

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Şenay KARAKUŞ UYSAL¹

Öz

Yetkinlik kavramı bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin performansına yansımaları olarak bilinmektedir. Örgütlerde çalışanların sahip olduğu yetkinlik çalışan yetkinliği olarak bilinirken yöneticinin sahip olduğu yetkinlik ise yönetsel yetkinlik olarak bilinmektedir. Türkiye’de kooperatif modeli uzun yıllardır katılımcı istihdam olanakları yaratmak, ürün veya hizmet sunmak ve ekonomiye katkı sağlamak için uygulanmaktadır. Kadın kooperatifleri ise ilk olarak 1999 yılında kurulmaya başlamıştır. Günümüzde hızla artan kadın kooperatiflerinin kısa bir süre sonra faaliyetlerini durdurduğu ve kapandığı bilinmektedir. Kadın kooperatiflerinin kapanmasında ise farklı etkenlerle birlikte yönetsel deneyimin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı son yıllarda hızla artış gösteren kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Aksaray ilinde bulunan 6 kadın kooperatifi oluşturmaktadır. Görüşmeler sonucunda Sınırlı Sorumlu AKMEDSAN Medikal ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi örnek olay olarak incelenmiştir. İncelemeler sonucunda kooperatif başkanı ve kurucu üyelerinin yönetsel yetkinliklerinin kooperatifin başarısı üzerinde oldukça etkin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Yetkinlik, Kooperatifçilik, Kadın Kooperatifleri.

THE EFFECTS OF MANAGERIAL COMPETENCE ON THE SUCCESS OF WOMEN'S COOPERATIVES: A COMPARATIVE CASE STUDY

Abstract

The concept of competence is known as the reflection of the knowledge and skills of the individual on the performance. While the competency of the employees in the organizations is known as employee competency, the competency of the manager is known as managerial competency. The cooperative model in Turkey has been applied for many years to create participatory employment opportunities, to provide products or services and to contribute to the

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü,
senaykarakusuysal@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8040-582X

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

economy. Women's cooperatives were first established in 1999. However, although the number of women's cooperatives is increasing day by day, it is known that there are women's cooperatives that are closing rapidly. Studies show that women's co-operatives face problems such as low literacy levels, low job skills, financial inadequacies and inadequate access to credit and information. In this context, it is thought that the managerial competence of the presidents may be effective in the success of women's cooperatives. The concept of managerial competence, which is considered among the capabilities of the organization, expresses the reflection of the values, beliefs, knowledge and skills of the manager to the management approach and can affect the performance of the business. This situation can be explained by the Upper Echolens Theory. According to the theory, the approaches of senior managers in organizations directly affect the performance of the organization.

The aim of this study is to reveal the effect of managerial competence on the success of women's cooperatives, which have increased rapidly in recent years. In the study, interviews were conducted with 6 active women's cooperatives in Aksaray Province. As a result of the interviews, Limited Liability AKMEDSAN Medical and Medical Products Women's Initiative Production and Business Cooperative was examined as a case study. As a result of the examinations, it has been determined that the president and founding members of the cooperative have work experiences before. During the meeting with the head of the cooperative, it was observed that many activities such as market research for the cooperative, control of production activities, access to financial supports, product management and marketing are carried out expertly. The cooperative, which started with a low budget in the first place, has reached the status of a factory with the grants and supports it has received and is advancing with very successful steps in the textile sector. As a result of the case study conducted in this context, it will be possible to say that the managerial competence of the heads of the cooperatives is quite effective on the success of the cooperative.

Keywords: Managerial Competence, Cooperativeness Women's Cooperatives.

GİRİŞ

Kooperatif modeliyle çalışma usulü dünya genelinde birçok ülkede uygulanmaktadır. Türkiye’de dünyada olduğu gibi kooperatif kuruluşları yüzyıllardır varlığını devam ettirmektedir. Cumhuriyet kurulmadan önce kooperatif modellerine benzeyen “Ahi Birlikleri” ile başlayan sistem, cumhuriyetin kurulması itibariyle yerini günümüz kooperatiflerine bırakmıştır. İlk yıllarda özellikle ülke gelirinin büyük bir kısmının karşılandığı tarım sektöründe kurulan kooperatifler görülmektedir. Cumhuriyetin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk kooperatiflerin gelişimine oldukça katkı sağlamıştır. Zira 1926 yılında kabul edilen Ticaret Kanunu, kooperatifleri bir şirket türü olarak kabul etmiştir (Başar, 1983: 120; Mülâyim, 1992: 46). Ardından çıkarılan yeni kanunlar ile kooperatiflere kredi ve fon destekleri sağlanmıştır. 1972 yılında yenilenen bir kanunla Tarım Kredi Kooperatifler Birliğinin devlet kontrolünden bağımsız hale gelmesi kooperatiflerin kurulumunun hızla artmasına neden olmuştur.

Türkiye’de kadın kooperatifleri ise ilk olarak 1999 yılında kurulmuştur. Kadınların iş gücüne katılması, eğitim ve öğretiminin gelişmesi, ekonomik ve sosyal özgürlüklerini kazanması gibi unsurlar için kadın kooperatifleri çözüm önerisi getiren bir model olarak görülmektedir. Özellikle tarım, sanat, yayıncılık, yiyecek-içecek ve turizm gibi sektörlerde kurulan kadın kooperatifleri, genellikle ev kadınlarının bir araya gelmesi ile kurulmaktadır. Son yıllarda Dünya Bankası (DB) ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB) tarafından kadın kooperatiflerinin kurulumu ve geliştirilmesi için uygulanan girişimler kadın kooperatiflerinin sayılarının hızla artmasına neden olmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar hızla artan kadın kooperatiflerinin ya faaliyete başlamadan ya da faaliyete başladıktan kısa bir süre sonra kapandığını göstermektedir (Duguid, Durutaş ve Wodzicki ,2015). Kadın kooperatiflerinin kapanmasında iş deneyimlerinin olmaması, finansal ve sosyal destek yetersizlikleri, üretim ve pazarlama problemleri sayılabilmektedir. Bütün bu unsurları bir araya getirmekse yönetsel deneyim ve yeterlilik gerektirmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Aksaray ilinde bulunan kadın kooperatifleri oluşturmaktadır. Çalışmada kadın kooperatiflerinin başarısında özellikle kooperatif başkanlarının sahip olduğu yönetsel yetkinliğin oldukça etkin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kooperatif yönetiminde başkanların önemine dikkat çekilmiştir. Kooperatifle ilgili alan yazında

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

kadın kooperatiflerine ilişkin oldukça kısıtlı araştırma yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan çalışmanın nitel olması ve bir ilde gerçekleştirilmesi geçerlilik oranını olumsuz yönde etkilemekte ve çalışmanın kısıtı olarak görülmektedir. İleride yapılabilecek araştırmalara bu bağlamda önerilerde bulunulacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kooperatifi, “müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla, ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve arzularını karşılamak için gönüllü olarak bir araya gelmiş kişilerin özerk birliği” olarak tanımlanmaktadır (ICA, 2015). Kooperatif modelinin amacı ekonomiye katkı sağlamak, istihdam oranını arttırmak, ürün ve hizmet sağlamak olup daha çok ortaklarına fayda sağlamaktır.

Son yıllarda bütün ülkelerde kadınların işgücüne katılımı gündemde yer alan önemli konulardan bir tanesidir. Kadınların işgücüne katılım oranlarının veya istihdam oralarının artırılması için ise en önemli modelin kadın kooperatifleri olduğu kabul edilmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2015: 22). Türkiye’de kadın kooperatifleri 2000’li yıllarda Dünya Bankası ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının girişimleri ile artış göstermektedir. Duguid vd. (2015) yaptıkları araştırmada, Türkiye genelinde 2015 yılında 154 kadın kooperatifi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kooperatiflerden ulaşıla bilinenlerin 63’ü aktif, 38’i inaktif durumdadır.



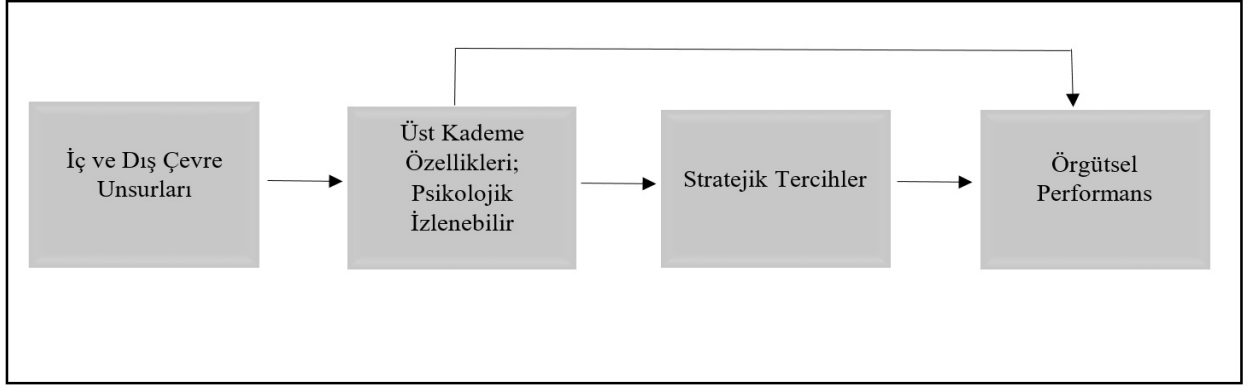
Şekil 1: Türkiye’de kadın kooperatifleri

Kaynak: Türkiye’de kadın kooperatiflerinin mevcut durumu (Duguid vd., 2015)

Kadın kooperatiflerin sayıca az olmasına rağmen kooperatiflerle ilgili yapılan araştırmalar kooperatiflerde lider pozisyonundaki kadın sayısının diğer işletmelere göre daha fazla olduğunu göstermektedir (ILO & ICA 2014). Ancak Şekil 1’de görüldüğü üzere kadın kooperatiflerinin sayısı her ne kadar artmış gibi görünse de önemli bir kısmı inaktif durumdadır. Diğer yandan çoğu kadın kooperatifinin ise henüz faaliyet göstermeden kapandığı bilinmektedir. Bilindiği üzere çoğu kadın kooperatifi ev kadınları tarafından kurulmaktadır. Bu bağlamda düşük okuryazarlık, düşük iş becerileri, toprak mülkiyetinin olmaması, kredi ve bilgiye sınırlı erişim ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği gibi unsurlar kadınların kooperatiflere katılım oranını düşürmektedir (Bonnar-White et al, 2013; Eşim et al, 2009; ILO & ICA 2014; Majurin 2012; Nippierd 2012; Tesfay et al, 2013). Bu engellerin yanı sıra kurulan kadın kooperatiflerinde özellikle üst yönetimin veya kooperatif başkanının işletme ve yöneticilik deneyimine sahip olmamasının faaliyetleri başlatmakta ve sürdürmekte olumsuz etkisi olduğu düşünülmektedir. İşletme ve yöneticilik deneyimi ise yönetsel yetkinlik ile açıklanabilmektedir.

Yetkinlik kavramı, yüksek performansı, düşük performanstan ayırt edici bilgi, beceri ve özellikler, aynı zamanda bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede ortaya konan davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Shippmann vd.,2000). Yetkinlik atfedildiği kişi ile örtüşen bir kavramdır. Örgütsel alanda ise çalışanların sahip olduğu yetkinlik “çalışan yetkinliği” olarak adlandırılırken, yöneticilerin sahip olduğu yetkinlik ise “yönetsel yetkinlik” olarak adlandırılmaktadır (Steven, Lanny, Kenneth ve Manuel, 2001). Yönetsel yetkinliklerin gruplandırması ile ilgili alan yazında farklı bakış açıları bulunmakta olup teknik yetkinlik, liderlik yetkinliği, kişiler arası yetkinlik, iletişim yetkinliği ve kavramsal beceriler yetkinliği üzerinde durulmaktadır (Boyatzis, 1982; Levenson, Van der Stede ve Cohen, 2006; Russel, 2000; Robertson, Gibbons, Baron, MacIver ve Nyfield, 1999; Scullen, Mount ve Judge., 2003). Cheg, Dainty ve Moore ise yönetsel yetkinliği iş odaklı yetkinlikler, kişi odaklı yetkinlikler ve rol odaklı yetkinlikler olmak üzere daha genel bir sınıflandırma sunmuşlardır.

Örgütün sahip olduğu yetenekler ve beceriler kategorisine giren yönetsel yetkinlik kavramı, yöneticinin sahip olduğu değerleri, inançları ve yetenekleri davranışlarına ve yönetim yaklaşımına yansıtmakta olup, işletme performansına doğrudan etki etmektedir (Henderson, 2005). Bu durum “üst kademedekiler teorisi” ile açıklanabilir. Üst Kademedekiler Teorisine göre işletmelerde üst kademe yöneticilerin özellikleri ve eylemleri işletmeleri doğrudan etkilemektedir (Hambrick ve Mason,1984). Şekil 2, Hambrick ve Mason’un üst kademedekiler modelinin sadeleştirilmiş halini göstermektedir (Çevik ve Bingöl, 2022).



Şekil 2: Üst Kademedekiler Teorisi Modeli

Kaynak: (Çevik ve Bingöl, 2022)

Teoriye göre üst kademe yöneticilerin sahip olduğu özellikler ve stratejik tercihleri, örgütün performans düzeyinin saptanmasında birbirini etkilemektedir (Dursun & Köseoğlu, 2016). Diğer bir deyişle yöneticilerin sahip olduğu izlenebilir (yaş, eğitim, sosyo-ekonomik düzey vb.) özellikleri ve değerleri, stratejik tercihlerini (ürün yeniliği, kazanç, çeşitlendirme, finansal kaldıraç vb.) bu da işletmelerde, karlılık, büyüme hayatta kalma gibi performans göstergelerini etkilemektedir.

Üst kademedekiler teorisi ile değerlendirildiğinde kadın kooperatiflerinin başkanları veya yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu finansal, beşeri, iş, teknik, iletişim ve kavramsal beceri gibi yönetsel yetkinliklerin kooperatif başarısına etki edeceği düşünülmektedir.

METODOLOJİ

Bu çalışmanın amacı kadın kooperatiflerin başarısında üst kademe yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel yetkinliğin kooperatif başarısına etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizinden fayda edilmiştir. Çalışmada birden fazla örneklem ile görüşülerek amaca en uygun kooperatif detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda çalışma karşılaştırmalı örnek olay analizi olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın örneklemini Aksaray İlinde bulunan aktif kadın kooperatifleri oluşturmaktadır. Aksaray ilinde bulunan 17 kadın kooperatifinden 11'i aktif durumdadır. Aktif kooperatifler arasında faaliyet göstermeyenler bulunmaktadır. Gönüllülük esası gereği 6 kadın kooperatifi ile görüşülmüştür. Başarı düzeyi en yüksek olan kooperatif belirlenerek örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Çalışmanın amacı doğrultusunda Aksaray ilinde yer alan 6 kadın kooperatifi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kooperatifler:

- Sınırlı Sorumlu Taşpınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Derin Süt ve Süt Ürünleri Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Günebakan Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi

şeklinde sıralanmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda kooperatiflere ait bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde bütün kooperatiflerin faal durumda olduğu görülmektedir. Ancak Sınırlı Sorumlu Taşpınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ve Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifinin finansal problemler sebebiyle henüz hiçbir faaliyet göstermediği tespit edilmiştir. Bütün kooperatifler, kooperatif kanununda yer alan kuruluş maddesi uyarınca, en az 7 ortakla kurulma koşulu sebebiyle 7 ortak ile kurulmuşlardır. Ancak Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi 14 üye ile kurulmuştur. Kooperatiflerin genelinde kuruluş aşamasında ortaklar tarafından ortaya konulmuş bir sermaye olmadığı dile getirilmiştir. Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi ise ilk etapta 8.000 TL, ilerleyen evrelerde ise 182.000 TL sermaye ile faaliyetlerini başlatmıştır.

Sınırlı Sorumlu Taşpınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, halı ve kilim dokuma üzerine kurulmuş bir kooperatif olup tamamı ev kadınlarından oluşmaktadır. Kendilerine ait atölyeleri ve tezgâhları bulunan kooperatif, faaliyetlerini kooperatif kurmadan önce olduğu gibi devam ettirmektedir. Ancak kooperatif başkanı ve üyelerinin işletme ve pazarlama yetkinliğinin kısıtlılığı, pazarlama sorunu yaşamalarına sebep olmuş ve faaliyet gösterememişlerdir. Kooperatif bugün kapalı durumdadır.

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Tablo 1: Aksaray İli Kadın Kooperatifleri Durum Analizi

Unvanı	Durumu	Faaliyet Alanı	Gerçekte Faaliyeti
Sınırlı Sorumlu Taşınır Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Faal	Halı ve kilim imalatı	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Şu anda aktif çalışan 5 kadın bulunmaktadır. Satış gerçekleştiremedikleri için faaliyetlerini durdurmışlardır. Satış konusunda hiç bir bilgileri yoktur. Kooperatif başkanı dâhil bütün yönetim kurulu üyeleri belli yaşa ulaşmış ev kadımlarından oluşmaktadır. İşletme ve girişimcilik deneyimleri yoktur. Kooperatife ait hiçbir bütçe yoktur. Tamamen hibe ve desteğe güvenilerek açılmıştır. Borçlu durumdadır ve başkan kooperatifi kapatmayı düşünmektedir.
Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Faal	Süt ürünleri toptan ticareti	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Henüz faaliyetleri yoktur bu nedenle çalışanları da yoktur. Daha önce valilikten kooperatife yer tayin edilmiştir ancak makine, teçhizat ve üretim için gerekli malzemeleri olmadığı için faaliyete geçememişlerdir. Kooperatife ait hiçbir bütçe yoktur. Tamamen hibe ve desteğe güvenilerek açılmıştır.
Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Faal	Süt ürünleri toptan ticareti	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Gerçekte faaliyetleri yoktur. Kooperatife ait bir bütçe yoktur. Tamamen hibe ve desteğe güvenilerek açılmıştır. Beklenen desteği karşılayamadıkları için faaliyete geçememişlerdir. Kooperatifin üyeleri arasında bireysel olarak yoğurt, peynir, süt vs. üreten üyeler vardır ancak gelir bireyin kendisine aittir.
Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi	Faal	Tekstile yönelik tıbbi malzemeler	Kooperatif 14 üye ile kurulmuş en başarılı kooperatiftir. Üyelerin tamamı aktif olarak çalışmaktadır ve her bir üyenin ayrı uzmanlık alanı vardır. Başkanı yıllardır işletme dünyasında deneyimlidir. Kooperatif açılırken belli bir bütçe ile kurulmuştur ve detaylı bir pazar araştırması gerçekleştirilmiştir. Üretime pandemi dönemi fırsatı değerlendirilerek maske ile başlanmıştır. Ardından eczacılar odası ile anlaşarak sağlık sektöründe kullanılan önlüklerin fason üretimine başlanmıştır. Şuan 28 çalışanı vardır. Yakın zamanda SOGEB projesi ile 1.400.000 TL hibe ve destek imkânı sağlamışlardır. Kooperatif organize sanayi bölgesinde fabrika kurmayı ve kendi markalarını üretmeyi aynı zamanda meslek okulları ile işbirliği içerisinde çalışmayı hedeflemektedir.
Sınırlı Sorumlu Derin Süt Ve Süt Ürünleri Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	Faal	Süt ürünleri toptan ticareti	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Üyelerden 2'si aktif olarak kooperatifle ilgilenmektedir. Kooperatif kendilerine ait bir bütçeyle başlamıştır. Yalnızca yer problemi yaşamaktadır. Henüz faaliyetlerine yeni başlamışlardır. Üyeler harici 2 tane çalışanları vardır. Şimdilik kendi imkânları ile unlu mamulleri imalatı gerçekleştirerek yerel müşterilere sunmaktadır.
Sınırlı Sorumlu Günebakan Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	Faal	El sanatları ürün ve üretimi	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Üyelerin tamamı kooperatifte çalışmaktadır. Faaliyetlerini devam ettirmektedir. Mikro ihracat gerçekleştiren başarılı bir kooperatiftir. Rölyef tablolar yapmaktadır. Rölyef tablolar zaman aldığı için ve ürünler pahalı olduğu için müşteri ve pazar sorunu yaşamaktadır.

Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, unlu mamulleri üretmek adına kurulmuş bir kooperatiftir. Kooperatifin bütün üyeleri ev kadınlarından oluşmaktadır. Belediye tarafından kendilerine yer tahsis edilmesine rağmen makine ve teçhizat eksikliği nedeniyle faaliyet gösterememişlerdir.

Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, süt ve süt ürünleri üretmek adına kurulan bir kooperatiftir. Kooperatif başkanı daha önceden işletme deneyimine sahiptir. Kooperatifin diğer üyeleri çoğunlukla köyde yaşayan ev kadınlarından oluşmaktadır. Kadınlar kendilerine ait süt ve süt ürünlerini üreterek pazarlasa da kooperatif çatısı altında henüz faaliyet gösterememişlerdir.

Sınırlı Sorumlu Günebakan Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi sanatsal tasarım ve ürün pazarlama odaklı kurulmuş bir kooperatiftir. Kooperatif rölyef kursunda yer alan 7 kadın üye arasında kurulmuştur. Kooperatife belediye tarafından atölye tahsis edilmiş olup faaliyetlerini bu atölye üzerinden devam ettirmektedir. Faaliyetlerini devam ettiren kooperatif, en çok pazarlama konusunda sorun yaşamaktadır. Mikro ihracat gerçekleştiren kooperatif, üyelerin yönetim deneyimsizliği sebebiyle üretim yönetimi ve pazarlama sorunu yaşamaya devam etmektedir. Örneğin e-ticaret yapmak isteyen kooperatif, birçok e-ticaret platformuna başvuruda bulunmuştur. Ancak e-ticaret platformları, mağazalarına veya üyelerine siparişi takip eden 3 iş günü içerisinde kargo süresi tanımaktadır. Rölyef sanatının gerçekleştirilmesinin 3 iş günü içerisinde mümkün olmadığını dile getiren kooperatif üyeleri, faaliyetlerinin ciddi anlamda kısıtlandığından bahsetmiştir.

Sınırlı Sorumlu Derin Süt Ve Süt Ürünleri Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi, süt ve süt ürünleri üretmek amacı ile kurulmuştur. Ancak sermaye yetersizliği sebebiyle faaliyetlerine unlu mamulleri üreterek ve pazarlayarak başlamışlardır. Kooperatif yer tahsisini ve üretim için gerekli kaynaklarını kendi sermayesi ile gerçekleştirmiştir. Faaliyetlerine başlamış olsalar dahi henüz çok başarı elde edememişlerdir. Kooperatifte aktif çalışan iki üyenin işletme ve yönetim deneyimi bulunmaktadır. Kooperatif ilerlemeye müsait durumdadır.

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi, tekstil ürünleri üretmek adına kurulmuş olup Aksaray ilinde en başarılı faaliyet gösteren kadın kooperatifi olarak tespit edilmiştir. Üyelerinin tamamı aktif olarak çalışmaktadır ve her biri ayrı uzmanlık alanına sahiptir. Kooperatif başkanı uzun yıllar boyunca işletme camiasında yer almıştır. Kooperatif başlangıçta belirli bir sermaye ile kurulmuş olup kuruluş öncesinde derinlemesine pazar araştırması gerçekleştirilmiştir. Orta ölçekli tekstil işletmesi

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

olarak faaliyete başlamış olan kooperatif, kalkınma ajansından sağladığı hibe ve destek programı ile günümüzde kendisine ait tekstil fabrikasını kurmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Bu bağlamda Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi diğer kooperatifler ile kıyaslanarak çalışmanın amacına uygun olduğu tespit edilmiş ve örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

ÖRNEK OLAY

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifinin başkanı Nevin Aydın'dır. Nevin Aydın, 54 yaşında, Üsküdar/İstanbul doğumlu evli ve 2 çocuk annesidir. Aksaray Kız Meslek Lisesi Giyim ve Teknoloji Bölümü mezunu olan Aydın, işletme deneyimine 1987 yılında fotoğrafçı olarak başlamıştır. 1992'de kendine ait moda ve dikim evi kuran Aydın, 2004 yılında Aksaray Organize Sanayi Bölgesine Yıldız Eli Gelinlik ve Tekstil şirketini kurmuş ve yönetici müdür olarak görev almıştır. Ancak 2008 yılında yaşanan kriz nedeniyle fabrikayı devretmek durumunda kalmıştır. 2012 yılında yeniden Nevin Gelinlik Dikim Evini kuran Aydın, halen faaliyetini devam ettirmektedir. 2004-2008 yılları arasında TOBB'a bağlı Kadın Girişimciler Kurulunun Aksaray'da kurulmasında öncülük eden Aydın, bir dönem Kadın Girişimciler Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmış ve siyasal statüde yöneticilik deneyimine de sahip olmuştur. Ayrıca yapılan görüşmede Aksaray ilinde KOSGEB girişimcilik kredisinden faydalanan ilk iş kadınlarından birisi olduğunu dile getiren Aydın, finansal yönetim ile ilgili yetkinliğinin varlığını da desteklemiştir.

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi ise 2020 yılında Nevin Aydın önderliğinde 14 üye ile kurulmuştur. Kooperatif üyeleri arasında Aydın ile birlikte Milli Eğitim özel kalem emeklisi, moda tasarım bölümü ve gıda bölümü mezunları, ulusal ve uluslararası işletme sahipleri ve atölye deneyimi olan üyeler yer almaktadır.

Kooperatif kurulmadan önce yönetim kurulu üyeleri ile birlikte derinlemesine pazar araştırması gerçekleştirilmiştir. Özellikle İstanbul'da tekstil federasyonu ve tekstil sektörünün önde giden işletmeleri ile görüşen yönetim kurulu üyeleri, kooperatif faaliyetlerinin tekstil sektöründe gerçekleştirilmesinde karar kılmıştır. İlk etapta 8.000 TL sermaye ile işe başlayan kooperatif, ilerleyen süreçlerde her bir üyeye 13.000 TL düşecek şekilde 182.000 TL sermaye ile faaliyetlerini başlatmıştır. Fason üretimle işe başlayan Kooperatif, pandemi dönemi gönüllü

maske üretimi ile sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirmiştir. Bu proje kapsamında deneyim kazanan ve dikkat çeken kooperatif, 2021 yılında Eczacılar Odası ile anlaşarak fason medikal önlük dikimine başlamıştır. Halen devam eden bu üretimde günümüze kadar yaklaşık 10.000 adet önlük üretimi gerçekleştirilmiştir. Kooperatif için dönüm noktası olan bu iş, yerel ve bölgesel alanda tanınma ve ilerleme olanakları sağlamıştır. Bu bağlamda 2021 yılında kadınlara istihdam sağlamak ve tekstil personeli eğitmek adına SOGEB projesi kapsamında Ahiler Kalkınma Ajansı'ndan 1.450.000 TL'lik hibe ve destek sağlamış ve kooperatif fabrika statüsüne erişmiştir. Başlangıçta 7 çalışanı olan kooperatifte bugün aktif olarak 43 çalışan bulunmakta ve 106 çalışan kapasiteli fabrikalarında tam kapasiteye ulaşmayı hedeflemektedir. BOHO, TRENDYOL, IRMAK GÖMLEK, LABOR TEKSTİL gibi markalarla çalışan kooperatif, iç ve dış kadın giyim üzerine faaliyetlerini devam ettirmekte olup 350-400 bin TL civarı ciroya ulaşmış durumdadır.

SONUÇ

Örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu liderlik, iş becerisi, finansal yönetim, iletişim, kişiler arası ilişkiler ve kavramsal beceriler yetkinliği olarak değerlendirilen yönetsel yetkinlik işletme performansına etki edebilmektedir (Henderson, 2005). Üst kademedekiler teorisine göre değerlendirildiğinde ise yöneticilerin sahip olduğu psikolojik ve izlenebilir özellikler, yönetim stratejisine ve bu bağlamda örgüte ait karlılık, büyüme, hayatta kalma gibi performans göstergelerine yansiyabilmektedir. Uluslararası kooperatif birliğinin tanımına göre kooperatif, ortakların birlikte iştiraki ile kurulan, demokratik olarak yönetilen ve ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları, arzuları karşılamak için gönüllü bir araya gelinen işletme türüdür. Kadınların iş gücü piyasasına katılımını destekleyen en önemli model olarak görülen kadın kooperatifleri ise gün geçtikçe artış göstermektedir. Ancak sayıca artmasına rağmen faaliyet göstermekte veya faaliyetlerini devam ettirmekte sorun yaşayan kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkin olduğu düşünülmektedir.

Bu amaçla yürütülen bu çalışmada Aksaray ilinde görüşülen 6 kadın kooperatifi arasında özellikle işletme ve yöneticilik deneyimi olmayan kooperatiflerin faaliyetlerine henüz başlamadıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan faaliyetlerine başlayan kadın kooperatifleri ise sık sık finansal kısıtlar, üretim ve pazarlama problemleri yaşamaktadır. Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi ise gerek başkanı gerekse yönetim kurulu üyelerinin geçmiş deneyimleri ve tecrübeleri doğrultusunda oldukça başarılı ilerleme gösterip, günümüzde fabrika kurma statüsüne erişmiştir. Kooperatif ile yapılan görüşmede pazar araştırması, kurulum faaliyetleri, kredi ve destek imkânları,

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

finansal yönetim, üretim ve pazarlama gibi sorunların kooperatif başkanının işletme ve yöneticilik deneyimi ile giderildiği tespit edilmiştir. Örneğin; kooperatiflere kredi imkânı sağlayan Halk Bankası gibi kuruluşlar başlangıç evrelerinde kooperatifleri kredi imkânlarından faydalandıramamaktadır. Akmedsan kadın kooperatifinde ise kooperatif başkanı Nevin Aydın bireysel bankacılık geçmişi ile Halk Bankasından kuruluş aşlamasında kredi imkânı sağlamıştır. Diğer yandan üretim faaliyetleri esnasında yaşanan ödeme krizleri yine başkanın bireysel girişimleri ile giderilmiştir. Bütün bu göstergeler kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilik ve işletme deneyimi olan kadınlar kooperatifin bir dernek veya bağış kurumu olmadığına, bir işletme olduğunun farkında olup belirli bir sermaye, insan kaynağı, finansal yönetim, üretim ve pazarlama becerisine sahip olmanın kooperatif için gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu da kooperatifin başarısına doğrudan etki edebilmektedir.

Çalışmanın elde ettiği sonuçlar ile öncelikle kadın kooperatifleri ile ilgili alan yazında kısıtlı bulunan araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan kadın kooperatiflerinin kurulmasına ve faaliyet göstermesine önem veren kuruluşlara, kooperatiflerin temel sorunları ile ilgili sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde kadın kooperatifleri kurulurken, özellikle kooperatif başkanlarının yönetsel yetkinliğe sahip olmasının sorunları azaltabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan kadın kooperatifleri için yerel ve bölgesel yönetim organlarında kurulacak özel danışmanlık birimleri veya birebir danışman atamalarının, kadınların yönetsel faaliyetleri yerine getirirken destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, Aksaray ilinde bulunan kadın kooperatifleri ile gerçekleştirilmiştir. Kooperatif sayısının yetersizliği sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu bağlamda ileride yapılacak çalışmaların nicel yöntemlerle desteklenmesinin araştırma sonucunun geçerliliğini destekleyeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Başar, H., (1983) Türkiye’de ve Dünya’da Kooperatif Kuruluşların Sosyo- Ekonomik Yapısı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Uludağ Üniversitesi Yayınları Yayın No: 3- 020- 0066, Bursa.

Bonnan-White, J., Hightower, A. & Issa, A. (2013) Of Couscous and Occupation: A Case Study of Women’s Motivations to Join and Participate in Palestinian Fair Trade Cooperatives, *Agriculture and Human Values*, 30 (3): 337–50.

Boyatzis Richard E., (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley&Son, New York.

Cheng Mei-I, Dainty Andrew R.J., Moore David R., (2003) *The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America*, *Journal of Management Development*, 22 (6),527–537.

Diguid, F., Durutaş, G. & Wodzicki, M. (2015) *Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Mevcut Durumu, Dünya Bankası Projesi, Türkiye’de Kadınların Ekonomik Fırsatlara Erişiminin Artırılması Projesi (2012-2017)*.

Dursun, İ.T., ve Köseoğlu, Y. (2016) *Üst Kademe Teorisini Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açıdan Kapsamı Ve Önemi*, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.

Erden Çevik, P. ve Bingöl, D. (2022) *Genelci mi, uzman mı? Üst kademe yöneticilerin yönetsel becerileri üzerine bir araştırma*. *KAÜİİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 190-205.

Esim, S. & Omeira, M. (2009) *Rural women producers and cooperatives in conflicts settings in the Arab States*. *FAO-IFAD-ILO Atölye Çalışması Gaps, trends and current research in gender dimensions of agricultural and rural employment: differentiated pathways out of poverty*. Roma. İtalya.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2015) *Kooperatif İstatistikleri Bildirimi*. Ankara.

Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984) *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.

Henderson, I. S., (2005) *British Journal of Occupational Learning*, Ulaşım Tarihi: Kasım 2022, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S II, 2009).

ICA. (2015) *Resource Guide for Advance Training of Co-operatives on Entrepreneurship Development of Women and Gender Equality*.

ILO & ICA. (2014) *Cooperatives and Sustainable Development Goals: A Contribution to the Post-2015 Development Debate A Policy Brief*. Policy Brief. Brüksel, Belçika: Uluslararası Kooperatifler Birliği, Uluslararası Çalışma Örgütü. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_240640.pdf.

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Levenson, Alec R., Van der Stede Wim, A. & Cohen Susan, G., (2006) Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance, *Journal of Management*, 32, (3), 360–380.

Majurin, Eva. (2012) How Women Fare in East African Cooperatives: The Case of Kenya, Tanzania and Uganda. Dar es Salaam, Tanzania: Uluslararası Çalışma Örgütü.

Mülâyim, Z. G., (1992) Kooperatifçilik, 1. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.

Nippierd, A. (2002) Gender Issues in Co-operatives. International Labour Office, Cooperative Programme Cenevre: ILO: 6.

Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R. & Nyfield, G. (1999) Understanding Management Performance, *British Journal of Management*, 10, 5-12.

Russell, C. J., (2000) A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance, *Journal of Applied Psychology*, 86, 560-573.

Scullen, S. E., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2003) Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Manageriel Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 50-66.

Shippmann, J.S., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P.& Sanchez, J. I., (2000) The Practice Of Competency Modeling, *Personel Psychology*, 53,703-740.

Steven, E. A., Lanny, A. K., Kenneth, S.& Manuel, A. M.,(2001) Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process ,*Journal of Management Development*, 20 (10), 842.

Tesfay, A. & Tadele, H. (2013) The Role of Cooperatives in Promoting Socio-Economic Empowerment of Women: Evidence from Multipurpose Cooperative Societies in South-Eastern Zone of Tigray, Ethiopia. *International Journal of Community Development*, 1 (1), 1-11.