarına saygı duyan, kendilerine güvenen becerikli insanlar olmasına çalışmak iken, bazılarının amacı doğanın, hayvan ve bitki örtüsünün zenginliğini korumaktır (Drucker, 1994, s.211).

### **3. KAR AMACI GÜDEN ÖRGÜTLERLE KAR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARI**

Kar amacı güden örgütlerle kar amacı gütmeyen örgütler arasındaki en temel fark misyonlarıdır. Buna ek olarak dikkate değer diğer farklılıklar ise amaç ve hedeflerindedir. Kar amacı güden örgütler kabul edilsede edilmesede karlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar ve kar elde etme amacındadırlar. Bu sebeple, kar bu örgütlerin ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel hareket noktası iken, kar amacı gütmeyen örgütler için böyle değildir. Kar amacı gütmeyen örgütler, bütçelerini artırma, bütçelerindeki maliyetleri belirleme, itibar ve sorumluluklarını artırma, hizmetlerinin kapsam ve kalitesini artırma gibi amaç ve hedefler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bununla beraber, yeni kurulanların çoğunda amaçlar sıkça ve kısa dönemler için basitçe belirlenir. Buna ek olarak, kar amacı gütmeyen örgütlerin durumlarından kaynaklanan problemleri vardır. Örneğin, bir hizmet örgütü olan hastanelerin yönetimi, birçok işletmelerin veya devlet kuruluşlarının yönetiminden daha karmaşık ve zordur(Dıgman, 1986, s.344).

Kar amacı güden örgütlerle kar amacı gütmeyen örgüt yöneticilerinin etkili yönetim için haberdar olmaları gereken; 1) misyon, 2) stratejiler, 3) Bütçe, 4) Gönüllü çalışanların sayısı ve 5) yöneticinin seçimi gibi temel konularda kesin farklılıklar bulunmaktadır. Tablo-2'de bu farklılıklar özetlenmektedir(Megginson, 1983, s.559).

**TABLO 2 : Kar Amacı Güden Örgütlerle Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerin Farklılıkları.**

	Kar Amacı Güden Örgütler	Kar Amacı Gütmeyen Örgütler
Etkinliğin Ölçülmesi	Kar	Müşterilere sağlanan hizmet
Stratejiler	Uzun dönemli	Kısa dönemli
Bütçe	Planlama ve kontrol aracı	Öncelikle kontrol aracı
Ücret Politikası	Çalışanlara ücret, vb.	Çalışanların çoğu finansal karşılık beklemez
Üst Yönetici Seçimi	Yöneticilik tecrübesine dayalı	Genellikle teknik ve mesleki yeterliliğe dayalı

#### **4. KAR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERİN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER**

Kar amacı gütmeyen örgütlerin sayıları gün geçtikçe artmakta ve her gün daha da yaygınlaşmaktadır. Üçüncü sektör olarak anılmaya başlanan bu tür örgütlerin ortaya çıkması ve önem kazanması ile sorunları da ardi ardına gelmeye başlamıştır. Şimdi bu sorunları tesbite çalışalım.

Sorunlarının en başında, kar ölçütlerinin olmaması gelir. Bu konularda çalışan araştırmacılar karın, bir işletmenin başarısını ölçmede kar amacı gütmeyen örgütlerden çok farklı olarak, yöneticilerin yönetim kontrolünde kullanabilecekleri kontrol kriteri olduğunu ve örgütlerin performanslarını ölçmede kullandıklarını belirtirler (Dinçer, 1992, ş.394). Halbuki kar amacı gütmeyen örgütlerde kar amacı olmadığı için böyle bir standart yoktur. Aynı zamanda bu örgütler hizmet sundukları için hizmet kavramının bünyesindeki belirsizlikleri de taşırlar (Koteen, 1989, s.13).

İkinci sorun, rekabet imkanlarının veya rekabetin olmamasıdır. Kar amacı gütmeyen örgütlerde rekabet ortamı pek yoktur ve çoğu kere yeni alıcı bir fırsat olarak görülmez. Hatta bazen yeni alıcılar, yeni problem kaynakları olarak algılanır. Kar amacı ve rekabet duygusu, işletmelerde maliyetleri düşürerek daha iyi mal veya hizmet vermeye sevkeder. Kar amacı gütmeyen örgütlerde ise daha iyiye doğru yönelen bu tür bir motivasyon bulunmamaktadır (Dinçer, 1992, s.395).

Üçüncü sorun, kamu sektöründe yer alan örgütlerde daha çok etkili olan politikalarıdır. Çünkü, bazı örgütlerin kuruluşu bile politik olmaktadır. Diğer kar amacı

gütmeyen örgütler ise, kendileri belirli bir politika ve eğilim geliştirmişlerdir. Hizmetlerini de genellikle bu politika ve eğilime sahip alıcılara sunma gayreti içindedirler(Koteen, 1989, s.14).

Dördüncü sorun, yönetim yapıları ile ilgilidir. Örgütlerde yapılan faaliyetleri planlayan ve sonuçlarından sorumlu olan bir üst yönetici vardır. Kar amacı gütmeyen örgütlerde ise, genellikle sorumluluk bir komite üzerindedir. Her ne kadar bir komite veya kurul başkanı var ise de kararlar birlikte alınır ve sorumluluk yayılır. Bu durum hem kararların gecikmesi ve niteliğinin zayıflaması sonucunu doğurur, hem de bir tek sorumlunun olmayışı ile ilgili sorunları ortaya çıkarır. Ayrıca, komite üyeleri yöneticilik kabiliyetine göre değil daha farklı kriterlere göre (politik güç, mali güç, fedakarlık yapabilmesine göre) belirlenir. Bu örgütlerde maaş ve ücretler düşük olduğu için ihtiyaç duyulan elemanlar ve de kabiliyetli yönetici istihdamı güçleşmektedir (Dinçer, 1992, s.396).

Beşinci olarak ele alabileceğimiz sorun ise, kar amacı gütmeyen örgütlerin geleneklere bağlı olmalarıdır. Mesela ülkemizde bir örgütün tepe yöneticisinin mühendis veya teknik eleman olması gerektiği yolunda bir gelenek önemli bir etkiye sahiptir. Bu gibi gelenekleri değiştirmek ve modern yönetim tekniklerini uygulayabilmek güç olmaktadır (Dinçer, 1992, s.396).

## **5. KAR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARI İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Ülkemizde kar amacı gütmeyen örgütler, ekonomik ve sosyal faaliyetler açısından önemli bir yer tutmaktadır. Üçüncü sektör olarak rahatlıkla adlandırabileceğimiz bu örgütlerin verimli ve etkili yönetildiği tam anlamıyla söylenemez. Tabii ki bu, örgütlerin özelliklerine göre çeşitli ve değişik sebeplerden kaynaklanmaktadır (Dinçer, 1992, s.387).

Bu tür örgütler, açık- seçik ve iyi işleyen bir idare yapısına sahip değildirler. Bu nedenle idare yapıları üzerinde ciddiyetle durmak ve çok çaba harcamak zorundadırlar. Etkin bir liderliğe ve işletme yönetimine, işletmelerden bile çok daha fazla ihtiyaç duyarlar. Bunun için yönetim kurullarına, yönetebilme yeteneğini yeniden kazandırmak gerekmektedir. Bu da ancak yönetim komiteleri kurularak ve komitelerle üst düzey yöneticilerin, performans ve planları tartışmak amacıyla bir araya gelmeleri ile sağlanabilir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri eğitimden geçirilmeli ve performanslarını değerlendirmek için yöntemler geliştirilmelidir (Drucker, 1994, s.218).

Kar amacı gütmeyen bir örgütün devamlılığının gönüllere dayandığı bilinmektedir. Örgütün yapacağı o kadar çok işi vardır ki, bunları tam zamanlı çalışan, meslek sahibi elemanlar olmadan yürütmek mümkün olmamaktadır. Ve ayrıca talepler, artık iyi niyetle ve cömertlikle karşılanamayacak boyutlara ulaşmıştır. Yani bu konunun en üst düzeyde profesyonelce ele alınması gereği gözden kaçırılmamalı, bu konu üzerinde önemle durulmalıdır. Çünkü gönüllü elemanlar başardıkları işler dolayısıyla memnuniyet duymaktadırlar ve daha fazla katkıda bulunmak için çalışmaktadırlar. Gönüllülerin, giderek, iyi niyetli amatörlerden eğitim görmüş, profesyonel, ücretsiz yönetim personeli haline dönüşmesi bu sektör için en önemli etkiyi yapacaktır. Özellikle bu konuya dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu insanlar yaptıklarının bir anlamı, bir değeri olmasını istemektedirler.

Bu örgütler, bir davaya inançla bağlanmalı ve amaçları olmalıdır. Bu örgütlerden çoğu, sonradan iyi niyetin ve asil bir davaya gönül vermenin sonuca ulaşmak için gerekli olan tek şey olduğuna inanmaya başlamışlardır. Fakat, tabiki tek başına iyi niyetin sadece bürokrasi ürettiğini de anlamışlardır.

Etkinliklerini artırmaları için ise irade gücüne ve çalışmaya ihtiyaçları vardır ve sadece iyi niyetli olmanın verimliliği artırmayacağını bilmektedirler. Bu sebeple bu işe gönül veren, ama aynı zamanda profesyonel ve uzman olan kişileri tercih etmeye başlamışlardır.

Önceleri, kar amacı gütmeyen örgütlerde genel inanış, bir "kar gayesi" disiplini olmadığına göre kuruluşu bir işletme gibi yönetmeye de gerek olmadığı görüşüydü. O zamandan beri, tam tersine, bunlarda bir "kar gayesi" disiplini olmadığına göre, örgütü özellikle bir işletme gibi yönetmeye gerek olduğunu öğrenenlerin sayısında önemli ölçüde artmıştır ve artık kar amacı gütmeyen örgütleri de bir işletme gibi değerlendirmek gerekmektedir.

Kamu sektöründe yer alan kar amacı gütmeyen örgütler ise politikadan uzak olmalıdırlar. Çünkü politik nedenlerden dolayı amaçlarının dışına çıkabilmektedirler ve etkinliklerini kaybetmektedirler. Bu örgütlerde politik etkiler, yönetimde kendini göstermekte, bu da örgütün hizmetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca, şu da unutulmamalıdır ki, bu örgütlerin devamlılığı örgüt dışındaki finansal destekçilerin ilgilerine bağlıdır. Kar amacı gütmeyen bu örgütler gönüllü elemanlar ve finansal destekçiler olmadan varlıklarını devam ettirememektedirler. Onların desteğini sağlayabilmeleri için de insanları topluma hizmet ettiklerine inandırmaları gerekmektedir (Dabbs, 1991, s.69).

## 6. SONUÇ

Kar amacı gütmeyen örgütlerin öneminin gün geçtikçe daha da artmakta olduğu görülmektedir. Bu örgütlerin hedefinin kar etmekten ziyade, alıcılarına kaliteli ve yeterli düzeyde hizmet sunmak olması cazibelerini artırmaktadır. Üçüncü sektör olarak adlandırılmaları da bunu desteklemektedir.

Kar amacı gütmeyen örgütlerin sosyal ve hizmet kökenli amaçlarını yerine getirebilmeleri için özel ve kamu sektörü tarafından desteklenmeleri gerekmektedir.

Ayrıca, amaçlarının açıklığı, örgüt içindeki çalışanlardan maksimum başarının beklenilmesini ve en iyi çalışma atmosferinin yakalanmasına yardımcı olacaktır.

Kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışan gönüllülerin para kazanmak için değil örgütün amacını yerine getirmek için çalışıyor olmaları toplum tarafından takdirle karşılanmaktadır. İşinde mücadele fırsatı bulamamaları, yeterli başarı ortamının olmaması, yetkinin verilmemesi, amaçların belli olmaması gibi nedenlerle insanlar, bu isteklerini yerine getirebilecekleri kar amacı gütmeyen örgütleri tercih etmekte ve böyle düşünen insanların sayısı günden güne artmaktadır.

Bu örgütlerde gönüllü olarak çalışan insanların toplam sayısı hakkında kesin ve güvenilir istatistikler bulunmamaktadır. Ama şu bir gerçek ki, bu tür örgütlerde çalışan insanların sayısı çok fazladır.

Diğer taraftan devlet, her vatandaşın aktif olarak katılımı mümkün olamayacak kadar büyümüş, karmaşıklaşmış ve uzaklaşmıştır. Bu nedenle bireylerin bir çok konuda girişimci olması gerekmektedir. Kısacası, birey, gönüllü sıfatı ile aktif ve etkin vatandaşlığını keşfetmelidir ve bu konularda devlete yardımcı olmalıdır.

Ülkemizde ise bir yandan piyasa ekonomisini geliştirme ve özelleştirme yönünde çabalar sürdürülürken, diğer yandan kar amacı gütmeyen, özellikle vakıf, dernek, birlik, sandık, oda, kooperatif gibi işletmelerin sağlıklı bir biçimde geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için, kar amacı gütmeyen tüm örgütlerin yeniden yapılanmalarına imkan sağlayan çalışmalarını gündeme getirmek ve bütün yönleri ile tartışmak yararlı olacaktır.



## KAYNAKÇA

- ANTHONY, Robert N.; David W. YOUNG (1984), Management Control in nonprofit Organizations, Irvin Homewood, Illinois.
- AYDIN, Davut (1992), "Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılatırılması", Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10, Sayı:1-2, Eskişehir.
- DABBS, Gordon (1991), "Nonprofit Business in the 1990's; Models for Success", Business Horizons, Vol:34, No:5, India University.
- DAVID, Fred R. (1993), Strategic Management, Fourth Edition, MacMillian, New York.
- DIGMAN, Lester A.(1986), Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases, Business Publications Inc., Texas.
- DİNÇER, Ömer (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Baskı, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1994), Gelecek İçin Yönetim (Çev:Fikret Üçcan), 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Sosyal Felsefe Dizi:34, Ankara.
- HENKE, Emerson O. (1984), Accounting for nonprofit Organizations, 4th Ed., Kent Publishing Company, Boston.
- KOTEEN, Jack (1989), Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, Praeger Publishers, New York.
- MEGGINSON, Leon C.; Donald C. MOSLEY and Paul H. PIETRI (1983), Management Concepts and Applications, Harpet Row, Publishers Inc., New York.
- PRINGLE, Charles D.; Daniel F. JENNINGS and Justin G. LANGENECKER (1988), Managing Organizations, Merril Publishing Company, London.