

**TOPLAM KALİTENİN KOOPERATİF İŞLETMELERİNDE
UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÇUKOBİRLİK'TE KAVRAMSAL
BİR ARAŞTIRMA**

Songül AKIN

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Eskişehir 2001

**TOPLAM KALİTENİN KOOPERATİF İŞLETMELERİNDE
UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÇUKOBİRLİK'TE KAVRAMSAL
BİR ARAŞTIRMA**

SONGÜL AKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman Prof. Dr. Yılmaz ÜRPER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2001

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

TOPLAM KALİTENİN KOOPERATİF İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÇUKOBİRLİK’TE KAVRAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Songül AKIN

İŞLETME/KOOPERATİFÇİLİK ANABİLİM DALI

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Şubat 2001

Danışman: Prof. Dr. Yılmaz ÜRPER

Günümüzde teknoloji ve iletişim alanlarında yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin rekabet 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.

Bir çok sektörde uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin ilke ve yöntemleri ile kooperatif işletmelerinin ilke ve yöntemleri bir çok paralellik taşımaya rağmen, yapılan araştırmalarda Toplam Kalite Yönetiminin kooperatif işletmelerinde uygulanmadığı bilinmektedir.

Kooperatif işletmelerinin faaliyet alanlarının çeşitliliği ve dünyadaki kooperatif ortaklığının sayısal büyüklüğü göz önüne alındığında Toplam Kalite Yönetiminin kooperatif işletmelerinde uygulanmaması büyük bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ile kooperatif işletmelerinin ilke ve değerleri arasındaki paralellikler verilmiş, kooperatiflerde

uygulanabilirliği açısından alan çalışması olarak tarım satış kooperatiflerinden “Çukobirlik” üzerinde mevcut örgüt kültürünün toplam kaliteye uygunluğu araştırılmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler getirilmiştir. Toplam kalite Yönetiminin ukobirlik’te uygulanması durumunda; mevcut örgüt kültüründe bazı yetersizlikler bulunmasıyla birlikte genel anlamda Toplam Kaliteye geişte olumlu bir zeminin varlığı saptanmıştır.

ABSTRACT

The recent rapid developments in technology and communication areas had gradually made competition provisions of business enterprises difficult, therefore business enterprises had appropriated Total Quality Management that projects maximum quality and minimum error by making changes in their constitution and organization culture.

In spite of the fundamentals and methods of co-operative enterprises and total quality management that applied in a lot of sector has parallelism, it is known by the research that total quality management hasn't been applied in co-operative enterprises. This appears as a big lack considering the variety of activity areas of co-operative enterprises and the largeness of the corporation of co-operatives in world.

In this study; the parallelism between the fundamentals and methods of co-operative enterprises and the philosophy of total quality management is given, "Çukobirlik" (a agriculture sale co-operative) is chosen as a study field for feasibility, suitability of existing organization culture of "Çukobirlik" to total quality it is investigated and suggestions according to results are presented.

In general sense, by putting into practice of total quality management in "Çukobirlik"; beneficial basis is determined in transition to total quality although there are some inadequacy existing organization culture.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Songül AKIN'ın "Toplam Kalitenin Kooperatif İşletmelerinde Uygulanabilirliği ve Çukabirlik'te Kavramsal Bir Araştırma" başlıklı tezi 2 Nisan 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Kooperatifçilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza_____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Yılmaz ÜRPER
Üye : Prof.Dr.Nüvit GEREK
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nurcan TURAN

Prof.Dr. Enver ZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	İstihtam şekilleri.....	63
Tablo 2	Katılımcıların eğitim durumları.....	63
Tablo 3	Katılımcıların yaş durumu.....	64
Tablo 4	Kooperatif örgütleri verimli çalışmaktadır.....	65
Tablo 5	Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için kısmi iyileştirmeler yeterlidir.....	66
Tablo 6	Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi ve verimliliğin artırılması için modern yönetim teknikleri uygulanmalıdır.....	67
Tablo 7	Kooperatiflerin verimli çalışması için aşağıdakileri önem sırasına göre sıralayınız.....	68
Tablo 8	Hizmet içi eğitim uygulamalarında başarı sağlanmaktadır.....	69
Tablo 9	Yetkiler üst kademede toplanmalı, alt kademeler denetim altında olmalıdır.....	71
Tablo 10	İşle ilgili yetkiler işi yapana devredilmelidir.....	72
Tablo 11	Yönetim personel arasında rekabeti teşvik etmesi gerekir.....	73
Tablo 12	Yönetim çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmesi gerekir.....	73
Tablo 13	Hizmetler yerine getirilirken mevzuatın dışına kesinlikle çıkılmaması gerekir.....	75
Tablo 14	Mevzuatın çalışanların ve ortakların lehine yorumlanması gerekir.....	75
Tablo 15	Hizmet verilirken çalışanların ve ortakların memnun edilmesi esas alınmalıdır.....	76
Tablo 16	Personeli değerlendirmede kıdem ve sicil uygulamaları ideal bir yöntemdir.....	78
Tablo 17	Açık sicil uygulaması personelin güvenlik içerisinde çalışmasını sağlar yönetim personel arasında rekabeti teşvik etmesi gerekir.....	79
Tablo 18	Kurumunuzda yöneticilerin personel değerlendirmesinde en çok hangi kriteri dikkate aldıklarını düşünüyorsunuz.....	80
Tablo 19	Çalışanların verimliliğinin artırılması için sadece takdir etmek yeterlidir	81
Tablo 20	En güçlü motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir.....	82

Tablo 21	Çalışanların büyük bir kısmı mesai bitimini dört gözle bekler.....83
Tablo 22	Personelin kuruma bağlılığını etkileyen en önemli faktör hangisidir.....84
Tablo 23	Kurum içinde ast – üst arasındaki iletişimi nasıl nitelendirirsiniz.....85
Tablo 24	Üreticiler ve kurum içi iletişimi aşağıdakilerden hangisini niteler.....86
Tablo 25	Yöneticiler çalışanların sorunları ile ne ölçüde ilgilenmektedir.....88

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

GİRİŞ.....	1
1. TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1. Kalite	2
1.2. Kalite Politikası	3
1.3. Kalite Sistemi	3
1.4. Kalite Güvencesi	4
1.5. Kalite Kontrolü	4
1.6. Kalite Yönetimi	5
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	5
2.1 Kalite Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi	6
2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri	9
2.2.1 Üst Yön. Liderliği ve Sorumluluğu	9
2.2.2 Müşteri Odaklılık	9
2.2.3 Katılım ve Takım İlkesi	10
2.2.4 Sürekli İyileştirme.....	11
2.2.5 Çalışanların eğitimi	12
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLMESİ İÇİN	
GEREKLİ ORTAMIN HAZIRLANMASI	13
3.1. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması	13
3.2. Liderlik	14
3.3. Motivasyon	15
3.4. Ekip Çalışması	15
3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Yönetimi ve Örgüt Kültürü	16
3.6. Toplam Kalite Yönetiminde Örgütsel İletişim	17

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SEKTÖRLERE
GÖRE UYGULAMALARI VE YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ

1. MERKEZİ VE YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	18
1.1. Bakanlıklarda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	18
1.2. Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi	24
1.3. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi	27
1.4. Askeri Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi	28
2. ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	29
2.1. Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi.....	29
2.2. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	30
2.3. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOOPERATİF DEĞERLERİ, İLKELERİ VE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ İLE ÖRTÜŞEN YÖNLERİ

1. KOOPERATİF DEĞERLERİ	34
1.1. Özüne Yardım	34
1.2. Dürüstlük	34
1.3. Eşitlik	35
1.4. Dayanışma	35
1.5. Sosyal Sorumluluk	35
2. KOOPERATİF İLKELERİ	36
2.1. Gönüllü ve Açık Ortaklık	37
2.2. Demokratik Ortak Denetimi	39
2.3. Ortakların Ekonomik Katılımı	42
2.4. Otonomi Ve Bağımsızlık	43
2.5. Toplumsal Sorumluluk	44
2.6. Eğitim Öğrenim ve Bilgi	45
2.7. Kooperatifler Arası İşbirliği	45
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİYLE KOOPERATİFLERİN ÖRTÜŞEN YÖNLERİ	46
3.1. İnsana Verilen Önem	46
3.2. Katılımın Etkinliği	48
3.3. Müşteri/Ortak Özdeşliği	49

3.4. Demokratik Yönetimin Önemi.....	51
3.5. Bilgi Eğitim ve Süreklilik.....	52
3.6. Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk.....	53
4. KOOPERATİF ÇEŞİTLERİ VE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	56
4.1. Kooperatif Çeşitleri.....	56
4.2. Tarım Satış Kooperatifleri.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇUKOBİRLİK TARIM SATIŞ KOOPERATİFİ ÖRNEĞİNDE TOPLAM KALİTE ÜRETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	54
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	60
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	60
3.1. Araştırma Modeli.....	60
3.2. Örneklem Yöntemi ve Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	60
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	61
3.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	63
4. VERİLERİN ANALİZİ.....	63
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	64
4.2. Örneklemde Yönetim Tekniğinin Değiştirilmesinin Gerekliği.....	64
4.3. Eğitim	69
4.4. Hiyerarşi.....	70
4.5. İşbirliği.....	72
4.6. Müşteri Odaklılık.....	74
4.7. Performans ve Personel Değerlendirme.....	77
4.8. Motivasyon	81
4.9. Örgüte Bağlılık.....	82
4.10. İletişim	85
4.11. Yönetici ve Personel İlişkileri.....	87
5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİLİĞİ.....	88
5.1. Uygulamada Karşılaşılabilecek Engeller.....	88
5.2. Uygulanabilirliği Destekleyen Temel Unsurlar.....	89
SONUÇ	90
EKLER	93
KAYNAKÇA	96

GİRİŞ

Günümüzdeki ticari sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşteri tatminine odaklanan Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemek zorunda kalmışlardır.

Geniş Katılımlı yönetim modeli olarak da ifade edilebilen Toplam Kalite Yönetimi insanı merkez alan bir anlayıştan hareketle işletme personelinin yeterliliklerini arttırmayı ve örgüte bağlılıklarını en üst düzeyde gerçekleştirmeyi sağlar. Kooperatifçilikte en temel öge insan faktörüdür ve hem kooperatif ortaklarının hem de çalışanlarının örgüte tam anlamı ile kaynaşması kooperatifin varlığı için hem bir amaç hem de bir gerekliliktir işte bu noktada kooperatifler ve toplam kalite yönetimi ilkeleri arasında paralellikler başlar. Ayrıca toplam kalite yönetimindeki katılımın gerekliliği ve sürekliliği ile kooperatif ilkelerinden biri olan katılımcılık ilkesi her ikisinin örtüştüğü diğer bir konudur.

Toplam kalite yönetiminin bir yönetim modeli olarak getirdiği sürekli gelişme,katılımcılık ve diğer bir çok pozitif kavramın yanı sıra,uyguladığı bir çok istatiksel ve bilimsel yöntemler ile işletmelerdeki verim artışı sağlanmış ve bir çok sektör ve işletme büyüklüklerinde uygulanabilirdiği için tercih edilen bir yönetim modeli olmuştur. Ülkemizdeki bir çok kooperatifin sorunlarının başında yönetim probleminin geldiği bilinen bir gerçektir. Etkili bir yönetim biçiminin uygulanmamasından kaynaklanan verimsizlik ve beraberinde getirdiği sorunları yaşayan kooperatifler için toplam kalite bir alternatif hatta bir gereklilik olarak görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada,toplam kalite yönetiminin kooperatiflerde uygulanması aşamasında diğer işletme türlerine göre kendi yapısından dolayı sahip olduğu avantajlar belirlenmeye çalışılmış ve bir tarım satış kooperatifi olan Çukobirlik'te toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli örgüt kültürünün toplam kalite yönetimi kriterlerine uygunluğu araştırılmıştır. Uygulamayı kolaylaştıracak unsurlar belirtilmiş,uygulamayı güçleştirecek eksiklik ve engellerin ortadan kaldırılması için çözüm önerileri getirilmiştir.

BİRİCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kalite

Sözlük anlamı ile kalite mükemmellik derecesi anlamını taşır. Ancak söz konusu edildiği alana göre daha farklı tanımlar alabilir. Bir geliştirme mühendisi için kalitenin anlamı üstün tasarım, bir imalat mühendisi için belli bir tasarıma uygunluğu ifade eder. Başka bir tanımlamaya göre ise kalite ürünün dağıtımından sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır ¹.

Genel anlamda kalite ise; bir ürünün kullanma şartlarına ve bildirilen ihtiyaçlara ne derece elverişli olduğunu gösteren bir kavramdır. Buna göre kalite hiçbir zaman arzuya göre ayarlanabilecek bir ölçek değil ürünün öngörülen görevi yerine getirebilmesi için gerekliliktir ².

Günümüz ekonomik koşullarında kalite tanımları müşteri odaklı yapılmaktadır. Buna göre kalite;

“Müşteri veya kullanıcıların, kendi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kullandıkları ürün veya servis aracılığı ile ne derece karşılandığına dair olan inançlarıdır”. denilmektedir ³.

¹Rıdvan BOZKURT, “Hizmet Endüstrisinde Kalite”, *Verimlilik Dergisi Özel Sayı*, (1993), s.171.

²İsmail EFİL, “TKY ve TKY’ye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi” *Verimlilik Dergisi Özel Sayı*, (1993), s.114.

³Erhan MERGEN, “Toplam Kalite Yönetimi” *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.L.B. Fak. Dergisi C: XI*, (1993), s. 25.

1.2. Kalite Politikası

İşletme üst yönetimi tarafından kalite ile ilgili olarak açıklanan genel kalite amaçları ve ilkeleridir. Başka bir ifade ile kalite politikası; kuruluş hedefleri, yanında müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, yürütme sorumluluğuna sahip yönetimlerin oluşturduğu hedefler ve üstlendiği yüklenimlerin tamamıdır ⁴.

Kalite politikasını oluşturmak ve yerleştirmek en yüksek yönetim seviyesine aittir. Yönetim bunu gerçekleştirmek amacıyla sırası ile;

- Verilecek hizmetin cinsini
- Kaliteye yönelik hizmet organizasyonun imajı ve ürününü
- Hizmet kalitesi için belirlenecek amaçlarını
- Kalite amaçlarının benimsenmesine yönelik yaklaşımını
- Kalite politikasının yerleşiminde şirket personelinin rolünü belirlemek zorundadır ⁵.

1.3. Kalite Sistemi

İşletme, ürünün belirlenen şartları karşılaması amacıyla kalite sistemini kurmalı, kayıtlı hale getirmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. İşletme bu standardın şartlarını kapsayan bir kalite el kitabı hazırlamalıdır. Bu el kitabı, kullanılan kalite sistem prosedürlerini de içermeli veya referans göstermeli ve bu sistemde kullanılan dökümantasyon yapısını açıklamalıdır ⁶.

⁴Besim AKIN, Vedat EROL, Canan ÇETİN, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, (1. Basım İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş, Eylül 1993) s. 132

⁵Coşkun ATAYETER, "Hizmet Sektöründe Kalite" **Kooperatifçilik Dergisi**, (Nisan/Mayıs/Haziran 1996) s.112

⁶Kalite Sistemleri- Tasarım, Geliştirme, Üretim Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Sistemi, TSE ISO 9001, (Aralık 1994).

1.4. Kalite Güvencesi

Kalite fonksiyonunun; muayene, kalite kontrol ve kalite güvencesi gibi üç alt fonksiyonu vardır. Kalite kontrol, bir ürünün veya hizmetin belirlenen kalite isteklerine uygunluğunu yeterince sağlamaya yönelik olarak uygulanması gerekli tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar⁷.

Kalite güvencesi tasarımdan pazarlamasına hatta satıştan sonra verilen bakım hizmetleri için bile ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınmasıdır. Bunu sağlamak içinde organizasyonun her kademesinde özen ve dikkat gerektiren bir kalite yönetiminin uygulanması gerekmektedir. Kalite yönetimi firma müşterilerine sistem güvencesi sunduğundan, firmanın satmış olduğu ürünlerle müşterinin tatminini en üst düzeyde gerçekleştirdiği için firmanın, yeni bir ürün piyasaya çıkarması durumunda müşterilerin bir önceki üründen dolayı firmaya duydukları güven dolayısıyla yeni ürüne karşıda belirli bir güven duymasını sağlar. Kalite fonksiyonu, sistemin işlerliliği ile ilgili güvenceyi sağlarken aynı zamanda çeşitli amaçlarla kurulan kalite sisteminin işeyişini, bunlarla ilgili olarak sunulan mal ve hizmetlerin kaliteyle ilgili beklentileri karşılayacağı konusunda güvenceyi ve bu amaçla hazırlanmış dokümanları içerir.

1.5. Kalite Kontrolü

Kontrol kavramı bir süreç olarak ele alındığında Kalite Kontrol; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğunun değerlendirilmesi, standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlarda iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması ve bu sürecin aşamalarını oluşturma anlamını taşır. Başka bir ifadeyle kalite kontrol; müşterilerin memnunluk duyarak satın alacağı ürünlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetin maliyet düşürülerek yapılması anlamını taşır⁸.

⁷ İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, (Vipsaj A.Ş Yayın Bursa 1998), s.121.

⁸ Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite Yönetimi**, Marmara Teknik Eğitim Fakültesi Yayını No:11, 1996, s.61,

1.6. Kalite Yönetimi

Kalite kavramı günümüz koşullarında müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde sağlamak ve gelecekteki beklentilerini de şimdiden düşünüp ürünü, hizmeti geliştirmeyi içerir.

Kalitenin sağlanması için; kalitenin maliyetinin hesaplanması, kalitenin maliyetleri düşüğü gerçeğinin anlatılması, üretim aşamalarının tümünde sıfır hatanın sağlanması için genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını uygulaması ile yani kalite yönetimi ile sağlanabilir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüz kuruluşları çağdaş örgütlenme yapılanmalarını oluştururken, hızla ilerleyen teknoloji, dinamik bir sosyo ekonomik çevre ve küresel rekabet koşulları altında bir çok sorunla karşı karşıya dırlar. Bu sorunların çözüm sürecinde, kurtarıcı olarak kalite/verimlilik ikilisinden faydalanırlar. Bir çok kuruluşta başarıya ulaşılmasında, her düzeyde ve her etkinlik alanında gelişme ve gelecek garantisinin temel ilkeleri olarak toplam kalite anlayışı bir zorunluluk haline gelmiştir.

Toplam Kalite yaklaşımına göre kalite bir yaşam tarzı ve bakış açısıdır. Çünkü Toplam Kalite sadece verimliliği öngören bir sistem değil aynı zamanda bir üretim felsefesidir⁹.

Toplam kalite yönetimini şirket stratejisi olarak benimseyen, bir kuruluş insana verdiği önemin doğal bir sonucu olarak daha üretken personele daha verimli yöneticilere, sağlıklı bir iletişime ve etken bir yönetime de sahip olur¹⁰.

Bu tanımdan yola çıkarak, toplam kalite yönetiminin bünyesinde entegre ettiği üç önemli faktör aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

⁹Zühal AKAL, "Toplam kalite Yönetimi, Performans Ölçme ve Değerlendirme", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, (1996), s.47.

¹⁰Sumru TÜMER, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı" Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, (1996), s.44.

i- Çalışanlar (İnsan Kaynakları)

TKY, tüm firma çalışanlarının aktif olarak planlama, kontrol ve geliştirme çalışmalarına katılmalarını sağlamaya çalışır. Bu katılımın sağlanması firma için kültürün yönetim tarafından değiştirilmesi veya oluşturulması ile mümkündür.

ii- Problemlerin çözümünde ve önlenmesinde kullanılan yöntemler

Bu yöntemler arasında; istatistiksel kalite kontrol teknikleri, kalite planlama teknikleri, istatistiksel deneysel tasarım teknikleri, kalite geliştirme teknikleri gibi teknikleri sıralayabiliriz.

iii- Yönetim biçim ve kararları

Yukarıda belirtilen iki faktörün etken olabilmesi ancak yönetim biçimi ve toplum felsefesine inanmış yöneticilerin varlığı ile mümkün olabilmektedir.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi

Toplam kalite yönetimi ile aynı prensipleri kullanan yönetim metodu 1920'li yıllarda Amerikalı Henry Ford geliştirdi. O dönemde bu yönetim metoduna herhangi bir isim verilmemesine rağmen toplam kalite yönetiminin esaslarına çok benzer esaslar kullandığı için toplam kalite yönetiminin Ford'un metodundan ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilir. Ford geliştirdiği bu metodu 1926 yılında "Hayatım ve işim" adlı kitabında anlatmıştır ¹¹.

Ford'dan sonra toplam kalite yönetim kavramı ilk kez kendi ismiyle **Feigenbaum** tarafından ortaya atılmıştır. **Feigenbaum**, toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramının öncüsüdür. General Electric'te bir süre çalıştıktan sonra 1951'de "General System" şirketini kurmuştur.

Toplam kalite yönetiminin bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik ve bunun gibi birimlerdeki çeşitli grupların çalışmalarını entegre eden bir sistem olduğunu ilk kez **Feigenbaum** belirtmiştir ¹²

¹¹Muhittin ŞİMŞEK, a.g.e., s.62.

¹²Paul JAMES, Total Quality Management (London Prentice Hall, 1996, s.15) Besim AKIN, Canan ÇETİN, Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 (İstanbul 1998) s:73'ten alıntı.

Feigenbaum satın almadan, satış sonrası hizmete kadar tüm aşamaları bir süreç olarak algılar. Her süreçte standart belirleme, standartlara uygunluğun belirlenmesi ve düzenleyici önlemlerin alınması ayrıca standartlarda iyileştirmeler yapılması gerekliliğini vurgular. **Feigenbaum** toplam kalite yönetimine geçişte de belirli bir sürecin aşama aşama gerçekleşmesi durumunda başarıya ulaşmanın söz konusu olacağını savunur.

Yine 1950'lerde İstatiksel İşlem Kontrol (statical process control) kavramını, kalite verimliliğinin iyileştirilmesi ile maliyetlerin düşürülebileceğini savunan **Deming** toplam kalite yönetiminin hedeflerini belirleyerek toplam kalite yönetiminin alt yapısını oluşturmuştur. **Deming**'e göre sistemin yaşayabilmesi için hedeflerin devamlılığı şarttır¹³.

Deming'in on iki ilkesi toplam kalite yönetiminin uygulanmasında önemli kolaylıklar sağlar. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanır¹⁴.

i- Planlama

- a) Geliştirilecek ürün ve hizmetin tespit edilmesi
- b) Ürün ve hizmete talepte bulunacak tüketicilerin belirlenmesi
- c) Ürün ve hizmet üzerinde direkt etkisi olan mevcut çalışma sürecinin tespit edilmesi
- d) Yukarıda ki üç plan çerçevesinde kalite geliştirme amacını yapabilecek olan işlemlerin daraltılması
- e) Neden ve etkilerin görülmesinin sağlanması
- f) Çalışma sürecini gözden geçirecek bir planın geliştirilmesi

ii- Uygulama

- g) Gözden geçirilmiş planın küçük ölçekte uygulanmaya tabi tutulması

iii- Kontrol

- h) Test ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi
- i) Test edilen çalışma planının geliştirilmeye çalışılması

¹³Paul JAMES, Total Quality Management (London Prentice Hall, 1996, s.15) Besim AKIN, Canan ÇETİN, Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 (İstanbul 1998) s:76'dan alıntı.

¹⁴Mary WALTON, Deming Management At Work (New York: G.P., Putnum's Sons, 1990, s.15) Kalite Dünyası Dergisi, S.9,(Mayıs-Haziran, 1998) s.26'dan alıntı.

iv- Sürekliliği Sağlama

- i) Organizasyonda tüm çalışanların aynı amaca hizmet etmesi için çalışma planının standart bir duruma getirilmesi
- j) Uygulamanın sürekli olarak gözden geçirilmesi ve tüketicilerin tepkilerinin sürekli olarak analiz edilmesi
- k) Elde edilen başarının ortaya konulması ve çalışanların ödüllendirilmesi

Deming, Ford, Feigenbaum gibi toplam kalitenin teorisyenlerinin Amerikalı olmalarına rağmen en başarılı toplam kalite uygulamaları Japonya'da ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllar öncesinde Japon malları dünya piyasalarında ucuzluk ve kalitesizlikleri ile ünlüken 1950 ve 1954 yılları arasında Japon ürünlerinin kalitesi ve güvenilirliği artmaya başlamıştır.

Bu olgunun temel sebebi üst kademe yönetiminin ihracat için kalitenin temel şart olduğu bilincine varmasıdır. Bu bilincin oluşmasında Japonya bilim ve mühendislik birliği JUSE'nin büyük katkısı olmuştur. JUSE, 1949 yılında **Deming, Juran** gibi kalite yazarlarının Japonya'da kalite eğitimleri vermesini sağlamıştır. Japonya Amerika'nın Toplam Kalite konusundaki hatalarını tekrarlamamak için öncelikle üst yönetime kalite sorumluluğu bilincini vermeye çalışmıştır. Bu amaç doğrultusunda JUSE'nin başkanı olan **Ichiro Ishikawa** uygun bulduğu yirmibir kişilik bir ekibi üst kademelere getirmiştir.

Müşterinin üretim hattının en önemli parçası olarak görülmesi, Japon yönetimi için yeni bir kavram olmasına rağmen JUSE'nin Japon endüstrisine de desteği ile kalitenin geliştirilmesi yönünde yürütülen eğitim ve bilgilendirme çabaları sonucunda yöneticilerin mühendislerin istatistiksel metotları anlamaları ve onları kullanmayı öğrenmeleri sağlandı.

1950-1970 yılları arasında JUSE, 14700 mühendis ve binlerce kişiye istatistiksel metotları öğretmiş ve halen bu konuyla ilgili eğitim çalışmaları devam etmektedir. Çünkü Japonya gelişmenin sınırsızlığı karşısında kalite adına çok şeyler yapılabileceği gerçeğine toplum ve yöneticileriyle birlikte inanmıştır. Dolaysı ile Japonya'nın Toplam Kalite Yönetimini diğer ülkelere göre daha başarılı uygulaması bir tesadüf olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Ögeleri

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ilkelerinin çoğu ilk kalite yazarları **Deming**, **Juran** ve **Feigenbaum** tarafından oluşturulmuştur. Yazarlar arasında ilkelerde görüş ayrılıkları olmasına rağmen temelde aynı fikir ve ilkeleri benimsemişlerdir.

2.2.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Bir işletmenin karlı ve verimli çalışabilmesi için uzun vadede işletmenin kalıcı olması gerekir. Kalıcı olabilmek ise uzun vadeli planlar yapmaya bağlıdır. İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin görevidir . Bu nedenle işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ilk olarak benimsetilmesi ve eğitilmesi gerekenler üst yönetim kademesini oluşturanlardır.

Toplam Kalite kontrollü yönetim anlayışı “Sistem Geliştirme” süreci olduğu için amaç problemlerin yöneticiler tarafından tespit edilerek çözümlenmesi değil, problemlerin oluşmasını önlemektir¹⁵.

Üst yönetimin çalışanlara örnek olmak ve onlara toplam kaliteyi benimsetmek gibi bir sorumluluğu vardır. Bu nedenle işletmelerde öncelikle üst kademe yönetimin toplam kalite yönetimini benimsemesi gerekmektedir.

2.2.2. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında müşteri kavramı iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. Dış müşteri o işletmeden hizmet bekleyen insan grupları olarak tanımlanabilir. Dış müşteri yalnızca hizmet alan kişi olarak değil o kurumla bir şekilde ilişkisi olan herkesi kapsayan bir kavram olarak anlaşılmalıdır¹⁶.

¹⁵ Mahmut DEMİRKAN, **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada önemli Bir Araç**,(Değişim Yayınları: Bursa, 1994), s.104-105.

¹⁶ Ömer SAATÇIOĞLU, “TKY’ye Her Alanda İhtiyacımız Var” **Ekonomik Denge Dergisi**, ATO Yayın Organı, (Ocak/Nisan 1998) s. 108.

İç müşteri kavramından kastedilen ise kurumda çalışan herkesin zamanla müşteri konumuna gelmesidir. Bu durumda müşteri odaklı olma kavramı hem işletme personelinin memnuniyetini hem de kurum dışındaki müşterinin memnuniyeti anlamına gelmektedir. Müşteri memnuniyeti oluşturulurken vurgulanması gereken aynı zamanda müşteri beklentilerini geçecek ürün ve hizmeti üretebilmektir.

Müşteriyi tatmin etmenin temel koşulu ürün ve hizmet tasarım sürecini etkin bir şekilde yerine getirmek ve müşterinin tatmin düzeyini belirlemektir¹⁷. Müşteri odaklı yaklaşım, müşterinin mevcut ihtiyaçlarını ve gelecekteki arzuluyacaklarını dikkate alarak ürünün tasarımına yansıtmasıdır. Müşteri ihtiyaçlarının analizi Toplam Kalite Yönetimi sürecinin ilk aşamasıdır. Müşteri bilgileri sürekli bir şekilde sağlanıp yeni ürün tasarımına adapte edilmelidir.

2.2.3. Katılım ve Takım İlkesi

İşletmenin insan gücü kaynağının akılcı ve etkin şekilde kullanımı, çalışanların tatmini ve örgütün çalışma veriminin artması ile ilgilidir. Sorunların çözümünde olsun, örgüt içindeki süreçlerin yönetiminde olsun takım çalışmalarının önemli bir yeri vardır. Takım çalışmasında birinci öncelik katılımdır. Takım, ideal olarak birbirini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, birlikte tasarlanmış büyük bir amaca ve ortak değerlere inanmış, performans hedefleri olan ve bu hedeflerle kendini değerlendiren organizasyonel bir birimdir¹⁸.

Takımda yer alan kişiler, genelde örgüt içersinde farklı işlevlerden ve birimlerden gelirler. Dolaysı ile problemlerin çözümünde, süreçlerin iyileştirilmesinde farklı bakış açıları olan bu kişilerden yararlanır ve ortak rasyonel çözümlere ulaşılır. Bu arada unutulmaması gereken bir diğer ayrıntı ise etkileşimdir. Etkileşimin yaygın olması için öneri, takdir ve ödüllendirme sistemleri ile desteklenmesi yoluna gidilmelidir. İyileştirme önerilerinin çalışanlar tarafından yapılması örgüt içersinde

¹⁷ Bilgin TAK, "TKY'ye Stratejik Bir Yaklaşım ve TKY'nin İşletmelerdeki Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Uludağ Ün. SBE İşl. Ana Bilim Dalı, 1996, s.67.

(1) Ömer SAATÇIOĞLU, **age**, s.109.

motivasyonu artırmakta ve çalışanların yaratıcılık güçlerini aktif duruma getirerek yenilikçiliği sürekli kılmaktadır. Her seviyedeki motivasyon iş performansını artırıp çalışanları da olumu etkilediği için her aşamada yer alan insan faktörünün bilinçli ve moralli çabası ile işletmenin ekonomik durumunda iyileşmeler sağlanabilir.

2.2.4 Sürekli İyileştirme

Çevreye ait koşulların (teknoloji, ihtiyaçlar, beğeniler vb.) sürekli değişim göstermesinin doğal sonucu olarak çevreye uyum sağlayabilmek için sürekliliği esas aldığımız zaman değişim ve iyileştirme kavramları karşımıza çıkar. Değişimde işletmelerin bakış açılarının yönlendirmelerine bağlı olarak; üretim ve hizmetlerin yapıma biçimleri, kalitesi, yönetim ve değerlendirme sistemlerinin devamlı olarak değişikliğe ve gelişime uğraması söz konusudur ¹⁹.

Sürekli iyileştirmenin , temelinde hem çalışanların hem de ürün ve hizmeti tüketenlerin tatmini vardır. Bunu sağlayabilmek için sürekli gelişen ve değişen insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için örgütünde alt sistemlerini ve süreçlerini sürekli geliştirmesi ve bütünleşmesi gerekmektedir ²⁰.

“Toplam kalite yönetiminde süreçleri yönetmek esas alınmaktadır. Çünkü sürekli geliştirme çok daha iyi kalite ve çok daha az değişme anlamına gelmekle birlikte süreçler ürünler ve hizmetlerdeki daha çok geliştirme ve yeniliklere uyum sağlamayı olanaklı kılmaktadır” ²¹.

Toplam kalite yönetiminde; firma yönetimi sadece sonuçlarla ilgili değildir aynı zamanda sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi, planlama, kontrol, karar alma süreçleri, örgüt ve bilgi sistemleri gibi yönetim alanları ile ilgilidir. Eğer yönetim süreçlerin devamlı iyileştirilmesi için çaba göstermez ve sistemler geliştirmezse toplam kalite yönetimi başarısızlığa uğrar.

¹⁹Oygur YAMAK, **Kalite Odaklı Yönetim**, (Panel Matbaacılık, İstanbul, 1993), s.12.

²⁰Ömer SAATÇİOĞLU, **a.g.e.**, s.109.

²¹ İnan ÖZALP ve Diğerleri, “ İşletmelerde Sürekli Kalite Geliştirme Çabaları”, **Açık Öğretim Dergisi**, C : 2, 1997, s.3/25.

Süreçlerin iyileştirilmesi verimlilik anlamına gelir. Sonuç odaklı olmak çok pahalı bir sistem olabilirken süreci kontrol edip iyileştirmek hatasız sonuçlara ulaşmayı sağlar, uzun vadede kar getirir²².

Proses geliştirmedeki temel amaç, proses değişkenliğinin azaltılmasıdır. Her prosesteki değişkenlik azalıp süre kısaldıkça bu değişiklikten kaynaklanana hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır. Proses geliştirme çalışmalarında öncelikle prosesler tanımlanmakta değişkenlik ölçülmekte bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanmaktadır.

2.2.5. Çalışanların Eğitimi

Kalite yönetimi insan merkezli bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini uygulamayı düşünen bir işletme, daha önce uyguladığı yönetim biçiminden farklı bir yönetim biçimine geçeceği için bazı aksaklıklarla karşılaşması olasıdır. Bu aksaklıkların aşılabilmesi için öncelikle çalışanların yeni yönetim sistemine adaptasyonunu sağlamak için eğitim verilmesi gerekecektir. Japon kalite uzmanı Ishikawa'nın da belirttiği gibi "Toplam Kalite Yönetimi eğitimle başlar, eğitimle biter"

Eğitim konuları; Toplam Kalite felsefesi, kalite geliştirme yöntemleri, takım kurma ve takım içinde çalışma gibi başlıklar halinde toplanabilir.

Toplam Kalite Yönetimine yönelik eğitim çalışması üstten alta doğru yapılmalıdır. Tüm personele kullandıkları aletler ve makineler hakkında temel ve istatistik bilgiler verilmelidir. Eğitim sürekli kılındığı ve eğitime katılımın sağlandığı işletmelerde sürekli bir verimlilik artışı gerçekleştirilebilir. Elde edilen başarıların tespit edilip takdir edilmesi çalışanların motivasyonunu artıracak ve yeni gelişmelerin önünü açacaktır²³.

²²Will KAYDOS, *Measuring, Managing and Maximising Performance*,(New York:1991 s.33), Besim AKIN,ve Diğerleri, *Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000* (İstanbul:1998), s. 195'ten alıntı.

²³Cafer ÇELİK, "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, (Ankara 1993), s.122.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ORTAMIN HAZIRLANMASI

3.1. Kalite Organizasyonun Oluşturulması

Toplam kalite yönetiminin bir işletmede kurulması ve başarı ile uygulanması hem belli bir zamanı hem de belli bir sistemi gerektirir. Kaliteyi geliştirme süreçleri planlama ve tasarım gibi proseslerin bu konuda uzman kişilerce gerçekleştirilmesi gerekir.

Çoğu zaman yeni bir personel gideri gibi görülse de , işletmede toplam kalite yönetiminin organizasyonunu oluşturacak yetenekte ve gerekli zamana sahip bir yöneticinin olmaması durumunda Toplam kalitenin yönetiminin planlanması ve uygulamasının teknik yönlerinde tavsiyede bulunacak kalite yönetiminde uzman kişilerin istihdam edilmesi gereklidir. Toplam kalite yönetimine ihtiyaç duyan bir işletmenin mevcut yönetimin sisteminde köklü değişiklikler söz konusu olacaktır. Toplam kalite uzmanınca oluşturulmuş kalite organizasyon komitesinde görevlendirilmiş birimlere gerekli yetki devri yapılmalıdır. Sürekli iyileştirme için eğitilmiş ve sistematik bir yaklaşımla bir kalite konseyi kurulabilir. İşletmede kurulan kalite konseyinin düzenli bir şekilde ve en az ayda bir defa toplanması ve stratejileri bir kez daha gözden geçirerek gerekli değişiklikleri yapması gerekir.

Süreç kalite takımlarının üyelerine, süreç içerisinde organizasyonun temsil ettikleri kısmı için gerekli sorumluluklar ve yetki verilmelidir. Bu şekilde süreç kalite takımlarının görevlerinin gerektirdiği bilgi ve sorumluk düzeyine gelmeleri sağlanır²³ .

Oluşturulan takımlar içerisinde gerçekleştirilen fikir alışverişleri sayesinde uygulanan projelerdeki eksikliklerin daha çabuk tespit edilip ortadan kaldırılması ve yerine yeni planlar yapılması ile zamandan ve kaynaklardan tasarruf sağlanır.

²³ Besim AKIN, Canan ÇETİN, Vedat EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.** (Birinci Basım, Beta Basım, İstanbul 1984), s. 138

3.2. Liderlik

Her işletmede sorumluluklar paylaştırılmıştır, ve sorumluluk verilenler sorumluluklarını yerine getirdikleri oranda işletmenin başarısına katkıda bulunurlar . Toplam kalite yönetiminde, yönetim sorumluluğunu üstlenen kişilerin liderlik özellikleri taşıması gereklidir çünkü liderler sistemleri bir bütün olarak gözlemleyen ve uygulamacı olarak ne zaman müdahale edeceklerini bilen kişilerdir.

Liderler parçalar arasındaki ilişkileri, bağlantıları çözdükleri oranda ve bağımlılıkları oranda başarılı olurlar. Çünkü bütünü parçalardan büyük yapan şey, parçalar arasındaki ilişkilerin biçimidir²⁴.

Etkili liderler kuruluş için bir amaç belirler ve performansları da belirleyerek yönlendirip işletme içinde dinamizmi sürekli kılarlar. Müşteri ihtiyaçlarının işletmeyi yönlendirmesine izin veren liderler çalışanların yaptıkları işte daha dikkatli davranmalarını , onların ürün ve hizmet tasarımına katılmalarını sağlayarak, onların tecrübe yeteneklerinden faydalanarak onların yaratıcılıklarını artırmayı bilirler.

Toplam kalite yönetiminde liderler bir misyon üstlenerek, vizyon belirler liderin etkililiği ölçüsünde de çalışanların vizyonu paylaşması , süreç yönetimine etkin olarak katılmaları ve yeteneklerini ortaya koymaları söz konusu olur. Toplam kalite yönetiminin ihtiyaç duyduğu lider; insanlara ve özellikle örgütte çalışanlara karşı sorumlu liderdir .Bir liderde aranılan dört özellik vardır ; ilk özellik dürüstlüktür çünkü insanlar dürüst olmayan bir insana güven duymazlar. Başkalarını ve kendini motive edebilme gücü aranılan ikinci özelliktir. Üçüncü özellik,liderlerin yapmakta oldukları şeye tam anlamı ile inanıp onu savunabilmeleridir,dördüncüsü insanları sevmeleri ve onlarla çalışmaktan heyecan duymalarıdır²⁵.

Liderlik vasıflarına sahip kişilere toplam kalite yönetimi kendilerini ıspatlama ve geliştirme şansı verir.

²⁴ Besim AKIN ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.139.

²⁵ Max DEPREE, “ Liderlerin Özellikleri”, Executive Excellence, yıl:2,S.13,(Nisan 1998),s.8.

3.3. Motivasyon

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler motivasyona çok önem verirler, çünkü insan faktörü işletmede en önemli faktör olmasının yanında kontrol edilmesi en güç olan faktör dür insanların yönlendirilmesinin en etkili yolu da motivasyondur. İnsanları motive eden faktörler, çoğu zaman aynı olabilir. Fakat insanlar üzerindeki etkileri biri birinden farklıdır. Klasik yönetim anlayışında insanları motive eden en güçlü aracın para olduğu savunulurken, Toplam kalite yönetiminde çalışanların paradan daha etkili motivatörlerle motive edilebileceği savunulur.

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasının temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir.

Ancak bu gelişme sadece yönetim tarafından değil tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilebileceğinden insan faktörüne gereken önem verilmeli uygun motivatörlerle desteklenmelidir ²⁶.

Çalışanların motivasyonu takdir edilme, ödüllendirilme maddi veya manevi olarak, terfi ettirilme, fikirlerine saygı gösterilme, iş ortamının güvenli hale getirilmesi ile sağlanabilir. Toplam kalite yönetiminde çalışanların motivasyonu için yapılan faaliyetler her çalışan için yapılmalıdır. Toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanmasını sağlayabilmek için örgüt çalışanlarının kaliteye olan ihtiyacı bilmeleri ve bu yönde gerekli adımları atmaları ile sağlanacağından katılım için kalite bilincinin oluşturulması motivasyon artırıcı ortam ve tekniklerin sağlanması gerekir.

3.4. Ekip Çalışması

İnsan sosyal bir yaratıktır ve başka insanlarla bir arada olma eğilimindedir.

²⁶ İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, (Vipsaş, AŞ, Bursa, 1998),s.126.

İnsanlar kendilerini daha güçlü kıla bilmek için guruplaşma eğilimindedirler, gurup içindeki insanların etkileşimleri gurup dışındakilere göre daha etkilidir. Bireyler informal olarak toplum içinde guruplaşarak kendilerini etkin kılmaya çalışırlarken kurum içindedeki çalışanların etkinleştirilmesi için ekip çalışmaları ile sağlanmaya çalışılır.

Ekip çalışması , üst yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara kara verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir²⁷.

Ekip çalışmasının bu denli faydaları olmasına rağmen her işletme ekip kurup çalıştıramaz. İşletme içinde ekiplerin gereksiz olduğunu düşünenler olabilir, ekip çalışmalarının zaman harcatan riskli bir çalışma olduğu da düşünülebilir . Özellikle kurumsal yapısı klasik olarak örgütlenmiş işletmelerde bireyler arası rekabet sürekli körüklendiği için ekip çalışmalarındaki işbirliği onlara ters gelebilir.

Ekipler meydana getirilirken amaca ulaşmak için yeterli becerilere sahip az sayıda kişilerin bir araya getirilmesi gereklidir. Ekibin performansını sağlayabilmek için gerekli ve yeterli bilincin oluşturulması ve ekip üyelerinin ekip çalışmalarının sonuçlarından kendilerini sorumlu tutacak kadar sadık olmaları sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetimi her üretim sürecinde ekip çalışmalarına ihtiyaç duyar .

3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Yönetimi ve Örgüt Kültürü

Tüm işletmelerin kendi kültürleri vardır,kültür davranışları etkileyen ve normlar oluşturan genellikle bilinç dışı (olağan olarak) yapılan, güçler topluluğudur. Şirket kültürü kavramının içine resmi ve resmi olmayan değerler girmektedir. Resmi değerler genellikle mevzuatlarla düzenlenirken kendilerine uygun olarak seçilmiş resmi değerlerle desteklemeleri oranında etkili olurlar.

²⁷ Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Birinci Baskı, Rota Yayınları: İstanbul 1997),s.94.

İşletme kültürü içindeki gayri resmi değerler şu faktörler üzerinde gelişir ;Üst yönetimin davranışlar , orta kademe yönetiminin yönlendirilmesi ve ödül sistemleri üzerinde biçimlenir²⁸ Bir işletmenin kültürü, onun kendi değerleri ve standartlarını yansıtır. Bir işletmenin kültürünü tanımlaya bilmek için sekiz faktör vardır²⁹; Karar verme stilleri; Katılımcı mı, diktatörce mi? Hedefleri, Hedefler yaratılıyor mu, hedefler paylaşılıyor mu ? Organizasyonel yapı: Hiyerarşik mi, yoksa yatay ve dikey bir yapılanma var mı? Yönetim sistemi müşteri odaklı mı? Bilgi sistemleri açık ve herkes tarafından paylaşılıyor mu?İşbirliği özendiriliyor mu? İnsan kaynakları otokratik bir şekilde mi yoksa katılımcı bir şekilde mi yönetiliyor? Fonksiyonel stratejiler yaratıldı mı?

Yukarıdaki faktörlerin cevaplarına göre işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ortaya konabilir. Eğer bir işletme değişimden söz ediyor ise sadece işletmenin yapısını değil sahip olduğu tüm değerleri değiştirmek zorundadır söz konusu değerler değiştirilmedikçe değişim gerçekleştirilemez. Örgüt kültürünü değiştirmek uzun zaman ve çaba isteyen bir uğraştır değişime karşı bir dirençle karşılaşılması mümkün olabilir. İşletmenin kültürüne göre değişime karşı koyma eğilimleri farklıdır, bu nedenle toplam kalite yönetimini uygulayacak işletmelerin öncelikle kendi örgüt kültürlerinin türünü ve özelliklerini belirlemeleri , değiştirilmesi gerekli alışkanlık ve değerleri tespit etmeleri gerekecektir çünkü toplam kalite yönetimi içi uygun bir işletme kültür mevcut değilse ve gereken önlemler alınmamış ise başarı şansı düşüktür.

3.6. Toplam Kalite Yönetiminde Örgütsel İletişim

Toplam kalite yönetimi işletmeye yeni kavramlar ve yeni yöntemler getirerek değişime neden olur . Değişimi gerçekleştire bilmek için değişimin gerekli bilgilerin uygun bir iletişim süreci ile çalışanlara aktarılması gereklidir.

Toplam kaliteyi yeni uygulayan bir işletme çalışanlarını geliştire bilmek için onları bilgilendireme yolunu takip eder. Bilgilendirme yolu ile çalışanların toplam kalite yönetiminin gerekli olduğunun kabul ettirilmesi gereklidir.

²⁸ Besim AKIN ve Diğerleri, a.g.e.,s.14.

²⁹ Gordon GATTİS, Total Quality Manegment (Landon:Casel, 1996, s.18) Besim AKIN ve Diğerleri Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 (İstanbul:1998) s.212'den alıntı

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SEKTÖRLERE GÖRE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

1. MERKEZİ VE YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1. Bakanlıklarda Toplam Kalite Yönetimi Örnekleri

Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki hızlı değişime kamu sektörünün uyum sağlayamadığı ve kamudaki yanlış yapılanma nedeniyle verilen hizmetlerin taleplere cevap verebilecek düzeyde olmadığı toplumun tüm kesimlerinin kabul ettiği bir gerçektir. Bunun en büyük nedenlerinden biride, kamu sektörüne yön veren otoritenin toplumdaki gelişme ve ilerleme isteğinin çok gerisinde kalması ve siyasi amaçları doğrultusunda kamu sektörünü kontrol altında tutmalarıdır.

Bugüne değin hizmetlerin sunulmasında kullanılan modelin ne şimdinin ne de geleceğin toplumunun ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olduğu bilinmektedir³¹. Kamu kurumlarında genelde hakim olan düşünce tarzı vatandaşların verilen hizmete her halükarda mecbur olduğu, bu yüzden hizmeti geliştirmenin gerekli olmadığı yönündedir. Bu yüzden halka direk olarak cevap verebilir nitelikte olması gereken kamu örgütleri halka ulaşma yerine politikacıları dikkate alır şekilde yapılanmışlardır.

Halbuki bir kamu örgütü, politikacıların istekleri doğrultusunda davranmakla vatandaşların genelini memnun etmiş sayılmaz³².

³¹ All GORE, Common Sense Government (new York : Random House, 1990, s: 6.) Asım BALCI, Kamu Yönetiminde Kalite, (Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi I. Cilt 1998) s.64'ten alıntı.

³² Roger HADLEY and Ken YOUNG, Creating a Responsive Public Service, (New York: Harvester Wheat Sheaf, 1990, s.167), Asım BALCI, Kamu Yönetiminde Kalite, (Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi I. Cilt 1998) s.65'ten alıntı.

Ayrıca ülkemizdeki kamu örgütlerinin geleneksel tavrı olarak, değişimi değil durağanlığı ön planda tuttıkları ve halkın daha iyi bir hizmet kalitesi yönündeki taleplerini karşılayamadıkları görülmektedir. Kamu örgütlerinin, vatandaşları kendilerinin varlık nedeni olarak görmeleri vatandaşları hizmetin mecburcuları olarak değil, kamu hizmet ve ürünlerinin müşterisi gibi algılamaları gerekmektedir.

Kamu sektöründe yapılan işlerde performans kaygısı yoktur. Çünkü bütçeden ayrılan yıllık ödenek kurumun ve çalışanların verimliliği ile orantılı değil siyasi otoritenin isteği doğrultusunda ve miktarında aktarılmaktan ve verimlilik dışındaki çoğunlukla bazı politik kriterler baz alınmaktadır.

Geleneksel olarak bir çok alanda monopol durumda olan kamu örgütlerinde, müşterileri konumundaki vatandaşların tercih edebilecekleri başka alternatifleri olmadığı veya diğer sektörlerde verilen hizmetlerin satın alma güçlerinin üzerinde olduğu için buldukları her hizmetle yetinecekleri düşüncesi hakimdir.

Kamu örgütlerinin görev tanımlarının eksik olması, görev tanımlarının güncelleştirilmemesi veya diğer kamu kurumları ile aralarındaki koordinasyon bozukluklarının yanı sıra mevcut olması dolayısıyla verdikleri hizmetlerin kalitesini düşürmektedir. Örgütün personeli (iç müşteri) arasındaki hiyerarşik tabakalanmada alttan üste, üstten alta doğru gidildikçe iletişimsizlik barizleşmektedir. Bunun sonucu olarak ta ülkemiz kamu örgütlerinde personelin bürokratik sabotaj eğilimi çok yüksektir.

Bürokratik sabotaj iki türlü cereyan eder. Bunlardan birincisinde ast üste çok kısa bir sürede çok fazla bilgi yükleyerek yöneticilerin bilginin bir kısmını alamamalarına veya önemsememelerine neden olurlar. Böylece yöneticinin görevden kaçınmasına neden olurlar³³.

İkinci bürokratik sabotaj yöntemi ise astların üstün emirlerine uymaları fakat hiçbir şekilde bu emirlerden fazlasını yapmamaları söz konusudur³⁴.

³³ Michael HITT, Rensis MIDDLEMIST, Management Concepts and Effective Practice (New York:, West Publishing Co. , 1986. s.418,) Mehmet TİKİCİ, Toplam Kalitede İletişim (Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi I. Cilt, 1999) s.100'den alıntı.

³⁴ Ülkü DİCLE, "Kalite Çevirimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, MPM Yayınları, No: 320, (3. Basım, Ankara, 1995), s. 182.

Bürokratik organizasyonlarda bu tür davranış şekilleri kurum içinde olağanmış gibi algılanmaktadır. Kamu örgütlerinin tamamına yakın bir bölümünde bu tür davranışlar görülmektedir.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız tüm bu aksaklıkların giderilmesi için kamu örgütlerinde bir revizyon yapılması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar ve diğer ülkelerdeki örnekler göz önüne alındığında kamu örgütlerinin eksikliklerini giderilebilmesinin ancak toplam kalite yönetimine geçiş ile mümkün olabileceğini göstermektedir.

Toplam kalite yönetimine geçişin ise ancak örgütsel etkinliğin artırılması ve olumlu bir hareket tarzı olarak örgüt kültürünün geliştirilmesi ile mümkün olacağı açıktır³⁵.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının hayat bulması, kalite anlayışının yerleşmesine ve kalitenin yaşam felsefesi haline dönüştürülmesine bağlıdır. Bu nedenle kamuda toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle iki aşamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- Toplam kalite yönetimi kültürünü oluşturmak
- Bu kültürün oluşması sonrasında sürekli iyileştirme yapılarak gelişimi sürekli kılmak

Kültürün tanımı: İnsan davranışlarının temelini oluşturan ve insan davranışlarını bir bakıma tahmin edilebilir hale sokup ortak amaçlara doğru yönelten inanışlar, normlar ve paylaşılan değerlerin toplamıdır³⁶.

İşletme kültürü ise tüm çalışanların görevlerini yerine getirirken benimseyip uyguladıkları hareket tarzını ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların ne

³⁵ İter AKAT, "Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü", **TOBB Yayın** no 226, A (1995), s.24.

³⁶ Richard NORMAN, *Strategy and Leadership in Service Business*, (New York: John Wiley Ltd 1991, s.164), Kadir ARDIÇ, *Kamu Yönetiminde Köklü Değişimin Aracı*, (Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi, I. Cilt, 1999) s.54'ten alıntı.

yaptığını kapsar. İşletme kültürleri genellikle yöneticiler tarafından oluşturulur eğer yöneticiler mensubu oldukları kurumlarda, kalite odaklı bir kültür oluşturma, geliştirme ve yayma sürecinde başarı sağlayabilirler ise gelecekte daha verimli, daha rekabetçi ve uzun dönemde karlı bir örgüt oluşturmuş olacaklardır. İşletme kültürünü oluşturmak için, kültürün üç temel dayanağa oturması gerekir.

i- Etken bir işletme süreci: Toplam kalite yönetiminde bürokratik organizasyona göre süreçler daha etken olup tüm kaynakların optimal kullanılması esas alınır. Değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması ve başarının geliştirilmesi hedeflenir. Süreçlerin birbirini tamamlar nitelikte ve sıralamada akışı ile etken bir işletme süreci sağlanabilir. Toplam kalite yönetiminde örgüt yapısı ve süreçler olabildiğince yalınlaştırılarak çalışanların örgütü ve görevlerini daha kolay algılamaları sağlanır.

ii Yalın bir organizasyon yapısı: Merkeziyetçilikten uzaklaşarak kararları kurumun gerçek sahibi olan çalışanlara aldırarak, problemleri onlara çözdürmek sureti ile kuruma ortak olduklarını hissettirerek mümkün olabilir. Yalın organizasyon yapısını oluşturmak için örgüt pramidinin daha basık ve sade hale getirilmesi şarttır.

iii- Katılımcı yönetim: Etkin bir yönetim tarzında çalışanların sadece fiziki güçlerinden değil, zihinsel yeteneklerinden de faydalanılır. Kamu yönetiminde de personelin bireysel yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayacak bir yapının kurulması şarttır.

Kamu kurumlarının toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için bir bütün olarak geleneksel yapılarını terk edip yönetim tarzı, sosyal yapı, kullandığı araç ve yöntemleri değiştirecek kurallar koymalı ve örgüt kültürünü değiştirmeleri zorunludur. Fakat tek başına bunların yeterli olduğu düşünülemez. Örgütte kalite bilincinin oluşturulması gerekir. Kalite bilinci örgütteki sorumlulukların güncelliğini yitirmesini engeller. Kamu kurumlarındaki örgüt kültürünün toplam kalite yönetimi ile bağdaştığı söylenemese bile bu kültürünün yukarıda belirtilen esaslara göre değiştirilmesi halinde uygulanması mümkündür.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, bu amaçla 01 Eylül 1997 tarihinden itibaren toplam kalite yönetimini kendi bünyesinde uygulayabilmek için çalışmalara başlamıştır. Toplam kalite yönetimi anlayışına geçilirken şüphesiz Sanayi ve Ticaret Bakanlığının her seviyedeki çalışmasının görev alanındaki işin geliştirilmesi konusunda yetkilendirilmesi düşüncesi ile hareket edilmiştir.

Bu sistemde kalitenin devamlılığını ve gelişimini sağlayanlar, görevi kalite geliştirme veya kalite kontrol olan birkaç kişi değil bakanlık hizmetlerini gerçekleştirenlerin tamamı olduğu için bu sistemde bakanlık mensupları, karar vermeyi ve inisiyatif kullanmayı esas alarak beyin fırtınası metodu kullanılarak sonuca gidilmeye çalışılmıştır.

Devlet yönetimindeki köktenci hiyerarşik yapılara dayanan mevcut yaklaşım yerine demokratikleşmeyi ve katılımcılığı esas alan toplam kalite yönetimi uygulamaya konularak, Sanayi ve Ticaret Bakanlığında bir zihniyet değişimi amaçlanmıştır. Bu amaç ile Türkiye'nin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Devlet yönetiminde bürokrasi, vatandaşa gerekli saygıyı ve nezaketi göstermediğinden Sanayi ve Ticaret Bakanlığında hizmet verilirken genel olarak devlet memurunun kamuoyunda oluşan olumsuz imajını ortadan kaldırarak olumsuz alışkanlıkları bırakıp, olumlu kişilik yapısı sergilenmesi çalışanların ve vatandaşların mutluluğu için toplam kalite yönetimi anlayışı gerekli görülmüştür. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 01 Kasım 1997 tarihinden itibaren kısmen, 01 Aralık 1997 tarihinden itibaren daha detaylı ve kademeli olarak merkez taşra ilgili ve bağlı kuruluşlarında açıklanan hizmet standartlarına ve ölçülebilir hedeflere dayalı olarak toplam kalite yönetimi sistemini uygulamaya başlamıştır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 1998 yılı sonunda merkez ve taşra teşkilatlarında ilgili ve bağlı kuruluşlarda İSO 9001 Kalite Güvencesi ve İSO 9002 hizmet kalite belgesini almış ve organizasyon yapısı itibari ile küçülmüş daha güçlü ve etkin bir yapıya kavuşması amaçlanmıştır³⁷.

³⁷Aziz AKGÜL, "Kamu Yönetiminde Kalite", **I. Ulusal Kalite Kongresi** 26 – 27 Mayıs, (Ankara 1998), s. 125.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, yeni yapıyı oluştururken bazı hedef ve ilkeler belirlemiştir. Yeni yapılanmada bakanlık yöneticileri ortak olarak geliştirilen vizyon ve hizmet politikası çerçevesinde verilen görevlerin bütün çalışanlarının katılımını sağlayacak şekilde uygulamaların yapılmasını hedef almışlardır.

Önceleri bakanlık yöneticileri, bakanlık merkez teşkilatında çalışanlarından sadece mevcut organizasyonun sınırları içinde çalışmalarını beklerken, yeni yapıda bu anlayış terk edilerek çalışanların bakanlığın verdiği hizmetlerle ilgili olarak diğer organizasyonlar ile etkin ve ortak çalışma imkanı sağlanması düşünülmüştür.

Eski yönetim tarzında hakim olan, çalışanların hata yapabilecekleri varsayımından uzaklaşarak, bakanlık yöneticilerinin çalışanlara en yüksek seviyede güvenerek yaptıkları işte karar vermelerini sağlayacak yetki devrinin kuralları belirlenmiştir.

Bakanlık toplam kalite yönetiminin esasları doğrultusunda yeni bir vizyon oluşturulmaya çalışmıştır. Bu vizyon; işadamlarını çeşitli sektörler itibari ile yapacakları yatırımları yönlendirme amacıyla, Türkiye ve dünyadaki gelişmeleri dikkate alacak şekilde yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde strateji ve politika oluştururken yatırım alternatiflerine ışık tutmak idealini taşımaktadır. Bakanlık serbest rekabet ortamında tüketici haklarını koruyarak küçük tasarrufların yatırıma dönüştürülmesine yardımcı olmayı hizmet politikası olarak belirlemiştir.

Belirlenen hizmet politikası gereği sanayicilere, tüccarlara, esnaflara ve çalışanlara verilen hizmetin, hatasız-sürekli-daha iyi vermenin yanında, diğer devlet kuruluşları ile koordinasyonun sağlanarak iş hayatının önündeki tüm engeller olabildiğince ortadan kaldırılması düşünülmüştür. Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin bugüne kadar bakanlıkça yürütülen personel tayinlerine ilişkin yetki ile bu kuruluşların zorunlu taşıt alım ve satış yetkisi yanında bakanlık iznine dayalı bir çok onay ve yetkileri de doğrudan söz konusu kuruluşların alt birimlerine devredilmesi kararlaştırılmıştır³⁸.

³⁸Aziz AKGÜL, a.g.e., s. 125.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığında ayrıca “tek adım” birimi adı altında vatandaşların isteğini bir defada yapmak veya tek yerden işlerini bitirilmesi için yeni bir birim oluşturulmuştur³⁹.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 1997 yılından bugüne değin, toplam kalite yönetimi ile ilgili yapmış olduğu planlamalar, yönetmelikler ve uygulamalar hakkında ara bir değerlendirme yapacak olursak; hantal devlet yapılanması yerine daha çağdaş bir yapılanma düşüncesi için bazı adımlar atılmış, çok yeterli olmasa da yasal bir altyapı hazırlanmış ancak uygulama aşamasında yukarıda eleştirilen devlet yönetim tarzının eski alışkanlıkları terk edilememiştir.

1.2. Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi

Üniversiteler yarı kamusal hizmet üreten kuruluşlardır. Üniversitelerin bilgi ve enformasyon alanlarındaki hızlı değişimi yakalayabilmeleri için öncelikle üniversitelerden beklenen bilgi üretimi, eğitim-öğretim niteliği ve kalitesi, bilimsel araştırmalar, hizmet sunumu vb. konularında hangi konumda bulduklarını objektif olarak belirleyen bir değerlendirme çalışması yapmaları gerekmektedir. Daha sonraki aşamada kendilerinden beklenenleri karşılayabilmeleri için evrensel standartları yakalayabilecek yeni yapılanmalara ihtiyaç vardır.

Üniversiteleri üretim çeşidi açısından daha çok hizmet sektörü içinde sınıflayabiliriz. Tam da bu nedenle verdiği hizmetin kaliteli olması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre kurum ve yönetim, ürünlerin kalite probleminin % 85'inden sorumludur. Yani üniversitelerde kaliteli hizmetin verilmesi için kurumun ve yönetimin bu felsefe doğrultusunda hareket etmesini zorunlu kılar⁴⁰.

Türkiye'deki üniversitelerde toplam kalite yönetiminin uygulanması gerekliliğini belirten Orta Doğu Teknik Üniversitesi bu konuda kendi öğretim üyesi Ömer

³⁹ AKGÜL, a.g.e. s.126.

⁴⁰Mehmet KÖKSOY, “Yüksek Öğretimde Kalite ve Türk Yüksek Öğretimi için Öneriler”, H.Ü., Mühendislik Fak. Vakfı Yayınları, (1998), s.9.

Türkiye’deki üniversitelerde toplam kalite yönetiminin uygulanması gerekliliğini belirten Orta Doğu Teknik Üniversitesi bu konuda kendi öğretim üyesi Ömer Saatçioğlu’na 1992 yılında bir araştırma raporu hazırlatmıştır.

Daha sonra Türkiye Bilimler Akademisi tarafından “Dünyada ve Türkiye’de Bilim, Etik ve Üniversite”, “Nasıl Bir Üniversite Mezunu İstiyoruz ?” ve “Üniversiteye Giriş” gibi konularda bir çok bilim adamının katılımı ile gerçekleştirilen bilimsel değerlendirme toplantıları düzenlenmiştir.

YÖK tarafından gerçekleştirilen yüksek öğretimi değerlendirme projesi de önemli bir girişim olarak kabul edilebilir. The British Council ve YÖK’ün ortaklaşa bir pilot proje çalışması olmuştur, “Türk Üniversitelerinde Pilot Değerlendirme Projesi” adını taşıyan proje uygulamaya konulmuştur.

02 – 03 Temmuz 1997 tarihleri arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesinde koordinatörler ile öğretimi değerlendirecek akademisyenlerden oluşan bir çalışma grubu toplantısı düzenlenmiştir. Bu toplantıda İngiliz modelinin Türkiye koşullarında ön tartışmaları yapılmış ve iki kılavuz model hazırlanmıştır. Bu kılavuzların birincisi “Öğretimde Nitelik Değerlendirme” diğeri ise “Araştırma Değerlendirme Çalışması” konularını içerir⁴¹.

YÖK ve British Council, Ekim 1997’de bölüm değerlendirmesini, 27 - 28 Kasım 1997 tarihlerinde ise son değerlendirme toplantısını planladıkları şekilde yapmışlardır.

Öğretimde niteliğin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesinin ana hatları altı ana başlık altında düzenlenmiştir.

- a) Öğretim programının tasarımı, içerik ve düzenleme
- b) Öğrenme, öğretme ve öğrencilerinin değerlendirilmesi
- c) Öğrencilerin kaydettiği ilerleme ve elde edilen başarılar
- d) Öğrencilere verilen destek ve teşvik
- e) Öğrenme kaynakları
- f) Nitelik sağlama ve niteliğin geliştirilmesi

⁴¹ Mehmet KÖKSOY, a.g.e, s.9.

Öğretim nitelik değerlendirmeleri, karşılıklı bölüm ziyaretleri ve araştırma sonuçlarının YÖK bünyesinde dökümanlar üzerinde yapılmıştır. Bu pilot çalışmaların özellikle vakıf üniversitelerinden başlamak üzere toplam kalite yönetimi modeli uygulanmaya başlanmıştır.

Başkent üniversitesi toplam kalite yönetimi uygulamasına 1993 yılında başlamıştır. 1996 yılında toplam kalitenin getirdiği yöntemlerin kullanılmasını, devamlı iyileştirmeyi kendi bünyesi içinde sağlayacak bir merkez açmıştır. Bu merkez, eğitim-öğretim-araştırma yapmak T.K.Y anlayışını yalnız Başkent Üniversitesinde değil Türkiye'nin tamamına yaymak amacı ile kurulmuştur⁴². Bu konu ile ilgili bilgilendirme çalışmalarını bir çok il ve kuruluşlarda gerçekleştirmiştir.

Eğitimde toplam kaliteyi sağlarken önce müşterinin kim olduğu sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Çünkü kimin için üretim ve hizmet sağlanacağı örgüt politikalarını etkileyecektir. Müşterinin öğrenci mi, öğrenci velisi mi veya öğrenciyi istihdam edecek kuruluş mudur sorusuna merkez; "Bulduğunuz duruma göre değişir". Şeklinde cevaplamıştır. Eğer öğrenci master programına girecek ise müşteri doğrudan öğrencidir. Çünkü öğrencinin bir yere varma hedefi vardır ve öğrencinin hedefine varması için öğrenciye yönelik hizmetlerin tümü verilmelidir. Liseyi bitirmiş bir genç söz konusu ise, genellikle anne ve babası tarafından yönlendirildiği için bu durumda müşteri öğrencinin anne ve babasıdır. Başka bir durumda ise öğrenciler ileride kendilerini istihdam edecek kurumlar için yetiştirilirler. Bu durumda esas müşteri istihdamı gerçekleştirecek kurumlardır⁴³.

Üniversitelerin tek tip müşterisi olmadığına göre bu çok yönlü müşteri yelpazesini aynı anda ve aynı düzeyde tatmin etmek ancak toplam kalite yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

Öğrencilerin dünyadaki ihtiyaç alanlarına yönelik yetiştirilmesi halinde istihdam imkanları olacaktır. Toplam kalite yönetimi uygulayan bir üniversitede eğitim gören öğrencilerin, ezbercilikten uzak, yaratıcı güce sahip, analiz ve problemleri çözme

⁴² Mithat ÇORUH, "Eğitimde Kalite", *Ekonomik Denge Dergisi*, Ankara Ticaret Odası Yayın Organı, (Ocak – Nisan , 1998), s.110.

⁴³ Mithat ÇORUH, a.g.e. s. 111

yeteneğine sahip, başka kültürleri anlayabilen, her türlü düzeyde iletişim kurmasını bilen insanlar olarak yetişmesi hedeflenir.

1.3. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

Ülkemizde bir çok sektör ve kamu kurumunda olduğu gibi yerel yönetimlerde de verimsizlik söz konusudur. Verimsizliğin ortadan kaldırılabilmesi ve yerel yönetimlerin gerçek anlamda varlık nedenleri olan yerel bazdaki hizmetleri gerçekleştirebilmeleri için yapılması gereken çalışmalardan biride toplam kalite yönetiminin yerel yönetimlerde uygulanmasıdır.

Devletin geniş sınırları içinde bu görevlerin daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için merkezin iktidarı yerel yönetimlerle paylaşması gerekmektedir. Yerel yönetimlerin etkin kılınması ile iktidarın merkezde toplanmasından kaynaklanan sorunlar giderilir⁴⁴.

Yerel yönetimler, bir çok hizmetin halka sunulmasında çabukluk ve kolaylık sağlar. Ayrıca merkezin yaptığı bu yetki devri yerel birimlerde yaşayan bireyleri sorunlarının çözümü sürecine hem etkin katılım olanağı sağlar hem de onların siyasi duyarlılıklarını geliştirir.

Yerel yönetimler tarafından üstlenilen kamu hizmetleri alanında toplam kalite yönetiminin uygulanması sürecinde performans denetimi göz ardı edilmeyecek faydalar sağlayabilir. Performans denetimi, performansın sürekli ölçümü, izlenmesi, planlanması ve bunun değerlendirilmesinin ardından kamuoyuna aktarılmasını kapsar. Böylece kamu hizmetleri sürekli bir yenilenme sürecine girer. Ülkemizde toplam kalite yönetimini başarı ile uygulayan belediyelerin başında İzmit Değirmendere Belediyesi gelmektedir. Değirmendere Belediyesi klasik anlamdaki yönetim tarzından sıyrıldıktan sonra sunduğu hizmetlerin kalitesi artmıştır. Klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi uygulayan yerel yönetimler arasındaki başlıca farklar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

⁴⁴ Nuri TORTOP, Yerel Yönetimlerde Görev, Yetki ve Kaynak Paylaşımı, **Kamu Yönetiminde Kalite, II. Ulusal Kongresi, C.2 (Ankara – 1999)**, s.223 – 225.

Tepeden inmesi / Katılımcı:

Hiyerarşik çalışma sistemi / Serbest çalışma sistemi:

Rutin çalışma / Sürekli iyileştirme çalışmaları:

Halk denetim ve sorgusuna kapalı / Halk denetim ve sorgusuna açık:

Lokal yaklaşım / Sistem yaklaşımı:

Bürokratik Görev Anlayışı / İstatistiksel sürecin izlenerek performans denetimi yapılması:

Atıl istihdam / Üretken kadrolar:

1.4. Askeri Kurumlarda Toplam Kalite Uygulamaları

Savunma harcamalarının miktarını ülkelerin karşı karşıya olduğu mevcut ve potansiyel tehditler belirlemektedir. Diğer taraftan tehditler devletlerin konumu ile yakından ilgilidirler⁴⁵. Savunma harcamalarının amacı muhtemel bir savaşta kazanan taraf olmaktadır. Savaşta kazanabilmek için “Her şeyin en iyisini yapmak zorunluluğu” vardır⁴⁶. Kazanmak için en mükemmel ve teknolojisi yeni savunma ve silah sistemlerine en iyi yetişmiş personele, en etkin organizasyon yapısına sahip olmak gerekmektedir. Dolaysı ile kalitenin savunma hizmetleri için taşıdığı önem ve öncelik hiçbir alanda savunma hizmetlerinde olduğu kadar hayati değildir. Bu durumda kaliteyi sağlamak için kalite ve insanı merkez alan toplam kalite yönetiminin uygulanması kaçınılmazdır. Türk Silahlı Kuvvetlerinin en son teknolojilerin ürünü savunma silah ve sistemlerinin yanı sıra, çağdaş ve modern yönetim sistem ve teknolojilerine sahip olması gerekmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetlerindeki ilk kalite faaliyeti Hava Kuvvetleri Komutanlığı Hava İkmal Bakım Merkez Komutanlığındaki kalite güvence sistemi ve toplam kalite yönetimi çalışmaları ile başlamıştır. Türk Silahlı Kuvvetlerindeki “Kalite güvence sistemleri” konusundaki çalışmalar çerçevesinde Genelkurmay Başkanlığının Temmuz 1995’de yayımlanan emri ile Türk Silahlı Kuvvetlerinin 5. Kademe Askeri Fabrika

⁴⁵ Nazım ALTINTAŞ, “Soğuk Savaşın Yaşayan Mirası, Tehdit Değerlendirmesi” **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, Sayı 356,(1998), s.6.

⁴⁶ Von Ernst HOEK, European der Conference , (Weag Research news, 1997, s.6 – 7) Muhittin ADIGÜZEL, Savunma Hizmetlerinde Kalitenin Önemi, **Kamu Yönetiminde Toplam Kalite I.Ulusal Kongresi II.cilt** (1998) s:25’ten alıntı.

Dikimevi ve tersanelerinde AQAP kalite güvence sistemi çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında Kara Kuvvetleri Komutanlığında; elektro optik sistemler, Bakım Merkezi Müdürlüğü, 901 Uçak Ana Depo Komutanlığında, Deniz Kuvvetleri Komutanlığında, Gölcük ve Taşkızak Tersane Komutanlığında, Hava Kuvvetleri Komutanlığında, I, II, III HİBM Komutanlıklarında toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.

2. SEKTÖRLERE GÖRE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖRNEKLERİ

2.1. Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi sistemi büyük – küçük, kamu veya sektörde olsun uygulanabilirliği kanıtlanmış bir sistemdir. Toplam kalite yönetimini ilk uygulayan işletmeler özel sektördeki sanayi kuruluşlarıdır. Bunun nedeni özel sektör sanayi kuruluşlarının vizyon belirlemede daha avantajlı olmalarıdır.

Vizyon oluşturmak, firmanın geleceğe dönük neler yapacağını herkesçe bilinmesini sağlamak anlamını taşır. Günümüz ekonomik şartlarında teknolojinin hızı ve rekabetin yırtıcılığı karşısında şirketlerin kendilerini yeniden yapılandırma gerekliliği kaçınılmazdır. Özel sektör sanayi kuruluşlarının birincil amacı yüksek kara düşük maliyetle ulaşmaktır. Düşük maliyeti sağlayabilmek için hatasız ve ilk seferinde başarmak gerekmektedir. Üretim hataları olmaz ise şirketin üretim maliyetlerinde düşme sağlanacak ve verim artacaktır. Bunun farkında olan şirketler. Yeni bir yönetim tarzı benimseyerek vizyonlarını yenilemişlerdir.

Sanayi devriminden bu yana klasik yönetim teorileri hep karı esas almışlar çalışanların memnuniyetini bazen göz ardı bazen de ikinci planda tutmuşlardır. Oysa toplam kalite yönetiminde sosyal ve kültürel mükemmeliyete dayanarak yaratıcılığın insanda olduğundan hareket edilmiştir. Bir başka ifade ile toplam kalite yönetimi; kaliteye kaliteli insanlarla, verimliliğe de etkin insanlarla ulaşabileceği ilkesini benimser. Toplam kalite yönetimi iç ve dış müşteriyi aynı anda mutlu ettiği içindir ki şirketlerde daha çabuk kabul görmüştür. Toplam kalite yönetimi uygulayan şirket

çalışanları kendilerini önemli hissetmiş ve yaratıcılıklarını ortaya koyma fırsatı buldukları için şirketin planlama ve projelendirme aşamalarında büyük katkılar sağlamış ve görevlerini eksiksiz yerine getirmeye çalışmışlardır.

Özel sektör sanayi kuruluşlarının personel politikalarını belirlemede kamu kesimine göre daha avantajlı olmalarından dolayı işe göre eğitilmiş personel istihdam etmeleri sayesinde toplam kalite yönetimi kültürünü oluşturmaları daha kolaydır. Ülkemizde de toplam kalite yönetimini ilk uygulayan ve başarı sağlayanlar özel sektör sanayi kuruluşları olmuştur. Bunlara birkaç örnek vermek gerekirse Brissa, Vitra Seramik Grubu, Artema Armatür Grubu, Tepe Grubu, Koçtaş Ticaret Grubu, Yaşar Boya Grubu bu konudaki önemli örneklerdir.

2.2. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Kalite bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur ve kalite insanların her düzeyde yaptıklarına, aldıkları karar ve önlemlere, ürünlere, hizmetlere ve davranışlara uygulanır. XX. yüzyılın son çeyreğinde sadece üretilen malların karakteristik özelliklerine uygulanırken günümüz işletmelerinin tüm çalışmalarında uygulanmaya başlanmıştır, kalitenin sektör çeşitliliği artmıştır.

Bir ülkenin gelişmişliği ile o ülkede ki hizmet endüstrisinin gelişimi doğru orantılıdır⁴⁷. Kaliteye ancak insan çabası ile ulaşılabilir ve insanla çok yakından ilgilidir. Hizmet sektöründe de en önemli girdi insandır. Ayrıca hizmet sektöründe çalışan insan sayısı göz önüne alındığında kalite kontrol tekniklerinin kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır.

Hizmet sektörü emek / yoğun çalışır çünkü verilen hizmetler heterojendir. Yani hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun makine ve ekipmanlara nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanır⁴⁸.

⁴⁷ Rıdvan BOZKURT, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, (1993), s.171.

⁴⁸ Osman KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla, Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal İnceleme", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 15, S.12, (1997), s.88.

Emek / yoğun bir sektörde hataların kaçınılmazlığı; üretilen hizmetlerin kalite ve standardizasyon açısından farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Hizmetlerin kullanılmaması durumunda yok olmaları söz konusudur. Çünkü hizmetler diğer ürünler gibi depolanamazlar. Yukarıda belirtilen tüm bu nedenlerden dolayı hizmet standardı ve kalitenin oluşturulması zorunlu bir gereklilik olarak değerlendirilir.

Sağlık konusu araştırma ve geliştirme yönleri bakımından dinamik bir sektördür. Tam da bu noktada, kalite çemberlerinin sağlık sektöründe uygulanması ile önemli başarıların sağlanması gerçekleşebilir. Kalite kontrol gruplarının dayandığı en temel felsefe katılımdır. Sağlık kuruluşlarında kalite ile ilgili bir sorun ister teknik, ister hizmetle ilgili bir konu olsun; Baş hekimden hizmetliye kadar her düzeyde çalışanın çözümde fikir yürütmesi ve çözüme katkı sağlanması, sorumluluğun paylaşılması sağlanmalıdır.

Sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi, 80'li yılların başından itibaren tartışılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Sistem içinde sürekli yenilenmeyi ve ilerlemeyi öngören toplam kalite yönetimi; yapısı itibari ile bir hizmet sektörü olan sağlık sektöründe çok uygun olarak değerlendirilmiştir⁴⁹.

Kalite, sağlık hizmetlerinde de “hasta, hasta yakınları ve çalışanların beklentilerinin karşılanması ve ihtiyaçlarının giderilmesi ” şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ile yönetilen hastanelerin, müşteri hizmetlerine giderek daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Daha önceleri sadece “hastalar” sağlık hizmetlerinin müşterileri olarak kabul edilirken, bugün gerçek anlamda sağlık hizmetlerine iştirak eden tüm bireyler müşteri olarak kabul edilmektedir.

⁴⁹C. P. MCLAUGHIN, A.D. & KALUZNY, Total Quality Management in Health (Illinois: Health Care Management Review, 1990, s.12) Afsun ESATOĞLU, Dilaver TENGİLİNOĞLU, Hastanelerde TKY'ye Ulaşmada halkla İlişkilerin Önemi (Kamu Yönetiminde Toplam Kalite I.Ulusal Kongresi II.cilt 1998) s:134'ten alıntı.

Sağlık hizmetlerindeki TKY faydalarından biri de, örgütün kendi yetersizliklerini tanıma ve tanımlama ile hizmetin kalitesini geliştirmek için yapılacak planlama ve tasarlamada müşteriden geri bildirim alınarak müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Sağlık hizmetleri alanında yürütülen faaliyetlerde en önemli ortak özellik, güven unsurudur. Çünkü hastanın henüz almadan deneme imkanının bulunmadığı sağlık hizmetlerinin tüketiminde, hasta doktor ilişkisi bütünüyle güvene dayanır. Kalite sisteminde de müşterinin hizmet ve ürünün niteliği hakkında güven hissi mutlaka sağlanır.

Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin temel faktörleri ile halkla ilişkiler uygulamalarının yöneldiği hedef kitlenin aynı olması, bu iki alanı birbiriyle ortak çalışmaya itmektedir. Sağlık örgütlerinde müşteri beklentilerini karşılamayı hedefleyen toplam kalite yönetimi felsefesinin aynı örgütlerde halkla ilişkiler uygulamalarının gerçek anlamda yerine getirilmesi ile kolaylaşacağı açıktır. Bu nedenle kuruluş içinde çalışan bütün personelin verilen hizmetlerin kalitesinden sorumlu olmaları temeline dayanması ve halkla ilişkiler birimi elemanlarının ise doğrudan görevli olarak halkla ilişkiler hizmetlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekir.

2.3. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde hızlı bir kalkınma ve gelişme süreci içine giren ülkelerde, kalkınmanın temel ögesinin eğitim olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Bu nedenle toplumsal gelişme ve kalkınma arasındaki ilişkiler giderek daha önemli bir konuma gelmiştir. Gelişmiş ülkelerde bütçeden en fazla payı eğitim almaktadır. Çünkü en karlı yatırım insana yapılan yatırımdır.

Eğitim sistemi hem iyi vatandaş hem de kendisine diğer sistemlerin istediği bilgi, beceri ve tutumlara sahip insanlar yetiştirmekten sorumludur⁵⁰. Sanayi toplumu teknolojik yenilik yanında bilgi ve beceri düzeyini yükseltme gereksinimi duymaktadır. Böylece ülkeler arası ekonomik rekabette eğitim stratejik önem kazanmaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminden bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, kalite bilgisi, bilinci ve davranışı öğretimi beklenir.

⁵⁰ Ömer PEKER, "Eğitimde Kalite ve Akreditasyon", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 29, S.4, (1996), s.19.

Yeni yüzyılda yetişen bireylerin sahip olması gereken beceri düzeyi her geçen gün bir öncekinden daha hızlı olmak zorundadır. Bu bilgi ve becerilerin yetiştirilen bireylere nasıl kazandırılacağı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim hizmetlerinin müşterileri şu anki ve gelecekteki bilgi düzeylerinin en mükemmel derecede geliştirilmesini istemektedirler. Eğitim ve toplam kalitenin temel itici gücü sürekli gelişmedir.

Eğitimde kalite yaklaşımlarında kullanılan bir ölçü de verimliliktir. Bireyin yaşamında nasıl verimli olması isteniliyor ise, eğitimde de verimlilik kalitenin ölçüsü sayılmalıdır⁵¹. Bu görüşe göre; eğitim sisteminde verimlilik denildiğinde, sisteme girdi olarak alınan öğrencilerdeki bilgi, beceri, alışkanlık ve davranışların eğitim süresi sonunda oluşan bilgi, beceri, alışkanlık ve davranışlardan farkı anlaşılmalıdır.

⁵¹ Mustafa K. AKGÜL, "Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde Sürekli Yenilenen Eğitim Sistemleri Nasıl Kurulur?", **Standart Dergisi**, TSE Yayını, S.37, 1998, s.86.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOOPERATİF DEĞERLERİ, İLKELERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRTÜŞEN YÖNLERİ

1. KOOPERATİF DEĞERLERİ

1.1. Özüne Yardım

Özüne yardım düşüncesi her insanın kendi kaderine yön verebileceği ve yön vermesinin gerekliliği üzerine kurulmuştur. Kooperatif felsefesine göre bireysel gelişmenin sağlanması için diğer insanlarla işbirliği yapılması gereklidir. Bir birey olarak kişinin yapabilecekleri ve elde edebilecekleri sınırlıdır. Ortaklaşa eylem ve karşılıklı sorumluluk sayesinde kişinin edimlerinde artış sağlanır. Kişilerin kooperatif içinde kollektif hareket ederek hem kendine hem diğer ortakların faydalı olmaları amaçlanır⁵². Kooperatif paylaşımı sağlayarak kooperatif ortaklarının etkileşimi sayesinde dinamizmi artırmayı sağlar.

1.2. Dürüstlük

Kooperatiflerin etik değerleri arsında yer alan dürüstlük, başka hiçbir işletmede bu denli değerli ve önemli değildir. Dürüstlük kooperatifin toplum ile olan ilişkilerinde ortakları ve çalışanları ile olan ilişkilere kadar tamamında göze çarpar. Kooperatifler bireylere tek tek yardım ettikleri gibi sosyal sorumlulukları da içlerinde taşımışlardır.

Kooperatifler Rochadale'den bu yana dürüstlükten hiç vazgeçmemiş ve dürüstlükte ısrar etmişlerdir. Bu bağlamda kooperatifler birincil fonksiyonlarını yerine getirirken yüksek kalite ve adil fiyatlandırma ile topluma karşı olan sorumluluklarını ve dürüstlüğün gereklerini yerine getirmeye çalışırlar. Kooperatifler tüm etkinliklerine getirirken hem ortaklarına karşı, hemde topluma karşı dürüstlüğü ön planda tutmuşlardır⁵³.

⁵² İCA. WWW.Coop.org.

⁵³ Hüseyin POLAT, "Kooperatif İlkelerine Yeni İçerik", **Kooperatif Dünyası**, S.285, (1994),s.5.

1.3. Eşitlik

Kooperatifler eşitlik üzerine kuruludur. Kooperatifin en temel ögesi olan ortak, hem bir insan hem de grubun üyesi olarak çok önemlidir. Kooperatif içinde bireyler katılım haklarına, bilgilendirme hakkına, dinlenilmek hakkına ve karar verme hakkına sahiptirler. Kooperatiflerin tümünün ortak ve asıl gayesi eşitliğin sağlanıp bunun devam ettirilmesidir. Kooperatif eşitliği sağlamak için tarafsız davranır.

1.4. Dayanışma

Kooperatifler bireylerin ortaklığından öte aynı zamanda bir dayanışma örgütlenmesidir. Kooperatifte dayanışma kavramı bireylerin ortaklığının yanı sıra kolektif güç ve karşılıklı sorumluluğu da kapsar. Dayanışma kooperatifin ortakları için ortak çıkar ve sorumluluğu anlamına gelir. Kooperatif ortakları her bir birey için en düşük maliyet ve en iyi ürün kalitesinde hizmet etmek amacını gerçekleştirmek için birlikte çalışır ve dayanışma içinde hareket ederler⁵⁴. Kooperatife ortak olan kişiler kooperatife girdikleri andan itibaren dayanışmanın bir parçası olurlar. Çünkü kooperatifler kendi kendine yardım ilkesinden hareket ederek kurulmuş insanların ortak ekonomik çıkarları için güçlerini birleştirmelerin sonucunda oluşmuştur.

1.5. Sosyal Sorumluluk

Kooperatifler, ortaklarının gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda hareket ederlerken içinde buldukları topluma karşı da bir sorumluluk duyarlar ve toplumun kalkınmasına katkıda bulunurlar.

Kooperatiflerin temel felsefesinde başkalarını umursama kavramı yer aldığı için sosyal sorumluluğu da içlerinde hissederler. Başka işletmelerde de bulunan sosyal sorumluluk ilkesi kooperatiflerde olduğu kadar bariz ve vazgeçilemez değildir.

⁵⁴ ICA. WWW.coop.org

2. KOOPERATİF İLKELERİ

Kooperatifçilik ilkelerinin özünü kendi kendine yardım felsefesi olarak nitelendirilebilir. Bu düşünce ilk defa İngiltere'nin Rochadale kasabasında 21 Aralık 1844 tarihinde kurulan tüketim kooperatifinin 28 üyesinin benimsemiş olduğu ilkelerde yer almıştır. "Rochadale ilkeleri" olarak anılan bu ilkeler, diğer kooperatifler tarafından da benimsenip uygulanınca kooperatifçilik ilkeleri olarak da kabul edilmiş ve çağın gerekliliğine göre yenilenmiştir.

Kooperatif ilkeleri ilk defa bilimsel olarak 1937 yılında saptanmıştır. İlkeler mutlak ve ikinci derecede ilkeler olmak üzere iki ayrı kategoride sınıflandırılmıştır. Bu ilkeler 1966 yılına kadar uygulanmış ve bu tarihten sonra değiştirilerek 1995'e kadar uygulanmıştır. 1995 yılından en son şekli verilmiştir.

1995 beyanı, kooperatifi şu şekilde tanımlar; "Bir kooperatif, gönüllü bir şekilde kendi ortak ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinimlerini ve amaçlarını ortak sahip olunan ve demokratik bir şekilde kontrol edilen teşebbüs çatısı altında birleşmiş özerk insanlar topluluğudur." Tanımda ayrıca kooperatiflerin şu özellikleri vurgulanmıştır.

- 1- Kooperatifler özerktir. Devletin ve özel teşebbüs kurumları kadar özerktirler. Kendi varlıklarını kendileri oluşturur ve devam ettirirler ⁵⁵.
- 2- Bir "insan işbirliğidir".
- 3- Ortaklar "gönüllü" bir araya gelmişlerdir. Kooperatiflerde ortaklar kooperatifin amaçları doğrultusunda, katılmakta ve ayrılmakta serbest olmalıdırlar.
- 4- Kooperatifin ortakları kendi ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını buluştururlar; bu kısımda kooperatifin bireysel ve karşılıklı çıkarlardan oluşan ortaklardan oluştuğu vurgulanmıştır.
- 5- Kooperatif, "Ortaklaşa sahip olunan ve demokratik bir şekilde kontrol edilen bir teşebbüstür" ifadesinde kooperatifin kontrolünün bireyler arasında demokratik bir temelde dağıtıldığı vurgulanmıştır.

⁵⁵ Türkiye Kent Kooperatifleri Merkez Birliği Aylık Bülteni S.67, (1995),s.7.

Kooperatifçilik ilkeleri; kooperatiflerin değerlerini uygulamaya geçirmede yardımcı ve yol göstericidir. Bir kooperatifin bünyesini oluşturan ilkeler birbirinden bağımsız değildir. Birbirine bağlı ve bir tanesi görmezlikten gelindiğinde, hepsi zayıflar. Bu bakımdan kooperatifleri tek bir ilkeye dayanarak yargılamaktansa Bir bütün olarak ilkelere ne ölçüde bağlı oldukları tartışılmalıdır. 1995 yılında kabul edilen karar tasarısında yedi ilke sıralanmıştır.

Bunlar;

- 1- Gönüllü ve açık ortaklık
- 2- Demokratik ortak denetimi
- 3- Ortakların ekonomik katılımı
- 4- Otonomi ve bağımsızlık
- 5- Eğitim, öğrenim ve bilgi
- 6- Kooperatifler arası işbirliği
- 7- Toplumsal sorumluluk

2.1. Gönüllü Ve Açık Ortaklık

Kooperatif işletmeler, kooperatif ortaklarının ortaklık sorumluluklarını yüklenmeyi tahüteden, genellikle aynı amaç için bir araya gelmeyi kabul eden, bütün kişilere cinsiyet, sosyal seviye, ırk, politik veya dini ayırım yapılmaksızın açıktır.

Bu ilkeyi açıklayan ifadenin belirttiği gibi kooperatiflerine taahhütte bulunacak gönüllü insanların katılımı ile ilgili asli ilke ortaya konmaktadır. İnsanlar kooperatifçi olarak yaratılmış olamazlar, onlara kooperatifin dayandığı değerleri öğrenme ve anlama fırsatı yaratılmalı ve serbestçe katılımlarına izin verilmelidir. Buna rağmen bazı ülkelerde ekonomik baskılar veya ülke yönetimlerinin düzenlemeleri insanları bazı kooperatiflere ortak olmaya yönlendirmeye çalışmaları görülmektedir. Böyle durumlarda kooperatiflerin ortakların kooperatiflerini gönüllü olarak desteklemesini sağlamak için özel sorumlulukları vardır.

Kooperatiflerin cins, ırk, politik, sosyal ve dini ayrım gözetmeden ortaklık sorumluluklarını kabul eden herkese açık olması kooperatiflerin 19. yüzyılda ortaya çıkmalarından itibaren kooperatiflerin vaz geçilmez temel ilkelerinden olmuştur⁵⁶.

“Hizmetlerini kullanabilen herkese açık” ibaresi kooperatiflerin belirli amaçlar için teşkilatlanmış olduklarını onaylar; bir çok durumda belli bir ortak tipine veya sınırlı sayıda ortaklara hizmet verebilirler. Örneğin; su ürünleri kooperatifleri genellikle bu işle uğraşan ortaklarına, fındık tarım satış kooperatifleri fındık üreticilerine hizmet verebilirler. Başka bir ifade ile kooperatiflerin ortaklıklarını sınırlandırmalarının kabul edilir nedenleri vardır. “Ortaklığın sorumluluğunu kabule arzulu olan” ibaresi ortaklara kooperatiflere karşı yükümlülükleri olduğunu hatırlatır. Çünkü kooperatiflerde sadece amaç elde edilen çıkardan faydalanmak değil o amaca ulaşmayı birlikte sağlamak için bazı yükümlülükleri paylaşmaktır.

Bu yükümlülükler kooperatiften kooperatife değişir, fakat genelde oy hakkını kullanmak, toplantılara katılım, kooperatif hizmetlerinden faydalanmak ve gerektiğinde eşitlik sağlamak gibi konuları kapsar.

Kooperatifler, eğitim ve yöneticilik geliştirme programlarına kadın katılımında eşitliği sağlamaya çalışırlar. Ayrıca kooperatifler kendi faaliyetleri aracılığıyla veya yeni kooperatiflerin gelişmesine yardımcı olarak insanların haklarını koruma misyonuna sahip olmalıdırlar. Bu misyon sosyal faydalar sağlamalıdır. Ortaklık ilkesi, sosyal özelliklere dayalı ayrımı yasaklar. Kooperatifçilik hareketi ilk başladığı yıldan beri farklı sınıflardan insanları bir araya getirmeye çalışmıştır. Kooperatifler, belli kültür grupları arasında kurulmuş benzer kooperatiflere engel olmamalı, bağlı buldukları toplumlarında ortak olmayanları rahatsız etmemelidir⁵⁷.

⁵⁶ ICA, WWW.coop.org.

⁵⁷ ICA, WWW.coop.org.

Bu ilkeye göre kooperatifçilik hareketinde herhangi bir ırk ayrımını kesin bir ifade ile reddeder. Kooperatifler, ayrıca insanların farklı politik eğilimlerini ve farklı ideolojileri ile olduğu gibi kabul ederek birlikte çalışılmasını sağlamıştır. Bu yüzden kooperatifçilik hareketi 19. Yüzyılın sonu ile 20. Yüzyıl başlarında gerilim yaratan bir çok ideolojinin üstüne çıkmıştır. Diğer taraftan hemen hemen bütün kooperatifler ortaklarını din, düşünce ve inançları dikkate almadan seçerler.

“Gönüllü ve açık ortaklık” ilkesi eğitim ve demokratik ortak kontrollü ilkesi ile yakın ilişki içersindedir. Ortaklar, seçilmiş temsilciler, idareciler ve çalışanlar (uygulama alanının bulunduğu yerlerde) arasında verimli bir iletişim varsa rollerini yerine getirebilirler. Ortak, kendine danışılması durumunda, katılımının farkına varır⁵⁸.

Bu ilke, göre en çok önem verilmesi gereken ilkelerden biridir. Bir kooperatif için hizmet sunduğu insanlar arasında özel bir ilişki kurulmasına yol açar. Bu ilişki, kooperatif tarafından yürütülen, işi tanımlamalı, işi yürütme şekillerini ve geleceğe ilişkin planları şekillendirmelidir. ”Ortaklık” kooperatiflere varlıklarının sebebi olan insanlara belirli, yüksek seviyede hizmet sunulması anlamına gelmelidir.

2.2. Demokratik Ortak Denetimi

1995 ICA Genel Kurulu’nda benimsenen kooperatif tanımı ve ilkelerine ilişkin bildiğe ile kooperatiflerde ortak ön plana getirilmiştir.

ICA’nın benimsediği tanıma göre kooperatif; ekonomik, toplumsal ve kültürel gereksinme ve beklentilere ortaklaşa sahip oldukları ve demokratik bir biçimde denetledikleri bir girişim sonucu gönüllü olarak birleşen insanların özerk birliği (derneği) dir⁵⁹.

⁵⁸ICA.WWW.coop.org.

⁵⁹ Cevat GERAY, “Yeni Bir Uluslar arası Kooperatifçilik İlkesi: Demokratik Üye Denetimi”, **Kooperatifçilik Dergisi**, S.316, (1997),s.16

Bildirgede kooperatifçiliğin özüne (kendine) yardım, demokratiklik, eşitlik, halkçılık ve dayanışma gibi temel değerlere dayandığı vurgulanmaktadır. Ayrıca kooperatif ortaklarının dürüstlük, saydamlık, toplumsal sorumluluk ve başkalarını düşünme (diğergamlık) gibi temel aktöresel (ahlaki, etik) değerlere inandıkları belirtilmektedir⁶⁰.

Dikkat edildiği üzere, kooperatifin ortaklaşa sahip olunan ve demokratik bir biçimde denetlenen bir girişim olduğu vurgulanmaktadır. Öte yandan, mülkiyetin demokratik bir biçimde ortaklarca paylaşılmasına önem verilmektedir. Bu tür mülkiyet anlayışını kooperatifi diğer örgütlerden, örneğin sermaye denetimindeki kamusal girişimlerden ayırt eden bir nitelik olduğu belirtilmektedir.

Bununla birlikte, kooperatifin normal olarak piyasada işler gören ortaklarla verimli ve etkin biçimde hizmet vermeye uğraşan bir girişim olduğu unutulmamalıdır.

Demokratik ortak denetimi ilkesinde kooperatiflerin, kendi faaliyet alanları içinde, kendilerine özgü yöntemle ve politikaların oluşturulma aşamasında ortakların katılımının en başından başlatılarak dolayısıyla ortak denetiminin yaygın bir süreçte daha etkili kılınması sağlanır. Kooperatiflerin ortaklarına hesap verme zorunluluğu demokratik bir örgüt olmalarından kaynaklanır. Birim kooperatiflerde ortakların eşit oy hakları (tek ortak, tek oy) olduğuna ilişkin kooperatifçilik ilkesi, yeni ilke kapsamında açıkça belirtilmektedir. Üst birlikler düzeyinde de kooperatiflerin demokratik bir biçimde örgütlenebilecekleri aynı ilkede yer almaktadır.

Demokratik ortak denetimi ilkesini, ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi ile birlikte ele almak faydalı olacaktır. Ortağın ekonomik katılımı ilkesinde kooperatif ortaklarının sermayeye eşit oranlarda katılma hakkı olduğu gibi

⁶⁰ Cevat GERAY, a.g.e.,s.16.

sermayeyi de diğer ortaklarla aynı eşit haklar çerçevesinde denetleme yetkisi vardır. Ortaklığın gereği olarak anaparaya sınırlı bir tazminat (faiz) ödeneceği, gelir artığının ortakların onayladığı biçimde kooperatifin gelişmesine ayrılabilceği, kooperatifle yaptığı alışverişle orantılı olarak ortakların yararlandırabileceği (risturn ilkesi) bu yeni ilke kapsamında belirtilmektedir.

Kooperatifler diğer işletmelerden ayrı olarak ortaklar arasında yüzde yüz eşitliği benimser, ortağın kooperatife sağladığı maddi katkının büyüklüğü değil, sadece ortak olmasından elde ettiği haklar bir diğer ortaktan farklı değildir. Ortakları hepsinin eşit olarak sahip olduğu haklar dinlenilme bilgilendirilme, karar verme sürecine katılma haklarını içerir. Üst birliklerde katılım hakları doğrudan demokrasi yolu ile gerçekleşirse de birim kooperatiflerin temsilcileri aracılığı ile katılım gerçekleştirilmiş olur.

“Kooperatifte, demokrasi çeşitli haklarla birlikte bir takım sorumlulukları da içermektedir. Bu ilke, kooperatiflerde demokrasi ruhunun geliştirilmesi gibi oldukça zor, hiç bitmeyen değerli, çok temelli bir görevi de anlatmaktadır. Bu aynı zamanda kooperatiflerin denetiminde ortakların son sözü söyleyeceğini vurgulamaktadır”⁶¹.

Kooperatif yöneticileri ortaklarca seçilip yetkilendirilmiş kişiler olup yetkilerine yine ortakların iradeleri doğrultusunda son verilecek kişilerdir. Kooperatiflerin sahibi ortaklardır. Bu nedenle yönetici ve çalışanların kooperatif ortaklarına hesap verme ve danışma zorunluluğu vardır.

Seçilmiş yöneticiler ancak ortakların güveni olduğu sürece iş başında kalabilirler. Kooperatif, ne seçilmiş yöneticilerin, ne de çalışanlarındır. Her şey ortaklarındır. Bu nedenle seçilmiş yöneticilerin tamamı ortaklara hesap vermek zorundadır.

⁶¹ Cevat GERAY, a.g.e.,s17

“Demokratik Ortak Denetimi” ile ortakların denetim hakları artırılmış ve daha da belirgin bir ilke olarak ortaklar tarafından katılma haklarının kullanılması sağlanmıştır. Demokratik ortak denetiminin sağlanması için aşağıdaki konuların tekrar ele alınması gerekir⁶².

- Ortağın yalnızca genel kurul toplantılarına katılmasıyla geniş kapsamlı bir denetim gerçekleşemez.
- Ortağın kooperatifin politikalarının üretilmesine, kararlarının alınmasına en geniş biçimde etkin olarak katılması gerekmektedir.

Ayrıca ;

- Ortak, kooperatif işleriyle, işlemleriyle ilgili bilgi edinme hakkına sahiptir.
- Kooperatif yöneticilerinin ortaklarını bilgilendirme görevi vardır.
- Kooperatif ortağının, görüş, öneri ve yakınmalarının duyurmak için yöneticiler tarafından dinlenilme hakkı vardır.
- Kooperatif ile ilgili son söz ortağındır.
- Seçilmiş yöneticiler ortaklara hesap verme yükümlülüğündedir.

2.3. Ortakların Ekonomik Katılımı

Ortaklar kendi kooperatiflerinin sermayesine ve demokratik denetimine eşit olarak katılırlar. Sermaye taahhüdü ortaklığın bir şartı olsa bile ortaklar, taahhüt edilen gelir-gider artışının bir kısmını veya tamamını aşağıda belirtilen amaçların gerçekleşmesi için ayırırlar.

- i- Kooperatifin iş olanaklarının gerçekleşmesi için yedek akçe oluşturması
- ii- Ortakların kooperatifle olan işlemleri oranında risturundan yararlandırılmaları⁶³.
- iii- Ortaklar tarafından onaylanan diğer faaliyetlerin desteklenmesi

⁶² Cevat GERAY, a.g.e. s.18.

⁶³ Hüseyin POLAT, a.g.e., s.8.

Bu ilkeye göre kooperatifler; sermayeyi örgütün hakimi olarak değil, örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bir araç olarak görürler. Kooperatifler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için mevcuttur. “Ortakların kendi kooperatiflerinin sermayesine ve demokratik denetimine eşit olarak katılırlar” hükmü çerçevesinde ortaklar sermayeye dört şekilde katılabilirler. Birincisi, kooperatif hissesi satın almak. İkincisi, kooperatifin çalışmalarının başarılı olması durumunda kazançlardan fon oluşturabilir. Üçüncüsü, sermaye artırımına gidilebilir. Dördüncüsü, gelecekteki yatırımlar için özel yardım talep edilebilir.

Ortaklar kooperatiflerin sermayelerini de denetlerler. Sermayenin nasıl toplandığına bakılmaksızın alınacak kararlarda tüm yetki ortaklara verilmiştir. Kooperatifin çalışmalarının başarılı olması halinde elde edilecek kazanımlar ortaklar tarafından eşit-orantılı bir şekilde paylaşılır.

2.4. Otonomi Ve Bağımsızlık

Kooperatifler, kendi ortakları tarafından kontrol edilen otonom, kendi kendine yeterli kuruluşlardır. Kooperatifler, faaliyet gösterdiği ülkelerde siyasi otoriteye karşı bağımlı hale gelmekten özenle kaçınmalıdırlar.

Kooperatiflerin devlet ve diğer merkezi idareler veya özel sektör kuruluşları ile işbirliği yapmaları halinde, bunu özgürce ve karşılıklı yarar ilkesini göz önünde bulundurarak yapmaları gerekir ki bu onların özerkliğini güçlendirsinsin⁶⁴.

Kooperatifler dünyanın her yerinde devletle olan ilişkilerden etkilenirler. Hükümetler kooperatiflerin faaliyet gösterebileceği yasal çerçeveyi belirler. Ayrıca izlenen ekonomik politikalarla kooperatifleri dolaylı veya dolaysız etkileyerek, vergilendirme, sübvansiyon, sosyal hedefler gibi konulardaki yaklaşımlardan ötürü yararlı veya zararlı olabilirler. Bu nedenle kooperatifler mevcut siyasi otorite ile ilişkiler geliştirirken tedbirli olmalıdırlar.

⁶⁴ Hüseyin POLAT, a.g.e., s.8.

2.5. Toplumsal Sorumluluk

Kooperatifler şüphesiz öncelikle ortaklarının çıkarları için var olan kuruluşlardır. Belirli bir coğrafi alanda yaşayan ortaklar arasında sıkı ilişki dolayısıyla belirli bir toplum içinde faaliyet gösterirler. Kooperatiflerin içinde buldukları toplumun gelişmesi için özel bir yükümlülükleri vardır. Ayrıca toplumlardaki sosyal dengeyi korumak sorumluluğunu taşırlar.

Kooperatiflerin toplum hayatına ilişkin üstlenebileceği yetkiler yine toplum iradesine bağlı olarak değişir. Uygulanabilecek pratik ilkeler olup, düşünce evrimi ile geliştirilerek denenmiş ve uzun yıllar içinde şekillenmiştir. Kooperatiflerin toplumsal faydalılığı diğer işletme çeşitlerine göre daha ön planda tuttıkları bilinen bir gerçektir. Kooperatifler ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken olayı sadece ekonomik olgulara gidermeye çalışmaktan kaçınarak sosyal şartlara da eşit önem verirler. “Bir çok kooperatif ticari özelliği olmayan oldukça çeşitli projeler ve toplumsal aktiviteler gerçekleştirmişlerdir. Bu başarılı uygulamalar beraberinde kooperatiflerin çoğalmalarına ve büyümelerine neden olmuştur⁶⁵ .

Kooperatifler çalışmaları arasına aldıkları sosyal faaliyetleri yerine getirirken hem toplumsal barışı sağlamayı hem de çevreyi korumaları yönünde ortaklarını bilgilendirmektedirler.

Bu konudaki en güzel çalışmayı, Amerika da en büyük oyuncak kooperatifi olan REI yapmıştır. REI her satış mağazasında çevre koruma komiteleri oluşturmuştur. Her bir REI mağazasında takımlar organize ederek kooperatifin bir yıllık toplumsal hizmetlerinin planlanıp, ortaklarından uygun olduğu zamanlarda, söz konusu görevlerde çalışmalarını çeşitli avantajlar sunarak sağlamıştır⁶⁶ .

⁶⁵ Ann HOYT, Kooperatifin Pazarlama Faaliyetlerine Kooperatif Üyelerinin Etkin Olarak Katılımını Sağlanması ve Amerikan Örneği. Çeviren: Adnan ERTAN (Karınca Dergisi,S.768,2000), s.11.

⁶⁶ Ann HOYT, a.g.e., s.15.

2.6. Eğitim Öğrenim Ve Bilgi

Kooperatifler, kendi ortakları, seçilmiş temsilcileri, yöneticileri ve çalışanları için eğitim ve öğrenim sağlayarak kooperatiflerinin gelişip kalkınmasında etkin bir şekilde katkıda bulunurlar. Kooperatiflerin toplumda üstlendiği misyon konusunda kamu oyunu, özellikle genç kesimi ve düşünce adamlarını bilgilendirirler.

Kooperatifçilik hareketinin başlangıcından bu yana eğitim ve öğretim çok önemsenmiş ve bir yükümlülük olarak benimsenmiştir. Eğitim salt bilgi dağıtmaktan öte, ortakların, seçilmiş temsilcilerin, yöneticilerin ve çalışanların kooperatifçilik hareketinin düşünce yapısında derinlik ve zenginlik getirmeyi hedefler. Kooperatiflerle ilgili herkesin ait oldukları sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlar.

Eğitim ve öğrenim süreci, kooperatif yöneticilerinin ortakların ihtiyaçlarını anlaması, ortakların var olan sorunları aktarması ile karşılıklı düşünce alışverişi sonucu her iki tarafın bilgilerini artırma kazanımı sağlar.

Bu süreç sonunda yeni arayışlar ve yeni metotlar ortaya konularak kooperatifler çalışmalarını daha başarılı bir konuma taşıyabilirler. Çalışmalarını verimli olarak devam eden ve ortakları, ve temsilcileri ile karşılıklı iletişim kurabilen bir kooperatifin başarılı olmaması için hiçbir neden yoktur.

2.7. Kooperatifler Arası İşbirliği

Kooperatifler, bölgesel, ulusal ve uluslar arası alanda kuruluşlarla işbirliği yaparak, ortaklarına daha etkin hizmet sunmayı ve kooperatifçilik hareketini güçlendirmeyi sağlarlar.

Kooperatifler, anlaşmalar, birleşmeler ve ortaklıklar kurarak daha aktif olurken, devlet müdahalelerine karşı tamamen serbesttirler. Kooperatifler, etkinliklerini arttırırken bölgesel alanda daha başarılı olurlar. Ama bölgesel katılımın ve mülkiyetin

avantajlarını koruyarak daha fazla ölçek ekonomisinden yararlanma yoluna gitmelidirler.

Kooperatifler, diğer kooperatiflerle işbirliği içine girerek dayanışma ile ortaklarına daha çok fayda sağlarlar. Bugün geçmişe oranla dayanışma ve işbirliği olanakları çok daha yaygındır. Dünyadaki gelişmeler ve ülkeler arasındaki yaklaşımlar bu ortama uygun zemin hazırlamaktadır. Kooperatiflerin uluslar arası alandaki işbirliği ve yakınlaşmaları dünya barışına hizmet edecektir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİYLE KOOPERATİFLERİN ÖRTÜŞEN YÖNLERİ

3.1. İnsana Verilen Önem

Kooperatif tanımlarının bir çoğunda kooperatifin bir “insan işbirliği” olduğu ve yapı elementinin insan olduğu vurgulanır. Kooperatif, ortak amaçlara sahip insanlar topluluğudur ve temelinde insana saygı yatar.

Kooperatiflerin kuruluş nedeni insanların sınırsız ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde gidermektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için genellikle aynı ekonomik sınıftaki ortak ekonomik çıkarları olan insanlar bir araya getirilip ve ortak hareket tarzı geliştirilir. Kooperatifler sayesinde insanlara hak ettikleri refah artışı sağlanmaya çalışılır.

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 yönettikleri sonucu çıkarılmıştır⁶⁷.

⁶¹ Ayhan TAN , “Kooperatif ve İnsan”, **Kooperatif Dünyası Dergisi**, S.311, (1997), s.34.

Kooperatiflerde insanların söz hakkı diğer işletmelerde olduğu gibi sahip oldukları ortaklık payı oranında değil sadece bireyin ortak olması nedeniyle verilmiş diğerleri ile eşit bir haktır. Kooperatifler öncelikle ortak ve çalışanlarının kalkınmasını sağlarlarken öte taraftan toplumun kalkınması için de dolaylı olarak faydalar sağlarlar.

Günümüzde insanlar yaşam koşullarını yükseltmek için örgütlenmeye daha fazla önem vermektedirler. Toplum içinde müşterek amaçlı uğraşlarını yürüten insanlar için kooperatifler bir garanti gibi gözükmektedir. Zira kooperatif çabaları bilinçli, aydınlatıcı ve iyi güdülenirse ortakların ve çalışanların demokrasi kültürünü arttırdığı oranda gerçek demokrasiye de ulaşılabilir.

TKY 'de kooperatiflerde olduğu gibi insan merkez alınmıştır. TKY'yi uygulayan örgüt hangi alanda faaliyet gösterirse göstereceği amacı elde edilen ürünün hedef kitledeki insanların beklentilerini tatmin edecek düzeyde mükemmel yakın olmasını sağlamak, ürünün imal edilme sürecinde çalışanları da memnun edebilmektir.

TKY 'de insan faktörüne verilen değer arttıkça iş gücü verimi işin kalitesi ve şirket için yapılan özverilerinde artacağı görüşü hakimdir. Bu da yönetim felsefesi açısından insana saygıyı gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde; kaliteye ancak insan çabası ile ulaşılacağı ve olgunun insanla yakından ilgili olduğu sürekli vurgulanır.

TKY insanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarabilmeleri için fırsatlar sunar. TKY 'de en alt düzeyde personele bile duyduğu saygıdan dolayı başarılı olma, başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir grubun üyesi olma gibi kooperatif örgütünün de ortaklarına ve çalışanlarına sağlamak istediği olanakları sunar. Yukarıda da belirtildiği gibi kooperatif örgütte ve TKY felsefesinde insan temel faktördür. Her ikisi de insanın yaratıcılığına inanır, insanlara kendilerini ispatlama ve geliştirme şansı verir.

3.2.Katılımın Etkinliği

Son yüzyılda geniş uygulama alanı bulan kapitalizm yeni ekonomik gerçekler karşısında verimliliği artıramaz duruma gelmiş ve ona alternatif olarak çalışanların katılımını temel ilke olarak alan TKY uygulanmaya başlanmıştır. Oysa kooperatif hareketi bir yüzyıldan daha fazla bir süredir katılımı demokratik yönetim ilkesi ile birlikte uygulamaktadır.

Kooperatif, katılımcı bir yönetim tarzıdır. Bu hareket tavandan değil tabandan başlayan bir hareketi ifade eder. Kooperatif örgüt bünyesindeki ekonomik işbirliği, demokratik katılım zeminine ve demokratik uzlaşma mekanizmalarına dayanır⁶⁸.

Kooperatif işletme, teknik anlamda çok kişi işletmesi olarak özellik gösterir. İşletmenin yönetimi ortaklardan oluşan kurullarla olabileceği gibi bir profesyonel yada bir profesyonel ekip ile de olabilmektedir. Yönetim ister kurullarla ister profesyonellerle olsun mutlaka ortakları grup olarak katılımı söz konusudur. Bu kooperatifçiliğin değerlerinden kaynaklanan bir gerekliliktir⁶⁹.

Kooperatif örgütte katılım, içinde “tartışma” ve “uzlaşma” gibi dinamikleri de içerdiği için örgütte yaratıcılığı artıracak zemini hazırlar. Geleneksel bürokratik hiyerarşik örgüt yapılarında katılım ve dinamiklerin olmamasından dolayı yaratıcılık, verimlilik gelişmez. Genel kurullar kooperatiflerin en yetkili karar organlarıdır. Örgütün işletim politikasını belirleyen işletmenin genel faaliyet alanını ve ölçeğini oluşturan ve ilkeleri koyan uygulattıran organ genel kuruldur. Orda alınan kararlar kolektif olup bağlayıcıdır.

Kooperatif işletmede kolektif karar ve hareket tarzı kooperatifçiliğin ruhunu oluşturur.

⁶⁸ İsmail DUYMAZ, “İşbirliğinde Sinerjik etki ve Kaynakları”, **Kooperatif Dünyası**, S.286, (Ocak 1995), s.345.

⁶⁹ Yılmaz ÜRPER, “Kooperatiflerde Karar Alma ve Bilgi”, **Kooperatif Dünyası**, S.305 (1996), s.22.

Çünkü, aynı konuda tek kişinin alabileceği ve belki de yalnızca ham bir düşünceden ibaret olan kararlardan çok daha nitelikli ve adil olması ihtimali yüksektir.

Kooperatiflerde kollektif olarak alınan kararlar organlara geçirilir ve yönetim faaliyeti bu organlarca gerçekleştirilir dolayısıyla katılım tabandan tavana doğru iletilmiş olur. Kooperatif işletmenin ortakları onların aldıkları kararlar ve yetkiyi devrettikleri çeşitli organlar ne kadar önemli ise toplam kalite yönetiminde de çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmalarında bir o kadar önemlidirler. Kooperatiflerin bir çoğu ortaklarının katılımını sağlayabilmek için çeşitli yöntemler denemektedirler. Özellikle tüketim kooperatiflerinde kooperatif çalışanları da ortaklardan sağlanmaya çalışılmakta, böylece hem personel giderleri azaltılmakta, hem de ortağın kooperatife katılımı sağlanmaktadır. Bu şekilde ortaklar kooperatif işletmeleri ile bütünleşmektedirler.

TKY' de başarının ön koşulu çalışanlarının katılımının sağlanmasıdır. Zira kalite yönetimi insanlara dayanan bir sistem kurmayı gerektirir. TKY' de katılımın en üst düzey yöneticiden en alt düzey personele kadar gerçekleştirilmesi öngörülür. Çünkü her insanın verebileceği bir katkısının olduğuna inanılır.

Sonuç olarak kooperatif işletmede ve TKY felsefesinde ortak olan görüş, insanlara güvenerek alınan ortak kararlar doğrultusunda kollektif hareket tarzını geliştirmektir şeklinde ifade edilebilir.

3.3. Müşteri/Ortak Özdeşliği

TKY' de öncelikli amaç müşteri tanımının içine giren tüm bireylerin tatmin edecek nitelikte ürünler elde etmektir. Bu ancak müşteri odaklılıkla gerçekleştirilebilir. Müşteri odaklılık bir işletmenin müşteri ve pazarı merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesidir. Müşteri odaklı olmak TKY süreçlerine yön verilmesini sağlarken işletmelerde mal ve hizmet geliştirme, müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme kolaylıklarını sağlar⁷⁰.

⁷⁰ Robert WILSON, "The New Reign of Quality", *Industrial Engineering*, S.50, (Mart 1994), s.17.

Toplam kalite yönetiminde müşteri tatmini için, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra uygun mal ve hizmet üretilmesi ve bu çıktılar hakkında müşterinin tam bilgilendirilmesi esas alınır. Kooperatiflerin müşterilerini bilgilendirici ve müşterilerinin aynı zamanda ortak olması nedeni ile gösterdiği dürüstlük kooperatifler için yeni bir şey değildir.

1994 yılında Gallup'un Amerika'da yaptığı kamu oyu araştırması sonucuna göre Amerikalıların üçte ikisinin kooperatiflere, özel sektöre göre daha çok güven duyduklarını göstermiştir⁷¹

TKY felsefesinde müşteri, işletme için iç müşteri ve dış müşteri anlamındadır. Dış müşteri; piyasaya üretilen ürüne müşteri olabilecek kesimi ifade ederken iç müşteri işletmede çalışan ürünün üretim süreçlerinde rol alan ve dolaylı olarak ürünün müşterisi olan çalışanları ifade eder.

Bir çok sektörde bu iki kavram bir birinden kesin olarak ayrılmışken kooperatif işletmede bu iki kavramı birbirinden ayırmak mümkün değildir.

Hangi tür kooperatif üyesi olursa olsun, bir kooperatif işletmede ortak müşteri özdeşliği söz konusudur. Bir kişi yönetim kurulu üyesi olsa bile kooperatifin ortağı olduğu gibi kooperatife ürün satan veya kooperatiften girdi satın alan bir müşteri konumundadır. Bu açıdan ortağın ve bir işletme olarak kooperatifin menfaatinin birlikte düşünülmesi gereklidir. Bu iki kavramın birbirinin içine geçmiş olması TKY'nin kooperatiflerde uygulanmasını kolaylaştırır.

Zira işletme sahibi malın tüketicisi aynı kişi olduğu için fiyat politikaları belirlenirken üretici olarak kar elde etmek için yüksek fiyat koymayı düşünmeyecektir. Çünkü o malın müşterisi de kendisidir. Ürün talep ederken de çok düşük fiyat beklentisi içinde olmayacaktır. Malın satıcısı da Kooperatif ortağı olmak sıfatıyla kendisidir.

⁷¹ Ann HOYT, **a.g.e.**, s.11.

Ayrıca müşteri ve kooperatifin sahipleri aynı kişiler olduğundan onların ihtiyaç ve beklentilerini saptamak ve gidermeye çalışmak daha kolay olacaktır. TKY de iç müşteri ve dış müşteri ayrı ayrı aynı anda mutlu edinmeye çalışılırken kooperatif işletmede bu iki kavram iç içe geçtiği için genel olarak müşteri memnuniyetini sağlamak daha kolay olacaktır.

İnsanların alışverişlerinde değişik metot ve yarar sağlamada bir çok metot bulunmakta olup, önemli olan bu avantajların kolay ve uygun bir şekilde çalışması ile rakip firmalardan önce sunulabilmesidir. Bu konuların tümü müşterilerin aynı zamanda sahibi de olduğu kooperatiflerde de önemli bir yer işgal eder.

3.4. Demokratik Yönetimin Önemi

Demokrasi ve kooperatifler varlıklarını insanların düşüncelerinden ve onların toplumun müşterek refahına doğru olan sorumlulukları sonucu özel bir yaşam felsefesi içinde yaşatırlar. Demokrasi kültürünün kooperatiflerde önemli bir yeri vardır. Şöyle ki bu güne kadar üç defa yenilenen kooperatifçilik ilkelerinin üçünde de yer almış ve vazgeçilmezliğini kanıtlamıştır. Bu ilke doğrultusunda kooperatifler, politika oluşturulması ve karar alınması sürecine etkin olarak katılan ortaklarca denetlenen örgütlerdir⁷².

Kooperatifte bütünlük felsefesi hakimdir. Ortaklar, çalışanlar ve örgüt bir bütündür ve aralarında etkileşim vardır. Ortakların kişisel güçlerini koordine eden kendi kendine yardımcı kolaylaştıran bu sosyal çerçeve içerisinde kişilerin bütünleştiği toplum refahını sağlamayı amaçlayan demokratik ortamı yaratır. Demokratik yönetimde katılım esastır, gerek kararlar alınırken gerekse sonucun değerlendirilmesinde konu ile ilgili herkesin katılımı esastır.

Toplam kalite yönetiminde katılım önemlidir; iç müşterilerin ve dış müşterilerin politikalara katılımı ve etkisi öngörülür. Zira kurum politikalarının oluşumundaki en önemli kitleler iç ve dış müşterilerdir.

⁷² ICA "Kooperatif Kimlik Bildirgesi", Türkiye Kent Kooperatifleri, Merkez Birliği Aylık Bülteni, S.9, (1995), s.65.

Çünkü oluşturulacak politikalar bu kitlelerin göstereceği kabul düzeyi oranında başarılı olacaktır.

Bu yüzden örgüt bu kitlelerin görüşleri doğrultusunda hareket etmek zorundadır. TKY' de müşteriler ve çalışanlar hedeflere ulaşmada kritik unsur olarak ele alındığından ekip çalışmasına ve iletişime işletmedeki herkesin katılımını sağlayarak işletme kültürünün demokratik bir yapı temeline oturtulması hedeflenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında kooperatifçiliğin ve TKY'nin örgüt içinde katılımcı demokrasiyi yaymaya gayret ettikleri söylenebilir. Demokratik yönetimi ilke edinmiş bir işletme türü olan kooperatiflere katılımı esas alan bir yönetim tarzı olan T.K.Y'nin uygulanması daha başarılı ve kolay olacaktır.

3.5. Bilgi, Eğitim ve Sürekliliği

Eğitim kişi, grup veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere denir. Örgüt hizmet içi eğitimi sunarken işletme stratejisinin ortaklar, çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanıp uygulanmasını amaçlar. Bu yüzden her örgüt kendi yapısına ve amacına özgü eğitim yapmak zorundadır.

Kooperatifçilik hareketinin başlangıcından bu yana eğitim ve öğretim çok önemsenmiş kooperatifin bir yükümlülüğü olarak algılanmış ve ilkeleri arasına alınmıştır. Kooperatifler kendi ortakları, seçilmiş temsilcileri, yöneticileri ve çalışanları için eğitim sağlayarak kooperatiflerin gelişmesine katkıda bulunmaya çalışmışlardır. Kooperatifler eğitim faaliyetleri çerçevesinde kooperatif düşüncesinin yayılması, örgütün başarılı olması için ortaklarını, personelini ve kamuoyunu bilgilendirmeye çalışmışlardır.

Eğitim ve öğretim süreci kooperatif yöneticilerinin, çalışanlarının, ortakların ihtiyaçlarının belirlenmesini karşılıklı bilgi alış verişini artırarak her iki tarafında bilgilerinin zenginleşmesini sağlar. Sonuçta eğitimin insanın algılama gücünü arttıran bir işlevi olduğu söylenebilir. Kooperatifle ilişkisi olan kesimlerin algılama gücü yüksek eğitilmiş insanlardan oluşması kooperatiflerin çalışmalarını başarılı kılar.

TKY’ de eğitim amacı, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilgi ve becerinin çalışanlara kazandırılmasıdır. Eğitimin sürekliliği esastır, çünkü bilgi durağan değildir, sürekli değişme gösterir.

Kalite yönetiminde yaratıcılık ve verimlilik insana bağlı olduğuna göre çok yönlü olması istenen insanın geliştirilmesi ve bilgilendirilmesi gerekecektir. Eğitilmiş insanların teknoloji geliştirmeleri şirket kültürüne uymaları ve olumlu yönde etkilemeleri daha olasıdır. Ünlü kalite yazarı ISHIKAWA “Kalite yönetimi eğitimle başlar, eğitimle sürer” ifade ederek TKY’de eğitimin önemini vurgulamıştır.

TKY ve kooperatifler kendi hedeflerine ulaşmada, kültürel değişmelere ayak uydurabilmekte ve kendi hedeflerini benimsetmede araç olarak eğitimi kullanırlar. Çünkü her ikisi içinde eğitim, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yararlanabilmeyi sağlayacak tek araçtır.

3.6. Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk Anlayışı

Toplumsal sorumluluk ilkesi bundan önceki kooperatif ilkeleri arasında yer almazken 1995’teki yeni kooperatif ilkeleri arasına konulmuştur. Son yıllarda ülkeler arasında kurulan ekonomik birliklerle artık sınırlar önemini yitirmiş iş gücü akışkanlığı artmıştır. Küçülen bir dünyada üretim yapan şirket ve örgütlerin üretim yaparken sadece kendi politikaları doğrultusunda hareket etmeleri imkansızlaşmıştır. İşletmeler/örgütler toplumun bir parçası olduğuna göre toplumdaki bağımsız hareket edemeyecekleri görüşü yaygınlaşmıştır.

Kooperatif ilkeleri arasındaki toplumsal sorumluluk ilkesi kooperatiflerin kendi çalışmalarını, içinde bulduklarını toplumun gereksinimleri, beklentileri ve kalkınmasını dikkate alarak gerçekleştirilmesi gerekliliğini vurgular.

Özellikle kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınma sürecine aktif olarak katılmalarını kapsar. Kooperatifler bireysel olarak ekonomik güçleri zayıf kişileri bir araya getirip örgütlediği ve onların ekonomik olarak rahatlamalarını sağladığı aynı zamanda sermaye birikimini sağlayarak akılcı kullandıkları için ülke ekonomisine de

üretimi arttırıcı bir etki sağlayarak ülke genelinde de bir refah artışını dolaylı olarak sağlar.

XIX. Yüzyılda başlayan sanayileşme ve daha sonra kaynakların israfı, uygun teknolojilerin kullanılmamasından kaynaklanan çevre sorunları artık bölgesel bir tehlike olmaktan çıkıp evrensel bir tehlike oluşturmuştur.

TKY'yi uygulayan işletmeler müşteri memnuniyetini gerçekleştirirken kıt kaynakları ekonomik olarak kullanıp hatasız üretim yaptıkları için ülkelerin milli kaynaklarını israf etmezler. Ayrıca müşterilerinin ve dolayısıyla toplumun içinde yaşadıkları çevreyi onların önemsedikleri değerleri ihmal edemezler.

TKY'nin de kooperatifler gibi ülke ekonomilerine faydaları vardır. Şöyle ki; TKY sistemleri uygulandığında, verimlilik artmakta maliyetler düşmekte ve elde ki kaynaklar çok daha etkin kullanılabilir. Firmalar için optimal çözümler ülke ekonomisine de katkı sağlamaktadır. Kooperatiflerin içinde bulunduğu toplumu geniş ölçekte de insanlığın geleceğini tehdit eden çevre sorunlarına karşı kooperatiflerin doğası gereği karşı koyması doğaldır.

Bu konu ilk defa Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) 1990 yılında Madrid'te ki toplantısında gündeme getirilmiş ve bir bildirme sunulmuştur. Bildiride çevre ve kalkınma sorunlarının birbiri ile iç içe geçtiği belirtilmiş, ICA üyesi kooperatiflerin bu konuda uluslar arası çalışmalara katılması ve kendi faaliyet alanlarında çevre sorunlarını önlemek için çalışmalar yapılması vurgulanmıştır⁷³. Uluslar arası kooperatifler birliği daha sonra özellikle çevre sorunlarının işlendiği bir çok uluslar arası konferansa katılmıştır.

ICA'nın 1992 yılında Tokya'da düzenlediği kurultayda çevre ve sürdürülebilir kalkınma bildirgesi yayınlanmıştır. Bildirgede; kooperatiflerin üyelerini eğitmek yolu ile ticari etkinliklerinin artırılması ve sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek amacı ile kooperatiflerin kendi çevresel eylem planlarını başlatması gerekliliği vurgulanmıştır.

⁷³Nurcan TURAN, "Çevre Korunması ve Kooperatifçilik", **Kooperatif Dünyası**, S.289 (1995) s.11.

Besin üretimi sürdürülebilir kalkınmanın temel ögesi olduğu için doğal çevreyi koruyacak biçimde işleyen tarım ve balıkçılık kooperatiflerinin desteklenmesi gerektiği, bir çok ülkede önder durumdaki tüketim kooperatiflerinin çevresel sorunların çözünmesine yönelik, faaliyetler yapabileceği belirtilmiştir⁷⁴.

1995 yılında toplumsal ve çevresel sorumluluk kooperatif ilkeleri arasına dahil edildikten sonra bir çok kooperatif bu alanda önemli çalışmalar yapmıştır.

Bunlara örnek vermek gerekirse İngiltere tüketim kooperatifleri için tüketim malı sağlayan üst örgüt (CWS) çevreye zarar verecek hiçbir ürünü satmamak ve kendi bünyesindeki tarımsal ürünleri yetiştirirken kullanılacak en az dozda ilaç ve gübre kullanarak toprakta kimyasal kirlenmeyi önlemektedir.

Kanada Atlantik Tarımsal Kooperatifler Birliği tarımda kullanılan ilaçların azaltılması ve CF6 gazından yapılmış paketleme araç ve gereçlerin kullanılmamasını sağlamış kooperatif ortaklarınca toplanan kağıtlarının yeniden kazanım yerlerine ulaşmasını sağlamıştır⁷⁵.

Geçmiş yıllardan sanayinin çevreyi önemsemeyip , çevreye zarar vermesinden kaynaklanan çevresel sorunların önüne geçilmesi amacı ile ISO – 14000 serisi yayınlanmıştır. Serinin amacı; firmaların çevreye duyarlı sistemler kurmaları ve çevreyi dikkate almaların sağlamaktır⁷⁶.

ISO 14000 serisi Dünya Ticaret Odaları ve Standart kuruluşlarının çabaları ile oluşturulmuştur. Henüz yeni olmasına rağmen kısa bir süre içinde toplam kalite yönetimi içinde yer almıştır. Dolaysı ile toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerin de kalite kreterleri arasında yer alacaktır.

⁷⁴ Cevat GERAY , “Kooperatifçilik Hareketi ve Çevre sorunları”,**Kooperatif Dünyası Dergisi**,S.285,(1994),s.12 – 17.

⁷⁵ Cevat GERAY, **a.g.e.**, s.14.

⁷⁶ **Önce Kalite Dergisi**, S.18, (1996) s.47.

Toplumsal sorumluluk bağlamında toplam kalite yönetiminde yer alan paylaşım toplantıları ile örgütün faaliyetlerinin toplumun diğer birimleri ile paylaşılması ve toplumun bilgilendirilmesi toplumsal bilinci artırır.

TKY ve kooperatif felsefesinde insanları birleştiren, problemleri ortaklaşa çözüme yaklaşımı geliştirilmeye çalışılır. Böyle bir felsefeyi benimseyen insanların toplum huzurunu da olumlu yönde etkileyebilecekleri muhtemeldir.

4. KOOPERATİF ÇEŞİTLERİ VE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

4.1. Kooperatif Çeşitleri

Kooperatifler ekonomik yönden ortak bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar topluluğudur. Kooperatifler kuruluş amaçları bakımından birbirleri ile benzerlik taşısalar bile faaliyet alanları bakımından farklılıklar gösterirler. Kooperatiflerin faaliyet alanlarına göre, tarım kooperatifleri ve tarım dışı kooperatifler olarak iki temel gruba ayrılabilir.

a) Tarım Kooperatifleri:

Bu sınıfa giren kooperatifler; Tarım alım, Tarım kredi, Tarım sigorta, Tarım satış, Tarım işleme, Tarım hizmet, Arazi kullanma, Köy kalkınma ve Toprak reformu kooperatifleri

b) Tarım dışı kooperatifler:

Bu sınıfa giren kooperatifler ise;Tüketim, Konut, Hizmet, Esnaf ve Sanatkarlar kefalet kooperatifleri olarak sıralanır.

4.2. Tarım Satış Kooperatifleri

Bu çalışmada bir tarım satış kooperatifi olan Çukobirlik'te Toplam Kalite Yönetimi açısından örgüt kültürünün konumu araştırılmıştır. Bu amaçla Tarım Satış Kooperatifleri hakkında bazı genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

Küçük çiftçilerin karşılaştıkları sorunların başında ürünlerini değer fiyatına pazarlamadaki güçlükler gelmektedir. Çiftçiler farklı ürün gruplarında ve dağınık halde faaliyet gösterdiklerinden piyasaya girememekte ve fiyatı etkilememektedirler. Bu durumda çoğunlukla ürünlerini aracı tüccar ve komisyonculara düşük fiyatta satmakta ve gelir kaybına uğramaktadırlar. Tarım Satış kooperatifleri de iç ve dış piyasalarda üretici ve tüketiciler arasındaki aracılığı ortadan kaldırmayı veya azaltmayı hedefler.

Tarım Satış kooperatifleri çiftçiyi, aracı ve komisyoncuların spekülasyonlarından koruyarak çiftçilere satışta daha elverişli geniş iş hacmi sağlarlar. Ayrıca ortaklarını bilgilendirerek ve ürün kalitesini artırarak piyasalarda ürüne olan güveni artırır.

Ülkemizdeki ilk Tarım Satış kooperatifi 1911 yılında Aydın'da kurulmuştur⁷⁷. Tarım Satış kooperatiflerinin kimlikleri ile ilk düzenleme 2834 sayılı yasa ile 1935 yılında yapılmıştır.

Daha sonra 1985 yılında yeni bir düzenleme ile 3186 sayılı yasa yürürlüğe konmuştur. En son düzenleme 01 Haziran 2000 tarihinde 4572 sayılı yasa ile yapılmıştır. Yeni yasa ile birlikte Tarım Satış Kooperatiflerinin daha çok maddi yönden özleştirilmesi konusunda bazı adımlar atılmıştır. Bir önceki 3186 sayılı kanunda, kooperatif kurulabilmesi için en az on üreticinin bir araya gelmesi şartı, yeni kanunla otuz üreticiye çıkartılmıştır⁷⁸ ve böylelikle sermayenin kuruluş aşamasında çoğaltılması hedeflenmiştir. Yine bir önceki kanunda kooperatiflerin sermayeleri ortak üreticilerin, birlik sermayelerinin ortak kooperatiflerce ödenecek paylardan oluşması gerekirken yeni düzenleme ile sermaye taahhüdü yeterli görülmüştür.

⁷⁷ Nurettin HAZAR. **Tarım Satış Kooperatiflerimiz ve Meseleleri**, T.C. Ziraat Bankası Kooperatifler Müdürlüğü Yayınları, No:15 (Ankara, 1964), s.12.

⁷⁸Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri hakkında kanun (4572 SK). **Resmi Gazete**. 24081; 16 (Haziran 2000)

Bir başka değişiklik ise kooperatiflerin denetimi konusunda getirilmiştir. Daha önce Tarım Satış Kooperatiflerinin denetimini elinde bulunduran Sanayi ve Ticaret Bakanlığının denetim yetkisi azaltılmıştır. Yeni kanunla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ancak kooperatifin denetimini bağımsız, denetim yetkisine sahip kuruluşlara yaptırabilecektir.

Ayrıca kooperatif ve birliklerin, ilk işletme hüviyetindeki işletme tesisleri dışında kalan sonraki aşamalarda kuracakları iştiraklerinin anonim şirket statüsünde tüzel kişilik kazanmalarını öngörmektedir. Böylece işletme yönetiminin profesyonelleştirilmesi amaçlanmıştır.

Yeni Tarım Satış Kooperatifleri yasasını bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, en çarpıcı olumlu gelişme olarak; sürdürülebilir şekilde özerkliği ve özellikle mali bağımsızlığı ve gücü arttırılmaya çalışıldığı göze çarpmaktadır.

Öte yandan kooperatif iştiraklerinin anonim şirket statüsüne dönüştürülmesi ile piyasa koşullarında kooperatiflerin rekabet edebilme gücünü artırması bakımından önemli bir düzenleme olarak görülmekle birlikte bir çok Tarım Satış Kooperatif işletmenin içinde buldukları finans sıkıntılarını giderecek bir bankanın veya sistemin oluşturulmaması kooperatiflerin yakın gelecekleri için mevcut endişeleri ortadan kaldırmamaktadır.

Yeni yasa ile bakanlığın kooperatifler üzerindeki vesayetinin kaldırılması konusunda gereken adımlar atılmamış ve kooperatif işletmelerinin etkin bir yönetime kavuşması ve dolayısı ile araştırmanın amacı olan Tarım Satış Kooperatiflerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulamasını kolaylaştırılması yönünde beklenen adımlar tam anlamıyla atılmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇUKOBİRLİK TARIM SATIŞ KOOPERATİFİ ÖRNEĞİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada ele alınan konu bir tarım satış kooperatifi olan Çukobirlik'te örgüt kültürünün toplam kalitenin kriterleri açısından uygunluğunun araştırılmasıdır.

Ekonomik gelişmenin en yüksek düzeyde gerçekleştiği günümüzde gelişme ve kalkınmayı sağlayan yöntemler ve standartları belirleyen kriterlerde hızla gelişme göstermiştir. Yaşanın bu hızlı gelişmeler sonucunda piyasa koşullarına uyan işletmeler varlıklarına devam edebilmektedirler.

Toplam kalite yönetim modeli işletmelere günümüz ekonomik koşullarında, çok yönlü bir yönetim modeli olarak sunulmuştur.

Toplam kalite yönetimi ile iletilen ürün ve hizmetin kalitesi kesin bir şekilde güvence altına alınırken aynı anda sürekli gelişmenin sağlanması müşteri memnuniyeti, üst yönetimin liderliği eğitimin artırılması personelin karar alma süreçlerine katılması ile sağlanır. Bu kadar olumlu kavramı bünyesinde barındıran toplam kalite yönetiminin onu uygulayan tüm işletmelerde başarıya ulaşamamasının toplam kalite yönetiminin anlaşılabilmesi üst yönetimin isteksizliği toplam kalite eğitiminin tam anlamı ile verilememesi ve en önemlisi mevcut örgüt kültürünün merkeziyetçi klasik yönetim temelinde olmasından kaynaklanabilir.

Örgüt kültürünün ana çatısını oluşturan personellerin işin yapılması sırasındaki genel davranış ve eğilimleri oluşturur. Bu yapıyı kırmak oldukça güçtür. Eğer örgüt kültürü

toplam kalite yönetiminin istediği koşulları sağlamada güçlük çıkarırsa toplam kalite yönetimine geçiş o kadar güç olacaktır.

Yapıları ve amaçları bakımından diğer örgütlerden ayrı olan fakat kendileri de bir işletme türü olan kooperatiflere toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği tespit edilmeye çalışılmış ve bu amaçla bir tarım satış kooperatifi olan Çukobirliğin örgüt kültürünün toplam kalite yönetiminin uygulanmasına olumlu bir zemin oluşturulup oluşturmayacağı araştırılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çukobirlik tarım satış kooperatifinde, örgüt kültüründe toplam kalite yönetiminin uygulanmasında avantaj sağlayacak unsurlar ve uygulamayı güçleştirecek engellerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak Tanımlayıcı (Betimleyici) Araştırma Modeli Kullanılmıştır . Bu araştırmadaki amaç var olan durumu ve var sayımın gerçekleşmesini etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir.

3.2. Örneklem Yöntemi ve Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırmanın ana kütlesi Adana'da Çukobirlik Genel Merkezinde çalışan 300 adet personeldir. Örneklem dahil edilecek kişiler kendi aralarında müdürler, müdür yardımcıları ve diğer personel grubunda olmak üzere gruplara ayrılarak tesadüfi örneklem sistemi uygulanmıştır.

Yüz adet anket formu doğrudan görüşme yolu ile dağıtılmış iki gün sonra yetmişüç adeti toplanmıştır. Anketin geri dönüş oranı %73 olup bu sayı %51'den fazla olduğu için matematiksel bir gerçeği ifade ettiği görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma yönteminin tarımsal olması ve gerekli verilerin tarafsız istatistiksel analizleri uygun olarak toplanabilmesi bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak, anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket sorularının oluşturulmasında bu konuda Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalar gözden geçirilerek sorular düzenlenmiştir.

Anketin hazırlanması sürecinde, teoriye dayanılarak hazırlanan soruların ne kadarının geçerli olduğu hususu uygulanan ön test aşamasında belirlenmiş, araştırma konusunda hazırlanan sorular on kişilik bir grup üzerinde test edilmiştir. Ön test aşamasında ayrıca soruların anlaşılabilirliği hastalardan gelen öneri vb. hususlar dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra anketin son şekli verilmiştir.

Araştırma amaçlarına uygun olarak hazırlanan anket formu (Ek 1) ekte verilmiştir. Anket formu yirmialtı sorudan ibaret olup Likert ölçekli ve açık uçlu sorulardan oluşmakta, demografik özelliklerle ilgili soruları da içermektedir.

1.,2.,3., sorularda beş noktalı Likert ölçeğine dayanarak mevcut yönetim tekniğinin verimliliğinin belirlenmesi, verimin artırılması için kısmi iyileştirmelerle mi modern yönetim teknikleri ile mi sağlanabileceğinin personeller tarafından ortaya konulmasına yöneliktir.

4. soru kooperatiflerin verimli çalışmaları için yapılması gerekenlerin personel tarafından önem derecelerine göre sıralanışının görülmesi için düzenlenmiştir.

5. beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak hizmet içi eğitim uygulamalarının başarı düzeyinin belirlenmesine yöneliktir.

6. soru beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak, personelin yönetim kararlarındaki katılımı ve etkisinin görülebilmesine yöneliktir.

7.,8. sorular beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak, personelin yetki devri konusundaki düşüncelerini öğrenmeye yöneliktir.

9.,10 sorular beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak, personellerin kendi aralarında iş birliğinin, rekabetimi arzuladıklarını görmeye yöneliktir.

11.,12.,13. sorular beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak, kooperatifin müşterisi konumundaki ortaklara personelin bakış akısını koymaya yöneliktir.

14.,15. sorular beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak, mevcut personel değerlendirme sisteminin ve alternatiflerinin kabul derecelerini göstermeye yöneliktir.

18. soruda personelin değerlendirilmesinde esas alınan kıstaslar sorulmaktadır.

16.,20. sorular beş noktalı Likert ölçeğine dayanılarak, kooperatif personelinin motivasyon unsuru olarak ele aldıkları kriterleri ortaya çıkarılmasına yöneliktir.

19. soru yöneticilerin personel ile ilişkilerini belirlemek için düzenlenmiştir.

21.,22. sorular kurum içindeki ast üst iletişimini ve kurumun ortaklarla olan iletişimine belirlemeye yöneliktir.

17. soruda personelin örgüte bağlılığında, mesai saatleri kıstası göz önüne alınarak tespit etmeye yöneliktir.

23. soruda personelin kuruma bağlılığını etkileyen faktörlerin neler olduğunun öğrenilmesine yönelik düzenlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. (15 – 17 Haziran) tarihleri arasında Çukobirlik Genel Merkezinde yapılmıştır. Anket formları doğrudan görüşme

yöntemi ile dağıtılmış geriye dönen anketlerden elde verilerin analizinde yüzde (frekans) tekniklerinden yararlanılmıştır. Elde edilen yüzdelerden de örgüt kültürü ilişkilendirilmiştir. Bunun yanı sıra sorular arasında ilişki kurmak amacı ile Crosstabs yapılmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1: İstihdam şekilleri

İstihdam şekilleri	Sayı	Yüzde (%)
Müdür	11	15
Müdür Yardımcısı	14	19.3
Diğer Personel	48	65.7
Toplam	73	100

Tablo bir incelendiğinde ankete katılan yetmişüç kişiden % 15'nin müdür, %19.3 müdür yardımcısı, % 65.7 diğer personelin ankete katıldığı görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların eğitim durumu

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Ortaokul	3	5
Lise	34	47
Üniversite	32	43
Lisans Üstü	5	5
Toplam	73	100

Tablo iki incelendiğinde ankete katılanların % 5'nin ortaokul mezunu olduğu, % 47'nin lise mezunu olduğu, % 43'nün üniversite mezunu olduğu, % 5'nin lisans üstü olduğu anlaşılmıştır.

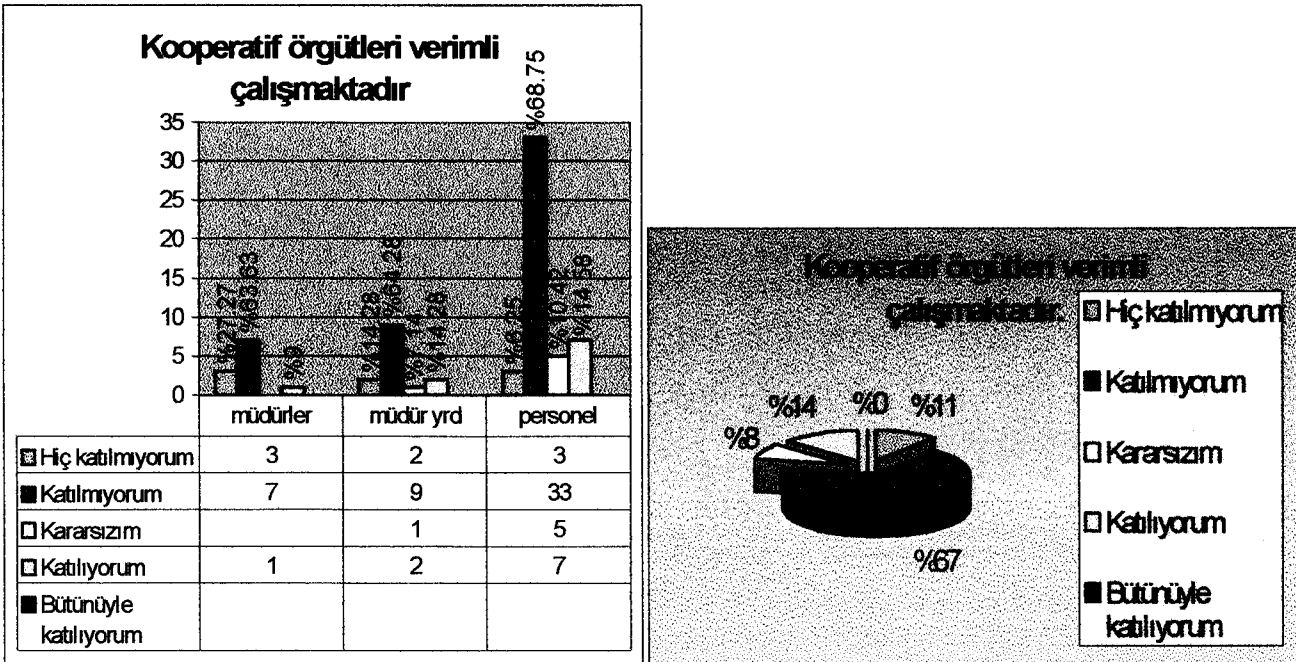
Tablo 3: Katılımcıların yaş durumları

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
18 – 24	7	9.58
25 – 31	25	34
32 – 38	22	30
39 – 45	14	19
46 – 52	5	6.84
Toplam	73	100

Tablo üç incelendiğinde, ankete katılanların % 9,58'nin 18 – 24 yaş arası, % 34'nün 32 – 38 yaş arası, % 19'nun 39 – 45 arası olduğu, % 6.84'nün 46 – 52 yaş arsında olduğu görülmüştür.

4.2. Örneklemede Yönetim Tekniğinin Değiştirilmesinin Gerekliliği

Çalışanlara mevcut sistemle ilgili olarak soru sorulmuştur. Birinci soruda , kooperatiflerin verimli çalıştıkları belirtilmiş ve katılma dereceleri sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

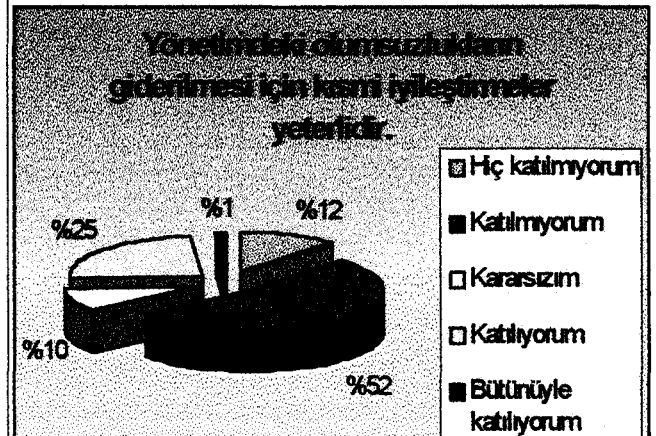
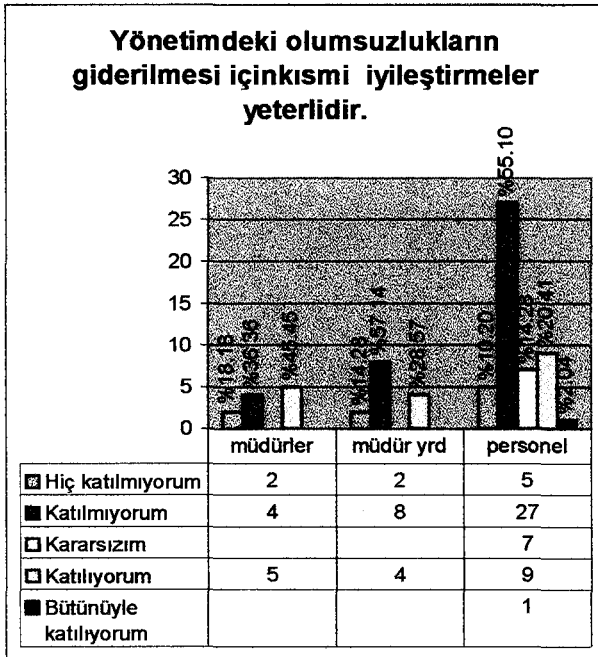


Tablo 4: Kooperatiflerin verimli çalışmaktadırlar.

Kooperatif örgütleri verimli çalışmaktadır.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katıyorum	Toplam
Sayı	8	49	6	10	-	73
Yüzde (%)	11	67	8	14	-	100

Tablo dört incelendiğinde ankete katılanların % 11'lik bir bölümünün kooperatiflerin verimli çalışmalarına hiç katılmadıkları, % 67'lik bir bölümünün katılmadıkları, % 8'lik bir bölümünün kararsız oldukları, % 14'lük bir kısmının katıldıkları görülmüştür.

İkinci soruda katılımcılara yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için kısmi iyileştirmelerin yeterli olacağı sorusu sorulmuş katılma dereceleri sorulmuştur .



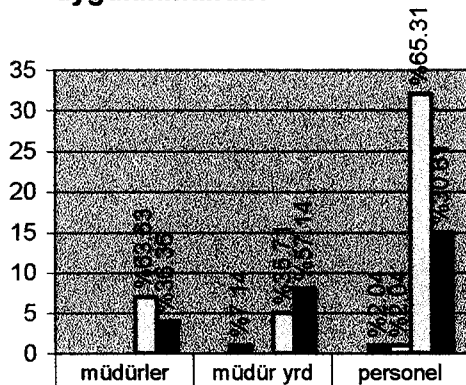
Tablo5: Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için kısmi iyileştirmeler yeterlidir.

Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için kısmi iyileştirmeler yeterlidir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünüyle Katıyorum	Toplam
Sayı	9	38	7	18	1	73
Yüzde (%)	12	52	10	25	1	100

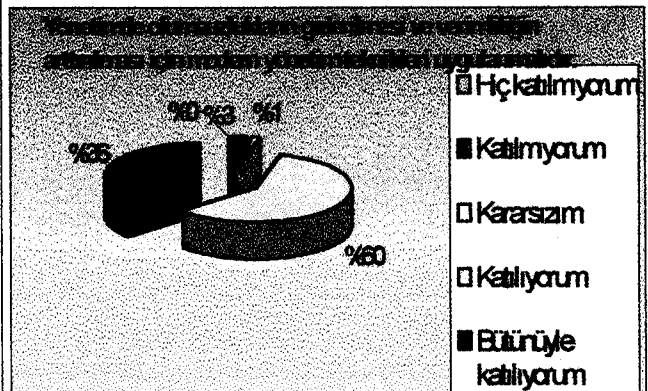
Tablo beş incelendiğinde ankete katılanların yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için kısmi iyileştirmelerin yeterli olacağına % 12 (9 kişi) oranında hiç katılmadıklarının, % 52 (38 kişi) oranında katılmadıkları, % 10 (7 kişi) oranında kararsız oldukları, % 1 (1 kişi) oranında bütünü ile katıldıkları, görülmektedir.

Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi ve verimliliğin artırılması için model üretim teknikleri uygulanması sorusuna ise katılımcıların katılma düzeyleri aşağıdaki gibidir.

Yönetimde olumsuzlukların giderilmesi ve verimliliğin artırılması için modern yönetim teknikleri uygulanmalıdır.



Katılma Düzeyi	müdürler	müdür yrd	personel
Hiç katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	0	1	1
Kararsızım	0	0	1
Katıyorum	7	5	32
Bütünüyle katıyorum	4	8	15

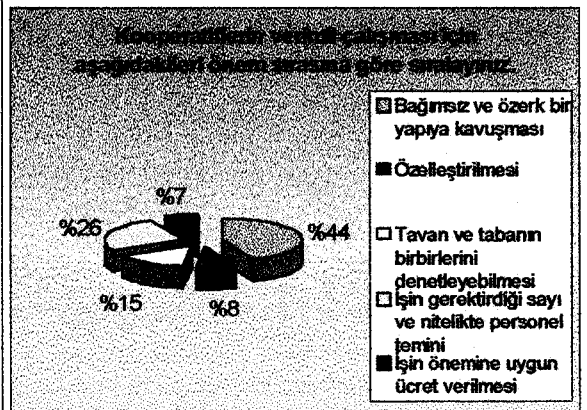
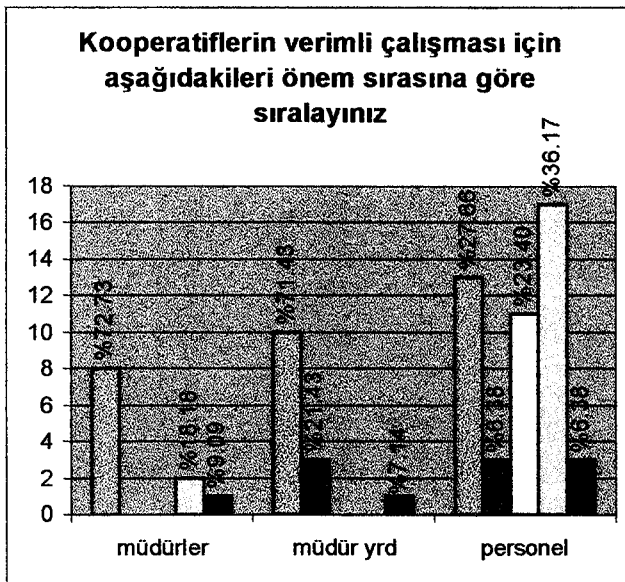


Tablo 6: Yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi için modern yönetim teknikleri uygulanmalıdır.

Modern yönetim teknikleri uygulanmalıdır.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katılıyorum	Toplam
Sayı	-	2	1	44	26	73
Yüzde (%)	-	3	1	60	36	100

Tablo yedi incelendiğinde yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi ve verimliliğin artırılması için modern yönetim tekniklerinin gerekliliğine katılımcıların % 3 (2 kişi) oranında katılmadıkları, % 1 (1 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 60 (44 kişi) oranında katıldıkları, % 36 (26 kişi) oranında bütünü ile katıldıkları görülmüştür.

Yine aynı konuyla bağlantılı olarak Çukobirlik personeline, kooperatiflerin verimli çalışması için yapılacak yeniliklerin neler olabileceği sorusuna aşağıdaki cevaplar alınmıştır.



	müdürler	müdür yrd	personel
Bağımsız ve özerk bir yapıya kavuşması	8	10	13
Özelleştirilmesi		3	3
Tavan ve tabanın birbirlerini denetleyebilmesi			11
İşin gerektirdiği sayı ve nitelikte personel temini	2		17
İşin önemine uygun ücret verilmesi	1	1	3

Tablo 7: Kooperatiflerin verimli çalışması için yapılması gerekenler.

Soru	Sayı	Yüzde (%)
Bağımsız ve Özerk Bir Yapıya Kavuşması	31	44
Özelleştirilmesi	6	8
Tavan ve Tabanın Birbirlerini Denetleyebilmesi	11	15
İşin gerektirdiği Sayı ve Nitelikte Personel Temini	19	26
İşin Önemine Uygun Ücret Verilmesi	6	8
Toplam	73	100

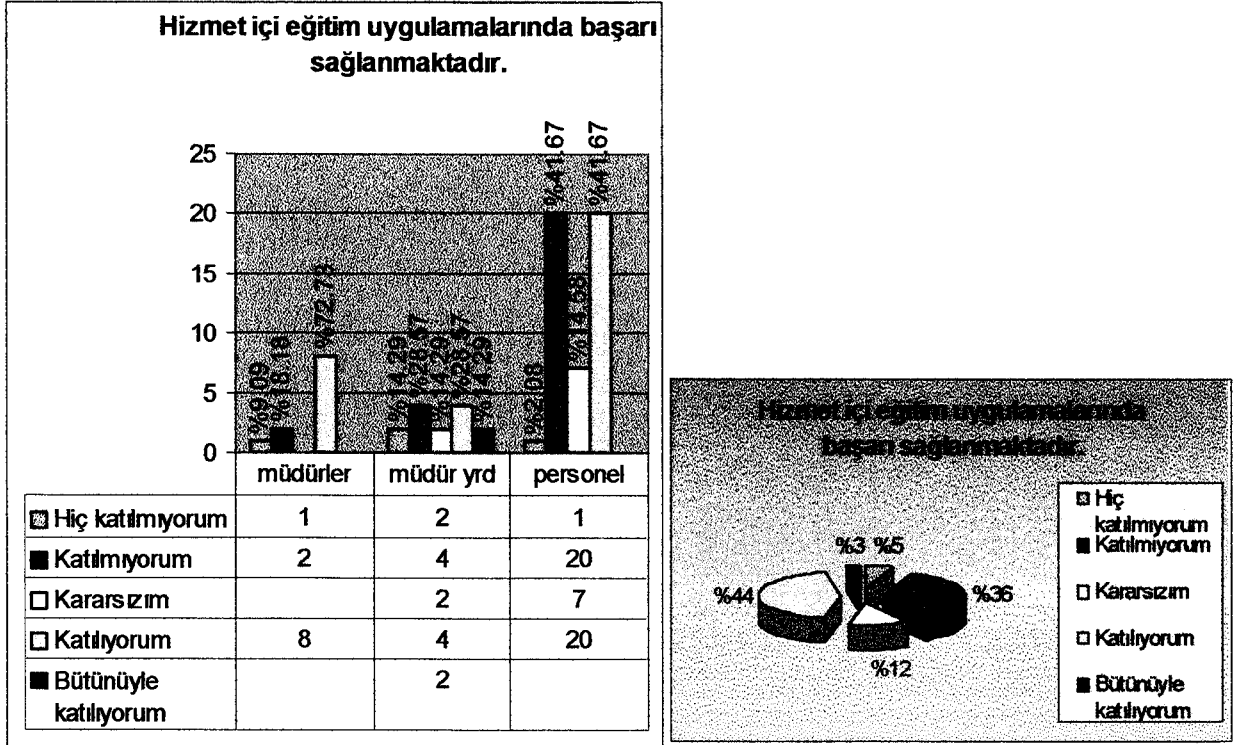
Tablo yedi incelendiğinde, katılımcıların % 44 (31 kişi) oranında bağımsız ve özerk bir yapıya kavuşturulması gerektiği, % 8 (6 kişi) oranında kooperatiflerin özelleştirilmesi gerektiği, % 15 (11 kişi) oranında tavan ve tabanı kooperatif örgütlerde birbirini denetleyebilmesi gerektiği, % 26 (19 kişi) oranında işin gerektirdiği sayı ve nitelikte personel temininin gerektiği, % 8 (6 kişi) oranında işin önemine uygun ücret verilmesi gerektiği cevapları alınmıştır.

Bu veriler ışığında ilk üç soru kooperatiflerin verimli çalışmasını sağlamak amacıyla kısmi iyileştirmelerin yeterli olmayacağı görüşünün Çukobirlik personeli tarafından büyük bir çoğunlukla kabul edildiği özellikle müdür ve müdür yardımcılarının kooperatiflerin verimli çalışmadıklarına, yönetimdeki mevcut olumsuzlukların kısmi iyileştirmeler ile giderilemeyeceği görüşünde olmaları ve üçüncü soruda belirtilen modern yönetim tekniklerinin uygulanması gerekliliğine büyük bir yüzdeyle katılmaları Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmaya başlanması durumunda; TKY'nin örgüt tarafından büyük çoğunlukla kabul göreceğine işaret etmektedir.

Dördüncü soruda elde edilen veriler doğrultusunda tüm personel tarafından kooperatiflerin bağımsız ve özerk bir yapıya kavuşmaları gerekliliği %44'lik bir oranla birinci sırayı alması gerek kooperatif ilkeleri açısından demokratik yönetimin sağlanması gerekse toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için olumlu bir göstergedir.

4.3. Eğitim

Örgüt personeline hizmet içi eğitim uygulamalarında başarı sağlandığı sorusuna sunulmuş ve grafiklerde de görülen sonuçlara ulaşılmıştır.



Tablo 8: Hizmet içi eğitimi uygulamalarında başarı sağlanmaktadır.

Hizmet içi eğitim uygulamalarında başarı sağlanmaktadır.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Bütünü Katılıyorum	Toplam
Sayı	4	26	9	32	2	73
Yüzde (%)	5	36	12	44	3	100

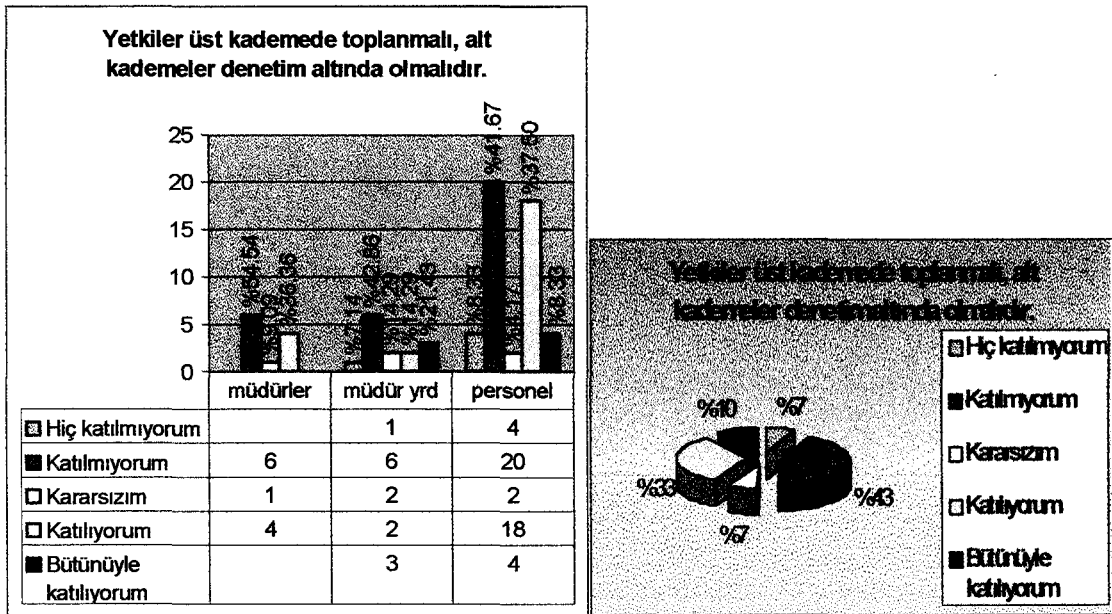
Tablo 8 incelendiğinde % 5 (4 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 36 (26 kişi) oranında katılmadıkları, % 12 (9 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 44 (32 kişi) oranında katıldıkları, % 3 (2 kişi) oranında bütünü ile katıldıkları görülmüştür.

Katılımcı grupları kendi aralarında değerlendirilmeye alındığında soruya en fazla müdürlerin katıldığı görülmekte diğer iki grupta ise katılma ve katılmama oranları birbirine yakın olarak çıkmıştır. Bu veriler ışığında icraya yönelik birimlerde çalışan personelin hizmet içi eğitim uygulamalarından yararlanamadıkları veya bu uygulamaların fonksiyonel olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Toplam kalite yönetimi açısından değerlendirildiğinde eğitimin yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Bu kapsamda yapılan diğer bir araştırmada; Çukobirlik genel merkezinde 1998 ve 1999 yıllarında hizmet içi eğitim alanında, sadece bilgisayar eğitimi verildiği anlaşılmıştır.

4.4. Hiyerarşi

İnsan felsefesi açısından toplam kalite yönetiminin örgütte uygulanabilirliğinin saptanabilmesi için katılımcılara birbiriyle ilişkili iki soru sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır. İlk soruda katılımcılara yetkiler üst kademede toplanmalı alt kademeler denetim altında tutulmalıdır sorusu yöneltmiş ve grafiklerde görülen sonuçlara ulaşılmıştır.

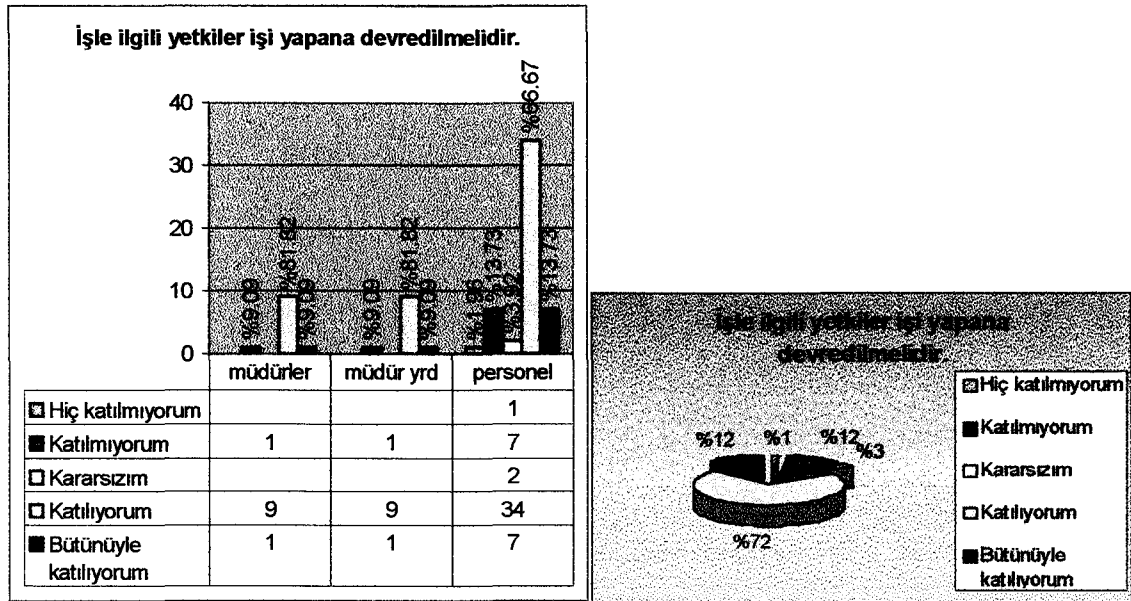


Tablo 9: Yetkiler üst kademede toplanmalı, alt kademeler denetim altında tutulmalı.

Yetkiler Üst Kademede Toplanmalı, Kademeler Denetim Altında Olmalıdır.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katılmıyorum	Toplam
Sayı	5	32	5	24	7	73
Yüzde (%)	7	43	7	33	10	100

Tablo dokuz incelendiğinde % 7 (5 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 43 (32 kişi) oranında katılmadıkları, % 7 (5 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 33 (24 kişi) oranında katıldıkları, % 10 (7 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.

İkinci soruda işle ilgili yetkilerin işi yapana devredilmesi gerektiği sorusu sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.



Tablo 10: İş ile ilgili yetkiler işi yapana devredilmelidir.

İş ile ilgili yetkiler işi yapana devredilmelidir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katılmıyorum	Toplam
Sayı	1	9	2	52	9	73
Yüzde (%)	1	12	3	72	12	100

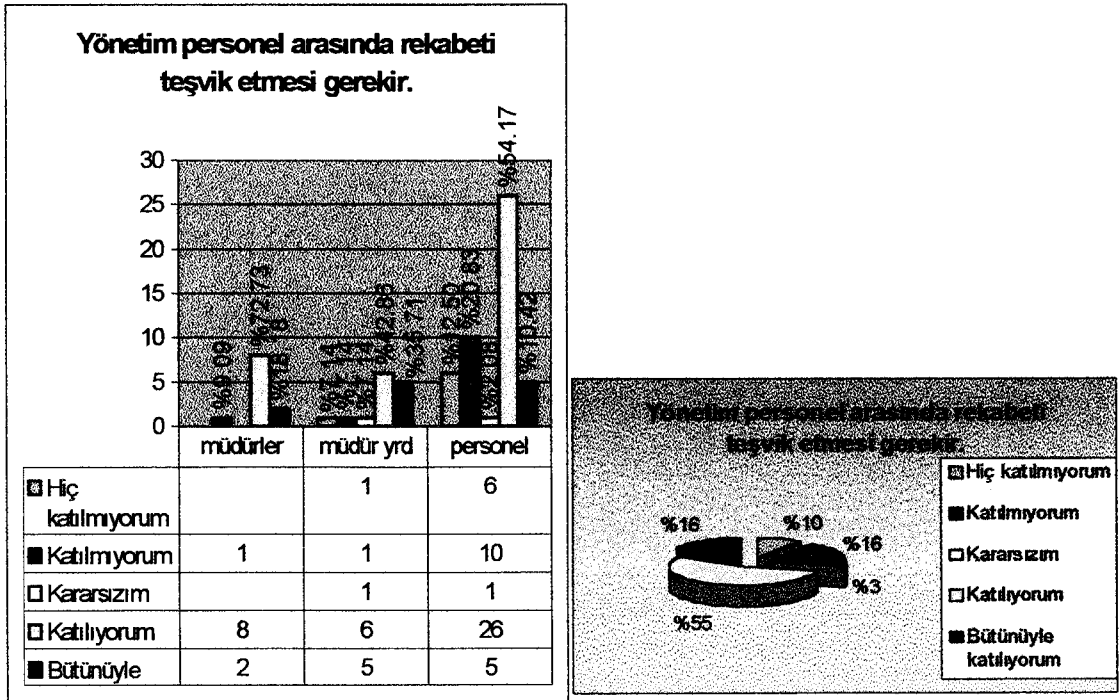
Tablo on incelendiğinde % 1 (1 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 12 (9 kişi) oranında katılmadıkları, % 3 (2 kişi) oranında kararsız kaldıkları, %72 (52 kişi) oranında katıldıkları, % 12 (9 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.

Tespit edilen veriler ışığında büyük oranda alt kademelere yetki devri yapılması toplam kalite yönetiminin “sorumluluk ve yetkinin dengeli olarak işi yapana verilmesi gerektiği” görüşlerini Çukobirlik personelinin de desteklediği görülmektedir.

Yöneticilerde ki hiyerarşik eğilimlerin toplam kalite yönetiminin örgütte uygulanabilirliğinin desteklediği, diğer personelinde böyle bir uygulamaya hazır ve istekli oldukları sonucuna varılabilir.

4.5. İşbirliği

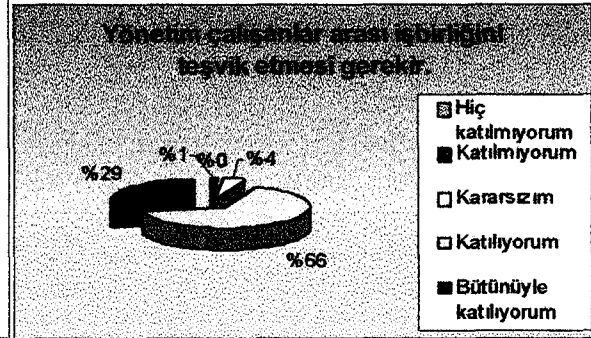
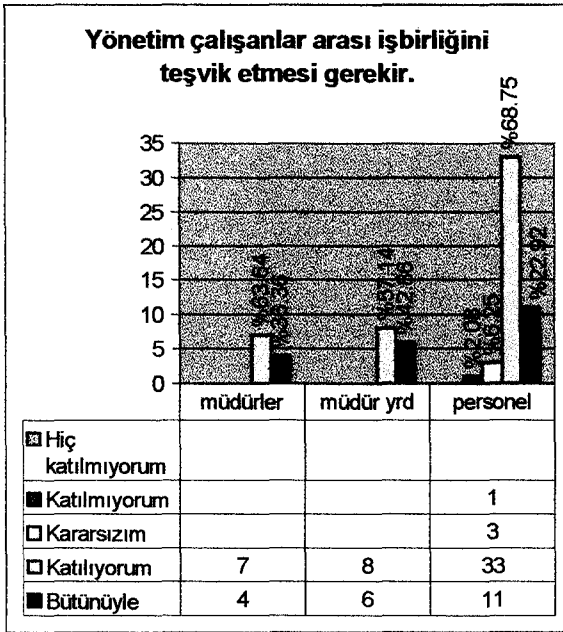
Çukobirlik personelinin örgütte rekabetin mi yoksa işbirliğinin mi teşvik edilmesi konusundaki düşüncelerini öğrenmek amacı ile iki soru sorulmuştur. İlk soruda yönetimin personeller arasındaki rekabeti teşvik etmesi gerektiği, ikinci soruda ise yönetimin işbirliğini teşvik etmesi gerektiği fikri sunulmuştur.



Tablo 11: Yönetimin personeller arasında rekabeti teşvik etmesi gerekir.

Yönetimin personeller arasında rekabeti teşvik etmesi gerekir-	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katılmıyorum	Toplam
Sayı	7	12	2	40	12	73
Yüzde (%)	10	16	3	55	16	100

Tablo on incelendiğinde % 10 (7 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 16 (12 kişi) oranında katılmadıkları, % 3 (2 kişi) oranında kararsız kaldıkları, %55 (40 kişi) oranında katıldıkları, % 16 (12 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.



Tablo 12: Yönetimin çalışanlar arası işbirliğini teşvik etmesi gerekir.

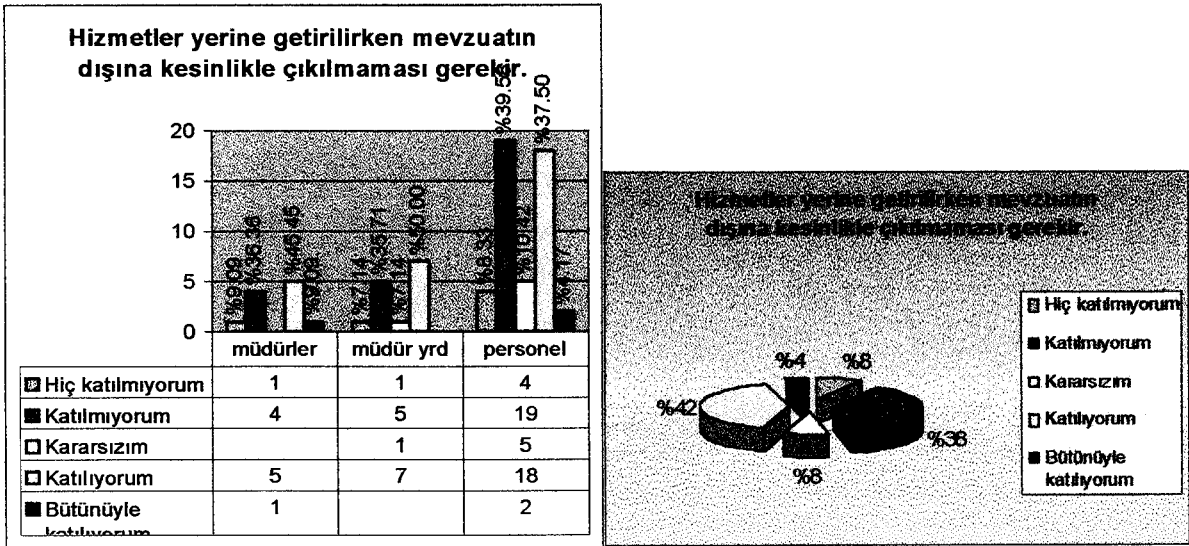
Yönetimin personeller arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir-	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katılmıyorum	Toplam
Sayı	-	1	3	48	21	73
Yüzde (%)	-	1	4	66	29	100

Tablo oniki incelendiğinde % 1 (1 kişi) oranında katılmadıkları, % 4 (3 kişi) oranında kararsız kaldıkları, %66 (48 kişi) oranında katıldıkları, % 29 (21 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi, personeller arasında işbirliğini, her bireyin ayrı ayrı çabalarının bütünleştirildiği, takım çalışmasının, bireysel çabalardan daha yaratıcı ve verimli olacağı öngörür. Çukobirlik personeli arasında da işbirliğinin artırılması görüşü genel anlamda %95 oranında kabul görmektedir. Bu da Toplam Kalite Yönetiminin uyguladığı beyin fırtınası çalışmaları ve takımların oluşturulmasında Çukobirlik personelinin uyumlu davranacaklarını göstermektedir.

4.5. Müşteri Odaklılık

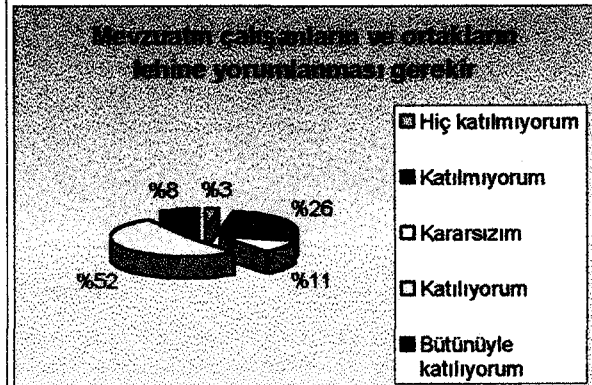
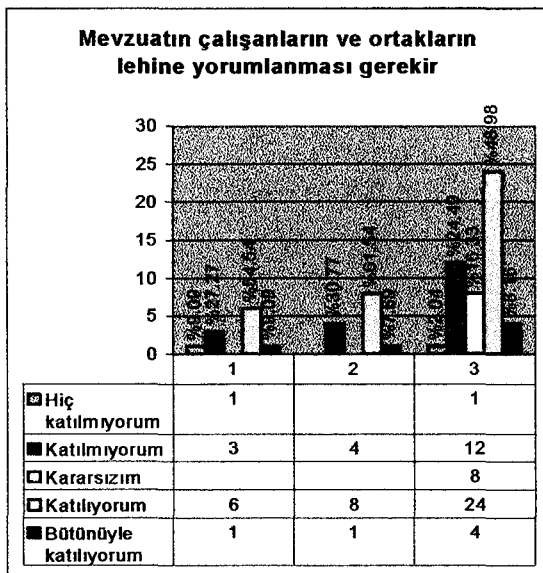
Örgütte bürokrasi karakterinin ölçülebilmesi için birbiriyle bağlantılı üç soru sorulmuştur. Birinci soruda hizmetler yerine getirilirken mevzuatın dışına çıkılmaması gerektiği, ikinci soruda mevzuatın sürekli vatandaşın lehine yorumlanması gerektiği, üçüncü soruda ise hizmet verilirken vatandaşın memnun edilmesi gerektiği sunulmuştur.



Tablo 13: Hizmetler yerine getirilirken mevzuatın dışına kesinlikle çıkılmaması gerekir.

Hizmetler yerine getirilirken mevzuatın dışına kesinlikle çıkılmaması gerekir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katıyorum	Toplam
Sayı	6	28	6	30	3	73
Yüzde (%)	8	38	8	42	4	100

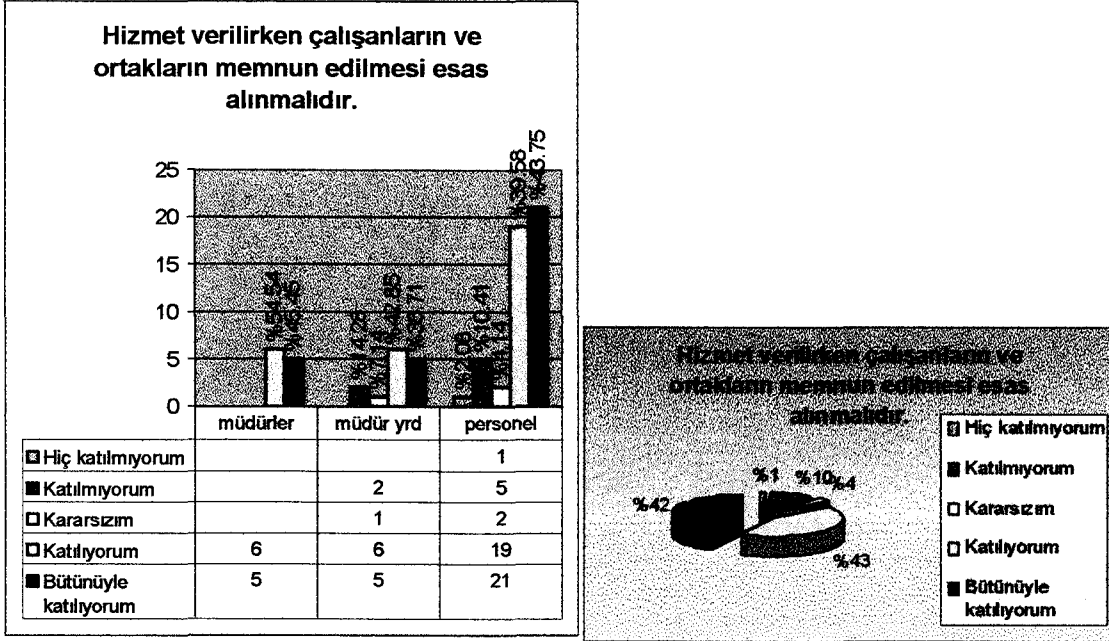
Tablo onüç incelendiğinde, % 8 (6 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 38 (28 kişi) oranında katılmadıkları, % 8 (6 kişi) oranında kararsız kaldıkları, %42 (30 kişi) oranında katıldıkları, % 4 (3 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.



Tablo 14: Mevzuatın çalışanların ve ortakların lehine yorumlanması gerekir.

Mevzuatın çalışanların ve ortakların lehine yorumlanması gerekir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katıyorum	Toplam
Sayı	2	19	8	38	6	73
Yüzde (%)	3	26	11	52	8	100

Tablo ondört incelendiğinde, % 3 (2 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 26 (19 kişi) oranında katılmadıkları, % 11 (8 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 52 (38 kişi) oranında katıldıkları, % 8 (6 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.



Tablo 15: Hizmet verilirken çalışanların ve ortakların memnun edilmesi esas alınmalıdır.

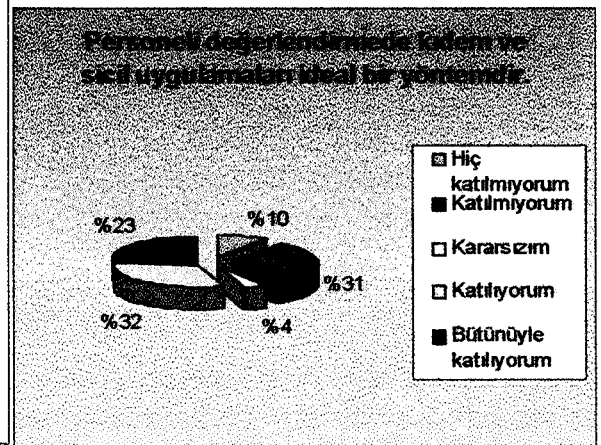
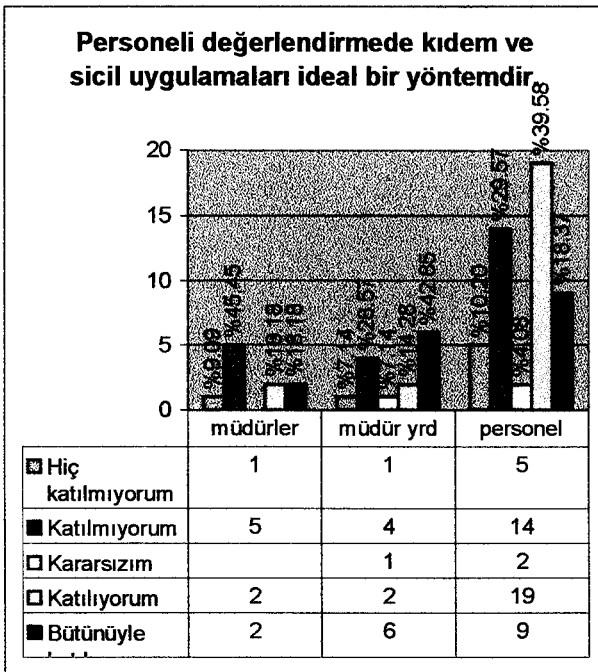
Hizmet verilirken çalışanların ve ortakların memnun edilmesi esas alınmalıdır.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Bütünü Katılıyorum	Toplam
Sayı	1	7	3	31	31	73
Yüzde (%)	1	10	4	42	42	100

Tablo onbeş incelendiğinde, % 1 (1 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 10 (7 kişi) oranında katılmadıkları, % 4 (3 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 42 (31 kişi) oranında katıldıkları, % 42 (31 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.

Anket sonuçlarına göre son iki soruya katılma oranları birinci soruya göre oldukça yüksektir. Bu veriler örgütte müşteri memnuniyetine önem verildiğini göstermekte TKY açısından müşteri odaklılığı eğiliminin var olduğunu ortaya koymaktadır. Öte taraftan birinci soruya yani mevzuatın dışına çıkılmamalıdır. Soruya katılma oranının % 46 olması örgütte merkeziyetçi yönetimin etkilerinin varlığını sürdürdüğünü TKY uygulamaları aşamasında bu bakımdan olumsuzlukların yaşanabileceğine işaret etmektedir.

4.7. Performans ve Personel Değerlendirme

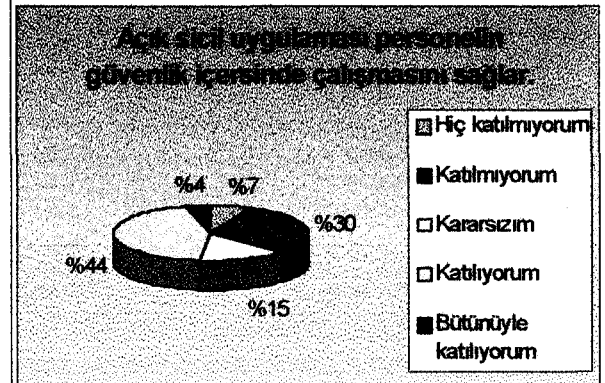
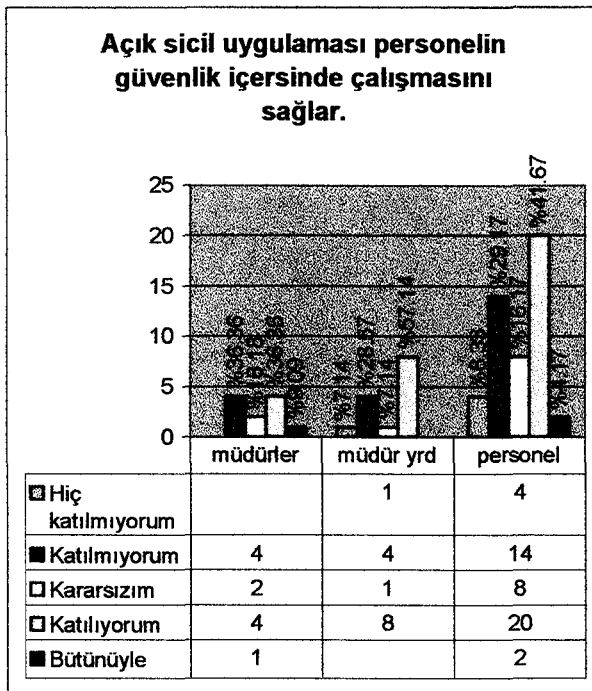
Personelin kurum içersindeki performansının değerlendirilmesi konusundaki görüşlerini öğrenmek amacıyla iki soru sorulmuştur. Birinci soruda personelin değerlendirilmesinde kıdem ve sicil uygulamalarının ideal bir yöntem olduğu ikinci soruda açık sicil uygulamasının personelin güvenlik içinde çalışmasının sağladığı fikri sunulmuştur.



Tablo 16: Personeli değerlendirmede kıdem ve sicil uygulamaları ideal bir yöntemdir.

Personeli değerlendirmede kıdem ve sicil uygulamaları ideal bir yöntemdir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katıyorum	Toplam
Sayı	7	23	3	23	17	73
Yüzde (%)	10	32	4	31	23	100

Tablo onaltı incelendiğinde, % 10 (7 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 32 (23 kişi) oranında katılmadıkları, % 4 (3 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 31 (23 kişi) oranında katıldıkları, % 23 (17 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.



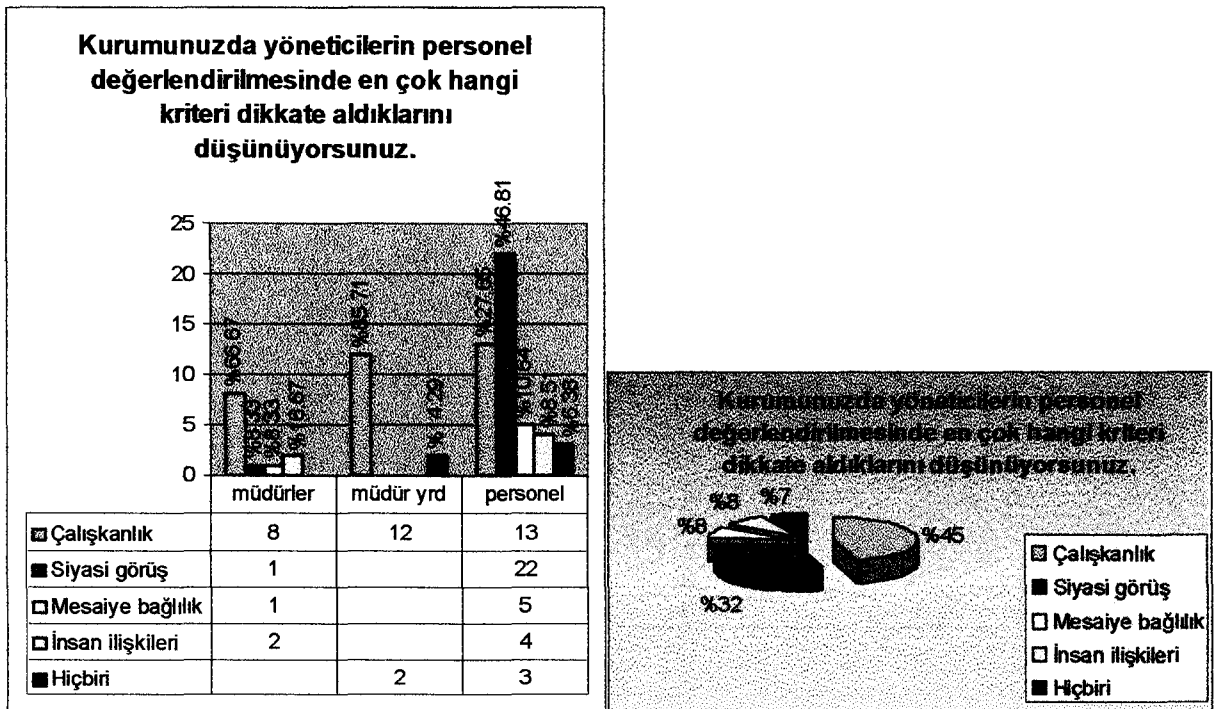
Tablo 17: Açık sicil uygulaması personelin güvenlik içersinde çalışmasını sağlar.

Açık sicil uygulaması personelin güvenlik içersinde çalışmasını sağlar.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Bütünü Katılmıyorum	Toplam
Sayı	5	24	11	32	3	73
Yüzde (%)	7	30	15	44	4	100

Tablo onyedinci incelendiğinde, % 7 (5 kişi) oranında hiç katılmadıkları, % 30 (24 kişi) oranında katılmadıkları, % 15 (11 kişi) oranında kararsız kaldıkları, % 44 (32 kişi) oranında katıldıkları, % 4 (3 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.

Elde edilen veriler ışığında personel, bu iki sorudan birincisini ikinci sorudan % 7 daha fazla benimsenmiştir. Ancak ikinci önermede % 15 gibi kararsız bir kesimin bulunması, açık sicil uygulaması hakkında personelin bilgilendirilmesi ve açık sicil uygulamasının personele ne gibi avantajlar sağlayacağını anlatılmasının gerekliliğini göstermektedir.

Toplam kalite yönetiminde çalışanlar örgütün genel amaçlarına yapmış oldukları katkılara göre değerlendirilirler. Çukobirlik'te hakim olan personel değerlendirme sisteminin tespit edilmesi amacıyla yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörlerin sıralanması istenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.



Tablo 18: Yöneticilerin personel değerlendirmesinde göz önüne aldıkları kriterler.

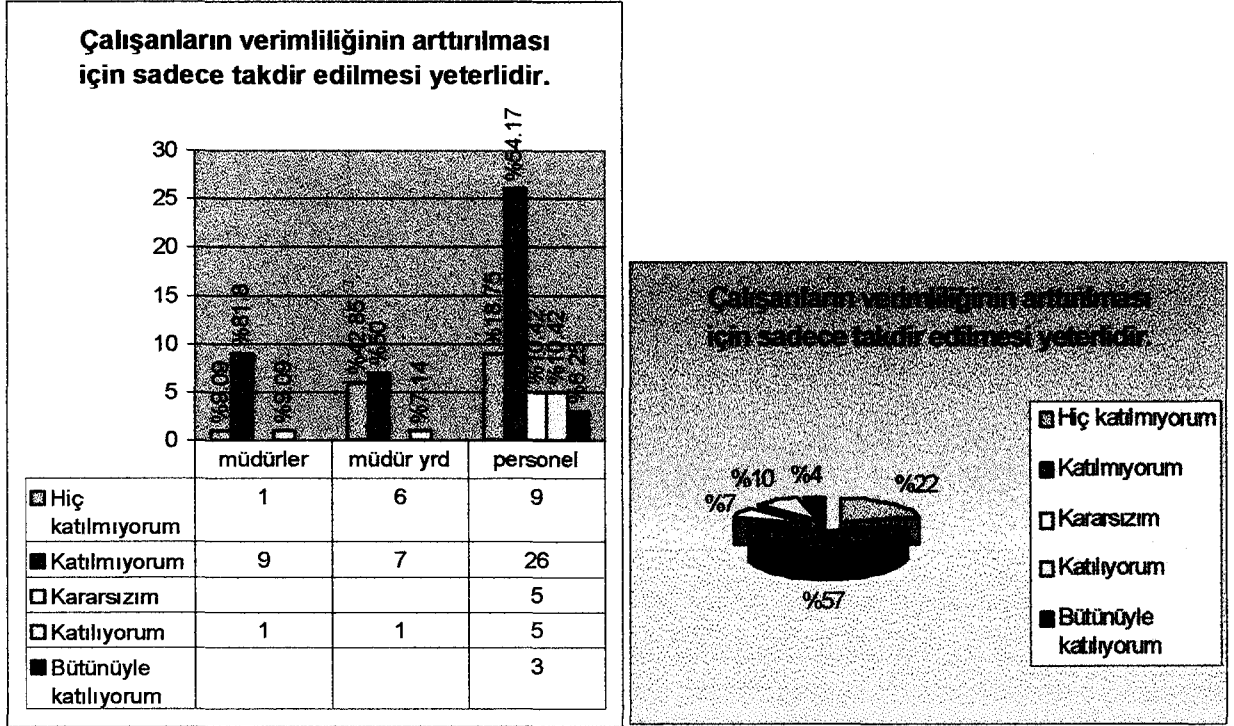
Yöneticilerin personel değerlendirmesinde göz önüne aldıkları kriterler.	Sayı	Yüzde (%)
Çalışkanlık	33	45
Siyasi Görüş	23	32
Mesaiye bağlılık	6	8
İnsan ilişkileri	6	8
Hiçbiri	5	7
Toplam	73	100

Tablo onsekiz incelendiğinde, katılımcıların % 45 (33 kişi) oranında çalışkanlık, % 32 (23 kişi) oranında siyasi, % 8 (6 kişi) oranında mesaiye bağlılık, % 6 (8 kişi) oranında insan ilişkileri, % 7 (5 kişi) oranında hiçbirini seçtikleri görülmüştür.

Elde edilen verilerden müdürler ve müdür yardımcıları tarafından çalışkanlık ilk sıraya konulurken diğer personelin siyasi görüşü ilk sıraya yerleştirmeleri dikkat çekicidir. Diğer personel ve yöneticiler arasındaki bu denli aykırılık olması kurumda bazı ön yargıların veya yanlış uygulamaların olduğunu ve bundan rahatsızlık duyulduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışkanlığı birinci sıraya almaları kurum için olumlu bir durumdur. Fakat ikinci sırayı siyasi görüşün takip etmesi kurumda personelin değerlendirilmesinde bilimsel yöntemlerin kullanılmadığının bir göstergesidir. Zaten ülkemiz kooperatifçiliğini yıpratın en önemli sorunların başında da

4.8. Motivasyon

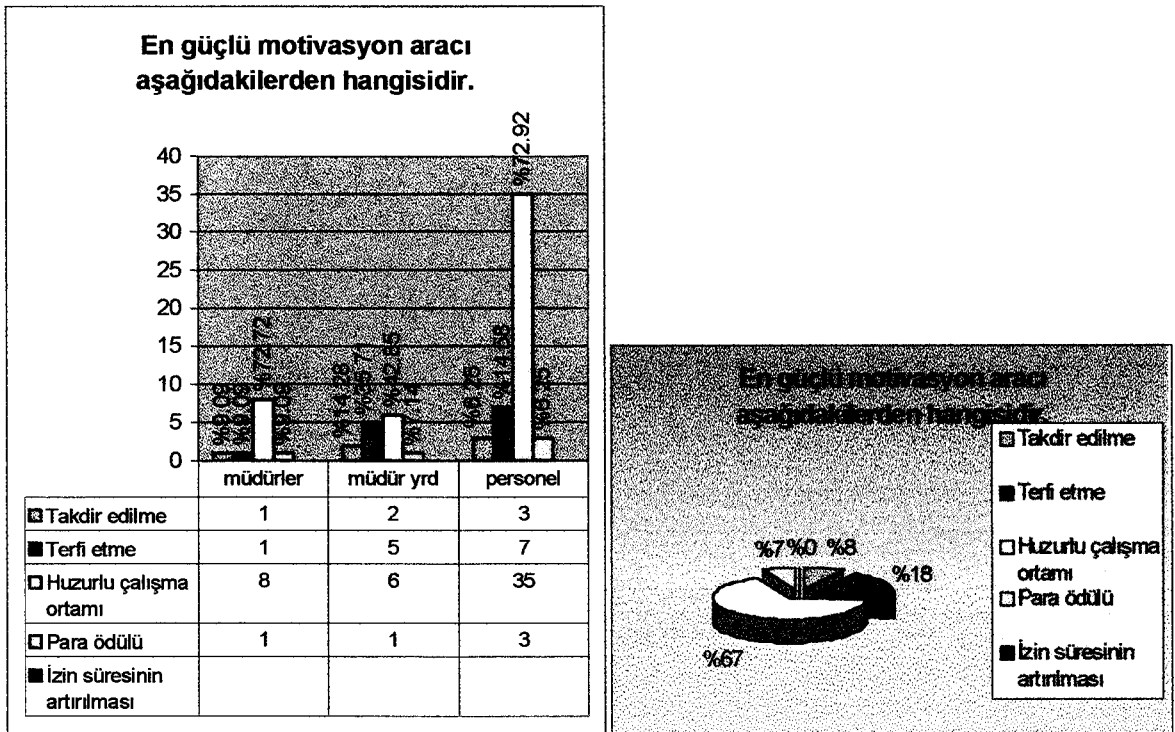
TKY’de motivasyon unsuru olarak paradan çok diğer sosyal değerlere önem verilir. Çukobirlik’teki personelin neye önem verdiklerini saptayabilmek için katılımcılara iki soru sorulmuştur. Soruda katılımcılara çalışanların verimliliğinin artırılması için sadece takdir etmenin yeterli olduğu, soruda ise katılımcılara çeşitli motivasyon araçlarından onlara göre en önemlisinin hangisi olduğu sorulmuştur.



Tablo 19: Çalışanların verimliliğinin artırılması için sadece takdir etmek yeterlidir.

Çalışanlar verimliliğinin artırılması için sadece takdir yeterlidir.	Hiç Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Bütünüyle Katılıyorum	Toplam
Sayı	16	42	5	7	3	73
Yüzde (%)	22	57	10	7	4	100

Tablo ondokuz incelendiğinde, % 22 (16 kişi) oranında hiç katılmadıklarını, % 57 (42 kişi) oranında katılmadıkları, %7 (5 kişi) oranında kararsız , % 10 (7 kişi) oranında katıldıkları, %4 (3 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.



Tablo 20: En güçlü motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir.

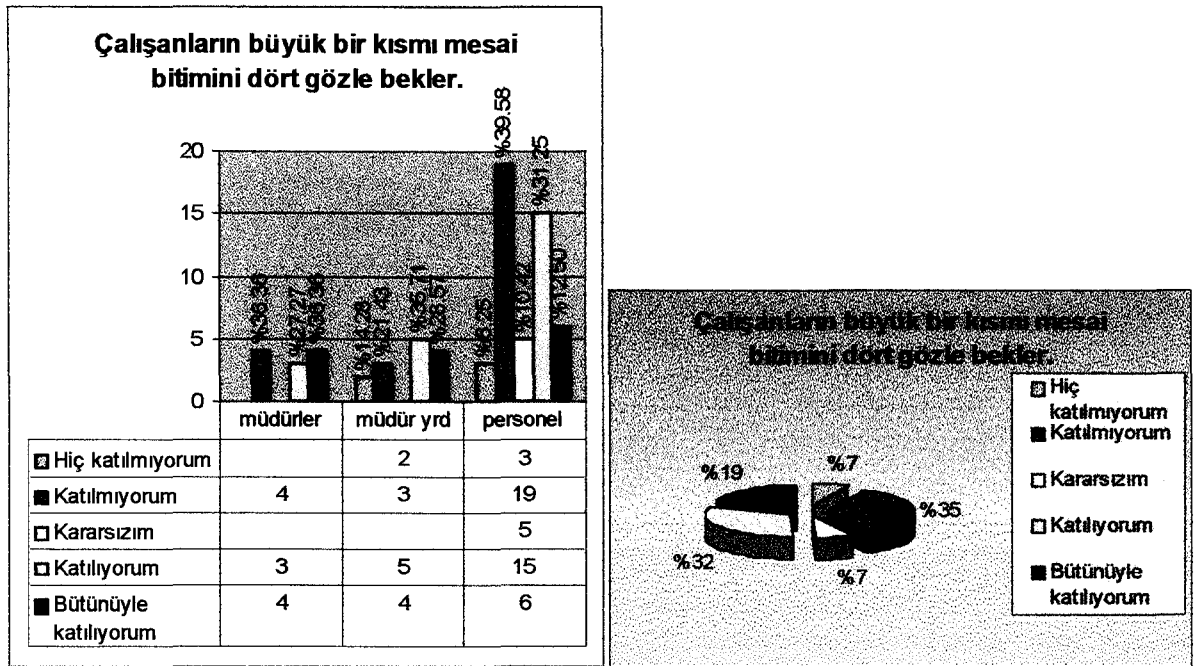
En güçlü motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir.	Sayı	Yüzde (%)
Takdir edilme	6	8
Terfi Etme	13	17
Huzurlu çalışma Ortamı	49	67
Para Ödülü	5	7
İzin Süresinin Artırılması	-	-
Toplam	73	100

Tablo yirmi incelendiğinde, % 8 (6 kişi) oranında takdir edilme, % 17 (13 kişi) oranında terfi etme, % 67 (49 kişi) oranında huzurlu çalışma ortamı, % 7 (5 kişi) oranında para ödülü şıklarının tercih edildiği görülmüştür.

Ülkemizde ücretli kesimden alt kademe personelin ücretlerinin diğerlerine göre daha düşük olmasına rağmen parayı en son motive aracı olarak görmeleri TKY'nin uygulanabilirliği açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Gerek yönetici kadro gerekse diğer personel arasında en güçlü motivasyon aracının huzurlu bir çalışma ortamının olduğu kabul edilmektedir.

4.9. Örgüte Bağlılık ve Örgüte Bütünleşme

TKY'de personellerin iş yerini ikinci bir aile gibi görmeleri arzulanır. Personellerin örgütle bütünleştikleri oranda verimli çalışacakları görüşü hakimdir. Yapılan araştırmada Çukobirlik personelinin örgütle bütünleşmelerini ölçmede mesai bitimine karşı tutumları temel kriter olarak kabul edilmiştir ve personelin büyük bir kısmının mesai bitimini dört gözle bekledikleri fikri savunulmuş ve personelin katılma dereceleri sorulmuştur.



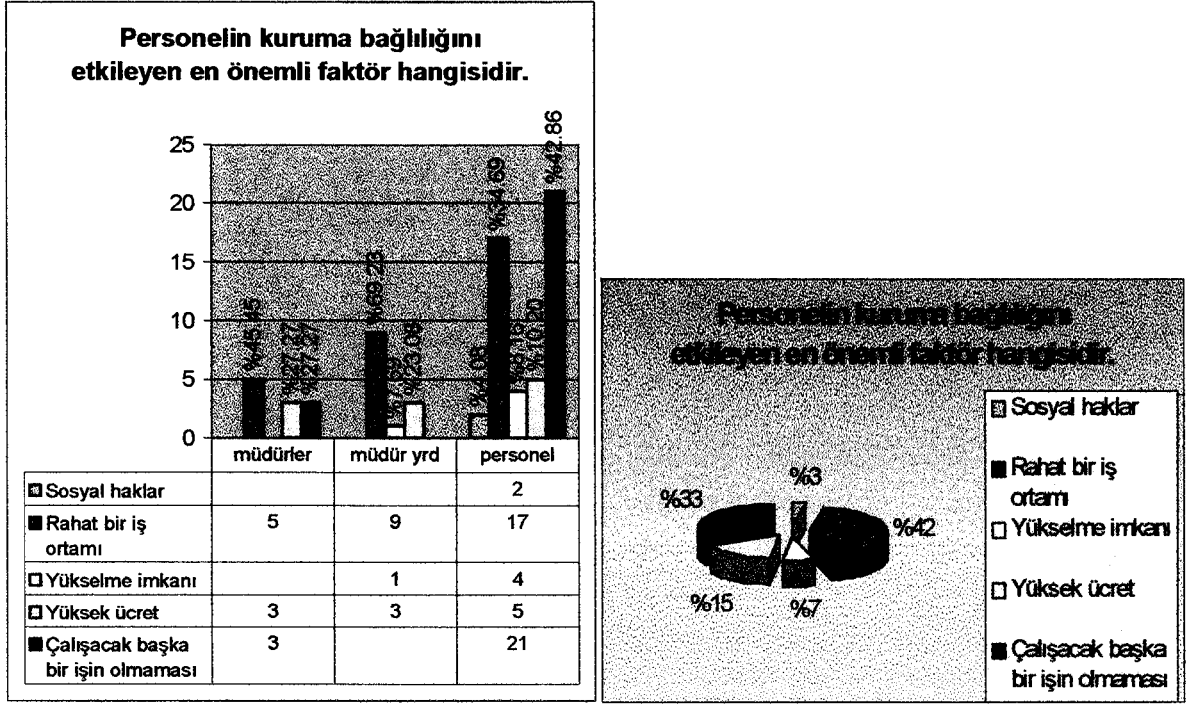
Tablo 21: Çalışanların büyük bir kısmı mesai bitimini dört gözle bekler

Çalışanların büyük bir kısmı mesai bitimini dört gözle bekler	Hiç Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Bütünüyle Katılıyorum	Toplam
Sayı	5	26	5	23	14	73
Yüzde (%)	7	35	7	32	19	100

Tablo yirmibir incelendiğinde, % 7 (5 kişi) oranında hiç katılmadıklarını, % 35 (26 kişi) oranında katılmadıkları, %7 (5 kişi) oranında kararsız , % 32 (23 kişi) oranında katıldıkları, %19 (14 kişi) oranında bütünüyle katıldıkları görülmüştür.

Elde edilen verilere göre alt kademe personelden müdür ve müdür yardımcılarında doğru çalışanların hararetle mesainin bitimini bekledikleri görüşüne artan bir trendle katıldıkları görülmüştür. Bu durumda müdür ve müdür yardımcılarının örgütle daha

fazla bütünleştikleri ve diğer personeller arasındaki bu olumsuz davranışı tespit ettikleri söylenebilir. Personelin kuruluşa bağlılığının etkileyen nedenlerin personel tarafından önem sırasına göre sıralanması istenildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir



Tablo 22: Personelin kurumuna bağlılığını etkileyen en önemli faktör hangisidir.

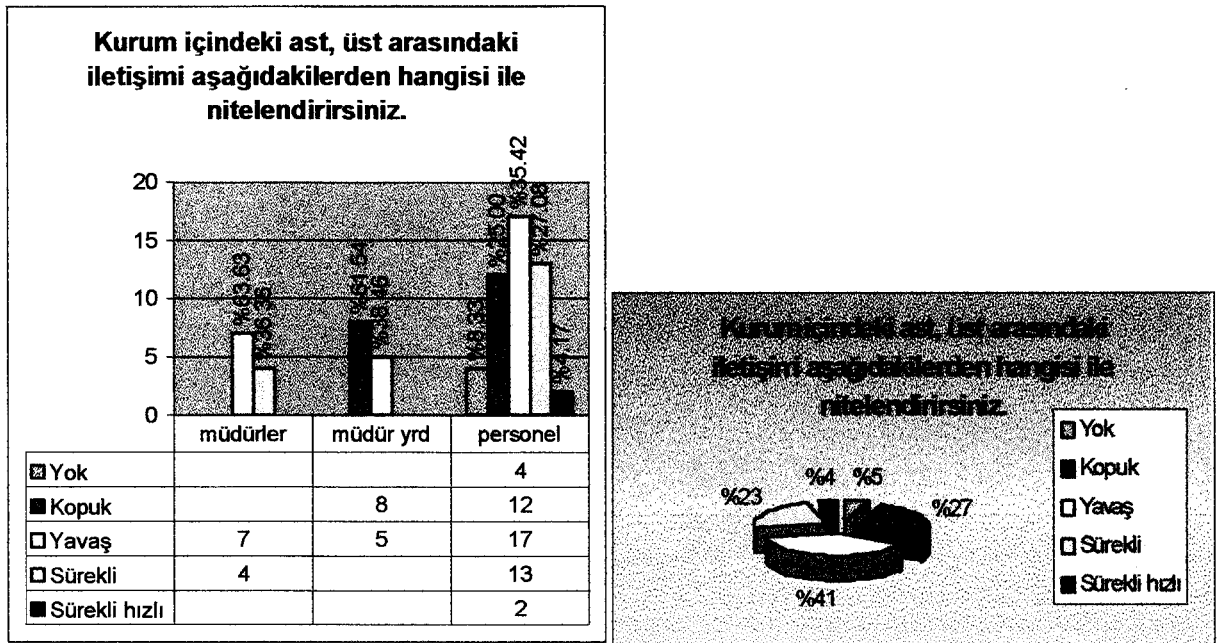
Personelin kurumuna bağlılığını etkileyen en önemli faktör hangisidir.	Sayı	Yüzde (%)
Sosyal Haklar	2	3
Rahat Bir İş Ortamı	31	42
Yükselme İmkani	5	7
Yüksek Ücret	11	15
Çalışılacak Başka Bir İşin Olmaması	24	33
Toplam	73	100

Tablo yirmiiki incelendiğinde, % 3 (2 kişi) oranında sosyal haklar, % 42 (31 kişi) oranında rahat bir iş ortamı, % 7 (5 kişi) oranında yükselme imkanı, % 15 (11 kişi) oranında yüksek ücret, % 33 (24 kişi) oranında çalışacak başka bir işi olmaması şıkları tercih edildiği görülmüştür.

Çukobirlik personeline göre örgüte bağlılığı etkileyen faktörler sırasıyla yarıya yakın bir katılımla rahat bir iş ortamını birinci sıraya, çalışacak başka bir işin olmayışı ikinci sıraya, yüksek ücreti üçüncü sıraya, yükselme imkanını dördüncü sıraya ve son olarak sosyal haklar beşinci sıraya yerleştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi açısından değerlendirilmeye tabi tutulduğunda her şeyden önce sosyal değerlere önem verdiği görülmüştür.

4.10 İletişim

Örgütün hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için bilgi akışının yani iletişiminin ileri seviyede olması gereklidir. Çukobirlik'teki iletişimin iç ve dış iletişim olarak ikiye ayırıp mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurum içindeki ast,üst ve diğer birimler arasındaki iletişim düzeyini belirlemek amacıyla katılımcılara söz konusu personel ve birimler arasındaki iletişimi nasıl nitelendirdikleri sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.



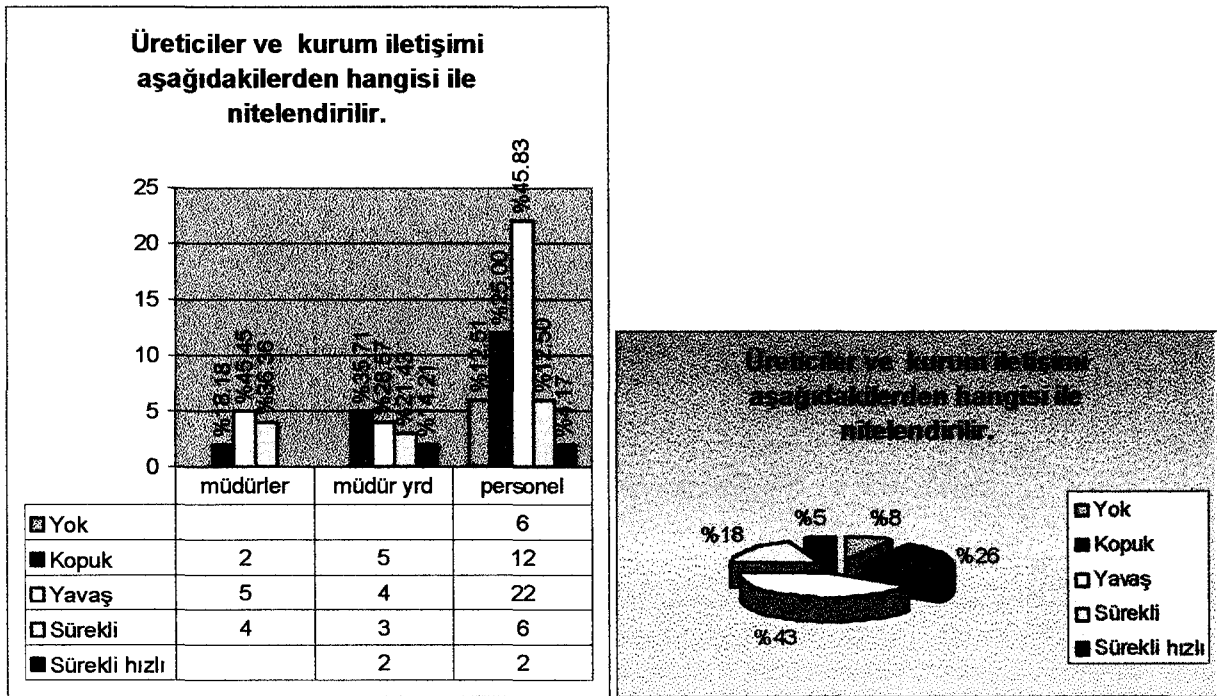
Tablo 23: Kurum içindeki ast – üst iletişimini nasıl nitelendirirsiniz.

Kurum içindeki ast – üst iletişimini nasıl nitelendirirsiniz.	Sayı	Yüze (%)
Yok	4	5
Kopuk	20	27
Yavaş	29	41
Sürekli	17	23
Sürekli – Hızlı	2	4
Toplam	73	100

Tablo yirmüç incelendiğinde, katılımcıların % 5 (4 kişi) oranında yok, % 27 (20 kişi) oranında kopuk, % 41 (29 kişi) oranında yavaş, % 23 (17 kişi) oranında sürekli, % 4 (2 kişi) oranında sürekli – hızlı şıklarını seçtikleri görülmüştür.

Elde edilen veriler ışığında kurum içi iletişimin çok iyi olmamakla birlikte çokta kötü olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bu durum iletişim kanallarının iyi olmadığı ve yeniden düzenlenmesi gerekliliğini işaret etmektedir.

Kurum dışı iletişimin seviyesini belirlemek için personele ikinci soruda üreticiler ve kurum arasındaki iletişimi nasıl niteliye bilecekleri sorulmuştur ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.



Tablo 24: Üreticiler ve kurum iletişimi aşağıdakilerden hangisi ile nitelendirilir.

Üreticiler ve kurum iletişimi aşağıdakilerden hangisi ile nitelendirilir.	Sayı	Yüzde (%)
Yok	6	8
Kopuk	19	26
Yavaş	31	43
Sürekli	13	18
Sürekli – Hızlı	4	5
Toplam	73	100

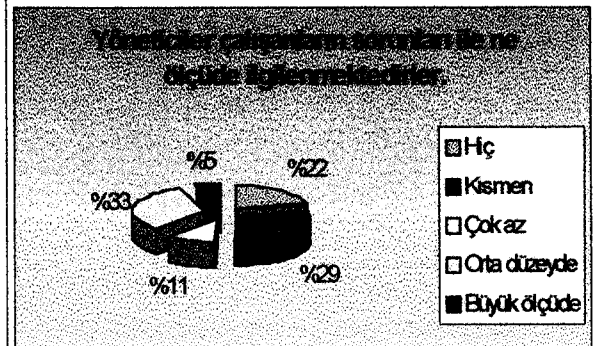
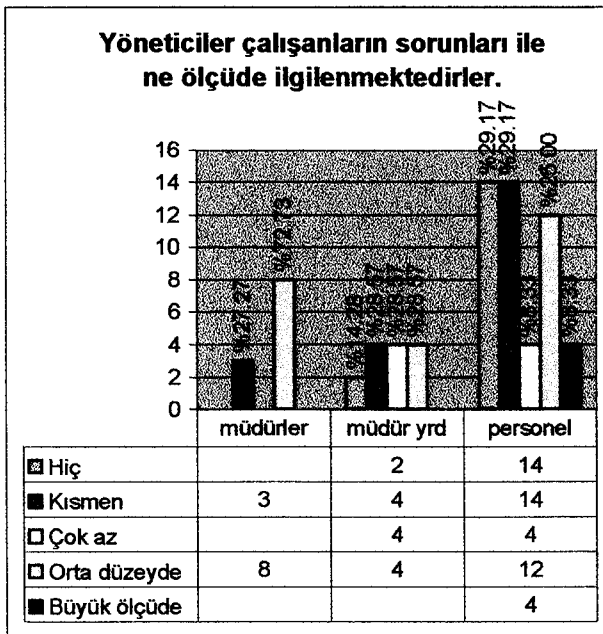
Tablo yirmidört incelendiğinde, katılımcıların % 8 (6 kişi) oranında yok, % 26 (19 kişi) oranında kopuk, % 43 (31 kişi) oranında yavaş, % 18 (13 kişi)

oranında sürekli, % 5 (4 kişi) oranında sürekli – hızlı şıklarını seçtikleri görülmüştür.

Elde edilen verilere göre kurum dışı iletişimin kurum içi iletişimde olduğu gibi vasat düzeyde olduğu görülmektedir. Bu konuda da iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

4.11. Yönetici Personel İlişkileri

Yönetici personel ilişkilerinin düzeyini belirlemede, personelin kendi sorunlarıyla ilgilenen yöneticileri benimsedikleri görüşü temel kriter olarak alınmış ve yöneticilerin personel sorunlarıyla hangi düzeyde ilgilendikleri sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir .



Tablo 25: Yöneticiler çalışanların sorunları ile ne ölçüde ilgilenmektedirler.

Yöneticiler çalışanların sorunları ile ne ölçüde ilgilenmektedirler.	Sayı	Yüzde (%)
Yok	16	22
Kopuk	21	29
Yavaş	8	11
Sürekli	24	33
Sürekli – Hızlı	4	5
Toplam	73	100

Tablo yirmibeş incelendiğinde, katılımcıların % 22 (16 kişi) oranında yok, % 29 (21 kişi) oranında kopuk, % 11 (8 kişi) oranında yavaş, % 33 (24 kişi) oranında sürekli, % 5 (4 kişi) oranında sürekli – hızlı şıklarını seçtikleri görülmüştür.

Bu veriler ışığında yöneticilerden alt kademe personele doğru yöneticilerin çalışanları sorunlarıyla ilgilenme oranlarının azaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda bir yorum yapmak gerekirse personelin bu konuda eksiklikler hissettiği söylenebilir. Yöneticileri, çalışanların problemleri ile ilgilenmeleri personelin katılımını işte iç huzuru ve güven ortamını sağlayacağı şüphesizdir. Toplam kalite yönetiminin örgütte uygulanması sırasında geliştirilmesi gereken bir konudur.

5. T.K.Y’NİN ÇUKOBİRLİKTE UYGULANABİLİRLİĞİ

Diğer kooperatiflere de örnek teşkil edebilecek olan Çukobirlik genel merkezinde yapılan araştırma sonucu T.K.Y’nin kooperatiflere uygulanabilirliği noktasında bazı olumlu ve olumsuz yönler tespit edilmiştir.

5.1. Uygulamada Karşılaşılabilecek Temel Sorunlar

Yapılan anket çalışması elde edilen bulgular ve edinilen izlenimlere göre, T.K.Y’nin kooperatiflere uygulanması halinde karşılaşılabilecek sorunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Örgüt çalışanlarına yetki devrinin yapılmamasından dolayı kırtasiyeciliğin arttığı, personelin örgüte katkısının azalttığı
- Personelin ortaklarla olan ilişkilerinde genellikle araya mevzuat engelini koydukları ve mevzuat dışına çıkmak istemedikleri
- Personelin hizmet içi eğitimden faydalanamadıkları, eğitim faaliyetlerinin nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kaldığı
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bilgi akışı ve iletişimin eksik olduğu
- Takım çalışması, rekabet ve sicil uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olunmadığı
- Örgütte yönetici personel ilişkilerinin daha çok resmi ve yüzeysel olduğu
- Personel değerlendirilmesinde başarı ve çalışkanlığın göz ardı edildiği düşüncesinin personelin genel kanısı olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Uygulanabilirliği Destekleyen Temel Unsurlar

Elde edilen veriler ışığında T.K.Y'nin Çukobirlik'te uygulanabilirliği destekleyen unsurlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kooperatifte uygulanan yönetim sisteminin verimli olmadığı ve köklü değişiklikler sonucunda modern yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiği bilincinin kazanılmış olduğu dolaysı ile T.K.Y'nin örgütte uygulanması durumunda T.K.Y felsefesinin benimsenmesinde kolaylık sağlayacağı
- Yöneticilerin personeli daha çok çalışkanlık, insan ilişkileri , uyum gibi objektif esaslara göre değerlendirdikleri
- Yöneticilerin hizmet içi eğitimi faydalı buldukları, hizmet içi faaliyetlerinin ileride de devam ettirileceği
- Çalışanların vatandaşların taleplerine karşı duyarlı oldukları, vatandaş memnuniyetini önemli gördükleri
- Örgüt personelinin motivasyon unsuru olarak somut değerlerden ziyade sosyal değerlere önem verdikleri, personelin etik açıdan gelişmiş bir düzeyde oldukları
- Örgütte mevcut olan katılım düzeyinin yetersizliği, inisiyatif verilmemesi ve yetki devrinin yapılmaması gibi unsurların sorun olarak algılandığı ancak çözümlenmesi gereğinin bilincinin oluşmuş olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AKIN Besim, EROL Vedat
ÇETİN Canan. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Güvence ve Kalite Sistem** . 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. ,1993.
- DEMİRKAN, Mahmut. **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, 1. Baskı. Değişim Yayınları, Bursa 1996.
- EFİL, İsmail. **Toplam Kalite yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**. 1. Basım. Bursa: Vibsaj Yayınları, 1998.
- “GORE, All. Works Better and Costs Less. New York: Random House, 1990”. (Balcı, 1998, s.64’ten alıntı).
- “HADLY, Roger ve Ken, YOUNG. Creating a Responsive Public Service. New York: Harvester Wheat Sheaf, 1990.” (Balcı, 1998, s.64’ten alıntı).
- HAZAR, Nureddin. **Tarım Satış Koopertifleri ve Meseleleri**, T.C. Ziraat Bankası Kooperatifler Müdürlüğü Yayınları, No:15, 1995.
- “HITT, Michael and West Rensis MIDDLEMIST. Management Concepts and Effective Practice. New York: Publishing Co. 1986.” (Tikici, 1999, s.100’den alıntı).

- “HOEK, Von Ernst. Future of The European Defence Techonological Base. **Weag Research news**, 1997.” (Adıgüzel, 1998, s.25’den alıntı).
- “JAMES, Paul. Total Quality Management. New York: Harvester Wheat Sheaf, 1990.” (Akın ve Diğerleri: 1993, s.132’deki alıntı)
- KAYDOS, Will. What Every Manager Needs to Know About Quality and Productivity to Make Real. New York,1991.” (Akın ve Diğerleri: 1993 s.195’deki alıntı)
- “ MASS, A. Area And Power, A Theory of Local Government. Illinois: **The Free Press**, 1989.” (Tortop: 1999, s.225’ten alıntı)
- “MCLAUGHILIN, C. P. And A.D., KALUZNY. “Total Quality Mangement in Health. İllinois: **Health Care Management Review**, 1990.” (Esatoğlu ve Tengilinoğlu, 1998, s.134’ten alıntı)
- “NORMAN, Richard. “Strategy and Leadership in Service Business” New York: John Wiley Ltd. 1991.” (Ardıç, 1999, s.54’ten alıntı)
- TOZLUYURT, Erkan ve Gökhan, ŞENEL. **Toplam Kalite Yönetimi**, İkinci basım. İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme A.Ş. 1994.
- WALTON, Mary. Deming Management at Work. New York: G.P.Putnom’s Sons 1990

YAMAK, Oygur.

Kalite Odaklı Yönetim, 1. Basım. İstanbul: Panel Matbaacılık, A.Ş. 1993.

Çeviri

HOYT, Ann,

Kooperatifin Pazarlama Faaliyetlerine Kooperatif Üyelerinin Etkin Olarak Katılımının Sağlanması ve Amerikan Örneği. İngilizceden Çeviren: Adnan ERTAN, 2000

Dergi

AKAL, Zuhâl.

“Toplam Kalite Yönetimi, Performans Ölçme ve Değerlendirme”, **Verimlilik Dergisi**. Toplam Kalite Özel Sayısı. 1996.

AKAT, İlter.

“Sanai İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, **TOBB Yayın organı**. Yayın No 226, 1995.

AKGÜL, Aziz.

“Kamu Yönetiminde Kalite”, **I. Ulusal Kalite Kongresi**, (26-27 Mayıs, 1998) C.1 Ankara. TODAİ.1998

AKGÜL, Mustafa.

“Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde Sürekli Yenilenen Eğitim Sistemleri Nasıl Kurulur?”, **Standart Dergisi**, TSE Yayını, S.37, Mart 1998.

ALTINTAŞ, Nazım.

“Soğuk Savaşın Yaşayan Mirası, Tehdit Değerlendirmesi” **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, S.356, 1998.

- ATAYETER, Coşkun. “Hizmet Sektöründe Kalite” **Kooperatifçilik Dergisi**. Mayıs-Haziran 1996.
- BOZKURT, Rıdvan. “Hizmet Endüstrisinde Kalite”, **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayısı. 1993.
- ÇELİK, Cafer. “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü” **Verimlilik Dergisi**. Kalite Özel Sayısı, 1993.
- ÇORUH, Mithat. “Eğitimde Kalite”, **Ekonomik Denge Dergisi**, Ocak-Nisan 1998.
- DİCLE, Ülkü. “Kalite Çevirimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı”, **Kalite Kontrol Grupları Semineri**. MPM Yayınları, No: 320, 1995.
- DUYMAZ, İsmail. “İşbirliğinde Sinerjik etki ve Kaynakları”, **Kooperatif Dünyası**, S.286, Ocak 1995.
- EFİL, İsmail. “TKY ve TKY’ye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi” **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayısı. 1993 .
- GÜLMEZ, M. “Öğretmenin Statüsü Tavsiyesi”, **Eğitim-İş Yayınları**, S.9, 1991.
- KARATEPE, Osman. “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımı ile Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal İnceleme”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, No:15, 1997.

- KÖKSOY, Mehmet. “Yüksek Öğretimde Kalite ve Türk Yüksek Öğretimi için Öneriler”, **H.Ü., Mühendislik Fak. Vakfı Yayını**, Ankara, 1998.
- MERGEN, Erhan. “Toplam Kalite Yönetimi” **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B. Fak. Dergisi** C: XI, 1993.
- ÖZALP, İnan ve Diğerleri, “İşletmelerde Sürekli Kalite Geliştirme Çabaları”, **Açık Öğretim Dergisi**. C: 2, 1997.
- PEKER, Ömer. “Eğitimde Kalite ve Akreditasyon”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.4, 1996.
- SAATÇIOĞLU, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi’ne Her Alanda İhtiyacımız Var” **Ekonomik Denge Dergisi**. Ocak/Nisan 1998.
- ŞİMŞEK, Muhittin. “**Toplam Kalite Yönetimi**” Marmara Teknik Eğitim Fakültesi Yayını. No:11, 1996.
- TÜRK STANDARTLARI Kalite Sistemleri Tasarım, Geliştirme, Üretim
ENSTITÜSÜ Tesis
ve Serviste Kalite Güvencesi Sistemi, TSE ISO
9001, Aralık 1994.
- TAN, Ayhan. “Kooperatif ve İnsan”, **Kooperatif Dünyası Dergisi**, S.311, 1997.
- TURAN,Nurcan. “Çevre Koruması ve Kooperatifçilik”, **Kooperatif Dünyası**. S. 289, (Nisan 1995)s.16.

- TÜMER, Sumru. “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı” **Verimlilik Dergisi**. Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996.
- TÜRK KONUT Türkiye Kent Kooperatifleri Merkez Birliği Aylık Bülteni, Ankara 1995.
- ÜRPER, Yılmaz. “Kooperatiflerde Karar Alma ve Bilgi”, **Kooperatif Dünyası**, S.305, Ağustos 1996.
- ÜSTEL, İsmail. “Gittikçe Yerine Oturan Bir Kavram; Sağlık Hizmetlerinde TKY”, **Haberal Eğitim Vakfı Dergisi**, S.110, 1994.
- WILSON, Robert. “The New Reign of Quality”, **Industrial Engineering**, S.50, Mart 1994.

Gazete

- “Tarım Satış Kooperatifler Kanunu (S. 2408)”, **resmi gazete**.4572;16 Haziran 2000, S.24081.

Tez

- ÖZBATIR, Özlem. “Toplam Kalitede Eğitimin Yeri ve Koç 2000 Projesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1995.
- TAK, Bilçin. “TKY’ye Stratejik Bir Yaklaşım ve TKY’nin İşletmelerdeki Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniv. Bursa, 1996.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın ilk bölümlerinde öncelikle Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelleri ve sektörler bazında uygulamaları, daha sonraki bölümlerinde ise kooperatifçilik felsefesi anlatılmış ve örnek bir kooperatif ele alınarak toplam kalite yönetimi açısından uygunluğu araştırılmıştır.

Ulusal sınırların aşıldığı işgücü akışkanlığı ve rekabetin her geçen gün arttığı bu yüzyılda, verimliliği arttıramayan eski yönetim teknikleri, yerini yeni anlayışlara bırakmak zorunda kalmıştır.

Müşteri odaklılığı ilke edinmiş ve katılımcılığı esas alan; Toplam Kalite Yönetimi artık bir çok sektörde uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ister büyük ister küçük bir çok işletmede uygulanabildiği gibi farklı sektörler bazında da uygulanmakta ancak üçüncü sektör kuruluşlar dediğimiz kooperatiflerde henüz uygulanmaya başlanılmamıştır.

“Kooperatif” bir işletme türünü ifade ederken. “Toplam Kalite Yönetimi” bir yönetim modelini ifade etmektedir. Ancak her ikisinin de ortaya çıkış nedenleri arasında bir çok ortak yöne rastlamak mümkündür.

19. Yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte düşük ücret ve ağır çalışma koşulları altında sömürülen işçi sınıfının örgütlenerek, kendi kendine yardım düşüncesinden hareketle ortaya çıkan kooperatifçilik hareketi, piyasadan daha ucuza ve daha kaliteli malı ortaklarına temin etmeyi hedefleyen bir işletme türü olarak gelişmiştir.

20. Yüzyılın son çeyreğinde rekabetin arttığı, fason ürünlerin piyasaya hakim olduğu bir dönemde, kaliteli mal üretimini maliyetleri de düşürerek gerçekleştirmeyi sağlayacak bir sistem olarak Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

Kalite sözcüğü yüzyıllardır insanların akıllarına pahalılığı da beraberinde getirmiştir. Buna karşılık kooperatif işletmelerinde ve T.K.Y’de kalitenin ucuza mal edilmesi hedeflenmiş ve büyük oranda başarılmıştır. Kooperatifler bireysel olarak piyasayı etkileyemeyecek bireyleri kollektif hareket tarzı içinde örgütleyerek büyük

olmanın avantajlarını ortaklarına sunmuşlardır. Hangi tür kooperatif işletmesi olursa olsun kooperatifler ortaklarına kaliteyi piyasadan ucuza temin etmeyi ilke edinmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi de kaliteyi en ucuz ve en çabuk nasıl elde edilebileceğini gösteren, bir yönetim sistemidir.

Toplam Kalite Yönetiminin esaslarının bir çoğu kooperatif işletmelerinin değer ve ilkeleri arasında yer alır. Katılımcılık, insan merkezilik, sosyal sorumluluk ve demokratik yönetim anlayışı her ikisi için de olmazsa olmaz koşulları arasındadır. Tüm bu ortak yönlere rağmen bugüne kadar hiçbir kooperatif işletmesinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmaması bir eksikliklerdir.

Toplam Kalite Yönetiminin bir tarım satış kooperatifi olan Çukobirlik'te uygulanabilirliğini saptamak amacıyla yapılan araştırmada; T.K.Y için örgüt kültürünün uygun olduğu görülmekle birlikte, kooperatifin bazı çalışanları tarafından bile kendi örgütlerini bir kamu kurumu gibi algılamalarından da anlaşılacağı üzere kooperatif kimliğinde eksikliklerin olması nedeniyle bazı güçlüklerle karşılaşabileceği sonucu çıkarılmıştır. Bu eksikliklerin başında kooperatif kimliğini zedeleyen idari vesayet denetimi gelmektedir. Kooperatif birliklerinin birçoğunda olduğu gibi Çukobirlik'te de idari vesayet denetimi nedeniyle, yönetici tayinleri ortaklar tarafından yapılması gerekirken yönetici atamaları ilgili bakanlık tarafından yapılmaktadır.

Atama ile göreve gelen yöneticiler ile yönetilen kooperatiflerin başarılı olması mümkün değildir. Yöneticilerin kooperatif ilkelerini bilmesi, ekonomik durumu öngörebilmesi ve herhangi bir otoriteye bağlı olmaması gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde yönetici, sistemin en önemli parçasıdır. Sistemi uygulamaya koyacak ve arkasında duracak kişi liderlik vasıflarına da sahip olması gereken yöneticidir. Bu bağlamda Çukobirlik örneğinde de olduğu gibi bir çok kooperatif birliğinde yöneticiler atama ile geldiklerinden bu vasıflara sahip yöneticilere rastlamak olasılığı oldukça düşüktür. Bu gerçek T.K.Ynin uygulanması aşamasında karşılaşabilecek en önemli engellerden biri olarak görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminde katılımcılık esastır. Çalışanlar ile birlikte alınan kararlar daha sonra uygulamaya konularak personele değer verilir. Çalışanlar gelişmeye

açık hale getirilir. Oysa bir çok kooperatif birliğinde seçim sonuçları ve alınan kararlar ancak ilgili bakanlığın onayı ile kesinleşmektedir. Bu da kooperatiflerde katılımın en yüksek düzeyde gerçekleştirildiği en yetkili organ olan Genel Kurulun iradesinin hiçe sayılması anlamını taşımaktadır. T.K.Y'nin uygulanmaya başlanmadan önce kooperatif ilkelerine de ters düşen idari vesayetin kooperatifler üzerinden kaldırılması gereklidir.

Kooperatif işletmelerin kendi ilkelerini tam olarak uygulaması ve Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasında kooperatif yönetici ve personelinin Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitilmesi halinde T.K.Y'yi uygulayabilmelerinin daha kolay olacağı düşünülmektedir.

EK: ANKET

Bu anket Çukobirlik gibi Tarım Satış Kooperatiflerinde toplam kalite yönetimi modelinin uygulanabilirliğinin araştırılması amacıyla düzenlenmiştir.

1. Kooperatifler verimli çalışmaktadır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

2. Yönetimdeki olumsuzlukların giderilebilmesi için kısmi iyileştirmeler yeterlidir.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

3. Kooperatif yönetiminde verimliliğin artırılması için modern yönetim teknikleri uygulanmalıdır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

4. Aşağıdaki soruyu öncelik sırasına göre numaralandırınız. Kooperatiflerin daha iyi hizmet verebilmesi için;

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

5. Hizmet içi eğitim uygulamalarında başarı sağlanamamaktadır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

6. Personel yönetim kararlarında katılımı ve etkisi bulunmaktadır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

7. Yetkiler üst kademede toplanmalı, alt kademeler denetim altında olmalıdır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

8. İşle ilgili yetkiler işi yapa devredilmelidir.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

9. Yönetim personeller arası işbirliğini teşvik etmelidir.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

10. Hizmetler yerine getirilirken mevzuatın dışına kesinlikle çıkılmamalıdır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

11. Mevzuatın çalışanların ve ortakların lehine yorumlanması gerekir.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

12. Hizmetler verilirken vatandaşın memnun edilmesi esas alınmalıdır.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

13. Personeli değerlendirmede kıdem ve sicil uygulamaları ideal bir yöntemdir.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

14. Açık sicil uygulaması personelin güvenlik içerisinde çalışmasını sağlar.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

15. Çalışanların büyük bir kısmı mesai bitimini dört gözle bekler.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

16. Çalışanların verimliliğinin artırılması için sadece takdir edilmek yeterlidir.

- a () Hiç katılmıyorum.
b () Katılmıyorum
c () Kararsızım
d () Katılıyorum.
e () Bütünüyle katılıyorum.

17. Kurumunuzda yöneticilerin personel değerlendirmesinde en çok hangi kriterleri dikkate aldıklarını düşünüyorsunuz.

- a () Çalışkanlık
b () Siyasi görüş
c () Mesaiye bağlılık
d () İnsan ilişkileri
e () Hiç biri

18. Yöneticiler çalışanların sorunları ile ne ölçüde ilgilenmektedirler.

- a () Hiç
b () Kısmen
c () Çok az
d () Orta düzeyde
e () Büyük ölçüde

19. En güçlü motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir.

- a () Takdir edilme
b () Terfi etme
c () Huzurlu çalışma ortamı
d () Para ödülü
e () İzin süresinin arttırılması

20. Kurum içindeki ast-üst arasındaki iletişimi aşağıdakilerden hangisi ile nitelendirirsiniz.

- a () Yok
b () Kopuk
c () Yavaş
d () Sürekli
e () Sürekli hızlı

21. Üreticiler ve kurum içi iletişimi aşağıdakilerden hangisi ile nitelendirirsiniz.

- a () Yok
b () Kopuk
c () Yavaş
d () Sürekli
e () Sürekli hızlı

22. Personelin kuruma bağlılığını etkileyen en önemli faktör sizce hangisidir.

- a () Sosyal haklar
b () Rahat bir iş ortamı
c () Yükselme imkanı
d () Yüksek ücret
e () Çalışacak başka bir işin olmaması

23. Kuituluştaki göreviniz aşağıdakilerden hangisidir.

- a () İşçi
b () Memur
c () Müdür
d () Müdür yardımcısı
e () Müşavir

24. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir.

- a () İlkokul
b () Odkaokul
c () Lise
d () Üniversite
e () Lisans üstü

25. Adınız soyadınız

26. Yaşınız

- a () 18-24
b () 25-31
c () 32-38
d () 39-45
e () 46-52

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AKIN Besim, EROL Vedat
ÇETİN Canan. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Güvence ve Kalite Sistem** . 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. ,1993.
- DEMİRKAN, Mahmut. **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, 1. Baskı. Değişim Yayınları, Bursa 1996.
- EFİL, İsmail. **Toplam Kalite yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**. 1. Basım. Bursa: Vibsaj Yayınları, 1998.
- “GORE, All. Works Better and Costs Less. New York: Random House, 1990”. (Balcı, 1998, s.64’ten alıntı).
- “HADLY, Roger ve Ken, YOUNG. Creating a Responsive Public Service. New York: Harvester Wheat Sheaf, 1990.” (Balcı, 1998, s.64’ten alıntı).
- HAZAR, Nureddin. **Tarım Satış Koopertifleri ve Meseleleri**, T.C. Ziraat Bankası Kooperatifler Müdürlüğü Yayınları, No:15, 1995.
- “HITT, Michael and West Rensis MIDDLEMIST. Management Concepts and Effective Practice. New York: Publishing Co. 1986.” (Tikici, 1999, s.100’den alıntı).

- “HOEK, Von Ernst. Future of The European Defence Techonological Base. **Weag Research news**, 1997.” (Adıgüzel, 1998, s.25’den alıntı).
- “JAMES, Paul. Total Quality Management. New York: Harvester Wheat Sheaf, 1990.” (Akın ve Diğerleri: 1993, s.132’deki alıntı)
- KAYDOS, Will. What Every Manager Needs to Know About Quality and Productivity to Make Real. New York,1991.” (Akın ve Diğerleri: 1993 s.195’deki alıntı)
- “ MASS, A. Area And Power, A Theory of Local Government. Illinois: **The Free Press**, 1989.” (Tortop: 1999, s.225’ten alıntı)
- “MCLAUGHLIN, C. P. And A.D., KALUZNY. “Total Quality Mangement in Health. İllinois: **Health Care Management Review**, 1990.” (Esatoğlu ve Tengilinoğlu, 1998, s.134’ten alıntı)
- “NORMAN, Richard. “Strategy and Leadership in Service Business” New York: John Wiley Ltd. 1991.” (Ardıç, 1999, s.54’ten alıntı)
- TOZLUYURT, Erkan ve Gökhan, ŞENEL. **Toplam Kalite Yönetimi**, İkinci basım. İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme A.Ş. 1994.
- WALTON, Mary. Deming Management at Work. New York: G.P.Putnom’s Sons 1990

YAMAK, Oygur.

Kalite Odaklı Yönetim, 1. Basım. İstanbul: Panel Matbaacılık, A.Ş. 1993.

Çeviri

HOYT, Ann,

Kooperatifin Pazarlama Faaliyetlerine Kooperatif Üyelerinin Etkin Olarak Katılımının Sağlanması ve Amerikan Örneği. İngilizceden Çeviren: Adnan ERTAN, 2000

Dergi

AKAL, Zuhâl.

“Toplam Kalite Yönetimi, Performans Ölçme ve Değerlendirme”, **Verimlilik Dergisi**. Toplam Kalite Özel Sayısı. 1996.

AKAT, İlter.

“Sanai İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, **TOBB Yayın organı**. Yayın No 226, 1995.

AKGÜL, Aziz.

“Kamu Yönetiminde Kalite”, **I. Ulusal Kalite Kongresi**, (26-27 Mayıs, 1998) C.1 Ankara. **TODAI**.1998

AKGÜL, Mustafa.

“Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde Sürekli Yenilenen Eğitim Sistemleri Nasıl Kurulur?”, **Standart Dergisi**, TSE Yayını, S.37, Mart 1998.

ALTINTAŞ, Nazım.

“Soğuk Savaşın Yaşayan Mirası, Tehdit Değerlendirmesi” **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, S.356, 1998.

- ATAYETER, Coşkun. "Hizmet Sektöründe Kalite" **Kooperatifçilik Dergisi**. Mayıs-Haziran 1996.
- BOZKURT, Rıdvan. "Hizmet Endüstrisinde Kalite", **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayısı. 1993.
- ÇELİK, Cafer. "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü" **Verimlilik Dergisi**. Kalite Özel Sayısı, 1993.
- ÇORUH, Mithat. "Eğitimde Kalite", **Ekonomik Denge Dergisi**, Ocak-Nisan 1998.
- DİCLE, Ülkü. "Kalite Çevirimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", **Kalite Kontrol Grupları Semineri**. MPM Yayınları, No: 320, 1995.
- DUYMAZ, İsmail. "İşbirliğinde Sinerjik etki ve Kaynakları", **Kooperatif Dünyası**, S.286, Ocak 1995.
- EFİL, İsmail. "TKY ve TKY'ye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi" **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayısı. 1993 .
- GÜLMEZ, M. "Öğretmenin Statüsü Tavsiyesi", **Eğitim-İş Yayınları**, S.9, 1991.
- KARATEPE, Osman. "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımı ile Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal İnceleme", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, No:15, 1997.

- KÖKSOY, Mehmet. “Yüksek Öğretimde Kalite ve Türk Yüksek Öğretimi için Öneriler”, H.Ü., Mühendislik Fak. Vakfı Yayını, Ankara, 1998.
- MERGEN, Erhan. “Toplam Kalite Yönetimi” Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B. Fak. Dergisi C: XI, 1993.
- ÖZALP, İnan ve Diğerleri, “İşletmelerde Sürekli Kalite Geliştirme Çabaları”, Açık Öğretim Dergisi. C: 2, 1997.
- PEKER, Ömer. “Eğitimde Kalite ve Akreditasyon”, Amme İdaresi Dergisi, S.4, 1996.
- SAATÇIOĞLU, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi’ne Her Alanda İhtiyacımız Var” Ekonomik Denge Dergisi. Ocak/Nisan 1998.
- ŞİMŞEK, Muhittin. “Toplam Kalite Yönetimi” Marmara Teknik Eğitim Fakültesi Yayını. No:11, 1996.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ Kalite Sistemleri Tasarım, Geliştirme, Üretim Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Sistemi, TSE ISO 9001, Aralık 1994.
- TAN, Ayhan. “Kooperatif ve İnsan”, Kooperatif Dünyası Dergisi, S.311, 1997.
- TURAN, Nurcan. “Çevre Koruması ve Kooperatifçilik”, Kooperatif Dünyası. S. 289, (Nisan 1995)s.16.

- TÜMER, Sumru. “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı” **Verimlilik Dergisi**. Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996.
- TÜRK KONUT Türkiye Kent Kooperatifleri Merkez Birliği Aylık Bülteni, Ankara 1995.
- ÜRPER, Yılmaz. “Kooperatiflerde Karar Alma ve Bilgi”, **Kooperatif Dünyası**, S.305, Ağustos 1996.
- ÜSTEL, İsmail. “Gittikçe Yerine Oturan Bir Kavram; Sağlık Hizmetlerinde TKY”, **Haberal Eğitim Vakfı Dergisi**, S.110, 1994.
- WILSON, Robert. “The New Reign of Quality”, **Industrial Engineering**, S.50, Mart 1994.

Gazete

- “Tarım Satış Kooperatifler Kanunu (S. 2408)”, **resmi gazete**.4572;16 Haziran 2000, S.24081.

Tez

- ÖZBATIR, Özlem. “Toplam Kalitede Eğitimin Yeri ve Koç 2000 Projesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1995.
- TAK, Bilçin. “TKY’ye Stratejik Bir Yaklaşım ve TKY’nin İşletmelerdeki Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniv. Bursa, 1996.