

TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞININ SOSYAL HİZMET KURUMLARINA ETKİSİ

Orhan KOÇAK*
Ali TAŞÇI†

Özet

Organizasyonlarda kalite yönetiminin stratejik önemi gittikçe önem kazanmaktadır. Çoğu organizasyon etkili bir şekilde kalite yönetiminin, rekabet yeteneğine ve iş piyasasına avantajlar sağladığına yönelik bakış açısı geliştirmiştir. Ayrıca toplam kalitenin felsefesi düşünüldüğünde tüm organizasyonlarda kullanılabileceği görülmektedir. Bu durum, kar amacı güden kuruluşlar ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlar arasında uygulanabilirliği ve çıktıları açısından bir farklılık olmadığını göstermektedir. Sosyal hizmet kurumlarının kendine ait organizasyon yapıları, hizmet anlayışı ve müracaatçı odağı düşünüldüğünde, toplam kalite yönetim anlayışına ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Birey ve grupların hizmet talep ederken seçici oldukları da bilinmektedir. Bu çalışmada, toplam kalite felsefe ve unsurlarından yola çıkılarak, kurumların yeniden yapılanması, daha iyi hizmet kalitesi ve hizmetlerden yararlananların memnuniyetinin nasıl şekillendirebileceğine ilişkin uygulamalar örnekleri ile açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Hizmet, Toplam Kalite, Sosyal Hizmet Kurumları

THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT VIEW ON SOCIALWORK ORGANIZATIONS

Abstract

The strategic importance of quality management in organizations is getting increasingly important. Most organizations have improved the view in which quality management effectively offers competitive ability and advantages to the job market. It is also seen that total quality can be used in all organizations when total quality philosophy is considered. This indicates that there is no difference in terms of applicability and outputs between profit-oriented and non-profit organizations. It is seen that social work institutions need to total quality management view when they think regarding their organizational structures, service mentality and client focus. It is known that individuals and groups are selective when demanding service. In this study, by way of total quality philosophy and elements, it is explained by examples of restructuring of organizations, better service quality and how satisfaction of people who benefit from services can be shaped.

Key Words: Social Work, Total Quality, Social Work Organizations

Giriş

Toplam kalite organizasyonlara sundukları strateji ve rekabet yeteneğinin yanı sıra akademik anlamda da oldukça önemli alanlarda da yardımcı olabilmektedir. Liderlik, yönetim, çalışan katılımı gibi birçok anahtar konuda önemli bir araştırma alanı (test-bed) oluşturmaktadır (Wilkinson, Redman, Snape, & Marchington, 1998).

Yönetim ve strateji konusunda ciddi eksiklikler söz konusudur. Yönetimsel yaklaşımlarımız genellikle sistematik değildir. Çünkü doğruların ne olduğundan ziyade yanlışların ne olduğuyula ilgileniriz. Genellikle sorumluluklarımız problemi çözmekten uzaktır. Düşüncelerimiz ve eylemlerimiz nadiren bilgiye dayalıdır ve anlık çözümler üretiriz. Bu yaklaşımdan dolayı devamlı benzer problemler yaşanır ve tekrar edilir. Bu durum kaynakların gereksiz harcanmasına, ürün ve hizmetlerin yetersizliğine ve kontrol altına alınmasının güçleşmesine sebep olmaktadır. Toplam kalite savunucuları doğrudan sonuçlara odaklanan organizasyonların

* Doçent Doktor, İstanbul Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Fakültesi/Sosyal Hizmet, İstanbul/Türkiye, orhan.kocak@istanbul.edu.tr

† Araştırma Görevlisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Yüksekokulu/Sosyal Hizmet, İstanbul/Türkiye atasci@gelisim.edu.tr

Gönderim/Kabul Tarihi: 2 Mayıs /30 Haziran 2018, Submitted/Accepted dates:May 2 /Jun 30, 2018

başarısız olacağını vurgulamaktadır. Sürekli değişen müşteri beklentilerini tek bir yolla karşılamak mümkün değildir. Günümüzde en hatırı sayılır işletmeler bile bu sürekli değişen beklenti ve isteklere karşı kendini güncellemek zorundadır. Gelişim, değer, kalite veya koşulların iyileştirilmesine atıf yapmaktadır ve herhangi bir şey yanlış gittiğinde gündeme gelen bir kavram değildir. Performans ve organizasyon normlarının düzenli, sürekli ve rutin bir boyutta ele alınması gerekmektedir (Gummer & Mccallion, 2014).

Günümüzde organizasyonlar geçmişte olduğundan daha karmaşıktır. Organizasyonlar, yeni girişim ve yönetim anlayışlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda kalite yönetimi de oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Toplam kalite yönetimi ile ilgili vurgulanan en önemli noktanın, tüm organizasyon üyelerinin kalite anlayışına yönelik bakış açısı olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle, kalite felsefesine olan inanç ile ilişkilendirilmektedir (Maletič, Maletič, & Gomišček, 2014).

Belli bir sistem ile anılmayan her yapılanma, günü geldiğinde ya işlevini yerine getiremez ya da ortadan kaybolur. Çünkü sadece bireylerin inisiyatifine bağlı organizasyonlar kişilerden sonra aynı işlevini koruyamamaktadır ve bu sürdürülebilir olarak kabul edilmemektedir. Bu tıpkı siyasette olduğu gibidir. Ülke yönetim anlayışı, var olan hizmetler veya gündemde ne var ise, belli bir isim ile anılıyorsa ve ondan sonra ne olacak sorusunun bir cevabı veya alternatifi yoksa bu durum sürdürülebilir olarak görülmemektedir.

Sosyal hizmet, planları, uygulamaları ve kullandığı yöntemler açısından oldukça uzun bir süreci kapsamaktadır. Hizmet odağı olan müracaatçılarla planlı değişim sürecinde oldukça kapsamlı bir süreç yönetilmektedir. Elbette bu süreçte çeşitli yönetsel pratiklere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplam kalite yönetimi, uzun dönem planları ile organizasyonların aşamalı bir şekilde vizyonunu gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir yönetim aracı olarak düşünülebilir (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007).

1.Kavramsal Çerçeve

Kaliteyi artırmak, muhtemelen bütün organizasyonların karşı karşıya kaldıkları en önemli sorumluluklar arasında sayılmaktadır. Önemine rağmen birçok insan kaliteyi anlaşılamaz bir kavram olarak nitelendirmektedir. Tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zor olduğundan, farklı çağrışımlara sebep olmaktadır. Ayrıca sonuçlar yönünden de oldukça değişkenlik göstermektedir. Örneğin, bir lisede, bir kolejde veya bir üniversite de yapılan kalite araştırması oldukça farklı olarak karşımıza çıkabilmektedir (Edward, 2002).

Bu bölümde, farklı algılama ve kavrayışların şekillendirilmesine yönelik olarak sosyal hizmet kurumlarının kalite ihtiyacından yola çıkarak, kalite ve toplam kalite kavramları literatür çerçevesinde incelenecektir.

1.2. Sosyal Hizmet Kurumlarında Yönetim İhtiyacı

Sosyal hizmet organizasyonları, birey ve grupların sosyal ihtiyaçlarını karşılamayı, refah seviyelerini yükseltmeyi ve genel iyilik halinin sağlanması için sosyal politikalar aracılığıyla çalışmalar yürütmektedir (Giderler, 2015). Bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sürdüren sosyal hizmet mesleğinin nasıl yönetildiği sorusu önem kazanmaktadır. Toplumsal anlamda değişimin öncüsü rolü için yeterli misyona sahip olan sosyal hizmet, multidisipliner bir yaklaşım ile hareket etmektedir. Bu bağlamda yönetim anlayışı için işletme, yönetim, strateji gibi başka alanlardan faydalanması normal bir durum olarak karşılanabilir.

İlk bakışta sosyal hizmetin prensip ve amaçları ile örtüşmüyor gibi görülse de, sosyal hizmetin kullandığı profesyonel bilgi ve beceri temeli, buna ek olarak etik anlayışa bağlı değer temeli düşünüldüğünde en uygun hizmeti sunma sürecini ele alan yönetsel pratiklere doğrudan ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda hizmet alanların beklenti ve tatminlerini karşılama gereksiniminden yola çıkarak, toplam kalitenin olmazsa olmazı müşteri odaklılıkta sosyal hizmetin odağıyla örtüşmektedir. Ancak sosyal hizmet mesleğinin bu kavrama yönelik herhangi bir ilgisi görülmemektedir. Müfredata bağlı olarak geliştirilen mesleki beceriler içerisinde yönetime çok az yer verilmektedir.

Oakland (2014), günümüzde organizasyonun türü ne olursa olsun rekabetin bulaşıcı bir durum olduğunu ifade etmektedir. Hizmet veren kurumun kar amacı gütmemesi bu duruma engel teşkil etmemektedir ancak bu stratejik yaklaşım fayda ve karı esas alan organizasyonlarda daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Oakland, 2014). Organizasyonların, uygun strateji ve yönetim yaklaşımı seçerek beklentilere uygun cevap verebilme ve çevrede yaşanan değişiklikleri doğru tanımlama yeteneği başarı için anahtar bir element olarak görülmektedir (Madanat & Khasawneh, 2017).

Sosyal refah ve sosyal hizmetle ilişkili olarak etkili bir hizmet anlayışının şartları olarak, uygun hizmet teknolojilerini kullanmak, kabul edilebilir göstergeler ve ölçüm tekniklerinin sonucunda hizmet anlayışını geliştirmek, performansın beklentileri karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek, amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanları motive etmek ve onları desteklemek, katılımcıların ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli hizmetleri ortaya koymak ve bunları korumak olarak sınıflandırılabilir (Morgan & Murgatroyd, 1994). Etkili bir hizmet anlayışı için gerekli olan bu argümanlar, toplam kalite yönetiminin vaatleri arasında görülebilir. Ayrıca toplam kalite yönetim anlayışının girdi ve çıktıları düşünüldüğünde bu beklentinin karşılanabileceği anlaşılmaktadır. Sosyal hizmet uygulamalarında standardize edilmiş bir hizmet anlayışının, müracaatçı beklentilerinin karşılanmasında önemli olduğu söylenebilir.

Bu sürece tam katılım en hayati kısımdır. Çünkü toplam kalite, yönetimin veya çalışanların tek başına gerçekleştirebileceği bir yönetim anlayışı değildir. Katılımın beklendiği alanlar, “önleme (*preventing*)” olayların tahmin edilmesi ve iş yeri güvenliğinin sağlanması, “güncelleme (*upgrading*)”, sürecin bazı aralıklarla kontrol sağlanarak yeniden revize edilmesi, “deneyimleme (*experimenting*)” sürecin bazı yönlerini değiştirme ya da sonuçları test etme, “yeniden oluşturma (*creating*)” ise eskinin yerine yeni olanın getirilmesi olarak sınıflandırılmıştır (Gummer & Mccallion, 2014). Katılımın beklendiği alanlar olarak sıralanan bu anlayış, bir anlamda süreç vurgusuna atıf yapmaktadır. Ayrıca kalite anlayışının gelecek vurgusu da önem kazanmaktadır. Var olan hizmet anlayışının, ideali yakalama çabası bitmeyecek bir anlayışı yansıtmaktadır.

Sosyal hizmet mesleğinin toplam kalite yönetim anlayışına neden ihtiyaç duyduğuna yönelik olarak hizmet anlayışının ortak bir anlayışı yansıtmaması ve farklı alanlar olmasına rağmen benzer hizmet standardının kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda Gummer ve Mccallion (2014)'un yaptığı çalışmada sosyal hizmet mesleği özelinde toplam kalite yönetim anlayışı ihtiyacı ortaya konmuştur (Gummer & Mccallion, 2014):

1. Tüm organizasyon içerisinde ortak bir dil kullanma
2. Mevcut rapor yazma becerilerinin geliştirilmesi ve sadeleştirilmesine olan ihtiyacın artması
3. Karar alma, performans gelişimi ve uygun rapor formatı için daha kullanışlı ve ölçülebilir bir yöntem arayışının artışı

4.Yönetim kararları almada müracaatçı odağı ve meslek elemanı odağında karar alma süreçlerinin aktif kılınmak istenmesi

5.Yönetici ve uygulayıcılar arasındaki çift taraflı iletişimin risklerinin ortadan kaldırılmak istenmesi

6.Bireylerin iş planları, personel seçimi, kalite güvencesi ve müracaatçı odağında yönetim aktivitelerinin gerekliliğinin vurgulanması, olarak sıralanabilir.

Bu sebeplerden dolayı toplam kaliteye yönelik bakış açısının iyileştirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü bireysel farklılıklardan doğan anlaşmazlıkların, çelişkilerin ve standardize edilmemiş hizmet anlayışının önüne geçmesi açısından bu durum önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetimi, sosyal hizmet uygulamalarının somutlaşmasında aktif bir rol oynayabilir. Müşteri odağı vurgusunun önem kazandığı toplam kalite anlayışı, müracaatçıların beklenti ve ihtiyaçlarına en uygun yer ve zamanda cevap verme olanağı sağlayabilir.

1.2.Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kelimesi ölçülebilir veya elle tutulur bir kavram değildir. Bu yüzden tanımlanması oldukça zordur. Ancak kalite denildiğinde zihinlerde çağrışımları itibariyle pozitif bir anlam ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kaliteye kim karşı çıkar? Bu soruya alınan cevap kaliteyi anlamlandırmaya yönelik bir bakış açısı sunmaktadır (Wilkinson, Redman, Snape, & Marchington, 1998). Kalitenin herkes tarafından kabul edilen bir tanımlanması olmamasına rağmen, tanımlar arasında benzerlikler söz konusudur (Oakland, 2014).

1)Kalite hizmet alanların beklentilerini artırmak ve karşılamaktır.

2)Kalite kapsamı oldukça geniş bir kavramdır. İnsanları, ürünleri, hizmetleri ve çevreyi kapsayabilir.

3)Kalite durmadan değişen bir süreçtir. Günümüzde bir ürün, kaliteli niteliklerini sağlamasına rağmen ileride yeterliliği ile ilgili görüşler değişebilir.

Bu durumda kalite, *“hizmet alanların beklentilerini karşılamak ve değerli bir ürün (hizmet veya mal) ortaya koymak için uygulanan, insan ve çevre ile ilişkili dinamik bir süreç”* olarak tanımlanabilir (Goetsch & Davis, 2014). Kalite, tek başına bir olayı, olguyu ya da nesneyi anlamlandırmada yeterli görülmemektedir. Kalite, paydaş grubu ne olursa olsun beklenti ve ihtiyaçların doğru anlaşılması ile başlamaktadır (Oakland, 2014). Bu anlamda kavramın kümülatif bir çağrışım yaptığı söylenebilir. Kalitenin toplam bir anlayışı ya da bütünlüğü ifade ettiği noktada toplam kalite felsefesinin ortaya çıktığı görülmektedir

Toplam kalite, *“organizasyonların varlığı ve sürekli rekabet esnekliği için insanların, ürünlerin ve çevrenin sürekli gelişimini amaçlayan bir yönetim yaklaşımı”* olarak tanımlanmaktadır (Goetsch & Davis, 2014). Uryan (2002)' a göre ise, *“bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için gerekli olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesi”* olarak tanımlanmaktadır (Uryan, 2002).

Oschman (2017)' a göre toplam kalite yönetimi ilgili alanlarda (hizmet kalitesi, çalışanların ihtiyaçları, müşterilerin ihtiyaçları, toplum ihtiyaçları, finansal performans) organizasyon performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu durum rekabet piyasasındaki sürekli değişim ile doğru orantılıdır. Fırsatları değerlendirmek, sürekli farklılık gösteren değişiklikleri doğru bir

şekilde karşılamak toplam kalite felsefesinin stratejik planlamaları arasında değerlendirilmelidir (Oschman, 2017).

Wang (2017), toplam kalite yönetimini, “mal ve hizmetlerin kalite yönetimi” ve “hizmet sunumu kalite yönetimi” olarak sınıflandırmıştır. Beklenti ve isteklere karşı hizmet sunumunun, mal ve hizmetlerden daha önemli olduğunu ifade etmiştir (Wang, 2017).

Toplam kalite yönetimi, devamlı gelişimi amaçlarken, ideal olanın ne olduğu ile ilgili prensiplerin bütünleşmesini esas almaktadır. Bu prensipler, niceliksel yöntemler kullanarak ölçülebilirliği artırmak ve insan kaynaklarının etkin yönetimini hedeflemektedir. Ayrıca şu anki ve gelecekteki beklenti ve isteklerin de göz önüne alınması gerektiği ifade edilmiştir (Aydın, Üçüncü, & Tiryaki, 2015). Milosan (2011), toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için altı önemli noktaya odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Bunlar, *güven, eğitim, takım çalışması, liderlik, onaylama (kabul etme) ve iletişimdir* (Milosan, 2011). Toplam kalitenin odak noktasını, “devamlı olarak müşteri memnuniyeti”, “kaliteye düşük maliyet ile ulaşma” ve “tam katılımı sağlama” olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca “liderlik”, “müşteri ve çalışanlara odaklanma”, ve “sürekli gelişim” bu sürecin vazgeçilmez argümanları arasında kategorize edilmiştir (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007).

Pries ve Quigley (2013), toplam kalite sürecini bir döngü olarak ele alan sınıflandırmasında süreci, “*planlamak, uygulamak, kontrol etmek ve önlem almak*” olarak kategorize etmiştir (Pries & Quigley, 2013). Bu süreç PUKÖ döngüsü olarak bilinmektedir. Her yeni süreçte tekrarlanması beklenen bir anlayışı ifade etmektedir.

Chao ve arkadaşları (2015), toplam kaliteye yönelik olarak altı ilke ortaya koymaktadır. Bunlar; *müşteri odaklılık, çalışan katılımı ve takım çalışması, toplam kaliteye yönelik eğitim, sürekli gelişim, korumaya odaklanma, etkili ölçme metodu olarak sınıflandırılmıştır* (Chao, Hsu, Hung, Lin, & Liou, 2015). Bu ilkelerin sosyal hizmet mesleğinin amaçlarına ulaşmada bir araç olabileceği düşünülmektedir. İdeali arama anlayışı ile sürekliliği esas alan toplam kalitenin, sosyal hizmet mesleğinin uygulayıcıları sosyal hizmet uzmanlarına da kolaylık ve esneklik sağlayabileceği söylenebilir. Bu doğrultuda toplam kalite ilkelerini incelemek yararlı olacaktır.

Müşteri odaklılık, Organizasyonlar için kalitenin en önemlisi aldığı geri dönüşlerdir. Bu geri dönüşlerin olumlu olabilmesi için önemli bir süreç yönetilmektedir. Beklenti ve ihtiyaçların doğru anlaşılması ve ona yönelik hareket edilmesini kapsamaktadır (Wilkinson, Redman, Snape, & Marchington, 1998).

Liderlik, toplam kalite yönetimi ile ilgili önemli bir nokta da liderlerin veya üst yönetimin kaliteye olan inancıdır. Yönetimin tamamında bu inanç görülebilir olmalıdır. Yoksa yönetim, inandırıcılığını kaybedebilir (Pekar, 1996). Ayrıca yönetimin yaptığı ile söylediği (walk and talk) birbirine uygun olmalıdır. Bu doğrultuda Ishikawa'nın, “*Eğer üst yönetimin desteği yoksa, TKY uygulamalarından vazgeçin*” sözü bu durumu açıklamaktadır. Yönetimin rolleri mal ve hizmetlerin erişimi için amaçların sürekliliğini yaratmaktır (Spencer, 1994).

Sürekli gelişim (Kaizen), kalite sistemlerinin vazgeçilmez unsurlarından biri de sürekli gelişimdir. Sürdürülebilir bir kalite anlayışı için organizasyonların var olan verimliliğinin kademeli olarak artışı beklenmektedir (Cianfrani & Jack, 2010).

Ölçülebilirlik, organizasyonlar için etkili ölçme metodlarının kullanılması için öncelikle şuan nerede olduğu sorusunun açıkça ve nesnel bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Kanji, 1996). Organizasyonlar bu sorulara cevap alabilmek için sürekli geri dönüş (FEEDBACK)

olarak, etkili bir şekilde ortaya konulmuş ölçme yöntemlerini kullanmalıdır. Bunun için hizmet alanlarla dinamik bir süreç planlamalıdır. İletişim kanallarının açık olması ve hesap verebilir nitelikte kayıtlar tutulmalıdır (Taiai, 2015).

Çalışanların katılımı ve takım çalışması, çalışanların kalite sürecine katılımı için öncelikli şart güvendir. Bu doğrultuda, tıpkı bir futbol takımı gibi forvetin tek başına gol atması yeterli değildir, aynı zamanda gol yemeyen bir kalecinin rolü de oldukça hayatidir (Oakland, 2014). Toplam kalitenin organizasyon içinde etkinliğinin sağlanması için, herkes tarafından paylaşılan bir vizyon yaratmak, ortak bir dil ve çalışma şekli belirlemek, saygı ve güven inşa etmek vazgeçilmez unsurlar olarak görülmektedir (Kanji, 1996).

Eğitim, organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetim ve çalışanların iyileştirilmesi ile günceli takip eden, sürekli gelişime odaklanan ve aynı hedefe inanan bir ekip, daha ileri hedefleri düşünebilecektir (Sert, 2015). Bu doğrultuda toplam kaliteye yönelik olarak iki önemli nokta vurgulanabilir. Bunlardan ilki, uzman ve yetkin personelle çalışmak diğeri ise, sürekli gelişim, müşteri memnuniyeti ve kişisel iletişim gibi konularda devamlı bir eğitim anlayışının sürekliliğidir (Özeroğlu, 2015).

Korumaya Odaklanma, organizasyonlar için hedef sıfır kusur olarak görülmektedir. Bu hedefe ulaşmak için çaba gösteren işletmeler hem bulunduğu konumu koruyabilir hem de yeniye ulaşmak için eskinin teminatında yeniyi ortaya koyabilir (Chao, Hsu, Hung, Lin, & Liou, 2015). Hatanın bulunarak, ortadan kaldırılması temel alınmaktadır ve “işin ilk seferde istenen sonuca ulaşılması ve doğru olarak yapılması” düşüncesine dayanır (Toplam Kalite Yönetimi, 2018).

Toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurları olarak belirlenen bu ilkelerin, sosyal hizmet mesleğinde karşılığını görmek ve uygulanabilirliğini incelemek adına bu bölümde, toplam kalite ve sosyal hizmet ilişkisi incelenecektir.

1.3.Sosyal Hizmet ve Toplam Kalite

Başlangıçta kar amacı güden kurumlar için önemi anlaşılmış toplam kalite, sonrasında tüm alanlar için önemli bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Müracaatçıların sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerine doğru cevaplar verebilmek için yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Akyüz, 2015).

Toplam kalite yönetim ilkelerinden yola çıkarak, sosyal hizmet ilkeleri arasında bir ilişki söz konusudur denilebilir. Toplam kalite felsefesinde yer alan *müşteri odağı*, sosyal hizmet mesleğindeki müracaatçı odağı ile paralellik göstermektedir. Buna yönelik olarak sosyal hizmet mesleğinin odağındaki müracaatçılar genellikle, sosyo-ekonomik düzeyi düşük, bazı sınırlılıkları olan, bir anlamda toplumsal standardın dışında kalmış ve yardıma ihtiyacı olan bireylerden oluşmaktadır (Yıldırım , 2016). Ancak sosyal hizmet kurumlarının dağınık yapısı ve birçok kurumun sorumluluk üstlendiği işlevi ile düşünüldüğünde, müracaatçıların beklentileri ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği gözlemlenmektedir. Bu durumda müşteri ve müracaatçı vurgusu anlamı itibari ile benzerlik göstermektedir ve toplam kalite yönetim anlayışı içinde düşünülebilmektedir.

Toplam kalite yönetiminin bir diğer ilkesi olan **liderlik**, üst yönetimin çalışanlara yönelik kolaylaştırıcı rolünü ifade etmektedir. Sosyal hizmet kurumlarında liderler, rahat çalışma esnekliği, uygun materyaller ve güven ortamı sağlamalıdır (Pekar, 1996). Ayrıca günümüzde yönetsel yaklaşımların başarılı bir şekilde uygulanamamasının temel sebebi, çalışanlara

yönelik “güçlendirme” anlayışının tam anlaşılabilmesidir. Bu güçlendirme kapsamında, “ihtiyaçların doğru anlaşılması”, “işbirlikçi davranışlar ve katılımı destekleme” ve “güven” oldukça önem kazanmaktadır (Doğan, 2006). Bu anlayış sosyal hizmet mesleği için de geçerli bir durumdur. Bu bağlamda toplam kalite anlayışındaki liderlik ilkesi ile sosyal hizmet mesleği için beklenen liderlik anlayışı arasında bir farklılık görülmemektedir. Müracaatçılara yönelik çalışmalarda sosyal hizmet uzmanının lider desteği oldukça önem kazanmaktadır. Bu yüzden lidere ihtiyaç duyan müracaatçılardan önce doğru bir lidere sahip sosyal hizmet uzmanının varlığı, planlı değişim sürecinde olumlu değişimler için iyi bir referans olabilir.

Sürekli gelişim, sadece toplam kalite yönetim anlayışı için değil diğer tüm yönetim anlayışları için geçerli bir durum olarak görülebilir. Sosyal hizmet mesleğindeki sürekli gelişim, değişimin bir sonucu olarak düşünülmektedir (Zastrow, 2010). Değişen veya yeni ortaya çıkan her mesleki durum için sürekli kendini yenileyen ve günceli yakalama gayreti içerisinde olan sosyal hizmet uzmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumun toplam kalite felsefesinin gelişme kaygısı ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Ölçülebilir olma anlayışı toplam kalite için vazgeçilmez bir unsurdur. Sosyal hizmet mesleği için ölçülebilir uygulamalar, sosyal bilim alanlarının yapısı ve özelliklerinden dolayı farklı bir boyutta ele alınmaktadır. Göreceli yapısı itibarıyla niteliği ölçmek oldukça zordur. Sayısal verilerin girdi (input) ve çıktılarını (output) ölçmek daha objektif bir durumdur (Baldwin, Godfrey, & Propper, 2002). Bu anlamda ölçülebilir sosyal hizmet anlayışına yönelik çalışmaların önemli olduğu vurgulanmalıdır.

Çalışanların katılımı ve takım çalışması, toplam kalitenin felsefesinin anlaşılması noktasında oldukça önemlidir. Çünkü toplam kalite, yönetimin veya çalışanların tek başına gerçekleştirebileceği bir yönetim anlayışı değildir (Gummer & Mccallion, 2014). Sosyal hizmet mesleğinin iş birliği ve takım çalışmasına duyduğu ihtiyaçta oldukça önemli bir konumdadır. Hizmet aktarımında sosyal hizmet uzmanlarının ve diğer paydaşların ortak bir dili kullanması ve benzer enerjilere sahip olması, hizmet alanların toplam bir kalite vurgusuna imkan sağlayabilir (Weinstein, Whittington, & Leiba, 2003). Uygulamalarda takım çalışması, bireysel farklılıklardan doğan anlaşmazlıkların önüne geçilmesi, ortak müdahale ile en uygun hizmet modelinin uygulanması, bireylerin ve toplumların iyilik hallerinin inşa edilmesi ve mesleğin kendi içtihatları ile belirlenmiş sınırlarının dışına çıkılmaması için oldukça gereklidir vurgusu yapılabilir. Bu durum sosyal hizmet mesleğinin idealini yakalama arayışındaki işbirliği ile mümkün gözükmemektedir. Multidisipliner bir anlayışa sahip sosyal hizmet mesleğinin gerekli olduğu zaman diğer disiplinler ile esnek bir çalışma sistemi içinde hareket etmesi, müracaatçıların en uygun hizmeti almasının teminatı olarak görülebilir. Bu anlayış, aynı amaç ve vizyon ile bir araya gelmiş bir takım arayışı olarak düşünülebilir.

Eğitim, her disiplin için vazgeçilmez bir unsurdur. Sosyal hizmet eğitiminde “genelci yaklaşım” olarak bilinen eğitim modeli uygulanmaktadır. Bu anlayış, sosyal hizmet uzmanlarının alan ayrımı olmaksızın temel işlevlerinin sürdürülmesi anlamına gelmektedir (Pyles & Adam, 2016). Ancak bu yaklaşımın toplam kalite felsefesine uygun olmadığı söylenebilir. Çünkü toplam kalitenin, bireylerin kendi uzmanlık alanı ve eğitimine vurgusu oldukça açıktır. Sosyal hizmet eğitiminin spesifik anlamda çocuk, yaşlı, engelli, mülteci ve diğer tüm dezavantajlı gruplar için eğitim anlayışının uzmanlaşmaya dönük ele alınması, ihtiyaçlara yönelik olarak en uygun meslek elemanından hizmet talebi için oldukça yararlı olacaktır. Türkiye özelinde sosyal hizmet eğitimi noktasında, mesleğini içselleştirmiş ve alana hakim öğretim elemanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak lisanstan itibaren sosyal hizmet

eğitimi almış ve alandan gelen oğretim elemanı sıkıntısı yoğun bir biçimde yaşanmaktadır (Kahramanoğlu, 2009). Sosyal hizmet mesleğinde, işbirliği ve ortak çalışmanın önemi bilinmektedir. Ancak uygulama ve eğitimde sosyal hizmet çekirdeği ile uzmanlaşmış meslek elemanlarına daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Son olarak, toplam kalite ilkelerinden *korumaya odaklanma*, kaliteli bir ürün, kaliteli bir hizmet ve kaliteli bir kurum algısına ulaşıldığı noktada, kalite sürecinin bitmediğine atıf yapmaktadır. Bir anlamda kurum ve organizasyonlar için kendi kendiyile rekabet edecek duruma gelene kadar bu sürecin devam edeceği vurgulanmaktadır (Conti, 1993). Ayrıca korumaya odaklanma ve sürekli gelişme (kazien) birlikte ele alınmaktadır. Çünkü sürekli gelişim kaygısı içerişinde olunması aynı zamanda standardın korunması anlamına gelmektedir (Gökçek Karaca & Demirci , 2013). Bu yaklaşım, asgari düzeyde standartları belirlenmiş bir sosyal hizmet vurgusu için gerekli bir kalite yönetim ilkesidir. Yer, zaman gibi değişkenlere bağlı olarak hizmet anlayışı değişiklik gösterse de, temel işlev ve yeterliliğin sağlanması açaşısından hizmet anlayışlarının muhafazasına odaklanmak, sosyal hizmet mesleğinin insanların zihinlerinde benzer algılar oluşturması noktasında oldukça önemli bir konumdadır.

Sosyal hizmet mesleği, diğer kar amacı güden kuruluşlardan farklı bir konumdadır. Çoğu durumda hataların sonuçları diğer kurumlara göre daha fazla faturalanmaktadır. Bu doğrultuda, *“konu insan olduğu zaman ortaya çıkacak hataların etkisi, herhangi bir ürün hatasından çok daha büyük olmaktadır”* (Toplam Kalite Yönetimi, 2018) sözü bu durumu açaşklamaktadır. Bu doğrultuda sıfır hata ve en az zarar vurgusunun önem kazandığı toplam kalite felsefesine yönelik bakış açaşının iyileştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç

Sosyal hizmet mesleğinin kalitesi, mesleğin ortaya çıkışından bu yana oldukça tartışmalı bir konu olmuştur. Özellikle yazılı ve görsel basın aracılığıyla ortaya çıkan haberler, mesleğe yönelik bakış açaşını olumsuz etkilemiştir. Buna yönelik olarak, kendisini mesleğin savunucusu olarak gören gruplar artmış ve sosyal hizmetlere artan ilgi sonucunda kurumlarda aynı paralellikte artış göstermiştir. Çünkü profesyonel becerileri önemsemeyen, referans aldığı inanç sistemlerine göre düşünce geliştiren bir bakış açaşı söz konusudur. Sosyal hizmet mesleğinin odağında yer alan birçok konuda söz sahibi olabilmış dernek ve vakıflar, çeşitli faaliyetler yürüterek, bir anlamda sosyal hizmet mesleğinin itibarına ortak olmayı amaçlamıştır. Elbette bu sosyal hizmet disiplinin uygulayıcıları meslek elemanlarının mesleğini tanımadığı ve uygulamalarında mesleki becerileri ile değil ön yargıları ile hareket ettiği için ortaya çıkmaktadır. Daha doğrusu sistemsel bir yanlış sonucunda herkes payına düşeni almıştır denilebilir. Ancak bu çelişki ve çatışmalar arasında, müdahaleye ihtiyaç duyulan bireylerin göz ardı edildiği görölmektedir. İnsan hayatı için hayati bir konumda olan sosyal hizmet mesleğinin enerjisinin müracaatçı odağında harcanması beklenmektedir. Tüm meslek elemanlarının ortak çalışmaları oldukça azdır. Bir sosyal hizmet uzmanı ya alanında uzman anılır ya da uygulamalarından dolayı kınanır. Ancak bireylerin hayatını doğrudan etkileyen bir mesleğin yürütücülerinin inisiyatifine bırakılmayacak kadar hassas bir konudur. Bu noktada bireysel farklılıkların önüne geçmek, standardize bir yönetim anlayışına ulaşmak ve ölçülebilir bir hizmet modeline geçmek açaşısından yeni yönetsel yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin, amaçları ve ilkeleri düşünöldüğünde bu ihtiyaçı karşılayabileceği görölmektedir. Sosyal hizmetin somutlaştırılması, girdi ve çıktıların takip edilmesi, hesap verilebilir ve ölçülebilir olması ayrıca müracaatçıya odaklanması açaşısından kalite yönetimi

stratejisinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Günümüzde var olan sosyal hizmet yönetim anlayışının yetersiz kaldığı, merkez-yerel yönetimin paralel yürütülemediği, özel sektör ve üçüncü sektör kuruluşlarının denetiminin yetersiz kaldığı, sosyal yardımların, istismara açık yapısının hak temelli sosyal hizmet anlayışından uzak oluşu gibi sebeplerden dolayı toplam kalite yönetiminin stratejik planlamaları oldukça önem kazanmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, üst yönetim liderliği koordinatörlüğünde çalışanların aktif katılımı ve sürece olan inancını yansıtılmalarıyla uygulanabilecek bir stratejik planlamadır. Ayrıntıların bir bütünü oluşturduğundan yola çıkılarak, toplamda bir kalite anlayışına ulaşmak hedeflenmektedir. Ortak bir amaç için bir araya gelmesi beklenen çalışanların bu amaca inandırılması gerekmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetim anlayışının meslek elemanına ve müracaatçılara ne kazandırabileceği, sürecin nasıl işleyeceği, lider ve üst yönetimin desteğinin ne derece olacağı ve sonucunda ne elde edileceği sorularının cevaplanması gerekmektedir. Elbette bu sürecin kısa süreli bir çalışmanın karşılığında alınması beklenmemektedir. Kalite anlayışının bir süreç olduğu görülmektedir. Bu süreçte, etkili ölçme yöntemleri ile idealin ne olduğu soruna cevap aranmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin en az maliyetle katma değeri en yüksek hizmet anlayışı da sosyal hizmet mesleği için ayrıca önemli görülmektedir. Sosyal yardım ve diğer hizmetlere ayrılan bütçeler bilinmektedir. Bu durumda kaynakların doğru kullanımı ve ölçülebilir olması ile birlikte denetime imkan sağlaması yönünden de toplam kaliteye ihtiyaç duymaktadır.

Bu doğrultuda, toplam kaliteye yönelik eğitim planlarının uygulanması, yönetim ve çalışanların aktif katılımının sağlanması, etkili ölçme yöntemleri ile sosyal hizmet kurumlarının nesnel sonuçlarının ortaya konması, müşteri odağı olarak bilinen toplam kalite yönetim anlayışının, müracaatçı odağındaki karşılığının düşünülmesi, toplumda ihtiyaç sahibi olarak düşünülen dezavantajlı bireylerin ve azınlık toplulukların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi için sürece aktif katılımının sağlanması yararlı olacaktır. Elbette toplam kalite yönetiminin ayrı bir uzmanlık alanı olduğu bilinmektedir. Bu süreçte sosyal hizmet kurumlarında toplam kaliteye dair uygulamaların profesyonel kalite uzmanlarınca verilmesi sağlıklı olacaktır. Birey ve grupların hayatında doğrudan bir etkiye sahip meslek grupları, insanların onur ve değerini yükseltecek her uygulama için bir araya gelebilmelidir. Toplam kalite, yönetim ve organizasyon gibi uzmanlık alanlarının, sosyal hizmet mesleğinin ideali yakalama sürecinde etkin rol oynaması beklenmektedir.

Kaynakça

- Akyüz, B. (2015). Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*(Sosyal Hizmet Özel Sayısı), 21-36.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Tiryaki, S. (2015). Application of Total Quality Management Practices in Turkish Forest Products Industry. *PRO LIGNO*, 11(4), 705-713.
- Baldwin, S., Godfrey, C., & Propper, C. (2002). *Quality of Life*. London and New York: Taylor & Francis e-Library.
- Chao, C.-Y., Hsu, H.-M., Hung, F.-C., Lin, K.-H., & Liou, J.-W. (2015). Total quality management and human resources selection: A case study of the national teacher selection in Taiwan. *Total Quality Management*, 26(2), 157-172.
- Cianfrani, C. A., & Jack, J. E. (2010). *Cracking the Case of ISO 9001:2008 for Service A Simple Guide to Implementing Quality Management in Service Organizations* (2 b., Cilt 2). Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Conti, T. (1993). *Building Total Quality A guide for management*. Hong Kong and London: Chapman & Hall.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management*. London ve New York: Taylor & Francis .
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma . *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 163-189.
- Edward, S. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Taylor & Francis .
- Giderler, C. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*(Sosyal Hizmet Özel Sayısı), 58-88.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence:Introduction to Total Quality* (7 b.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Gökçek Karaca, N., & Demirci , E. (2013). *Sosyal Hizmet Yönetimi* (1 b.). Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Gummer, B., & McCallion, P. (2014). *Total Quality Management Social Services: Theory and Practice*. Rockefeller College Press.
- Kahramanoğlu, E. (2009). *Türkiye'de Sosyal Hizmet Eğitiminde İhtiyaçlar-Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalışmayı*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü.
- Kanji, G. K. (1996). *Total Quality Management in Action* (Cilt 1). Chapman & Hall.
- Madanat, H. G., & Khasawneh, A. S. (2017). Impact of Total Quality Management Implementation on Effectiveness of Human Resource Management in the Jordanian Banking Sector From Employess' Perspectice. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 114-149.
- Maletič, D., Maletič, M., & Gomišček, B. (2014). The impact of quality management orientation on maintenance performance. *International Journal of Production Research*, 52(6), 1744-1754.
- Milosan, I. (2011). Studies About the Total Quality Management Concept. *ACTA TECHNICA CORVINIENSIS-Bulletin of Engineering*, IV, 43-46.
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in Public Sector*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management And Operational ExcelLence* (4 b.). New York: Routledge Taylor & Francis.
- Oschman, J. J. (2017). The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View. *Quality Management Journal*, 24(2), 41-54.
- Özeroğlu, A. İ. (2015, Mart). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 8(XXI), 539-581.
- Pekar, J. P. (1996). *Total Quality Management: Guiding Principles for Application*. Philadelphia: American Society for Testing and Materials.
- Pries, K. H., & Quigley, J. M. (2013). *Total Quality Management for Project Management*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Pyles, L., & Adam, G. (2016). *Holistic Engagement Transformative Social Work Education in the 21st Century*. New York: Oxford University Press .
- Sert, M. (2015). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kalite Belgelerine Sahip İşletmelerde Bir Uygulama*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Spencer, B. A. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *The Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Tai, M. (2015, Ocak). *Total Quality Management Endorsement in Higher Education Institutions*. İstanbul: Fatih University.
- Toplam Kalite Yönetimi*. (2018, Ocak 26). <http://www.ogretmen.info/>:
http://www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp adresinden alındı
- Toplam Kalite Yönetimi*. (2018). Ocak 25, 2018 tarihinde <http://www.toplamkaliteyonetimi.org/>:
http://www.toplamkaliteyonetimi.org/temel_kavramlar.html adresinden alındı
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 5(55).
- Wang, S. (2017). Improving China Department Stores Through Total Quality Management. *Taylor & Francis Group*, 50, 128–138.
- Weinstein, J., Whittington, C., & Leiba, C. (2003). *Collaboration in Social Work Practice* (1 b.). London and New York: Jessica Kingsley Publishers.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management: Theory and Practice* (1 b.). London: Macmillan Press Ltd.
- Yıldırım, Ş. (2016). Sosyal Hizmette Krize Müdahale Yaklaşımının Kullanımı Krize Müdahale. *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 481-486.
- Zastrow, C. (2010). *Introduction to SOCIAL WORK and SOCIAL WELFARE: Empowering People* (10 b.). Canada: Brooks/Cole, Cengage Learning.