

Araştırma Makalesi

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KOOPERATİF İŞLETMELERDE
UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÇUKOBİRLİK
ÖRNEĞİ**

Songül AKIN*

Ersin UYSAL**

ÖZET

Günümüzde teknoloji ve iletişim alanlarında yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin yaşam koşullarını giderek zorlaştırmış buna bağlı olarak işletmeler yönetim tarzlarında, örgüt kültürlerinde ve yapılanmalarında değişikliğe giderek sıfır hata ve en yüksek kaliteyi öngören “toplam kalite yönetimine geçişi benimsemişlerdir”. Birçok sektörde uygulanan toplam kalite yönetiminin ilke ve yöntemleri ile kooperatif işletmelerinin ilke ve yöntemleri arasında birçok paralellik taşınmasına rağmen, yapılan araştırmalarda toplam kalite yönetiminin ülkemizde yaygın bir şekilde uygulanmadığı bilinmektedir. Kooperatif işletmelerinin faaliyet alanlarının çeşitliliği ve dünyadaki kooperatif ortaklarının sayısal büyüklüğü göz önüne alındığında toplam kalite yönetiminin kooperatif işletmelerde yaygın bir şekilde uygulanmasının önemli bir kayıp olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan bu çalışmada toplam kalite yönetiminin felsefesi ile kooperatif işletmelerinin ilke ve değerleri arasındaki paralellikler verilmiş, kooperatiflerde uygulanabilirliği açısından alan çalışması olarak önemli tarım satış kooperatiflerinden olan Çukobirlik üzerinde mevcut örgüt kültürünün toplam kaliteye uygunluğu araştırılmış ve elde edilen bulgular sonucunda öneriler getirilmiştir. Çalışma sonucunda toplam kalitenin Çukobirlik’te uygulanması durumunda; mevcut örgüt kültüründe bazı yetersizlikler bulunmakla birlikte genel anlamda söz konusu yönetim anlayışının uygulanabilmesini sağlayacak olumlu bir zeminin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kooperatif, Toplam Kalite Yönetimi

**A RESEARCH ON APPLICABILITY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR THE
COOPERATIVE ENTERPRISES: A CASE OF ÇUKOBİRLİK****ABSTRACT**

Total quality management principles and methods applied in many sectors with many parallels between the co-operative enterprises to carry the principles and methods, although widely applied research in total quality management in our country is known. Cooperative enterprises in the variety of activity areas and cooperative partnership in the world considering the numerical size of the co-operative enterprises is a common implementation of total quality management is a major loss occurs. In this study, co-operative enterprises with the philosophy of total quality management principles and parallels between the values given, in terms of the applicability of cooperatives as a major field study on agricultural sales cooperatives Çukobirlik the suitability of the existing organizational culture, total quality as a result of the findings and recommendations have been investigated. As a result, if the implementation of total quality Çukobirlik existing organizational Culture in general, although some deficiencies in the soil was determined by a positive management approach will be applied.

Keywords: Cooperative, Total Quality Management

*Songül AKIN, Dicle Üniversitesi Ziraat Fakültesi, Bahçe Bitkileri Bölümü, Diyarbakır, sakin@dicle.edu.tr

**Ersin UYSAL, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır Meslek Yüksek Okulu, Diyarbakır

GİRİŞ

Kooperatifler, 19. yüzyıldaki sanayileşme sürecinin doğal sonucu olarak ortaya çıkan sosyal ve ekonomik dengesizliklerin toplum üzerinde yarattığı olumsuz etkilere karşı durabilmek için “birleşerek güç kazanma” düşüncesinden doğmuştur. Başka bir ifade ile koşulları her geçen gün ağırlaşan, ekonomik ve sosyal düzene karşı tepkinin örgütlenmiş şekli kooperatifleşme olarak karşımıza çıkmıştır. Bu örgütlenme şekli, çok yönlü fonksiyonları ve çok amaçlı faaliyetleri kapsamaktadır. Genellikle tarımsal üreticiler, ki bunlar tarımda çalışanların her ülkede diğer sektörlerle göre daha az GSMH pay almalarından dolayı, buldukları toplumun kalkınmasında gerçek ve rasyonel bir araç olarak sosyal ve ekonomik hayatın önemli bir kurumsal şeklini oluşturmaktadır (Olalı ve Duymaz, 1987, s.4).

Kooperatiflerden, toplumun ekonomik ve sosyal kalkınmalarında etkin bir araç olarak yararlanılmaktadır. Özel sermayenin karşısında gelir grubu düşük fakat sayıca fazla kişiler emek ve ürünlerini tek başlarına değerlendirmede güçlük çekerler. Ancak kooperatifler gibi örgütler aracılığıyla bu emek ve ürünlerini daha iyi şartlarda değerlendirebilirler. Böylece içinde buldukları toplumdaki gelirin adaletsiz dağılımından minimum şekilde etkilenmeye çalışırlar, bu açıdan kooperatifler ortaya çıkan ekonomik ve sosyal sorunları çözmeye bir denge unsuru işlevi görmektedir (Hazar, 1990, s.53).

Ülkemizde tarım işletmelerinin çoğunun küçük aile işletmeleri olması ve sermaye birikimi sağlayamamaları nedeniyle; işletmeyi büyütme, modern tarım teknolojileri uygulamak ve üretim artışını sağlayarak refah seviyesini arttırmak çok mümkün olmamaktadır. Kırsal alanda yaşayan ve tarımsal üretim faaliyetinde bulunan üreticilerin; var olan üretim kaynaklarını daha etkin kullanmalarının, tarımsal girdileri uygun koşullarda temin edebilmelerinin, modern tarım teknolojilerini uygulayabilmelerinin, ürünlerini işleyerek katma değerlerinin artırmalarının ve pazarlayabilmelerinin ilk ve tek yolu örgütlenmedir. Üreticilerin örgütlenmelerinin ekonomik olarak sağlayacağı faydaların yanında kamu hizmetlerinden daha etkin yararlanmalarını, demokratik ve kurumsal bir yapı içinde ortakların sosyalleşmesine de katkı sağlayacağı bilinmektedir (Karlı, 2001).

Tarımsal üretimi artırmanın, kaliteli ürün elde etmenin ve tarım ile uğraşanların yaşam düzeylerini yükseltmenin en önemli

yollarından biri, üreticilerin etkili bir biçimde örgütlenmesidir. Gelişmiş ülkelerde, tarımda gelişme ile örgütlenme arasında doğru bir orantının olduğu görülmektedir. Söz konusu paralellik bir neden sonuç ilişkisinin sonucudur. Çünkü, tarım politikalarını oluşturmak, uygulama koşullarını belirlemek ve böylece politik mekanizmaları etkileyebilmek, pazarda etkin olabilmek, çağdaş üretim yöntemlerini kullanıp verimliliği artırarak kırsal alan kalkınmasını gerçekleştirmek, örgütsel güçle yani örgütlü üreticilerle mümkün olabilmektedir (İnan ve ark., 2000). Küçük çiftçilerin oran olarak çoğunluğu oluşturduğu tarım sektöründe, küçük çiftçiler ürünlerini rasyonel şekilde değerlendirmede, verimliliği arttırmada ve üretmiş oldukları ürünleri iç ve dış pazarlarda değerlendirmede sermaye imkânları kısıtlı olduğu için etkin olamamaktadır (Turan, 1992, s.46).

Ürettikleri ürünü satmak için uygun pazar olanakları arayışında olan çiftçiler satış hacimlerini genişletmek ihtiyacı duymaktadır. Tarım alanında bu ihtiyaç çoğu zaman sermaye yetersizliğinden tüccarlar tarafından karşılanmaktadır. Bu işlevin eksikliğini gören tüccarlar aracı konuma geçerek çoğu kez spekülasyon yapmakta, bu spekülasyonlar ile üreticileri aldatmakta, sonuç olarak vermiş oldukları ucuz fiyata küçük çiftçileri kabule zorlamaktadırlar. Böyle bir durumda, tüketicilerin talepte buldukları ve ödeme yaptıkları ürün fiyatının oldukça az bir bölümü üreticilerin eline geçmektedir (Kurna, 2000, s.21).

Kooperatifler, ekonomik işbirliği, koordineli bir faaliyetler sistemi oluşturmak ve formal bir yapı içinde varlık göstermek zorundadır. Çünkü onlar, liberal ekonomi içerisinde diğer sektörlerle rağmen varlık göstermektedir. Kooperatifi örgütleyenler, ortak bir çalışma sistemi kurarak, birlikte kooperatif bünyesinde bir işbirliği grubu meydana getirmektedir (Duymaz, 1986: 6). Kooperatifler amaçlarına ulaşabilmek için diğer örgütlerde olduğu gibi yönetimin fonksiyonlarını (planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim) uygulamak durumundadır. Yine, işletme fonksiyonlarını (insan kaynakları, pazarlama, araştırma- geliştirme, finans, üretim gibi) tarımsal kooperatifler de oluşturmak, günün şartlarına uygun biçimde yapılandırmak zorundadır.

Tarımsal kooperatifler bu yapılandırmaları piyasaya uygun, rekabetçi bir

şekilde hareket ederek, faaliyetlerini günün koşullarına göre sürekli yenilemek durumundadırlar. Çünkü liberal ekonomik düzen içinde en önemli güç sermayedir. Üretimde değer yaratan güç, emek ve işgücüdür. Ancak emek ve işgücünün de güçlü sermaye karşısında etkinliğinin bir sınırı vardır. Liberal ekonomik bir sistemde geleneksel kooperatifçilik anlayışı bireysel kalkınma ve devlete bağlı olmama ilkesine dayanmaktadır. Kooperatifçilikteki gelişmeler bu ilkelerin ne kadar anlamlı olduğunu göstermiştir (C. Uzel ve H. Uzel, 1975, s.11).

Tarımsal kooperatiflerin ve kooperatif ortaklarının birçoğunun vasıflarından dolayı girişimci özelliklerinin zayıf olduğu bilinmektedir. Rekabetin yırtıcılığının her geçen gün arttığı günümüz ekonomik koşullarında kooperatiflerin geleneksel olarak verdikleri hizmetleri, üretimleri ve kooperatif örgüt kültürlerini gözden geçirerek, kooperatif örgütsel yapılarına rekabetçi bir özellik kazandırarak, yatırımlarını günün değişen koşullarına göre uyarlamalı ve yenilik yaparak pazarlarda etkinliklerini artırmaları gerekmektedir. Kooperatiflerin özellikle ortakları ile olan ilişkilerin ileri düzeyde devam etmesi; kooperatif ortakların yaptıkları işlerde kalitelerinin geliştirilmesi ve ortakların mevcut teknolojik uygulamalarını en üst seviyeye getirilmesi için yenilikleri takip etmeleri gerekir (Davis, 1999: 12 -16).

Örgütlerde özellikle çalışanların yenilikçi ve değişime açık oluşu yanında girişimci özelliklere sahip olmaları kurumun başarısı üzerinde son derece etkilidir. Girişimci özelliklere sahip çalışanlar ortalamanın üzerinde yenilik yapabilmektedir (Basım vd., 2008: 122 - 123). Çalışanlarda yenilikçi ve değişimci davranışlar mevcut yöntemleri değiştirmek ya da kullanılan alışlagelmiş yöntemlere yeni çözümler üretmek, işleri basitleştirmek, hizmetleri geliştirmek veya hizmetlerle ilgili yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirebilme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Amo, 2006: 231). Tam da bu noktada cevaplanması gereken bir sorunun sorulması gerekir, “ tek başına çalışanların çabası örgütün başarısını sağlayabilir mi”. Şüphesiz bu sorunun cevabı “hayır” olacaktır çünkü bireyler örgüt içinde bir sistemin, içerisinde çalışmaktadırlar ve bu nedenle önce örgütün veya işletmenin sisteminin iyi organize edilmesi gerekmektedir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilim dalı olarak çalışmalarını yapan yönetim bilimi, organizasyonların, kurumların ve örgütlerin en verimli şekilde çalışmalarını sağlamak üzere çeşitli yöntemler üzerinde durmaktadır. Bu yönetim

anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimi yüzyılın üçüncü çeyreğinde kendisini benimseyen kuruluşların başarılarında en önemli etken olmuştur. Toplam kalite yönetimi uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetimi olarak tanımlanabilmektedir (Efil, 1996:57).

Toplam kalite yönetimi birçok ülkede kamu ve özel şirketlerden uygulandığı gibi sağlık, eğitim, turizm, askeriye, imalat gibi birçok sektörde de uygulanmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Söz konusu sektörle ve üretim daları birbirinden farklı olmasına rağmen başarılı sonuçlar alınması şaşırtıcı değildir, çünkü toplam kalite yönetimi organizasyonu, örgütü, kurumu işletme yönetim modelidir. Bu model bir yönetim felsefesi olduğu için kurumlar anlayışı dışarıdan ve sonradan ithal ederek uygulamıştır. Mevcut örgüt kültürünün toplam kalite yönetiminin uygulanması, benimsenmesi ve başarısı üstünde doğrudan etkisi söz konusudur. Örgüt kültürü demokratik ve insan odaklı kurumlarda toplam kalitenin daha çabuk ve kolay benimsendiği bilinmektedir.1971 yılında Iowa State Üniversitesi tarafından 153 adet tarımsal tedarik kooperatifinde yapılan bir araştırmada, en başarılı kooperatiflerin insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucu çıkarılmıştır(Tan, 1997:34).

Kooperatifler öncelikle ortak ve çalışanlarının kalkınmasını sağlarken öte taraftan toplumun kalkınması için dolaylı fayda yaratmaktadırlar. Bu özellik toplam kalite yönetimi felsefesinde iç müşteri ve dış müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklı olmak toplam kalite yönetiminin süreçlerine yön verilmesini sağlarken işletmelerde mal –hizmet geliştirme ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmeyi sağlamaktadır (Wilson, 1994:17). Toplam kalite yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra uygun mal ve hizmet üretilmesi ve çıktılar hakkında müşterinin tam bilgilendirilmesi esas alınmaktadır. Kooperatiflerde ise müşterilerin aynı zamanda ortak olması nedeniyle gösterdikleri dürüstlük kooperatifler için alışılmış bir durumdur. 1994 yılında Gallup’un Amerika’da yaptığı kamuoyu araştırmasında kooperatiflerin söz konusu özelliklerinden dolayı, özel sektöre göre üçte iki oranında daha güven duyulan kurumlar olduğu tespit edilmiştir (Hoyt, 2000:11).

Kooperatif, katılımcı bir yönetim tarzıdır. Bu hareket tavandan değil tabandan başlayan bir hareketi ifade etmektedir.

Kooperatif örgüt bünyesindeki ekonomik işbirliği, demokratik katılım zeminine ve demokratik uzlaşma mekanizmalarına dayanmaktadır (Duymaz, 1995:345). Kooperatiflerde ortaklar, çalışanlar ve örgüt bir bütündür. Kooperatiflerde politika oluşturulması ve karar alınma süreçlerinde etkin olarak çalışanlar ve ortaklar yer alır ve yine ortakların ve çalışanların denetimi söz konusudur (ICA, 1995: 65).

Ülkemizde tarımsal amaçlı kurulan kooperatifler içinde Tarım Satış Kooperatifleri ortak sayısı bakımından önemli bir kitleye hizmet vermektedir. Tarım Satış Kooperatiflerinin önemli temel amaçları üreticilerin ürünlerini devlet ya da kendi adına satın almak, ortak ürünlerini iç ve dış pazarlarda en iyi şartlarda değerlendirmek, üretim ile tüketim arasında aracı ve komisyoncuları en aza indirgeyerek üreticilerin eline daha fazla kazanç kalmasını sağlamaktır. Ayrıca, üretimin kaliteli ve ucuz olmasını sağlarken, ürünlerin standartlaşması ile ürün kalitesi elde etmek, üreticilerin üretim için gerek duyduğu ihtiyaçları en iyi şartlarda karşılamak ve mesleki eğitimlerini artırmaktır (Güngör, 1994, 33). Çukobirlik 14 ili kapsayan bir alanda 34 Kooperatifi ile yaklaşık 65 bin üretici ortağına hizmet veren önemli tarım satış kooperatif birliklerindedir. Çukobirlik, Çukurova bölgesinde pamuk üreticilerinin ürünlerini değerlendirmek ve üreticiye destek sağlamak amacı ile 15.10.1940 yılında 2834 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri Yasası'na göre; Adana, Ceyhan ve Tarsus Tarım Satış Kooperatifleri'nin, 275 ortakla oluşturdukları bir Kooperatifler Birliği'dir. Çukobirlik 30.04.1985 tarihinde yürürlüğe giren 3186 sayılı yasaya göre yeniden yapılanmıştır. Merkezi Mersin'de bulunan ve kısa adı "Yerfiskobirlik" olan Yerfistüğü Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, 3186 sayılı yasanın verdiği yetkiye dayanılarak bakanlık talimatları çerçevesinde 01.07.1989 tarihinde Çukobirlik ile birleştirilmiştir. Kurum; faaliyet alanına kütlü pamuğun yanı sıra yerfistüğü ve soya fasulyesinin de dâhil edilmesiyle "Çukurova Pamuk, Yerfistüğü ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği" unvanını almıştır. 16 Haziran 2000 tarihinde ise; Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "4572 Sayılı yeni Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri" Kanunu ile özerk yapıya kavuşmuştur.

Materyal Metot

Kooperatiflerin ve toplam kalite yönetiminin ilkeleri arasındaki bu uyumun kooperatiflerde topla kalite yönetiminin uygulanması noktasında etkilerinin ne

olabileceğinin araştırılması amacıyla yapılan bu çalışmanın ana materyalini Adana ilinde bulunan Çukobirlik Merkezinde çeşitli kademelerde çalışan personellerle yapılan anketlerden elde edilen veriler oluşturmaktadır. Çalışmanın ikincil veri kaynaklarını konu ile ilgili literatür araştırmalarından sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü; Yüzde dokuz hata payı ile aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(N \cdot D^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

Bu formüle ait açıklamalar aşağıdaki gibidir.
 n= Örnek büyüklüğü
 Z= Güven katsayısı(%95'lik güven için bu katsayı 1.96 alınmaktadır)
 N= Ana kütle büyüklüğü
 P= Ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali
 Q= 1-P
 D= Kabul edilen örnekleme hatası (Çıngı, 1994)

Yukarıdaki formül ile yapılan hesaplamada örneklem büyüklüğü 73 olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler, SPSS bilgisayar programında analiz edilmiş. Anket uygulamasında elde edilen veriler SPSS bilgisayar programında yorumlanmıştır. Analizler yapılırken müdür ve müdür yardımcılarının cevapları bir grup olarak alınmıştır. İdareci grubun ve personel grubunun cevapları arasındaki farklılıklar istatistikî olarak araştırılmıştır

Araştırma Bulguları

Çalışmanın ana kütlesi Çukobirlik Genel Merkezinde çalışan 180 çalışan oluşturmakla birlikte 73 kişilik bir örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. Anket geri dönüşlerde araştırma kapsamına alınanların 11 adedinin Müdür, 14 adedinin müdür yardımcısı, 48 adedinin de personel olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların % 7'si 18-24, % 34'ü 25-31, % 30'u 32-38, %19'u 39-45, % 6.84'ü 46-52 yaş aralığında oldukları tespit edilmiştir. Personelin ağırlıklı olarak kümelenildiği 25 -38 yaş aralığının verimliliğin yüksek olduğu yaşlar olması nedeniyle örgüte avantaj sağlayabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların %47'si lise , % 43'ü üniversite , %5'i lisan üstü, %5'i ortaokul düzeyinde eğitim seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınanlara, Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi ve verimliliğin artırılması için modern üretim tekniklerinin uygulanması noktasındaki görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların %60'ı modern yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. İdareci grup ve

personel grubunun cevapları arasındaki tesadüfi olarak nitelendirilmiştir (Çizelge 1). farklılık incelendiğinde $P=0.146$ olduğu için

Çizelge 1:

Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için modern yönetim teknikleri uygulanmalıdır.

	Sayı		Müd.		
		Yüzde	Müdür	Yrd.	Personel
Hiç Katılmıyorum	-	-	2	2	5
Katılmıyorum	2	%3	4	8	27
Kararsızım	1	%1	-	-	7
Katılıyorum	44	%60	5	4	9
Bütünüyle Katılıyorum	26	%36	-	-	1
Toplam	73	% 100	11	14	48
	$X^2 = 6.813$				$P=0.146$

İşletmelerin sürekliliği ve verimliliği arasında doğru bir orantının olduğu ve çalışanların verimliliği sağlayabilecek formülleri kurumun içinde olduklarından dolayı daha iyi bilecekleri düşünülmüştür. Bu amaçla, kooperatiflerin verimli çalışması için yapılması gerekenler neler olduğu katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların % 44'ü Çukobirliğin bağımsız ve özerk bir yapıya kavuşması, %26'sı işin gerektiği oranda personel olması, %15'i tabanın ve tavanı denetleyebilmesi % 8' özelleştirilmesi durumunda verimliliğin artacağını

belirtmişlerdir. Burada dikkat çekici olan nokta Çukobirliği bir devlet kuruluşu olarak nitelendiren personelin mevcudiyetidir.

Öte taraftan özellikle idareci grup ile personellerin özellikle Çukobirliğin "bağımsız ve özer yapıya kavuşmalı" seçeneğini tercihleri arasındaki farklılık $P= 0.0008$ olduğu için tesadüfi değil istatistiksel olarak anlamlıdır (Çizelge 2). Bu durum, yönetici kesimin mevcut idari vesayetten duydukları rahatsızlığın boyutunu göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Çizelge 2:

Kooperatiflerin verimli çalışması için yapılması gerekenler

	Sayı		Müd.		
		Yüzde	Müdür	Yrd.	Personel
Bağımsız ve özer yapıya kavuşmalı	31	%44	8	10	13
Özelleştirilmeli	6	%8	-	3	3
Taban tavanı denetleyebilmeli	11	%15	-	-	11
İşin gerekliliği oranında personel olmalı	19	%26	2	-	17
İşe göre Ücret verilmeli	6	%8	1	1	3
Toplam	73	% 100	11	14	48
	$X^2 = 18.89$				$P=0.0008$

Sürekli eğitim, hem kooperatifçilik hem de toplam kalite yönetiminin ilkeleri arasında yer alan ilkedir. Hizmet içi eğitimler çalışanların teknolojik veya yapısal koşullara adapte olmak ve gelişmek için kurumların yapması gereken eğitim türleri arasındadır. Hizmet içi eğitimlerin sağladığı faydanın veya yeterlilik düzeyinin sorgulanması adına,

sorulan soruda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. % 44 oranında hizmet içi eğitim uygulamalarının başarılı olduğu vurgulanırken, %36 oranında hizmet içi eğitim uygulamalarının başarılı olmadığı vurgulanmıştır. İki grubun cevapları arasındaki farklılıklar $P= 0.161$ olduğu için tesadüfi olarak nitelendirilmiştir (Çizelge 3).

Çizelge 3:

Hizmet içi eğitim uygulamalarında başarı sağlanmaktadır

	Sayı	Yüzde	Müdür	Müd.	
				Yrd.	Personel
Hiç Katılmıyorum	1	%5	1	2	1
Katılmıyorum	9	%36	2	4	20
Kararsızım	2	%12	-	2	7
Katılıyorum	52	%44	8	4	20
Bütünüyle Katılıyorum	9	%3	-	2	-
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X²=5.152			P=0.161	

Klasik yönetim anlayışlarının birçoğunda çalışanlara sorumlulukları ile yetkileri arasında orantısızlıklar olduğu bilinmektedir. Konu ile ilgili tutumun belirlenmesi amacıyla sorulan soruda katılımcıların %72 oranında işle ilgili yetkilerin işi yapana devretmelerine katıldıkları % 12

oranında ise tamamen katıldıkları görülmüştür (Çizelge 4). İdareci ve personel gruplarının verdikleri cevaplar arasında P= 0.522 olduğu için bilimsel olarak anlamlılık tespit edilememiştir. Başka bir ifade ile her iki grubun konu ile ilgili görüşleri paraleldir.

Çizelge 4:

İşle ilgili yetkiler işi yapana devir edilmelidir.

	Sayı	Yüzde	Müdür	Müd.	
				Yrd.	Personel
Hiç Katılmıyorum	4	%1	-	1	4
Katılmıyorum	26	%12	6	6	20
Kararsızım	9	%3	1	2	2
Katılıyorum	32	%72	4	2	18
Bütünüyle Katılıyorum	2	%12	-	3	4
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X² =3.215			P=0.522	

Kooperatif tanımlarının bir çoğunda kooperatifin bir "insan işbirliği" ve yapı elementinin insan olduğu vurgulanmaktadır. Toplam kalite yönetiminde de benzer şekilde takım çalışması ve ekip çalışmaları ile insan işbirliği öne çıkarılmaktadır. İş birliği konusunda Çukobirlikteki yaklaşımın tespitine

yönelik olarak sorulan soruda katılımcıların, %66 oranında katıldıkları, %29 oranında bütünüyle katıldıkları tespit edilmiştir (Çizelge 5). Her iki grubun cevapları arasındaki farklılık P= 0.2678 olduğu için tesadüfi olarak nitelendirilmiştir.

Çizelge 5:

Yönetimin çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik etmesi gerekir

	Sayı	Yüzde	Müdür	Müd.	
				Yrd.	Personel
Hiç Katılmıyorum	-	-	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-	-	1
Kararsızım	4	%5	-	-	3
Katılıyorum	48	%66	7	8	33
Bütünüyle Katılıyorum	21	%29	4	6	11
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X² =3.942			P=0.2678	

Uluslar arası kooperatifçilik bildirgesinde, kooperatifçiliğin özüne yardım, demokratiklik, eşitlik, halkçılık ve dayanışma gibi temel değerlere dayandığı vurgulanmaktadır. Ayrıca kooperatif ortaklarının dürüstlük, saydamlık, toplumsal sorumluluk ve başkalarını düşünme gibi temel değerlere inandıkları vurgulanmaktadır (Geray 1997:16). Yani Kooperatif işletmelerinin odağında insan yer almaktadır. Çukobirlikte

Çizelge 6:

Hizmetler verilirken çalışanların ve ortakların memnun edilmesi gerekir

	Sayı	Yüzde	Müd.		
			Müdür	Yrd.	Personel
Hiç Katılmıyorum					1
Katılmıyorum	8	% 11		2	5
Kararsızım	3	% 4		1	2
Katılıyorum	30	%41	6	6	19
Bütünüyle Katılıyorum	31	%44	5	5	21
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X²=0.951				P=0.9172

Klasik yönetim anlayışlarında sicil uygulamaları çoğu zaman bir tehdit olarak kullanılmaktadır. Üst kademelerin astları gizlilik içerisinde değerlendirmeleri çalışanların olumsuz etkilenmelerine neden olmaktadır. Toplam kalite yönetiminde personel değerlendirmeleri açıklık esasına göre yapılmakta ve bu durum hem üst kademedeki hem de alt kademedeki personellerde otokontrol ve gelişmeye neden olabilmektedir.

Çizelge 7:

Açık sicil uygulaması personelin güvenlik içinde çalışmasını sağlar

	Sayı	Yüzde	Müd.		
			Müdür	Yrd.	Personel
Hiç Katılmıyorum	5	%7	-	1	4
Katılmıyorum	24	%24	4	4	14
Kararsızım	11	%11	2	1	8
Katılıyorum	32	%32	4	8	20
Bütünüyle Katılıyorum	3	%3	1		2
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X² =0.884				P=0.9269

Toplam kalite yönetiminde motivasyon unsuru olarak paradan çok diğer sosyal değerlere önem verilmektedir. Bu konuda Çukobirlik çalışanlarının tutumlarının ortaya çıkarılması için sorulan soruya katılımcıların cevap dağılımları şu şekildedir; %67 oranında huzurlu çalışma ortamı, %18

çalışan personelin ortaklar ve çalışanlara karşı tutumun ortaya konulması amacıyla sorulan soruda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. % 44 oranında bütünüyle katıldıklarını, % 41 oranında katıldıklarını, % 11 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Gruplara arasında cevaplara arasında ki farklılık P= 09172 olduğu için tesadüfi olarak nitelendirilmiştir (Çizelge 6).

Konu ile ilgili tutumun ortaya çıkarılması için sorulan soruda şu sonuçlara varılmıştır. Konuyla ilgili olumlu görüş bildirenlerin oranı%35, olumsuz görüş bildirenlerin oranı ise %34 olarak belirlenmiştir. Açık sicil uygulaması personelin güvenlik içinde çalışmasını sağlar önermesine verilen cevapların dağılımı iki grup açısından incelendiğinde P=0.9269 olduğu için tesadüfi bir farklılık tespit edilmiştir.

oranında terfi etme, % 8 oranında terfi etme, %7 oranında para ödülünü motivasyon aracı olarak gördükleri tespit edilmiştir. P= 0.5214 olduğu için iki grup arasında görüş birliği olduğu ve cevaplar arasındaki farklılığın bilimsel olmayıp, tesadüfi olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 8).

Çizelge 8:

En güçlü motivasyon aracı hangisidir

	Sayı	Yüzde	Müd.		
			Müdür	Yrd.	Personel
Takdir edilme	6	%8	1	2	3
Terfi etme	13	% 18	1	5	7
Huzurlu çalışma ortamı	49	% 67	8	6	35
Para ödülü	5	%7	1	1	3
İzin süresinin arttırılması	-	-	-	-	-
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X²=2.254			P=0.5214	

Toplam kalite yönetiminde personelin kurum ile bütünleştikleri ve bağlılıkları oranında verimli çalışacakları görüşü hâkimdir. Çalışanların kuruma bağlılığını arttıran veya güdüleyen koşulların neler olduğunun tespit edilmesi de oldukça önemlidir.

Konu ile ilgili olarak sorulan soruda cevap dağılımları şu şekilde gerçekleşmiştir; %42 oranında huzurlu çalışma ortamı, % 15

oranında yüksek ücret, %33 oranında çalışacak başka bir işin olmaması, %7 oranında yükselme imkânı, % 3 oranında sosyal hakların kuruma bağlılığını etkileyen faktör olduğu belirtilmiştir. İki grubun cevap dağılımları incelendiğinde, P= 0.0046 olduğu için iki grubun cevapları arasında paralellik olmadığı ve bu farklılığın bilimsel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 9).

Çizelge 9:

Personelin kuruma bağlılığını etkileyen en önemli faktör hangisidir.

	Sayı	Yüzde	Müd.		
			Müdür	Yrd.	Personel
Sosyal haklar	2	%3			2
Huzurlu çalışma ortamı	31	% 42	5	9	17
Yükselme imkanı	5	% 7		1	4
Yüksek ücret	11	%15	3	3	5
Başka iş imkanının olmaması	24	%33	3		21
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X²=15.068			P=0.0046	

Örgütün hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için kurum içinde bilgi akışının yani iletişimin ileri bir seviyede sağlanması gerekir. Çukobirlikte mevcut durumun ortaya konulabilmesi için soruya verilen cevap dağılımı şu şekildedir; %54

oranında yavaş, % 31 oranında sürekli, %7 oranında yok, % 4 oranında sürekli-hızlı olduğu vurgulanmıştır. P= 0.2893 olduğu için her iki grubun konuyla ilgili paralel düşündükleri tespit edilmiştir (Çizelge 10).

Çizelge 10:

Kurum içindeki ast üst arasındaki iletişim

	Sayı	Yüzde	Müd.		
			Müdür	Yrd.	Personel
Yok	4	%7			4
Kopuk	2	% 4		8	12
Yavaş	29	% 54	7	5	17
Sürekli	17	%31	4		13
Sürekli-hızlı	2	%4			2
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X² =4.681			P=0.2893	

Yönetici personel ilişkilerinin düzeyini belirlemede, personelin kendi sorunlarıyla ilgilenen yöneticileri benimsedikleri görüşü temel kriter olarak alınmış ve yöneticilerin personellerin sorunlarıyla hangi düzeyde ilgilendikleri sorulmuştur. Yöneticilerin, % 33 oranında orta düzeyde, %29 oranında kısmen, %22 oranında hiç, %11 oranında çok az, %5 oranında büyük ölçüde çalışanların sorunları ile

ilgilendikleri cevapları alınmıştır. P= 0.0617 olduğu için yine iki grubun benzer düşündüğü tespit edilmiştir.(Çizelge 11). Çizelge 11’deki veriler ışığında yöneticilerden alt kademe personele doğru gidildikçe yöneticilerin personellerin sorunları ile ilgilenme oranlarının düştüğü ve personelinde bunu hissettiği söylenebilir.

Çizelge 11:

Yönetici personel ilişkilerinin düzeyi

	Sayı	Yüzde	Müd.		
			Müdür	Yrd.	Personel
Hiç	16	%22		2	14
Kısmen	21	%29	3	4	14
Çok az	8	% 11		4	4
Orta düzeyde	24	%33	8	4	12
Büyük ölçüde	4	%5			4
Toplam	73	% 100	11	14	48
	X² = 8.978			P=0.0617	

SONUÇ

“Kooperatif” bir işletme türünü ifade ederken, toplam kalite yönetimi bir “yönetim modelini” ifade etmektedir. Toplam kalite ilkelerinin birçok ilkesi kooperatif değerleri arasında yer almaktadır. Katılımcılık, insan merkezilik, sosyal sorumluluk ve demokratik yönetim anlayışı her ikisi içinde olmazsa olmaz koşullar arasındadır.

Yapılan çalışmada elde edilen bilgiler ve izlenimlere göre, toplam kalite yönetiminin Çukobirliğe uygulanması halinde karşılaşılabilecek avantajlar ve dez avantajlar söz konusu olabilecektir. Karşılaşılabilecek dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir. Personellerin hizmet içi eğitimlerden etkili bir şekilde faydalanmadıkları bu nedenle hizmet içi eğitime karşı bir yargılarının mevcut olduğu ve bunun personellerde eğitime karşı bir direnç yaratmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bilgi akışı yani iletişiminin zayıf olduğu, toplam kalite uygulamasına geçilmesi durumunda özellikle idareci grubun buna direnç göstermesi veya geç benimsemesi sonucu doğabileceğinin düşünülmesine neden olmuştur.

Toplam kalitenin Çukobirlikte uygulanması durumunda sağlanabilecek avantajlar şunlardır; Kooperatiflerde uygulanan yönetim sisteminin değiştirilmesi ve modern yönetim tekniklerine geçilmesi konusunda idareci ve personel grubu arasında görüş birliği mevcuttur. Yöneticilerin hizmet içi eğitimi faydalı buldukları ve bu nedenle eğitimlerin

devam ettirilmesi noktasında bu durumun faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların ortakların taleplerine karşı duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların motivasyon unsuru olarak somut değerlerden ziyade sosyal değerlere önem verdikleri, çalışanların bu nedenle etik olarak gelişmiş bir düzeyde oldukları için örgüte bağlılık seviyelerinin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak toplam kalitenin Çukobirlik’te uygulanması durumunda karşılaşılabilecek dez avantajlardan fazla avantajların olduğu düşünülmele birlikte, Kooperatiflerin olması gerektiği gibi özerk ve kooperatifçilik ilkelerini uygulaması durumunda sayılan dezavantajlarında ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Amo, B. W.,2006. Employee Innovation Behaviour in Health Care: The Influence from Management and Colleagues, *International Nursing Review*, Volume: 53, Number: 3, 231- 237.

Basım, H. N., Kormazyürek H., Tokat A. O., 2008. Çalışanların Öz Yeterlilik Algılanmasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, Sayı: 19, No: 2, 121- 130.

Çingı, H. 1994. *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi, Basımevi Yayını No: 20, Ankara

Davis, P., 1999. *Managing the Cooperative Difference A Survey of the Application of*

Modern Management the Practices in the Cooperative Contex, İnternational Labour Office, Ceneva, Switzerland.

Duymaz, İ., 1986. *Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Bilgehan Basımevi, Bornova-İzmir.

Hazar, N., 1990. *Kooperatifçilik Tarihi*, Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayını No.3. Ankara.

Hoyt A., 2000. Kooperatifin Pazarlama Faaliyetlerine Kooperatif Üyelerinin Etkin Olarak Katılımını Sağlanması ve Amerikan Örneği. Çeviren: Adnan ERTAN. *Karınca Dergisi*, S.768

Geray, C.,1997. Yeni bir Uluslar Arası Kooperatifçilik ilkesi: demokratik Üye denetimi, *Kooperatifçilik Dergisi*, S. 316

Güngör, T.,1994. Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Yeniden Yapılanması, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ICA, 1995. Kooperatif Kimlik Bildirgesi, Türkiye Kent Kooperatifleri, Merkez Birliği Aylık Bülteni, S. 9

İnan, İ.H., Gülçubuk, B., Ertuğrul, C., Kantürer, E., Baran, E. A., Dilmen, Ö., 2000. Türkiye’de Tarımda Kırsal Kesim Örgütlenmesi. Türkiye Ziraat Mühendisliği V. Teknik Kongresi, TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, Cilt 1, s. 145-176, Ankara

Efil, İ.,1996. *TOPLAM Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi*, 2.B., Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Karlı, B., .2001. GAP Bölgesinde Üretici Örgütlenmesi. GAP Bölgesi Kırsal Kalkınmasında Kooperatifçilik ve Diğer Örgütlenme Modelleri. T.C. Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Atölye Çalışması, s.12-38, Ankara.

Kurna, E. 2000. Fındık Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve Bağlı Birim Kooperatiflerin Sorunları, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Olalı, H. Ve Duymaz İ. (1987), *Tarımın Türk Ekonomisindeki Yeri ve Ekonomik Gelişmeye Katkısı*, İzmir: İTB Yayınları

Uzel, C., Uzel, H., 1975. *Az Gelişmiş Ülkelerde Kooperatifler ve Devlet*, Şark Matbaası. Ankara

Tan, A., 1997.. Kooperatif ve İnsan Kooperatif Dünyası Dergisi, S.311

Turan, A. ,1992. “Türkiye’de Üretici Örgütlenmesinde Tarımsal Kooperatifler”, *Karınca Dergisi*, Ankara.

Wilson, R., 1994. “The New Reign of Quality”, *Industrial Engineering*. S.50