

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KISITLAR TEORİSİ ve  
TARIM KREDİ KOOPERATİFİNDE UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan DEMİR**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KISITLAR TEORİSİ ve**  
**TARIM KREDİ KOOPERATİFİNDE UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan DEMİR**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gamze ÇİFTÇİ AYTEKİN**

**Balıkesir, 2019**

TEZ ONAY SAYFASI

T.C.

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

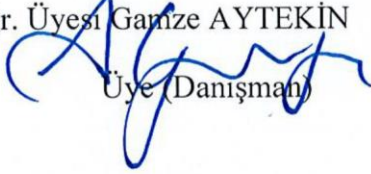
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612507005 numaralı Gökhan DEMİR'in hazırladığı "Tükenmişlik Sendromu ve Kısıtlar Teorisi Ve Tarım Kredi Kooperatifi Üzerinde Bir Uygulama" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 10.09.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Prof.Dr. Şakir SAKARYA

  
Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Gamze AYTEKİN

  
Üye (Danışman)

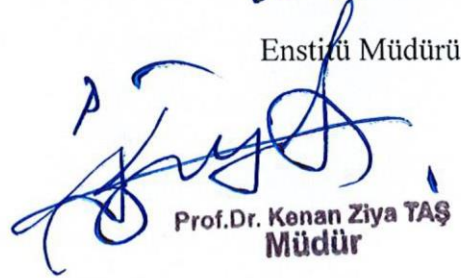
Doç.Dr. Aybeniz AKDENİZ AR

  
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

10.10.2019

Enstitü Müdürü

  
Prof.Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

## ÖNSÖZ

Günümüz dünyası serbest piyasa koşullarının egemen olduğu ve insan sermayesinin gün ve gün değeri arttığı bir zaman yaşanmaktadır. Süreçler eskisi kadar basit değildir. Müşteriler daha bilgilidir. Kişinin parası çok değerlidir. İnsan sermayesi hepsinden daha değerli bir hal almıştır. İşte tüm zorlu şartlar altında kooperatiflerin hayatta kalması çok zor bir hal almıştır.

Müşteri memnuniyetinin her gün daha zor bir görünüme büründüğü günümüz şartlarında müşteri sadakatini sağlamak çok önemli bir konu olmuştur. İşletmeler için ürünün kusursuz olmasının yanında müşteri çalışan ilişkisi de önemli bir faktör olmuştur.

Bu çalışmada cumhuriyetten daha yaşlı olan Tarım Kredi Kooperatifleri çalışanların iş memnuniyeti ve motivasyonu son zamanlarda önemi artan Kısıtlar Teorisi kavramı üzerinden yapılmakta ve çalışanların ne gibi kısıtları olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

## ÖZET

# KISITLAR TEORİSİ TARIM KREDİ KOOPERATİFİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

**DEMİR Gökhan**

**Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gamze Çiftçi AYTEKİN**

**2019, 92, Sayfa**

Kısıtlar teorisi 1980’li yıllardan itibaren hayatımıza giren ve her geçen gün önemi artan bir kavram olmuştur. Kısıtlar teorisi sistemi bir bütün olarak ele alır ve sistemin içerisindeki tüm elamanların bir bütünlük içinde çalışması gerektiği felsefesi üzerine kuruludur. Sistem bir zincire benzer ve tüm sistemin gücü zincirin en zayıf halkasının gücüne bağlıdır. Sistem bir bütündür ve süreçler birbirini takip eder. Bu süreç esnasında bir iş akışında meydana gelen gecikme işletmenin tüm performansını etkiler. Kısıtlar teorisinin dayandığı en temel nokta darboğaz kavramıdır. Darboğazı iyi yöneten firmalar karını maksimize edebilir.

Çalışmada modelin uygulandığı Tarım Kredi K kooperatifleri Türkiye’nin en büyük çiftçi ailesidir. 2018 faaliyet raporunda 828.017 ortak ile bu sözü kanıtlar niteliktedir.

Çiftçinin en temel ihtiyaçlarına cevap veren Tarım Kredi Kooperatifleri, günümüzde çiftçinin ürünleri değerlendirip piyasaya sunma görevini de üstlenmektedir. Günümüzde önemi artan bir kurum olan Tarım Kredi Kooperatiflerini işlerinde bir aksama zaman ile yarışan paydaşları için önemli bir sorun haline alır.

Tarım Kredi Kooperatiflerinin karşılaştıkları kısıtlara değinen çalışmanın amacı: Tarım Kredi Kooperatiflerin bu kısıtları nasıl aşacağı üzerinedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kısıtlar Teorisi, Darboğaz, Tarım Kredi Kooperatifleri.

## **ABSTRACT**

### **THEORY OF CONSTRAINTS OF AN APPLICATION ON AGRICULTURAL CREDIT COOPERATIVES**

**DEMİR Gökhan**

**Master's Thesis, Department of Business Administration**

**Thesis Supervisor: Asst. Prof. Ayşe Gamze Çiftçi AYTEKİN**

**2019, 92, Pages**

Constraints theory has been a concept that has entered our lives since 1980's and has become increasingly important. Constraints theory treats the system as a whole. It is based on the philosophy that all the elements within the system should work in unity. The system is like a chain and the power of the whole system depends on the strength of the weakest link of the chain. The system is a whole, the processes follow each other. Delays in a workflow during this process affect the overall performance of the enterprise. The most basic point on which the theory of constraints is based is the concept of bottleneck. Firms that manage the bottleneck can maximize their profits.

Our thesis agency will work on agricultural credit cooperatives, it is Turkey's largest farmer families. Agricultural credit cooperatives, which basically said "Turkey's largest farmer families," that attest to the number of members approaching one million, according to data for 2018.

Agricultural credit cooperatives, which respond to the most basic needs of the farmer, is currently carrying out the task of evaluating and presenting the products of the farmers to the market. Importance of agricultural credit cooperatives, which is an important institution of today, becomes a problem for the farmer who is competing with a hitch in time.

The main aim of our thesis which deals with the constraints of agricultural credit cooperatives is: how agricultural credit cooperatives will overcome these constraints.

Keywords: Theory of Constraints, Bottleneck, Agricultural Credit Cooperatives

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR VE SİMGELER</b> .....	<b>x</b>
<b>1 GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem.....	4
1.2 Amaç.....	5
1.3 Önem .....	5
1.4 Varsayımlar .....	6
1.5 Sınırlılıklar.....	6
<b>2 KISITLAR TEORİSİ</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kısıtlar Teorisi ve Gelişimi .....	7
2.2 Kısıtlar Teorisi Tanımları .....	10
2.1 Kısıtlar Teorisin Prensipleri .....	13
2.2 Kısıt Türleri .....	15
2.3 Kısıtlar Teorisi Uygulayan Firmalar .....	18
2.4 Kısıtlar Teorisin Temel Varsayımları.....	19
2.5 Kısıtlar Teorisinin Temel Bileşenleri .....	21
2.5.1 Lojistik Bileşenleri .....	22
2.5.1.1 Davul Tampon İp Yöntemi.....	23
2.5.1.2 IVAT Analizi.....	24
2.5.2 Performans Ölçütleri .....	28
2.5.2.1 Faaliyet ölçütleri:.....	28
2.5.2.2 Finansal Ölçütler: .....	29
2.5.3 Düşünme Süreçleri .....	29
2.5.3.1 Beş Odaklanma Adımı .....	30
2.5.3.2 Mantıksal düşünme süreci .....	32
<b>3 TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ</b> .....	<b>40</b>
3.1 Kooperatifçilik Kavramı.....	40

3.1.1	Kooperatifçilik İle İlgili Tanımlar.....	42
3.1.2	Kooperatifçilik İlkeleri.....	44
3.1.2.1	Gönüllü ve Herkese Açık Üyelik: .....	45
3.1.2.2	Üyeler Tarafından Gerçekleştirilen Demokratik Kontrol: .....	46
3.1.2.3	Üyelerin Ekonomik Katılımı: .....	46
3.1.2.4	Özerklik ve Bağımsızlık: .....	46
3.1.2.5	Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme:.....	47
3.1.2.6	Kooperatifler Arasında İş Birliği:.....	47
3.1.2.7	Topluma Karşı Sorumlu Olma .....	47
3.2	Dünya’da ve Türkiye’de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi ve Bugünkü Durumu.....	48
3.2.1	Dünyada Kooperatifçilik.....	48
3.2.2	Türkiye’de Kooperatifçilik.....	54
3.2.2.1	Memleket Sandıkları .....	55
3.2.2.2	Menafi Sandıkları .....	56
3.2.2.3	Cumhuriyet Dönemi ve Sonrası .....	57
3.3	Tarım Kredi Kooperatifleri.....	57
3.4	Tarım Kredi Kooperatiflerinin Organizasyon Yapısı.....	60
3.4.1	Birim Kooperatifler.....	60
3.4.2	Bölge Birlikleri.....	60
3.4.3	Merkez birliği.....	61
3.5	Tarım Kooperatiflerinin Sayıları .....	61
<b>4</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>63</b>
4.1	Araştırmanın Modeli .....	64
4.1.1	Çalışanların Demografik özellikleri.....	64
4.1.2	Çalışanların İş Memnuniyeti.....	66
4.1.3	Çalışanların Motivasyon Düzeyi.....	74
4.1.4	İşletme Başarısı .....	77
4.2	Kısıtlar Teorisi Teknikleri ile İncelenme .....	78
4.2.1	Ne Değişecek?.....	78
4.2.2	Neye Dönüşecek?.....	79
4.2.3	Dönüşüm Nasıl Gerçekleşecek?.....	83
4.3	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	84
4.4	Verilerin Analizi.....	84
<b>5</b>	<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>89</b>
6.1	Sonuçlar.....	89
6.2	Öneriler.....	89
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>91</b>



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. IVAT Analiz Şemaları .....	25
Çizelge 2. Beş odaklanma yöntemi (Kartal, 2006) .....	31
Çizelge 3. Düşünme süreçleri .....	34
Çizelge 4. SPSS anket sonuçları, demografik özellikler .....	64
Çizelge 5. Çalışanların İş Memnuniyeti .....	66
Çizelge 6. Çalışanların Motivasyon Düzeyi .....	74
Çizelge 7. İşletme Başarısı .....	77



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Kısıtlar Teorisi Gelişim Süreci.....	8
Şekil 2: Kısıtlar Teorisi Zincir Modeli.....	11
Şekil 3: Kısıtları Üçlü Gösterimi.....	15
Şekil 4:Kısıt Türleri.....	16
Şekil 5. Kısıtlar Teorisinin Temel Bileşenleri.....	22
Şekil 6.Davul Tampon İP.....	24
Şekil 7. I Tipi Üretim Modeli.....	26
Şekil 8. V Tipi Üretim Modeli.....	26
Şekil 9.A Tipi Üretim Modeli.....	27
Şekil 10. T Tipi Üretim Modeli.....	27
Şekil 11. Performans Ölçümlerin İki Bileşeni.....	28
Şekil 12. Beş Adımlama Döngüsü.....	32
Şekil 13. Öncelikli İşler Haritası.....	33
Şekil 14. Değişimim Üç Temel Sorusu.....	33
Şekil 15. Değişimin birlikte gösterimi.....	35
Şekil 16. Mevcut Gerçeklik Ağacı.....	36
Şekil 17. Buharlaşan Bulut Modeli.....	36
Şekil 18. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı.....	37
Şekil 19. Ön Koşul Ağacı.....	38
Şekil 20. Düşünme Süreci Araçları.....	39

## KISALTMALAR VE SİMGELER

TKK: Tarım kredi kooperatifi

KT : Kısıtlar Teorisi

DRB: Darboğaz

GÇA: Güncel Gerçeklik Ağacı

ŞDA: Şimdiki Durum Ağacı

BB: Buharlaşan Bulut

GGA: Gelecekteki Gerçeklik Ağacı

ÖKA: Ön Koşul Ağacı

GA: Geçiş Ağacı

# 1 GİRİŞ

İnsanoğlu ilk gününden itibaren işini kolaylaştıracak araçlar bulmaya çalışmıştır. Sürekli bir arayış ve gelişme sürecinde olan insanoğlu, önündeki engelleri sürekli aşmıştır. Bu gelişme ve ilerleme kolay olmamıştır. Ateşi bulmasından, yazıyı bulmaya kadar birçok devrimsel süreçten geçmiştir. Bütün bu süreçler yeni sorunlara yol amıştır.

İlerleme ve gelişme her zaman zorlu olmuştur. İnsanoğlu bu zorlu süreçleri hep birlikte aşmıştır. Birlik olma ve beraberlik duygusu insanı hep bir adım ileri taşımuştur. Bunun en önemli sebebi ise aklını kullanma becerisidir. Aklını kullanma yetisi insanı diğer canlılar karşısında hep bir adım ileri taşımuştur.

İnsanoğlu büyük devrimlerden sonra önemli sorunlarla karşılaşmıştır. Ortaya çıkan yeni süreçler insanoğlunun işlerini bir taraftan önemli kolaylık sağlamakla beraber yeni sorunlara kapı amıştır.

Konumuz olan Kısıtlar Teorisi felsefesi de böyle bir devrimsel sürecin iyileştirmesine katkı sunar. Fordist retim biçimi iş süreçlerini kolaylaştıran bant üretim sisteminin doğmasına neden olmuştur. Konumuzu oluşturan Kısıtlar Teorisi kavramı ise bu iş akış şemasında ortaya çıkan aksaklıkların düzeltilmesi amaçlayan bir yönetim ve düşünce sistemidir.

zerinde alıştığımız Kısıtlar Teorisi kavramı Goldratt tarafından geliştirilmiştir. Sistemin içerisindeki darboğazlara yönelen kısıtlar teorisi, sistemi bir bütün olarak inceler. Tüm sistemlerde bir kısıt olduğu varsayımından doğmuştur. En çok kullanılan tanımı ile bir zincir benzetmesi yapmak doğru olur. Zincir en kuvvetli halkası kadar değil, en zayıf halkası kadar gcldr.

Bir iş akış şemasına sahip olan tüm işletmeler kısıt ya da darboğaz oluşturur. Makine ve teçhizatın ya da insan sermayesinin hepsinin tam bir uyum içinde çalışması ütopik bir düşüncedir. Makineler ya da insanlar çalışma hızları farklı olan

süreçler oluşturur. Kısıtlar teorisi tam bu noktada ortaya çıkar. İş akış şemasının belirli bir düzeye ulaştırmak ve maksimum faydayı sağlamayı amaçlar.

Kısıtlar teorisinin ortaya çıkışı OPT (Optimize Üretim Sistemi) yazılımı ile çıkmıştır. İş akış süreçlerini düzene koymak için geliştirilen bir yazılım olan OPT, iş akış süreçlerinde kısmi iyileştirmeler yapıp sistemi bir bütünlük içinde çalışmasını amaçlar. Amaç kitabı OPT kavramını bir adım ileri taşıyarak, bir yönetim felsefesi haline alan kısıtlar teorisinin ilk ortaya çıktığı metindir. Batmakta olan bir şirketin nasıl kurtulacağı üzerinden ilerleyen kitap, bir işlemenin amacının aslında ne olduğu sorusu üzerine odaklanır. Kısıtlar teorisinin temellerini bu kitapta bulmak mümkündür.

İşletmelerin temel sorunu para kazanıp kazanmadığıdır. Eğer bir işletme para kazanmıyorsa o işletme hayatına devam edemez. Para kazanırken de yatırım oranında para kazanmasıdır. Yatırdığı oranda para kazanması burada altın kelimedir.

İşletmelerin temel amcacı para kazanmaktır. Para kazanmayan işletme hiçbir amaca ulaşamaz. Kısıtlar Teorisi işletmenin para kazanmasını engelleyen süreçleri üzerine yoğunlaşır. İşletmenin kar etmesini engelleyen her şey bir kısıttır. İşte tam bu sebeple Kısıtlar Teorisinin günümüzde önemi artmaktadır. Günümüz şartlarında süreçlerdeki hataların olabildiğince azaltılmasıyla; kısa zamanda, en düşük maliyetle ve en iyi çıktıyı almayı amaçlamaktadır. Bunun sonucunda müşterinin sadakati sağlanacaktır. Bütün bu istenen durumlar için gereken şey sistemdeki darboğazı bulmak ve ortadan kaldırmak, kaldırılamıyorsa bile sürece uygun çalışır hale getirmektir.

Fordist üretim biçimi iş akış şeması oluşturarak bir devrim yapmıştır. Kısıtlar teorisi ise bu devrimin ortaya çıkardığı bazı sorunlara eğilmiştir. En önemli sorun darboğaz sorunudur. İş akış şemasına sahip tüm işletmeler darboğaz oluşturur. İşte kısıtlar teorisi bu darboğazların iyi bir şekilde yönetilmesi ile işletmenin beklenenin üzerinde kar edebileceğini ortaya koymuştur.

Bir ürün ilk hammadde halinden, son haline kadar birçok işlemden geçmektedir. Stratejik açıdan bir ürünü ilk hammadde halinden alıp son ürün haline

getirmek zamansal açıdan daha önemli bir hal almıştır. Günümüz de ürünler büyük çoğunlukla serbest piyasa koşullarında üretildiği için bir ürünü zamanında teslim etmek daha önemli bir hal almıştır (Şahin, 2012).

Bir ürün üretmek bu kadar karmaşık olup, zorlu süreçlerden geçmektedir. Kısıtlar teorisi ürün veya hizmet üretmek için gereken tüm süreçlerin nasıl olması gerektiği üzerine eğilir. Sistem içindeki darboğazın etkin bir yönetim ile en güçsüz tarafımız olmaktan çıkıp en güçlü tarafımız olduğunu anlatır.

Kısıtlar teorisi daha çok somut ürün üreten işletmelerde daha çok kullanılmaktadır. Günümüzde ise hizmet üreten işletmeler içinde önemi artan bir yönetim felsefesi halini almıştır. Zaman kavramı tüm işletmeler için sihirli sözcüktür. Bütün işletmeler zamanla yarışır, daha kısa zamanda teslimat için tüm şartları zorlar. Hizmet üreten ve müşterilerine daha kaliteli ve daha uygun şartlarda hizmet sunmak önemli bir ölçüdür. (Şahin, 2012)

Tarım Kredi Kooperatifleri Türkiye genelindeki yaygın ağı ile neredeyse tüm çiftçilere ulaşmaktadır. Günümüz şartlarında verdiği hizmeti veren birçok rakip firma mevcuttur. Tarım Kredi Kooperatifleri günümüz şartlarında rekabet gücünü artırabilmek için hem bürokrasi ile hem de serbest piyasa ile mücadele etmektedir. Ve buna bir de insan sermayesi eklenmektedir. Paydaşların memnuniyeti ise çok önemlidir. Çalışanların paydaşlar ile ilişkileri ise çok daha önemli bir konu oluşturmaktadır. Çalışmanın önemli bir kısmı insan sermayesinin oluşturduğu darboğazlara değinmek olacaktır.

Müşteri ilişkileri tüm sektörlerde önemlidir. Rakibinizin çok olduğu bir alanda ise daha önemlidir. Kooperatiflerin hizmeti ise paydaşlarına verilir. Paydaşlarınız ne kadar çok ise hizmet sunduğunuz kitle o kadar artar ve asıl sorun olan para kazanma olasılığınız artmış olur. Bir işletme gibi faaliyet gösteren kooperatiflerde kar elde etmek zorundadır. İlk kurulan memleket sandıkları tüm sermayesini harcadığı için başarısız olmuştur. Piyasa koşullarında hayatta kalabilmeleri için para kazanmak işletmelerin temel prensibi olmaktadır.

Kısıtlar teorisi daha çok fiziksel ürün üreten işletmelere değinmiştir. Çalışmada bir hizmet işletmesi üzerinden örneklendirilmiştir. Hizmet işletmesindeki kişilerin çalışma durumları ile ilgili sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların aşılması için ne yapılması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çalışmanın ilk kısmında kısıtlar teorisi üzerine değinilmektedir. Kısıtlar Teorisinin ortaya çıkışı, sağladığı faydalar, getirdiği yenilikler ve kısıtlar teorisi üzerine çalışmaları incelenecektir.

Çalışmanın ikinci kısmında ise Tarım Kredi Kooperatifleri üzerine olacaktır. Kooperatifçiliğin tarihinden, ne gibi süreçlerden geçtiğinden ve günümüzdeki durumuna değinilecektir. Esas konumuz olan Tarım Kredi Kooperatiflerin geçmişten günümüze ne gibi değişimlerden geçtiğinden bahsedilecektir.

Çalışmanın son kısmında ise Tarım Kredi Kooperatifindeki kısıtları bulmaya çalışılmaktadır.

## **1.1 Problem**

Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, 17 Bölge Birliği ortaklığında kurulmuştur. Tarım kredi kooperatifleri teşkilatı 2017 yılsonu itibariyle 1625 birim kooperatif, 17 Bölge Birliği ve Merkez Birliği Genel Müdürlüğünden oluşturmaktadır(<http://www.tarimkredi.org.tr/files/faaliyetRaporlari/2017YiliFaaliyet.pdf>, 2017). Tarım Kredi Kooperatiflerinin toplam ortağı 2017 yılı itibari ile 906.656'dir(<http://www.tarimkredi.org.tr/files/faaliyetRaporlari/2017YiliFaaliyet.pdf>, 2017). Türkiye genelinde faaliyet gösterdiği alan ve hizmet verdiği kişiler dikkate alındığında çok önemli bir konumda olduğu gözlenebilir.

Bu kadar yaygın ağı olan kurum sayısı oldukça azdır. Kendi alanında hizmet sunması bakımından yaptığı çalışmalara bakılınca Tarım Kredi Kooperatiflerin önemi artmaktadır. Başlarda sunduğu hizmette tekel bir durumda bulunan Tarım Kredi Kooperatifleri günümüz serbest piyasa şartlarında birçok rakip kazanmıştır.

Ürün farklılaşması önemli ölçüde kısıtlı olan tarım sektöründe, çiftçinin ihtiyacı olan gübre, mazot, ilaç yem gibi ürünleri çiftçiler serbest piyasadan da sağlayabilmektedir.

Bu durum da ürün farklılaştırmasından daha çok önemli olan bir konu ortaya çıkmaktadır. İnsan sermayesi önemli bir hal almaktadır. Çalışanların müşteri ile ilişkileri çok önemli bir boyuttadır. Müşteri ürünü her yerden temin edebilmektedir. Önemli olan müşterinin kooperatife bağlılığının artırılması ve sadakatinin sağlanmasıdır. Bu da çalışanların performansı ile olabilecek bir durumdur.

## **1.2 Amaç**

Tarım kredi kooperatifleri daha çok hizmet üretmektedir. Çiftçinin ihtiyacı olan malları çiftçiye en kısa sürede, en doğru zamanda, en kaliteli biçimde kısaca mümkün olan iyi şekilde sunması gerekmektedir.

Zaman kavramı tüm işletmeler için hayati bir konudur. Çiftçinin ihtiyacı olan malı zamanında teslim alması çok önemlidir. İşte bu sebeple tarım kredi kooperatiflerinde çalışan personelin performansının iyi olması gerekmektedir.

Müşteri ile çalışan arasındaki bağ ne kadar iyi olursa müşterinin kooperatife olan bağlılığı artmaktadır. Bu durum ise çalışan ile sağlanabilmektedir.

Amacımız çalışanların iş memnuniyetinin ne olduğu üzerine olacaktır. Çalışanları nelerin kısıtladığı, nelerin darboğaz oluşturduğu, hangi durumları iş yavaşlatmaya götürdüğü üzerinedir.

## **1.3 Önem**

Müşteri sadakati önemli bir konudur. Günümüzde bunu sağlayabilmek daha da önemli bir hal almıştır. Müşterilerin bağlılığını sağlayabilmek için çalışanların performanslarının ne olduğu, hangi şartların kısıt oluşturduğu ve müşteri memnuniyetini nelerin engellediği bulmaya çalışacağız.



#### **1.4 Varsayımlar**

TKK personeline dört bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. İlk olarak çalışanların demografik özellikleri, ikinci bölümde çalışanların işten duydukları memnuniyet, personelin motivasyon düzeyi ve son olarak TKK. başarısı ile ilgili sorular sorulmuştur. Cevaplar ise demografik özellikler hariç diğer alanlarda beşli likert tipi anket uygulaması yapılmıştır.

#### **1.5 Sınırlılıklar**

TKK, bir merkez birliği, on yedi bölge birliği ve bin altı yüz yirmi beş birim kooperatif, yüz doksan yedi hizmet bürosu, sekiz bin iki yüz yirmi altı çalışan ile büyük ölçekli bir işletmedir.

Tezimizde TKK'nın Balıkesir bölge birliği üzerinde, altmış kişilik bir örneklem grubu ile yapılan anket çalışması ile sınırlıdır.

## 2 KISITLAR TEORİSİ

### 2.1 Kısıtlar Teorisi ve Gelişimi

Kısıttalar Teorisi, American Production and Inventory Control Society sözlüğünde “Dr. Eliyahu Goldartt tarafından geliştirilen lojistik, performans ölçümü ve mantıklı düşünme gibi birbirlerinden ayrı fakat birbirleri ile ilişkili üç elemanı inceleyen yönetim felsefesi” olarak nitelendirilmiştir (Sadıç, 2006).

Yukarıda tanımda geçen üç kavram -lojistik, performans ölçümü ve mantıklı düşünme- işletmelerin en temel iş süreçlerini oluşturur. Kısıtlar teorisi işte bu üç kavram üzerinden işletmelerin önünde engel olan yani kısıt oluşturan (darboğaz) sürece odaklanır.

Lojistik bir ürünün ilk hammadde halinden alıp, nihai tüketiciye ulaştırana kadar geçen süreçlerin bütünüdür. Bu süreçler ne kadar hızlı ve sorunsuz olursa işletme için de asıl önemli konu olan para kazanma şansı artar. Performans ölçümü ise temel bazı ölçümler ile işletmenin şimdiki durumunu ve gelecekteki durumunu ortaya koyar. Mantıklı düşünme süreci ise ne gibi değişiklikler yapılarak işletmenin kara geçmesini sağlayacağını gözler önüne serer.

Kısıtlar Teorisinin tarihine bakınca ilk olarak Goldratt 1970’li yılların sonlarında kapasite sınırını gerekçe göstererek, talebi karşılamayan bir tesisin, çıktısı arttırmak amacıyla Optimize Edilmiş Üretim Teknolojisi ‘OPT’ adlı yazılımı geliştirildiği görülür. İşletmelerin kaynak ve stoklarını doğru planlama ve kontrollerde hatalı davrandıklarını düşünerek bu sorunu çözmeyi öngörmüştür(Üreten, 1998).

Optimize üretim teknolojisi: kapasiteye göre değil de akışa göre dengeleme ile, darboğazların ortada kaldırılması veya minimize edilmesi ile ve değişken parti büyüklükleri ile akış maksimizasyonu amacını araştıran üretim planlama ve programlama için kullanılan bilgisayar temelli yönetim sistemidir (Yüksel, 2013)

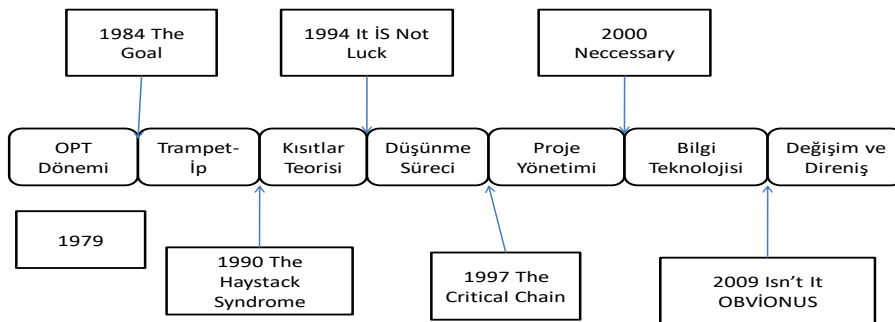
OPT iş süreçlerinin daha akıcı bir hale getirilmesi için geliştirilmiştir. Bu çözelgeleme ile işletme bir bütün içerisinde görülmüş, işletmenin iş şemasının durumu değerlendirilmiştir. İşletmenin darboğazı bulunmuş ve işletme bu darboğaz kaynak tarafından yönlendirilir bir hal almıştır. Daha çok üretim işletmelerinde kullanılan optimize edilmiş üretim teknolojisini asıl amacı iş akışını dengelemektir.

Goldratt optimize üretim teknolojisini bir adım ileri taşımıştır. Amaç isimli kitabı piyasaya sunan Goldratt, oluşturduğu sisteme “Senkronize Üretim” adını vermiştir. Amaç kitabında bu yeni yönetim felsefesinin temellerini oluşturmuştur (Goldratt ve Cox, 2015).

Jeff Cox 1986 yılında Hız isimli kitapta malzeme akışını için geliştirilen “Davul-Tampon-İp” isimli lojistik üretim sistemi geliştirmiştir. Zamanla üretim sürecindeki sınırlılığı geliştirmesi için kullanılmıştır (Cox, 2015).

Goldratt “Bir örgütün işlerliği için genel bir teori” olarak tanımladığı Kısıtlar Teorisini kavramını ilk kez 1987 yılında kullanmıştır. OPT’in temel mantığı bu isimle literatüre yerleşmiştir.

Alt kısımda verilen şekilde kısıtlar teorisin geçirdiği evrime değinilmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışından son haline gelene kadar hangi isimleri aldığı ve hangi kitapların bu kavrama yön verdiği kısaca özetlenmiştir.



**Şekil 1: Kısıtlar Teorisi Gelişim Süreci**

**Kaynak:** Kartal, 2006

Kısıtlar teorisi kavramı temelde Şu soruya yönelir: ‘‘Hedef Nedir?’’ daha fazla iŐii çalıŐtırmak mı, daha kaliteli mal üretmek mi ya da tüm bunlardan bağımsız zamanından önce teslimat yapıp müşterilerin sadakatini sağlamak mı? Cevap çok basittir. İŞletmenin hedefi bugün ve gelecekte para kazanmaktır. İŞletmenin para kazanmasını engelleyen her Şey kısıttır (Atay, 2009).

Günümüz Şartlarında para kazanmak daha zor bir hal almıştır. rnz hiçbir yerde bulunmayan ürün olsa bile gelişen teknoloji ve bilgi birikimi yeni ürünlere hep açık bir kapı oluşturur. Değişim ve dönüşümü sağlayamazsa işletme bir anda geri plana düŐüp işletmeler mezarlığındaki yerini alır.

İŞletme için ilk soru ‘amaç nedir?’ Amaç retkenlik midir? Daha verimli olmak mı? Daha fazla kişiye istihdam sağlamak mı? Daha kaliteli ürün üretmek mi? Bu soruların altında yatan tek bir gerçek vardır o da para kazanmaktır.

Kısıtlar teorisi ilk olarak işletmenin amacı belirler. Daha sonra bir hareket sistemi amacına ne kadar yakınlaŐtıracadıđı veya uzaklaŐtıracadıđını gösterecek ölçümler belirlenir. Bir Şirketin amacı o Şirketin sahibi tarafından saptanır. Ancak, endüstriyel Őirketler ve hisseleri borsada işlem gören Őirketlerin ortak bir amacı vardır. Bu amaç: Pazar payını artırmak, kaliteyi iyileŐtirmek ürün çeŐitliliđini artırmak değildir. Bunların hepsi gerçek amaca giden yollar olabilir. Gerçek amaç ‘‘bugün ve gelecekte para kazanmaktır’’(Kozanoğlu Tuğcu, 2017).

Kısıtlar teorisi ilk olarak bir fabrikada yeni bir iŐletim tarzı olarak tanıtılmıŐtır. Daha sonraları ABD deniz kuvvetleri, İngiltere’de bir hastane, İsrail’de bir lise gibi yüksek derecede belirsizliğin hâkim olduğu çok farklı, karmaşık ve büyük çevrelerden gelen başarı vakaları kısıtlar teorisinin yalnızca sınırlı uygulama alanı olan farklı bir yöntem değil, yeni bir yönetim felsefesi olduğunu göstermiştir. Kısıtlar teorisi felsefesi ve yöntemleri yerleŐmiŐ iş yapma tarzlarında önemli deđiŐikler yapılmasını zorunlu kılar. İŞ dünyasında kafa yapılarına yapılarının değiştirilmesine duyulan bu ihtiyaç kısıtlar teorisinin yaygın olarak uygulanmasına büyük bir engel teşkil etmiştir .(Kozanoğlu Tuğcu, 2017)

Her organizasyon birden fazla kişinin eş zamanlı çabalarını gerektirir. Buna dayanarak bir organizasyonu bir zincire benzetebiliriz. Nasıl ki her zincirin o zincirin kuvvetini belirleyen bir zayıf halkası varsa, her sistemin de amacından daha fazlasını elde etmesini engelleyen darboğazı vardır. Zincirde en zayıf halka dışındaki halkaları kuvvetlendirmek o zincirin kuvvetini artırmaz. Zincirdeki kırılma en zayıf halkadan olur. İşte bu sebeple dönüp dolaşıp aynı yere gelmekteyiz. Geldiğimiz nokta hep aynı yer olan işletmenin darboğazıdır.

Bir işletme ister hizmet üretsин ister ürün üretsин, mutlaka bir darboğaza sahiptir. Bir ürün üretilirken makinelerdeki yavaş çalışan makine ya da işlerini aksatıp iş sürecini yavaşlatan memur sistemin darboğazını oluşturur. Yavaş çalışan makine daha aktif bir hal almıyorsa iş süreçlerin hepsinin o makine etrafında çalışır hale gelmesi işletme için doğru tercih olacaktır. Hizmet üreten bir işletme için ise yavaş çalışıp işleri yavaşlatan memur darboğazı oluşturur. Ürün üreten bir işletme gibi ya çalışanın performansının artması sağlanacak, performans artmıyorsa kaynak kısıtlı varsa tüm süreçlerin o memurun hızına ayarlanması süreç için en akıllıca tercih olacaktır.

## **2.2 Kısıtlar Teorisi Tanımları**

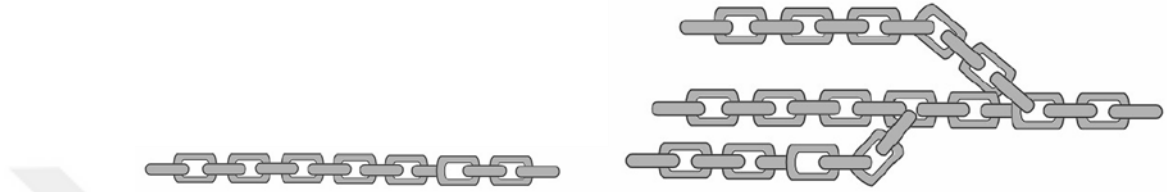
Kısıtlar teorisinin tanımını yapmadan ilk olarak kısıttın tanımını yapmak gerekmektedir. İşletmenin kar elde etmesini engelleyen her şey kısıttır. Bu kısıt işletmenin performansını engellediği gibi sistemin gelecekteki çalışmalarında engel olan her şeydir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2012).

1980'li yılların başında Eliyahu Goldratt tarafından geliştirilen bir teori olan Kısıtlar Teorisi, birçok araştırmacı tarafından bir yönetim felsefesi şeklinde tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2012).

Her organizasyon birden fazla kişinin eş zamanlı çabalarını gerektirir. Buna dayanarak bir organizasyonu bir zincire benzetebiliriz. Nasıl ki her zincirin o zincirin kuvvetini belirleyen bir zayıf halkası varsa, her sistemin de amacından daha fazlasını

elde etmesini engelleyen kısıttı vardır. Zincirde en zayıf halka dışındaki halkaları kuvvetlendirmek o zincirin kuvvetini artırmaz (Kartal 2006).

Kısıtlar teorisin en bariz tanımı darboğaz kaynak ya da kısıttı belirleyip tüm işletmenin süreçlerini bu darboğaza göre planlanmasıdır. Teorin ana prensibi olan bu ilke darboğazın bulunması yönetilmesi veya ortadan kaldırılması süreçlerini içerir. İşletme bu darboğazı yönetip tüm süreçlerini bu yönetim felsefesi üzerine kurar ise para kazanma şansı o kadar yükselir, hayatta kalma olasılığı ve devamlılığını sağlar.



**Şekil 2: Kısıtlar Teorisi Zincir Modeli**

**Kaynak:**(Kartal, 2006)

Kısıtlar teorisi en kolay benzetmeyle zincir olarak ifade edilir. Zincir gücü nasıl birbirini çekme kuvveti olarak belirleniyorsa, işletme için de aynı şey geçerlidir. Organizasyonun bütün süreçleri darboğazın gücüne bağlıdır.

İşletmenin temel amacı şimdi ve gelecekte para kazanmaktır. İşte bu durumu etkileyen her şey kısıttıdır. İşletme hayatına sonuna kadar devam etmek ister. Bunun için kısıttı yönetmesi gerekmektedir. Kısıt işletme için bir sorun değil bir fırsattır. İşletme bu kısıttı ya da darboğazı yöneterek ilerleme ve gelişme sağlar.

İşletmeler para kazanmak için kurulur Kısıtlar teorisi bu amacın önündeki engellerin ortadan kaldırılması için oluşturulmuş bir felsefedir. Para kazanmayan bir işletme hiçbir amaca hizmet etmez, zaten hayatta kalma şansıda yoktur. Bu sebeple altın kural paradır. Kısıtlar teorisini tanımlamada kullanılacak en doğal tanım “işletmenin para kazanması önündeki tüm engeller kısıtlar teorisin ana omurgasını oluşturur.”

İşletme basit düzeyli bir işletme olabilir. Gelişen koşullar ve değişen şartlar ile farklı iş akış şemaları olan bir işletme halini alır. Bunun altında yatan neden ise para kazanma dürtüsüdür. Para kazanıp yatırım şansı artıkça işletme büyür ve bu büyüme yeni bir organizasyon şemasını gerekli kılar. Bu büyüme ve ilerleme değişim ve dönüşümü zorunlu bir kılar. İşte bu değişim dönüşüm ise işletmenin en zayıf halkası üzerinden başlar. İşletmenin en zayıf halkasının güçlendirilmesi işletmenin bağımsızlık sistemini güçlenmesini sağlar. İşletme bu sayede fazla para kazanır ve amaca bir adım daha yaklaşmış olur.

Kısıtlar teorisinin tanımını yapmak bir yönüyle çok kolay bir yönüyle ise çok zordur. Kolaydır basit olarak darboğazınızı bulup yönetmenizi gerektirir. Zordur değişim ve dönüşüm gerektirir Bütün yönetim felsefeleri gibi kısıtlar teorisi de özünde değişim ve dönüşümü gerekli kılar, bu değişim ve dönüşüm sağlamaz ise darboğaz kaynağı bulmanın ne işletme için ne müşterileri için bir önemi yoktur.

Kısıtlar teorisinin bir hizmet üreten işletme için önemi daha hayattır. Örneğin bilgisayar ve inavasyon çağını yaşadığımız şu günlerde, bilgisayarlı hizmet sunan bir işletmede bilgisayar bilmeyen eski memur çok önemli bir kısıt oluşturur. Kısıt gözlerimizin önündedir. Çalışan ya bilgisayar kullanmayı öğrenecek ya da bilgisayardan anlayan bir kişi iş akış sürecine dahil edilecektir. Bu basit bir örnektir, gelişen ve dönüşen dünyada ise hiçbir şey aynı kalmamaktadır. Sürekli gelişen teknoloji ile bir yıl önce aldığımız makine bir yıl sonra eskiye dönmektedir. Makineleri yenilemekte bazen yetersiz kalır nedeni ise basittir. Makinelerin birbiri ile uyum içinde çalışması gerekmektedir. Sermayesi insan olan bir işletmede ise insanların birbiri ile uyumu ve gelişme değişim karşısında gösterdikleri direnç veya istek belirleyici faktör olur.

Tam zamanında yönetim ile kısıtlar teorisin benzer yönleri vardır. Bu benzer yönler ile bile iki felsefede farklıdır. Birisi Japon kültürün bir sonucudur. Diğer taraftan kısıtlar teorisi ABD menşeli bir felsefedir. Kısıtlar teorisi, tam zamanında üretime karşı çıkmış bir süreçler bütünüdür ve ABD'nin Japonlara karşı gösterdiği bir refleksin sonucudur. Bu refleks karşı karşıya kalınan hâkim birçok görüşü yıkmıştır. Bu yönüyle devrimsel bir süreçtir. Makinelerin veya insanların hiç

durmadan çalışması o güne kadar geçerli olan görüştür. Herkesin ya da her makinenin performansı el verdiği ölçüde çıktı ile günü, ayı ve yılı tamamlaması beklenen durumdur. Makineleri en zayıf makine ile aynı seviyede çalışmaya zorlamak devrimsel bir süreçtir ve birçok tepki ile karşıya kalınmasına sebebiyet verir. Bu süreci iyi yönetip iyi sonuç alınması ise ABD'nin Japonlara karşı kaybettiği üstünlüğü kazanmasında önemli bir rol oynamıştır.

## 2.1 Kısıtlar Teorisin Prensipleri

Dettmer'e göre Goldratt birçok ilkenin birleşerek Kısıtlar Teorisini oluşturduğunu belirtmektedir. Bundan yola çıkarak Kısıtlar teorisinin temel ilkelerini şu şekilde sıralamıştır: (Gürgen ve Gençyılmaz,2008: 198):

- Yönetim değişimi ve problemlerin çözümü açısından, sistemsel düşünce kullanılır,
- Zaman içinde meydana gelen değişimler sürekli gelişmeyi ve eğitimi gerekli kılar,
- Eğer bir sistem, iyi bir şekilde işliorsa tüm parçaların değil sistemin tek tek de iyi işlemesi gerekmektedir,
- Sistemler zincirlere benzer. Zincirin en güçlü yanı en zayıf halkasına bağlıdır. Zayıf halka ne kadar güçlü ise sistemde o kadar güçlü olur,
- En zayıf halkanın dışında, diğer halkalarda da ki iyileşme sistemin çıktısını değiştirmez,
- Sistemin güçlü ve zayıf yönlerinin iyi belirlenmesi sistemi neye dönüştürüleceği açısından önemlidir,
- Bir sistemde yaşanan temel problem ana birkaç nedene dayanır,
- Ana problem yüzeysel değildir



- Temel problem sistem içerisinde var olan beklenmedik sorunlar sonucunda oluşur,

- İstenmeyen etkilerin ortadan kaldırılması için önemli bazı adımlar atılması gereklidir,

- Temel sorunlar genel düzeyde görünmeyen çelişkiler sonucunda oluşur. Sorun çözümü için bu sorunların var olabileceği gibi gizli kalmışta olabilir,

- Sistem kısıtları nesnel veya politik olabilir. Nesnel kısıtların tespiti kolaydır ve sorunu ortadan kaldırmak kolaydır,

- Politik kısıtların tespiti ve sorunun ortadan kaldırılması genellikle daha zordur. Fakat politik sorunların çözümü nesnel kısıtlara oranla daha zor ve oluşacak hasar daha büyüktür,

- Durağanlık çok kötü bir durumdur. İşletme kendisini geliştiremez ise hayatta kalması zorlaşır,

- Fikirler çözüm üretmez.

İşletmeler üzerinde durması gereken bu temel prensipler: işletme için gerekli olan yol haritasını ortaya koyar. Bu yol haritası üzerinden giden işletmeler ise amacına ulaşır.

Temel prensiplerin özünde de değişim ve dönüşüm vardır. Bu değişim dönüşümü diğer yönetim felsefelerinden farklı kılan ise işletmenin en zayıf bölgesini belirleyip tüm gücünü o yön etrafında kurgulamasıdır. Güçlü yönleri ile bir adım ileri çıkmak isteyen işletmelere karşı, zayıf yönlerini güçlendirip yeni bir değişim ve dönüşüm sağlanmasıdır.

Değişim ve dönüşüm zor bir süreçtir. Buna bir de işletmenin kendi içinde yaptığı uygulamalarla zayıf yönlerini belirleyip bu yönlerin üzerine gitmesi daha zordur. Değişim dönüşüm daima direnç ile karşılaşılır. Bilgisayar bilmeyen memur örneğinde olduğu gibi eski kafalı çalışanlar, yeni gelişen teknolojiye ayak uyduramayan yöneticiler gibi ... Birçok işletme bu değişim dönüşümü sağlayamaz ve sonuç işletmeler mezarlığında yeni bir işletmedir.

## 2.2 Kısıt Türleri

İşletme için kısıt kavramı basit olmakla birlikte farklılık gösterir. Birçok kaynakta farklı kısıtlar olmasıyla birlikte temelde kısıtlar: paradigma kısıtları, politika kısıtlar ve fiziksel kısıtlar olarak üç gruba ayrılır (Taştan ve Demircioğlu, 2014).

Literatürde çeşitli kısıt sınıflandırmaları mevcuttur. Örneğin Ruhl (1996:44), temel olarak içsel ve dışsal kısıtlar olarak ikili basit bir sınıflandırma yapmaktadır. İçsel kısıtlar; yönetim politikaları, çalışanların tutumları veya üretim sürecinin kapasitesi gibi örneklerle açıklanabilir. Dışsal kısıtlar ise işletmelerin müdahale etmesinin mümkün olmadığı pazar talebi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Literatürde kısıtları çeşitlerine göre sınıflandırma konusunda farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte en yaygın olarak kabul görmüş olanı Atwater ve Gagne (1997)'nin yaklaşımıdır. Atwater ve Gagne (1997:7), işletme kısıtlarını çeşitlerine göre; pazar kısıtları, kaynak kısıtları, politik kısıtlar, hammadde kısıtları ve lojistik kısıtlar şeklinde beş farklı kategoriye ayırmıştır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2012).

Umble ve Srikanth'a göre, kısıt türleri: Davranışsal Kısıtlar, Yönetimsel Kısıtlar, Kapasite Kısıtları, Pazar Kısıtları, Lojistik Kısıtlar ve Malzeme Kısıtları olarak altı kısıttan oluşmaktadır. Ayrıca Literatürde yer alan, Zorunlu Durumlar ve Maliyet Yaklaşımı da bu altı kısıtta ilave edilmiştir (Şahin, 2012).

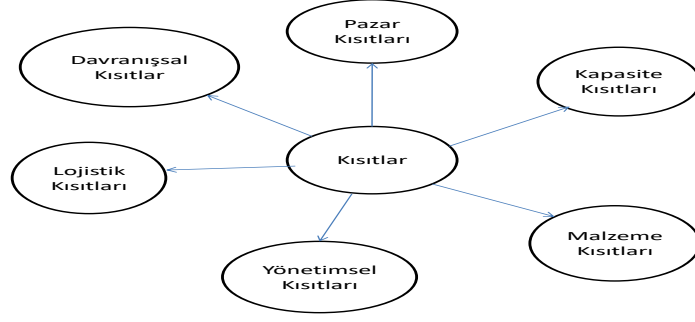
Aşağıdaki şekilde ise kısıtların üçlü gösterimi mevcuttur.



### Şekil 3: Kısıtları Üçlü Gösterimi

**Kaynak:** (Kartal, 2006)

Aşağıdaki şekilde altı adet kısıt sayılmıştır.j



#### Şekil 4:Kısıt Türleri

**Kaynak:** (Kartal, 2006)

**1. Paradigma ya da Davranışsal Kısıtlar:** Çevreye veya oluşan özel duruma karşılık mantıklı olarak geliştirilen hareket olarak tanımlanmaktadır. Bu kısıt türünde eğitim, öğretim, sosyal yaşamışlıklar gibi temel değerlerin çalışanlar üzerine etkisi ve işletmeye oluşturduğu kısıt incelenir. Kişinin eğitiminin iş için yeterli olup olmadığı, sosyal durumların iş ve iş çevresi için oluşturduğu temel aksiyomların neler olduğu incelenir. Temel iş gücünden yoksun bir alanda bir işletme kurmak davranışsal kısıtlara neden olur. Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmeleri ve bu konuda gayretli olmalarıdır. Davranışsal kısıt olarak en basit örnek silikon vadisi verilebilir yeni teknolojiler bulmak isteyen bir firma doğal olarak bu iş gücünü bulabileceği ABD'deki silikon vadisini seçecektir. Bu eğitim düzeyi düşük bir yerde bu şirketi kurması davranışsal kısıtlara neden olur bu iyiye işaret değildir.

**2. Politik ya da Yönetimsel Kısıtlar:** Politik miyoplukta olarak da tabir edilir. Yöneticilerin yanlış kararlar vermeleri, kararlarında etkili olmamaları, çalışanlarını yönlendirmede eksik kalmaları, vizyon ve misyon sahibi olmamaları gibi temel yönetimsel konularda eksik kalmaları veya yeterli olmamaları politik kısıt ya da yönetimsel kısıtı oluşturur. Yönetimsel olarak verilen yanlış kararlar işletme için

hayati öneme sahiptir. Yöneticilerin karar almada geç kalmaları veya kararlarında yanlış olanı seçmeleri hayati rol oynar. Bu sebeple yöneticinin yenliklere açık olması ve süreli öğrenme ve gelişmesi gereklidir(Yükçü ve Yüksel, 2015). Sürekli üzerinde durduğumuz değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek olan yöneticidir. Bu misyon ve vizyondan uzak değişim dönüşüme çalışanlardan daha fazla direnen yönetici işletme için önemli bir tehdittir. Bunun en basit örneği ise yöneticinin sabit kafalı değil vizyon ve misyon sahibi yöneticileri işin başına geçirilmesi gerekliliğidir

**3. Pazar Kısıtları:** En önemli kısıtlardan biri olan Pazar kısıtları işletmenin Pazara olan ilgisine bağlıdır. Üretilen her ürün satılmak için üretilir. Basit anlamda arz talep meselesi olan pazar kısıtı, işletmenin ürettiği ürünlerinin bir pazarının olup olmadığıdır. Alıcısı olmayan bir malı satmaya çalışmak pazar kısıtının en anlaşılır tarifidir. İşletme önce pazar araştırması yapmalı ve üreteceği ürüne uygun bir konumda yer belirlemedir. Müslüman mahallesinde salyangoz satmak değil mi bu kavramı açıklar niteliktedir. Afrika'nın en sıcak bölgelerinde palto satamazsınız ya da kuzey kutbunda mayo. İsten çok basit bu pazar araştırmaları yapılmadan bir işletme kurulmaya çalışılırsa işletme için sonuç hüsran olabilir.

**4. Malzeme Kısıtları:** Hammaddenin kıt olduğu durumdur. Gerekli hammadde ve kaynakların gerekli zamanlarda gelmemesi durumudur. Malzeme kısıtları çölde sulama yapmak gibi bir durumdur. Çölde içmeye su bulunamazken bir de çölü sulanmaya çalışmak ne kadar yanlış ise malzeme sıkıntısı yaşanacak bir bölgede bir işletme kurmak da o kadar yanlıştır.

**5. Lojistik Kısıtlar:** İşletmenin ihtiyaçlarını zamanında karşılayamaması, cevap verememesi ya da ürettiği ürünü istediği zamanda kullanıcıya ulaştırmaması olarak ifade edilebilir. Lojistik kısıtlar zaman kavramının çok yüksek düzeyde değerli olduğu günümüzde daha önemli bir hal almaktadır. Birçok firma stoksuz çalışmaya gitmiştir, bu durum stoklama maliyetini önemli bir boyutta azaltmakla birlikte zamanında gelmeyen parçalar ya da ürünler işletme için hayati bir fonksiyon üstlenir. Tam zamanında üretin ile kısıtlar teorisinin benzer tarafı

lojistik kısıttır. Birinde nerdeyse stoksuz çalışılmakta diğesinde ise malzemenin gerektiğinde gerektiği kadar elde bulunması gerekmektedir.

**6. Kapasite kısıtları:** Üretim sürecindeki kısıtlar düşünülüğünde ilk akla gelen kapasite kısıtıdır. Piyasa kıstının tersine, işletmenin piyasadan gelen talebi karşılayamaması, kapasitenin yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Kapasite kısıttı, piyasadan gelen talebin işletmenin kapasitesinin altında olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Ürettiğiniz ürün sayısı toplam müşteri taleplerini aşması durumudur ya da ürettiğiniz ürün veya hizmetin talebin çok altında kalması durumudur. Örneğin nüfusu binin üzerinde olan bir köye on doktor gönderilmesi veyahut nüfusu elli bin olan bir ilçeye bir doktor gönderilmesi kapasite kısıtını özetler.

### **2.3 Kısıtlar Teorisi Uygulayan Firmalar**

.AveryDennison: 1,5 yıl süren iyileştirme süreci sonunda pazar payı %17 ila % 25 arasında, net satışları % 23 oranında, müşteri memnuniyeti % 47 oranında, siparişleri karşılama süreci % 80 oranında yeni ürünlerin satışı % 50 oranında arttı, artık malzeme % 32 oranında azaldı.

TBS Furniture: İşletme giderleri %40, stok 2 Milyon Pound azalmış, sermaye devri 13 Milyon Pound'dan 17 Milyon Pound'a çıkmıştır. Satışlar %40 artarken, teslimat performansı % 97 arttı. Siparişleri karşılama süresi ise 6-8 haftadan 7 güne çekildi

Ford Motor Company: Sipariş teslim süresi %60-%80 oranında azaldı, siparişler daha kısa bir sürede ulaştırıldı. Kalite hataları %50 oranında azaldı. Yatırım verimliliği %20 oranında arttı. Zamanında dağıtım %38 oranında arttı. İyileştirme öncesi 10,6 gün olan siparişleri karşılama süresi JIT uygulaması ile 8,5 güne, KT ile 2,2 güne çekildi. Müşteri memnuniyeti %75 seviyesine yükseldi.

General Motors: Fabrikadaki kısıtlar belirlendi, ekipler birlikte çalıştı, KT kullanılarak, fazla mesai olmadan, çalışma saatleri yeniden yapıldı ve bu sürecin sonunda, çıktı oranı arttı.

Motorola: % 150 oranında çıktı arttı. % 20 oranında üretim süresi azaldı. Daha fazla teknoloji kullanarak, kapasite arttırılmasına imkân sağlandı.

Pharmacia: Çok kısa bir zamanda, sipariş teslim süresinde % 60'ın üzerinde azalma oldu, zamandan tasarruf edildi. Siparişlerin vade sonu teslim süresinde % 90'nın üzerinde ilerleme sağlandı ve çıktı oranı arttı. Paketleme oranı bir ay boyunca % 20'den - % 50'e arttı.

Rockwell International: Maliyetler % 25 azaldı. Üretimdeki uyumsuzluk % 31 oranında azaldı. Çıktıdaki hataların kontrolü için harcanan zaman % 44 azaldı.

Boeing: Sipariş teslim süresinin uzunluğu % 75 oranında azaldı. Envanter % 60 oranında azaldı, çıktı % 50 oranında arttı. Tam zamanında teslimat oranı yaklaşık % 100'e ulaştı.

Bununla beraber teoriyi benimseyen ve uygulayan işletmeler arasında dünya literatüründe belirli bir yere sahip, isim yapmış işletmeler şöyledir; ABB Corporation, AT&T Bell Laboratories, Baxter, Delco Products, Delta Airlines, Harris Semiconductor, Hewlett Packard Puerto Rico, Intel International, IPL, National Semiconductor, Naval Aviation Depot, Pratt & Whitney Government Engines, Procter & Gamble, Samsonite S.A., United States Air Force, United States Coast Guard.

## **2.4 Kısıtlar Teorisi'nin Temel Varsayımları**

Goldratt, Kısıtlar Teorisi'ni açıklarken üretim esnasındaki kaynak kapasitesinin her zaman kabul edilen aksine pazar talebine göre dengelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu teoremini ise 9 ilke ile açıklamaktadır (Karabacak, 2015). Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır:

1. **Kapasite Değil Akış Dengelenmelidir:** Pazarın istediği kadar değil sistemin üretebildiği kadar ürün üretmeyi ifade eder. İş akışının darboğaz kaynak üzerinde dengelenmesi ile kapasite ve çıktı artacaktır.

2. **Kısıtlar darboğaz olmayan kaynakların kullanımını belirlemektedir:** İş bir süreç üzerinden ilerlediği için darboğaz kaynak tüm sistemi kendisine uydurmaktadır. Sistemin çıktı miktarı darboğaz kaynağın ürettiği kadardır.

3. **Bir kaynağın kullanımı ve harekete geçirilmesi aynı anlama gelmemektedir:** Bir kaynağın kullanımını ondan elde edilecek maksimum faydayı ifade eder. Kaynağın sistemin tüm parçaları ile uyumlu bir hal alması ise sistemin tümünün bir bütün olarak çalışmasını ifade eder

4. **Darboğazda bir saat kayıp tüm sistem için bir saat kayıp demektir:** Darboğazda meydana gelen gecikmeler sistemin tümünü etkiler, buradan hareketle ortaya çıkan sonuç darboğaz kaynakta ortaya çıkan bir saatlik gecikme tüm işletmeyi etkiler

5. **Darboğaz olmayan makinada kazanılan bir saatlik kazanç hayalidir:** İşletmenin bir bütün içinde çalıştığı felsefesi kısıtlar teorisinin en önemli özelliğidir. Darboğaz olmayan kaynakta yapılan bir saatlik çalışma fazladan üretilmiş ara maldan başka bir şey değildir.

6. **Darboğaz, sistemdeki çıktıyı ve envanteri yönetir:** Sistem çıktısını belirleyen en önemli konu darboğazınızın nasıl çalıştığıdır. Kısıt tüm sistemi etkiler.

7. **Aktarılan parti büyüklüğü süreç parti büyüklüğüne eşit olmak zorunda değildir:** Parti büyükleri aynı olmak zorunda değildir.

8. **Süreç parti büyüklüğü sabit değil, değişkendir:** Süreçlerin hepsi farklı düzeyde çalışır. Bir makine veya insan saatte dört birim iş bitirirken, onun devamındaki makine veya kişi üç birim iş yapıyorsa işletme içinde stok birikir. Süreç parti büyüklüğünün değişkenliği sürecin tümünü etkiler.

9. **Yerel optimumun toplamı, tüm sistemin optimumuna eşit değildir:** Makinelerin ve insanların farklı çalışması yerel optimumda farklı, tüm sistemin çıktısında farklı sonuçlar verir.

## 2.5 Kısıtlar Teorisinin Temel Bileşenleri

Kısıtlar teorisini tanımlamada kullandığımız üç bileşen olan: lojistik bileşeni, performans bileşeni ve mantıksal düşünme bileşenidir. Bu üç bileşen üzerinden işletme güçlü ve zayıf yönlerini belirler ve yine bu üç bileşen üzerinden değişim ve dönüşümünü gerçekleştirir.

Lojistik bileşeni işletme için içeride ve dışarıda üreteceği ürün veya sunacağı hizmetin zamansal önemini ifade eder. Adından anlaşıldığı üzere lojistik hizmet üretme, sunma ve sağlama süreçlerinden oluşur.

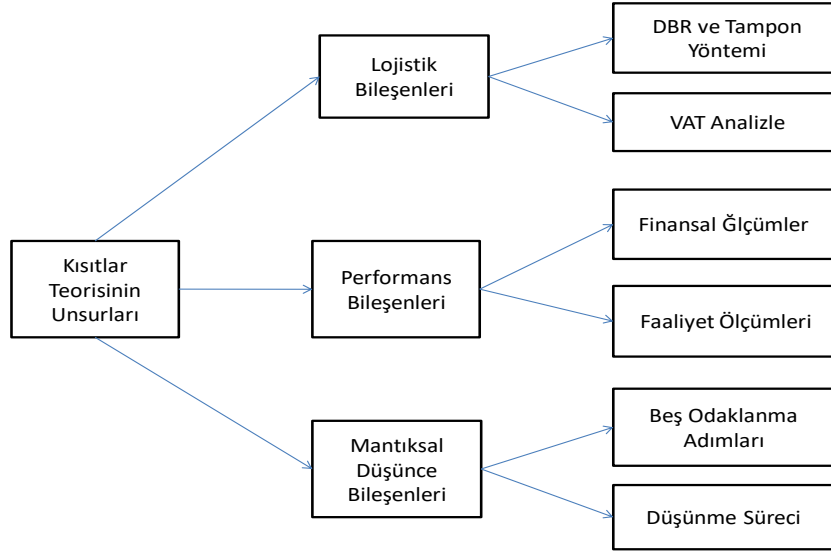
Performans ölçümleri ise finansal ölçütler ve faaliyet ölçümlerinden oluşur. Bu ölçütler işletmenin para kazanıp kazanmadığının resmî belgesidir. Teorin özü para kazanılıp kazanılmadığıdır. Bu ölçümler ile işletmenin röntgeni çekilir. Gerekli değişim ve dönüşüm bu ölçümler ışığında yapılır.

Mantıksal düşünme bileşeni ise beş odaklanma adımı ve düşünme süreçlerinden oluşur. Mantıksal düşünme işletme için gerekli olan değişim ve dönüşümün ne olduğu sorusunun cevabıdır. Bu düşünme bileşeni ile yeni bir süreç inşa edilir. Bu süreç işletmenin güçlü yönleri ve zayıf yönlerini ortaya koyar. İşletme için güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konmasının ardından asıl önemli sorun olan darboğazın bulunması kalır. Darboğaz bulunduktan sonra ise onun nasıl bir değişim ve dönüşümün içerisine gireceği konusu ortaya çıkar.

Üç süreç özünde darboğazın ya da kısıttın ne olduğu ve nasıl bir dönüşümden veya süreçten geçileceğini farklı noktalardan ele alır.

Şekil 5 ise kısıtlar teorisinin temel bileşenleri gösterilmiştir.





**Şekil 5: Kısıtlar Teorisinin Temel Bileşenleri**

**Kaynak:** (Kartal, 2006)

### 2.5.1 Lojistik Bileşenleri

Bir ürünün ilk hammadde halinden son haline kadar geçen süreçler bütünüdür. İşletmenin yürüttüğü süreçlerin hangi düzeyde olduğunun ölçülmesidir. İki farklı bileşenden oluşur. İlki davul tampon ip yöntemidir. İşletme içerisindeki sürecin uyum içerisinde çalışmasını sağlamaya çalışması yönüyle önemlidir. İkincisi ise IVAT analizidir. Bu analiz sayesinde işletmelerde kullanılan I tipi, V tipi, A tipi ve T tipi olan iş akış şemalarındaki darboğazın bulunması sağlanmaktadır. Darboğaz bulunur ve sömürülür.

Lojistik bileşeni sayesinde işletmedeki darboğaz bulunur. Darboğazın bulunmasıyla birlikte darboğazın nasıl yönetileceği adımına geçilir. Darboğaz zaten gözlerimiz önündedir, asıl sor darboğazın etkin kullanılmasıdır.

### 2.5.1.1 Davul Tampon İp Yöntemi

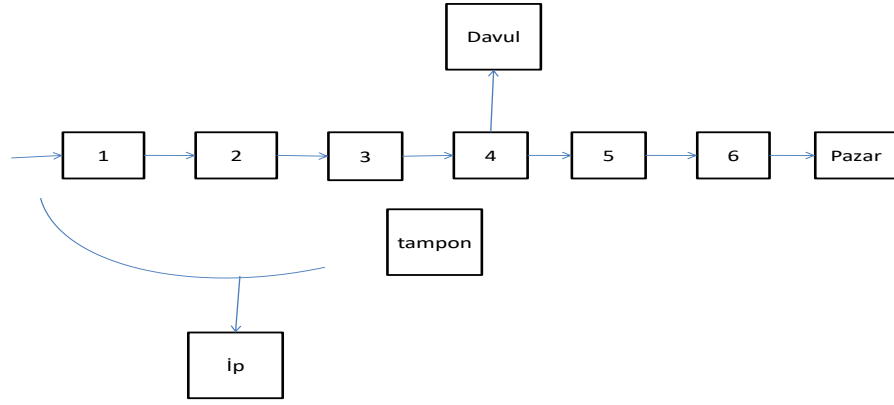
Davul -Tampon-İp sistemi, üretim sisteminin birçok özelliğinin yer aldığı “TheGoal” (1984) adlı kitapta izci yürüyüşü benzetmesiyle ve “TheRace” (1986) adlı kitapta da asker yürüyüşü benzetisiyle açıklanmıştır. Çalışmamızda yer alan Davul-Tampon-İp sisteminin açıklanmasında, asker yürüyüşü benzetmesinin kullanılmıştır.

Davul – Tampon- İp (DTİ) yöntemi, beş adımda odaklanma sürecinin uygulanmasını sağlayan bir çizelgeleme sistemidir. DTİ Yöntemi, üretimde işletmelerde kolay ve herkesin anlayabileceği bir çizelge geliştirme ile üretim faaliyetlerini genel bir bakış açısı ile yönetmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, düzgün üretim akışı ve sistem üzerindeki problemlerin etkilerini minimize edebilmek için, korumaya odaklanmak amacıyla, gözden geçirilmiş bir metot sağlamaktadır.

**1. Davul:** Darboğazı oluşturan sürecin en etkin şekilde yönetilmesi sağlamak için tüm işletmenin darboğazın çalışma hızına göre ayarlanmasıdır. Darboğaz kaynak davuldur, tüm çalışma prensibini o belirler.

**2. Tampon:** Zamansal açıdan bakılınca işletmenin darboğaz oluşturan kaynakların önceden daha fazla çalışmasını ifade eder. Tampon darboğaz olan kaynağın işletmenin hızına yetişebilmesi durumudur.

**3. İp:** Süreçlerin birbirine bağlanması durumunu ifade eder. Darboğazın önünde yarı mamul çok fazla birikir, bu stokların önlenmesi için sürecin darboğaza kaynağa göre ayarlanmasını ifade eder.



**Şekil 6: Davul Tampon İP**

**Kaynak:** (Kartal, 2006)

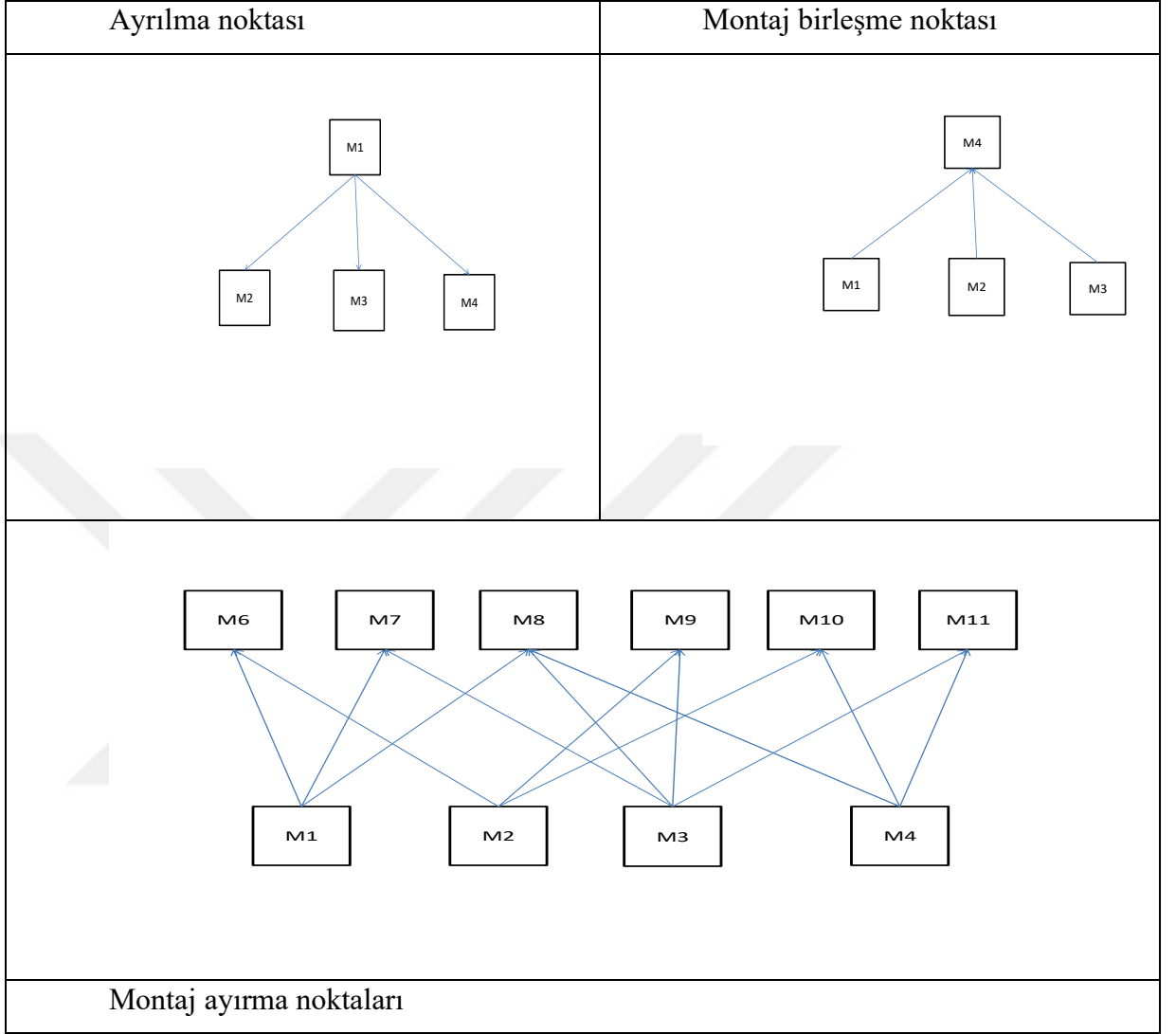
### 2.5.1.2 IVAT Analizi

IVAT analizleri, üretim sistemlerindeki malzeme ve parçaların hammadde halinden tamamlanmış ürün haline geçişinde, genel sistem akışın belirlenmesini sağlayan bir kısıt yönetim sürecidir (Akkaya, 2015).

Malzemenin ürün akışı sırasında birden fazla malzemeye ayrıldığı adıma “Ayrılma Noktası”, birden fazla farklı parçanın tek ürün oluşturabilmek üzere montajlandığı noktaya “Birleşme Noktası”, bir dizi ortak bileşen parçasının çok sayıda ve çeşitli yollarla ana ürünleri oluşturmak üzere montajlandığında meydana gelmesine “Montaj Noktası” denir.

Bu sürecin aşamaları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

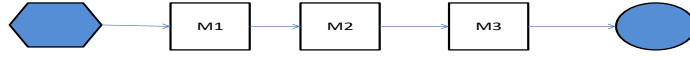
**Çizelge 1: IVAT Analiz Şemaları**



**Kaynak:** (Şahbaz, 2005)

IVAT analiz yapmadan önce üretim şekillerine değinmekte fayda var.

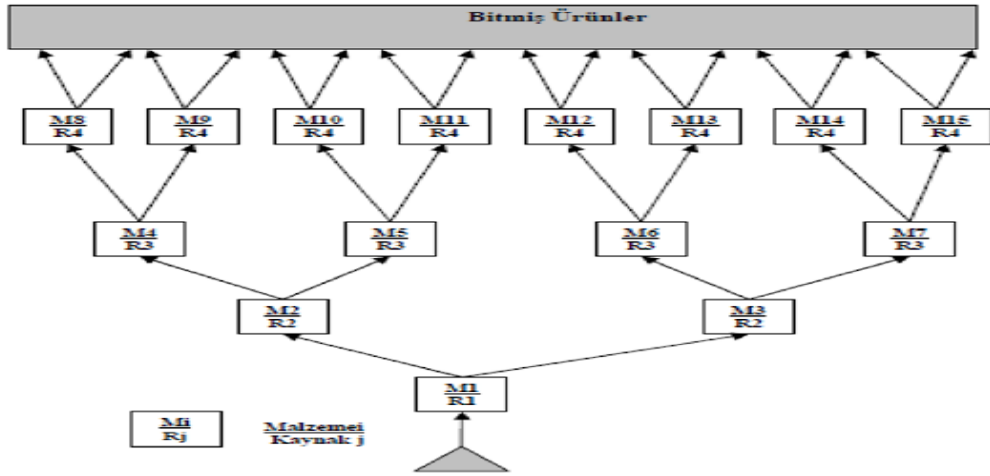
**1. I tipi üretim:** En basit iş şemasıdır. Adından da anlaşılacağı üzere I tipinde bir iş süreci mevcuttur. Sisteme iş bir noktadan girer, diğer bir noktadan çıktı olarak çıkar. Aşağıda I tipi üretim şeması modeli verilmiştir:



**Şekil 7: I Tipi Üretim Modeli**

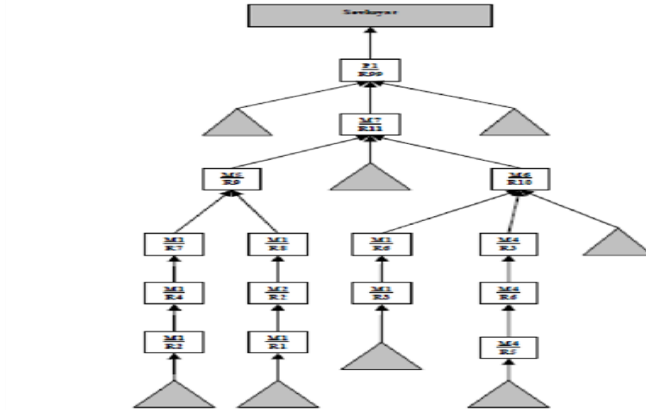
**Kaynak:** (Kartal,2006)

2. **V tipi üretim:** Burada sisteme işlenecek parça bir noktadan iki farklı noktaya girer ve artarak devam eder. Şekil 9'da V tipi üretim modeli gösterilmiştir.



**Şekil 8. V Tipi Üretim Modeli**

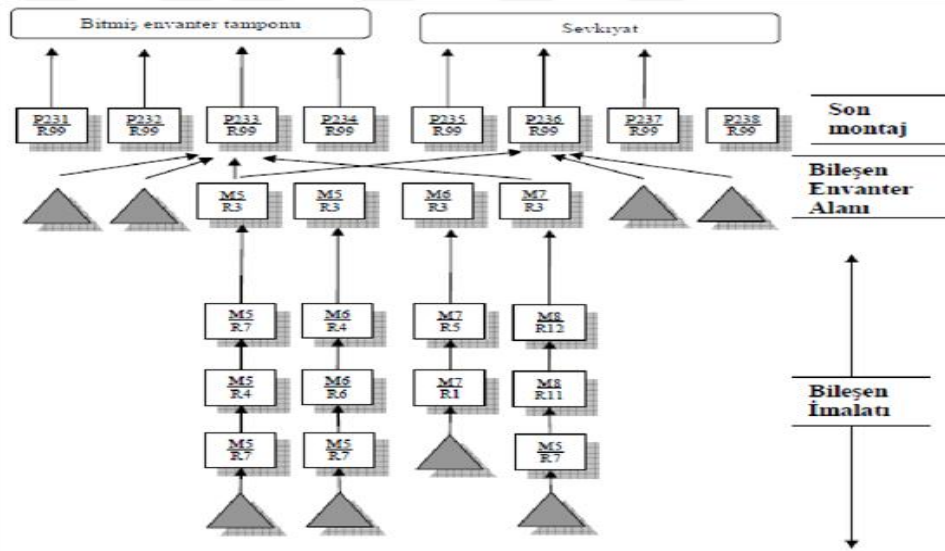
3. **A tipi üretim:** İşletmemde girdiler farklı noktalardan girer ve süreç birleşerek sonunda bir çıktı haine ulaşması ile oluşur.



**Şekil 9: A Tipi Üretim Modeli**

**Kaynak:** (Kartal, 2006)

**4. T Tipi Üretim:** Bu işletmede genel akış vardır sisteme birçok noktadan giriş olur yine çıktı farklı noktalardan alınabilir



**Şekil 10. T Tipi Üretim Modeli**

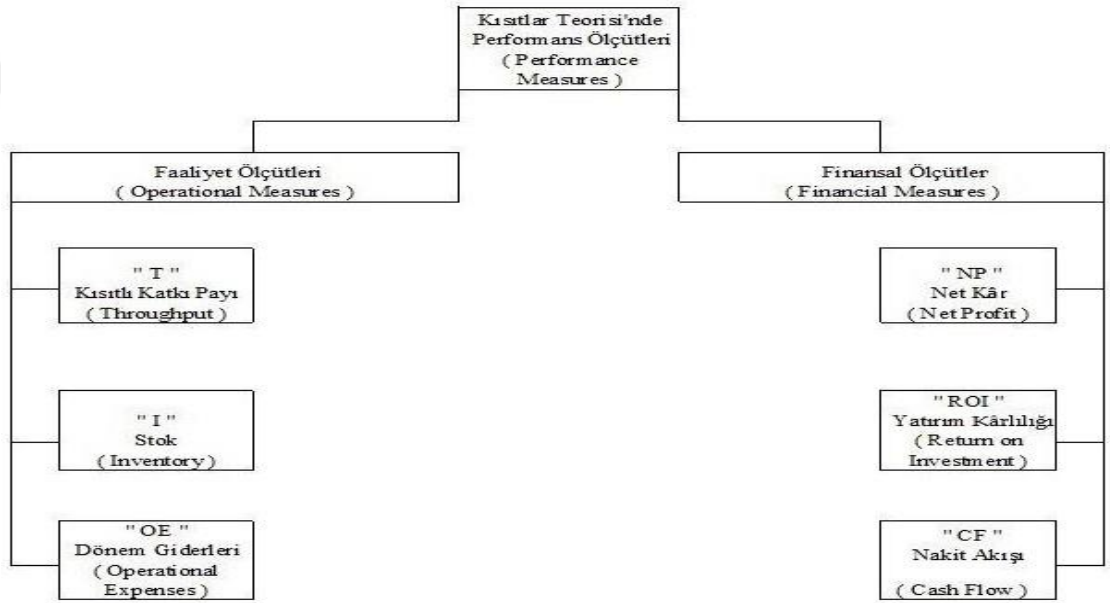
**Kaynak:** (Kartal, 2006)

## 2.5.2 Performans Ölçütleri

Kısıtlar teorisinde performans ölçütleri: Faaliyet ölçütleri ile Finansal ölçütlerdir. Bu iki ölçütün işletmenin amaca ne kadar yaklaşmış yaklaşmadığının ölçülmesidir. İşletmenin üretim sürecindeki birçok değişken tarafından ölçülür.

Üretim süreci işletme için ne kadar önemli ise performans ölçümleri de o düzeyde önemlidir. Kısıtlar teorisi temel ölçümlerin yanında yeni ölçümler getirmiştir.

Şekil 11de performans ölçütlerin neler olduğu gösterilmektedir:



Şekil 11: Performans Ölçümlerin İki Bileşeni

**Kaynak:** (İlhan, 2014)

### 2.5.2.1 Faaliyet ölçütleri:

İşletmenin hedefi bugün ve gelecekte para kazanmaktır. Para kazanmayan işletme hiçbir şekilde hayatına devam edemez. Goldratt sürekli üzerinde durmasının nedeni bundandır. Mallarınız çok kaliteli olabilir, çok fazla kişiyi istihdam ediyor

olabilirsiniz ya da ürünleriniz rakiplerinize göre çok kısa sürede müşterinize ulaşıyor olabilir. Bunlar firma imajı açısından önemlidir.

Goldratt'ın sistemini farklı kılan ise aşağıda sayılan üç özellik oluşturmaktadır. Bunlar: stok katkısı, stok ve faaliyet gideridir. Finansal ölçütler işletmenin para kazanıp kazanmadığını gösterir. Faaliyet ölçümleri ise işletmenin nasıl daha yüksek düzeyde para kazanabileceğinin anahtarıdır.

**1. Süreç katkısı:**

Süreç, sistemin satışlardan para yaratma hızıdır (Goldratt ve Fox,1986).

**2. Stok:**

İşletmenin üretimde kullanmak için aldığı ve üretimde daha kullanılmayan hammaddeleri ifade eder. İşletme üretimde kullanmak üzere hammadde satın alır ve bunları stok olarak kaydeder.

**3. Faaliyet gideri:** Faaliyet giderleri, firmanın stoğu sürece çevirmek için harcadığı tüm parayı ifade eder.

**2.5.2.2 Finansal Ölçütler:**

Finansal ölçütler bilinen temel işletmenin kar edip etmediğın gözler önüne serildiğı ölçümlerdir.

**1. Net Kar:** Para kazanıp kazanılmadığının ölçüdür.

**2. Yatırım Karlılığı:** Firmanın para kazanma hedefinin oransal ölçüdür.

**3. Nakit Akışları:** Firmanın finansal yükümlülüklerini karşılayabilmesi için gerekli para miktarı.

**2.5.3 Düşünme Süreçleri**

Beş odaklanma adımı ve mantıksal düşünme süreci olarak iki kısımdan oluşur. Beyin fırtınası şeklinde işletmenin darboğazını bulup yönetilmesini ifade eder. Bu iki süreç aşağıda açıklanmıştır.



### 2.5.3.1 Beş Odaklanma Adımı

KT'nin sürekli gelişme yaklaşımında uygulanması, yinelenen beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmaktadır (GOLDRATT ve COX, 2004: 307).

**1. Sistemin kısıt(lar)ının tanımlanması:** Sistemin ilk olarak kısıtının belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. İşletme için nelerin kısıt olduğu ve hedefe ulaşmada ne gibi zorlukların olduğu iyi bir biçimde tanımlanması gerekmektedir.

**2. Sistemin performansını artırmak için tanımlanan kısıtların etkin bir şekilde yönetilmesi:** Sistemin kısıtı belirlendikten sonra sıra kısıtı sömürmeye gelir. İşletmenin tüm çalışma performansını en basit düzeyde kısıt belirler. Kısıt tüm çıktıyı etkiler.

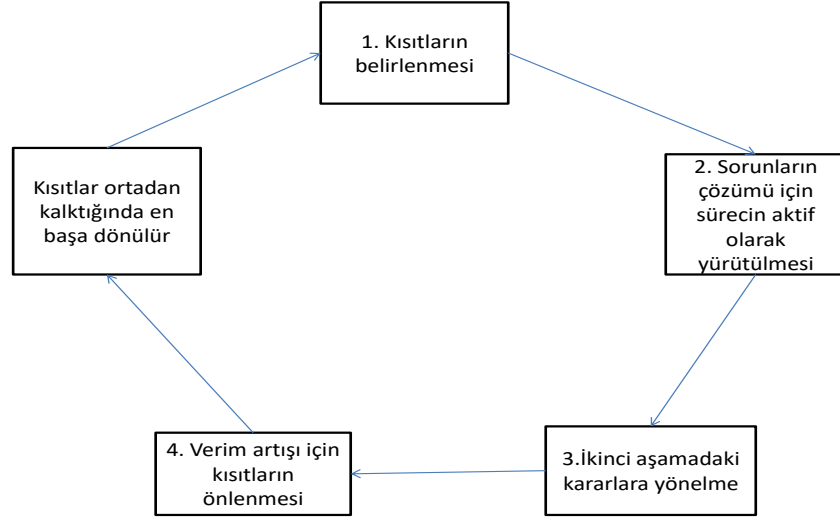
**3. Sistemin ikinci aşamadaki karara odaklanması:** İşletme için sırada kısıtı yönetmesi ve kısıtın oluşturduğu darboğazdan kurtulması gerekmektedir. Kısıtlar teorisi bir yönetim felsefesidir. Bundan dolayı kısıt ortaya çıktıktan sonra kısıtı yönetebilmek için bir odaklanma süreci gerekir. Kısıt üzerine gereken düzeyde durulmaması halinde süreç sekteye uğrar.

**4. Performansın artırılması için kısıtların ortadan kaldırılması:** Kısıtları ortadan kaldırılması halinde sadece bir iş istasyonunda değil tüm iş sürecinin çıktısında artış meydana gelir. Yöneticiler genelde kısıtın performansını işletmenin tüm performansını etkilemede düşük düzeyli bir ilişki olduğunu düşünür. İşin özünde ise kısıt tüm işletme performansını etkiler. Kısıt tüm çıktıyı etkiler.

**5. Dördüncü basamakta sorun giderildiğinde başa dönmek:** Kısıtlar teorisi döngüselidir. Bir kısıtın yönetilmesi yeni bir kısıtın ortaya çıkması ile devam eder işte bu noktada verimliliğin artması için kısıtların tümünün yönetilmesi gerekir.

**Çizelge 2: Beş odaklanma yöntemi (Kartal, 2006)**

Odaklanma aşamaları	Tüm durumlar Ulaşılmak İstene Amaç	Fiziksel nesnel kısıtlar
Aşama bir kısıtların belirlenmesi	Kısıtları karar ağaçlarının belirlenmesi ve problemlerin tespitinde kullan	Sürecin işlemesine engel olan durumların belirlenmesi
Aşama iki kısıtların faydaya dönüştürülmesi	Eldeki kısıtlar ile mantık karar ağaçlarını en iyi sonucu bulmak için kullan	Amaca ulaşmak için birinci sorunun en iyi çözümü için karar verilmesi
Aşama üç tüm projeyi kararını destekleyecek şekilde tasarla	Tüm kararlar adım ikide verdiğiniz kararları desteklemek için kullanın	Sistemin süreci, politikaları ve kaynakları yeniden düzenle
Aşama dört kısıt sorununu çöz	Kısıt teorini karar ağacının kısıtını ortadan kaldırmak için kullan	Birinci aşamadaki kısıtı düzenle kapasite ilavesi veya kaynağın değiştirilmesi
Aşama beş başa dön fakat zaman kaybını önle	En başa dön fakat alınan kararların uygulamasına engel olacak durumlara izin verme	Verdiğiniz kararların değiştirilmesine izin verme
Sonuçlar	Buradaki amaç uygulanacak planın oluşturulması içindir	Ulaşım, lojistik kısıt teorisi vb. durumlar için uygulanır



**Şekil 12: Beş Adımlama Döngüsü**

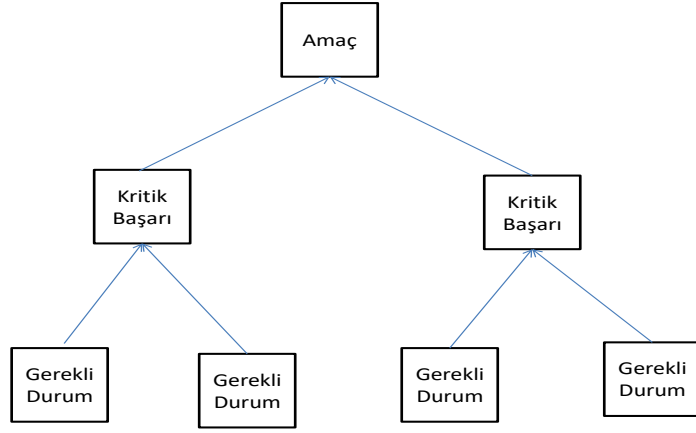
**KAYNAK:** (Goldratt, 2015)

### 2.5.3.2 Mantıksal düşünme süreci

Mantıksal düşünme süreçleri kısıtlar teorisinin en önemli boyutu olan değişme, gelişme ve ilerleme süreçlerine nasıl ulaşacağının yol haritasıdır. Üç soru üzerinden ilerler. Bunlar: Ne değişecek? Neye dönüşecek? Değişim nasıl gerçekleşecek?

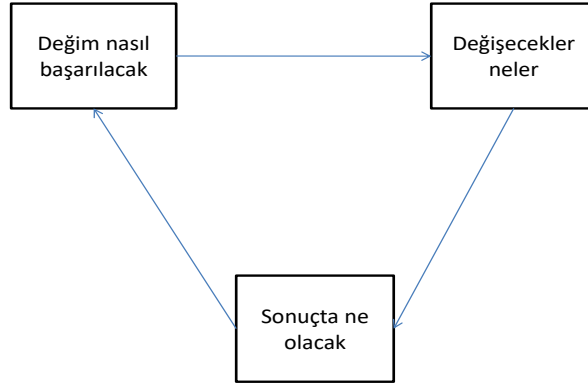
Bu düşünme süreçleri berrak düşünme için gerekli adımları belirler. İşletmenin hangi kısıtlara sahip olduğu, bu kısıtların nasıl yönetileceği ve sonuçların neler olacağı sistemi üzerine kuruludur.

İlk olarak öncelikli amaçlar şekli oluşur. Amacın ne olduğu ve amaç yolundaki süreçlerin neler olduğu üzerindedir.



**Şekil 13: Öncelikli İşler Haritası**

**Kaynak:** (Tuğcu, 2017)



**Şekil 14: Değişim Üç Temel Sorusu**

**Kaynak:** (Tuğcu, 2017)

Düşünme süreçleri “Ne değişecek? Neye dönüşecek? ve Değişim nasıl gerçekleşecek?” sorularını yanıtlamaya çalışırken beş farklı araç kullanılmaktadır. Bu araçlar aşağıda çizelgede görülmektedir.

### Çizelge 3: Düşünme süreçleri

Değişecekler neler?	Sonuçta neye dönüşecek?	Değişim nasıl başarılacak?
Şimdiki gerçeklik ağacı	Buharlaştan bulut gelecekteki gerçeklik ağacı	Geçiş değişim ağacı ön koşul ağacı

**Kaynak:** (Aytekin, Yörükoğlu ve Akman, 2012)

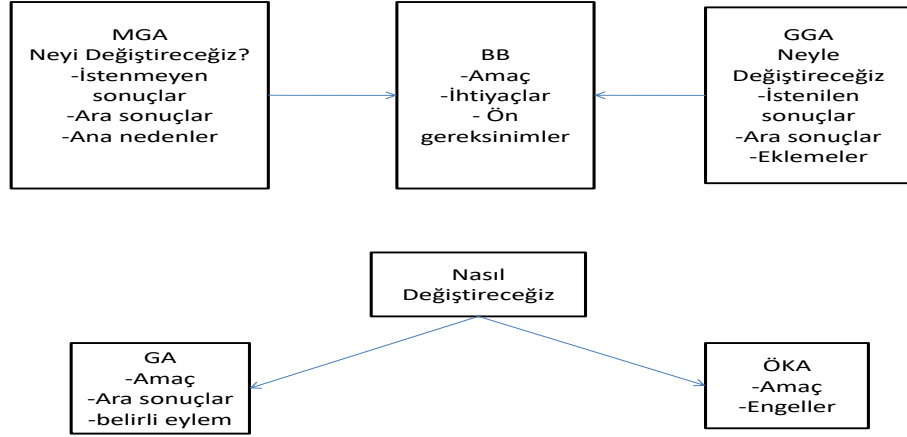
1. **Ne Değişecek:** İşletme içinde kısıt oluşturan sistemin yavaşlamasına sebep olan süreçlerin tespit edilip ortadan kaldırılması yoluyla olur. Bu süreç uygulanırken şimdiki gerçeklik ağacı kullanılır.

2. **Neye Dönüşecek:** İşletme burada sistemin kısıt oluşturan süreçlerin ortadan kaldırılması ya da dönüştürülmesi yoluyla ortaya nelerin çıkacağına ve nelerin ortadan kalkacağına yönelir. Buharlaştan bulut ve gelecekteki gerçeklik ağacı kullanılır.

3. **Değişim Nasıl Gerçekleşecek:** İşletme bu değişimi nasıl gerçekleştirecektir. Değişim zaten başlı başına zor bir durumdur. Bu süreç uygulanırken ön koşul ağacı ve geçiş ağacı kullanılır.

Düşünme süreçleri için kısıtlar teorisinde beş araç önerilmektedir. Bu araçlar:

- Mevcut Gerçeklik Ağacı (MGA)
- Buharlaştırma Bulutu (BB)
- Gelecek Gerçeklik Ağacı (GGA)
- Ön Koşul Ağacı (ÖKA)
- Geçiş Ağacı (GA)



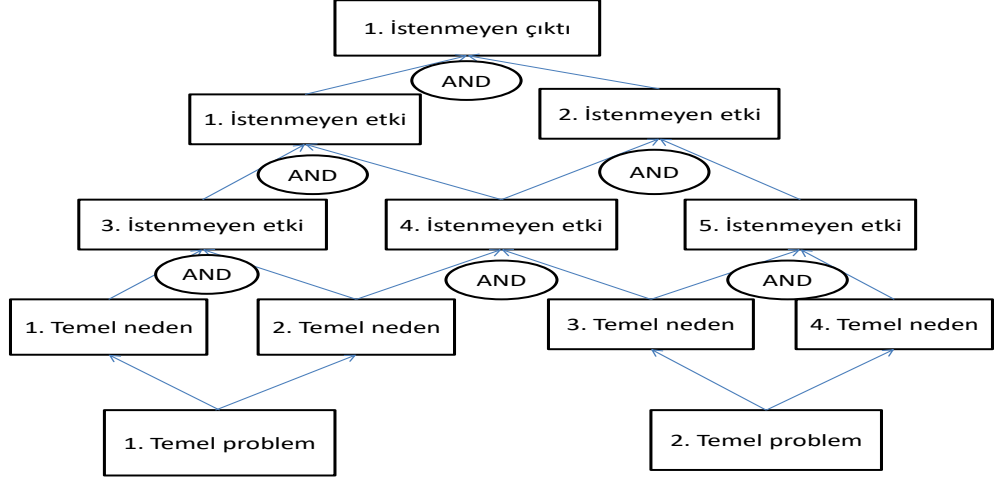
### Şekil 15: Değişimin birlikte gösterimi

**Kaynak:** (Tuğcu, 2017)

**Mevcut gerçeklik ağacı:** işletmenin şu anki durumu üzerine eğilir. Temel problemin ne olduğu sorusuna yönelir. Ne değişecek sorusuna yanıt arar. Şirketin temel problemlerinin ne olduğu, güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğu gibi önemli konular şekil üzerinde ortaya konur. Kısıtlar teorisinin uygulanması için en gerekli şart sistemin röntgeninin çekilmesidir. Bu durum mevcut gerçeklik ağacı ile sağlanır.

Probleminin tespiti ile işe başlar. Öncelikli işimiz sorunları bulmaktır. İşletmemizin ne gibi güçlü yönleri ne gibi zayıf yönleri olduğu ve bunların bir ağaç şeklinde nasıl görüntüsünün alınmasıdır.

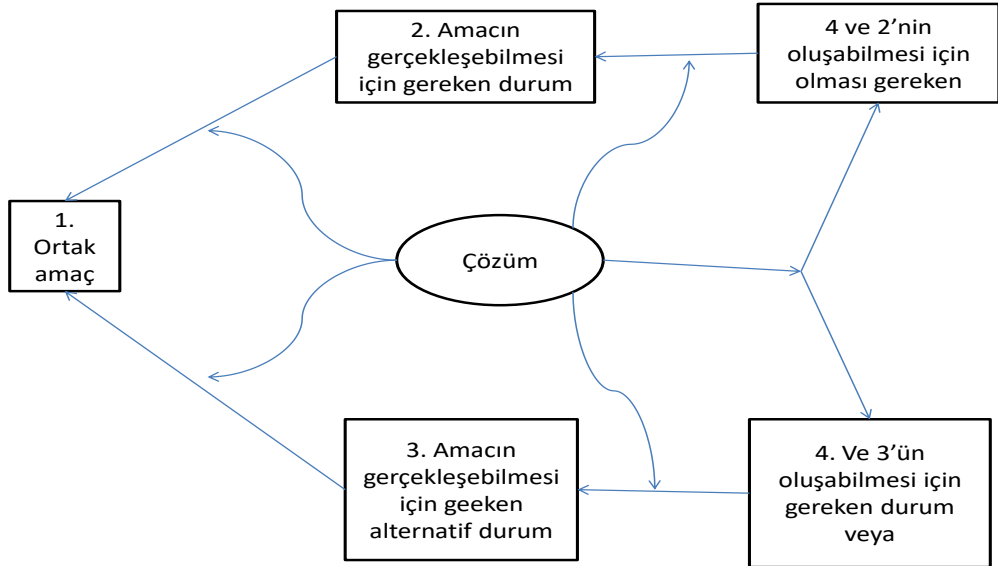
Mevcut gerçeklik ağacı bize işletmemizin tüm yönlerini ortaya koymaya sağlayan bir düşünme sürecidir. Ne değişecek? Sorusunun cevabı bulunmaya çalışılır. Sorunların tespiti ya da kısıtların neler olduğu mantığı üzerinden ilerler.



**Şekil 16: Mevcut Gerçeklik Ağacı**

**Kaynak:** (Taştan ve Demircioğlu, 20014)

**Buharlaşan Bulut:** Neye Dönüşecek? Sorusunun yanıtını arar. Ortaya çıkan istenmeyen etiler elenir amaç berrak bir biçimde ortaya çıkar. Amaç bellidir ve bu amaca ulaşmadaki yol haritasında neler olduğu şekil üzerinde ortaya konur.

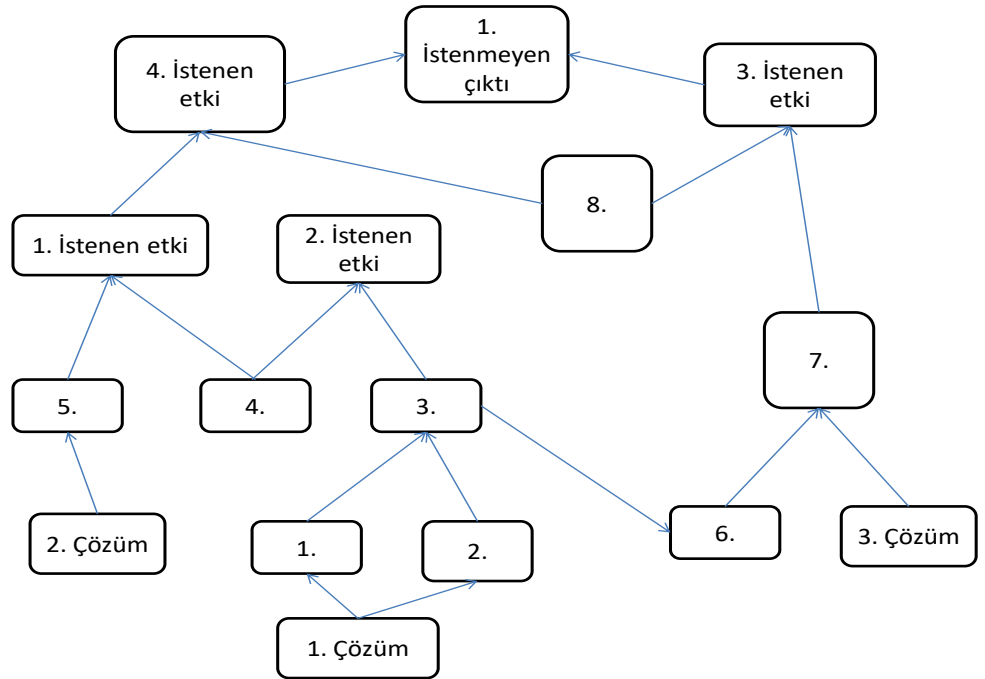


**Şekil 17: Buharlaşan Bulut Modeli**

**Kaynak:** (Taştan ve Demircioğlu, 20014)

**Gelecekteki Gerçeklik Ağacı:** Neye Dönüşecek? Sorusunun ikinci yanıtıdır. İstenmeyen çıktıların elenmesinin ardından ortaya çıkan gerçeklerimizdir.

Gelecekteki gerçeklik ağacı oluşturulması sırasında işletmenin sorunlara bulduğu çözümler ön plana çıkar. Kısıtlarımız artık bellidir ve bunların performansını artırarak işletmenin ne gibi çıktılara ulaşacağını ortaya konmasıdır.



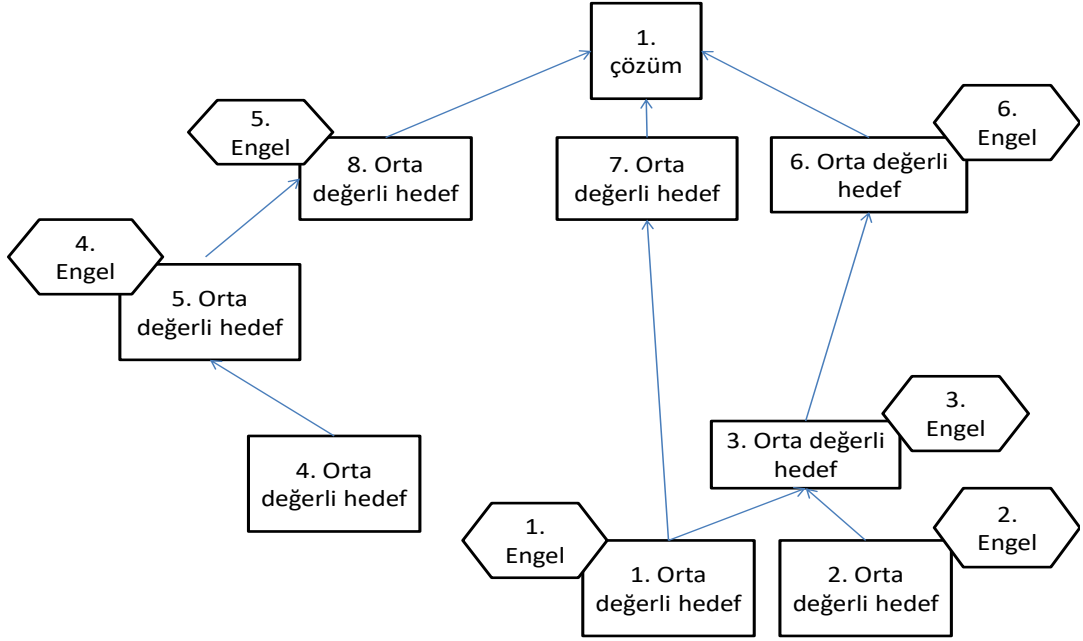
**Şekil 18: Gelecekteki Gerçeklik Ağacı**

**Kaynak:** (Taştan ve Demircioğlu, 20014)

**Ön Koşul Ağacı:** Değişim Nasıl Sağlanacak? Sorusunun yanıtının aranmasıdır. Hedeflerin ön plana çıktığı bu modelde hedeflere ulaşmada ikincil kısıtların neler olduğu ve bunların nasıl yönetileceği mantığına dayanır.



İşletmenin isteği çıktıya nasıl ulaşacağı ve bu çıktının önündeki engellerin neler olduğun ortaya konmasıdır.

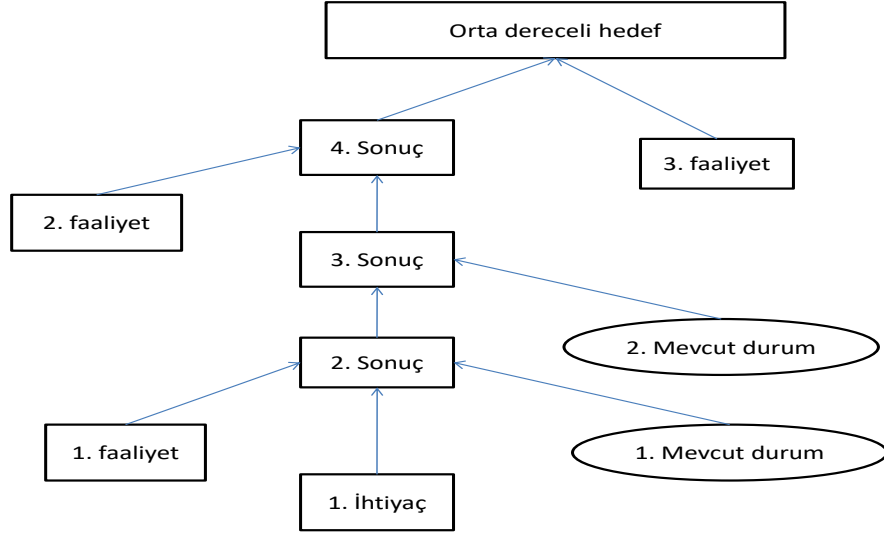


Şekil 19: Ön Koşul Ağacı

**Kaynak:** (Taştan ve Demircioğlu, 20014

**Geçiş Ağacı:** Değişim Nasıl Sağlanacak? sorusunun ikinci yanıtı geçiş ağacıdır. Bu modelle birlikte hangi durumların atlanacağı hangi durumların elemine edileceği üzerinedir.

Geçiş ağacı hedefe ulaşmada yan koşulların etkilerinin ne olduğu üzerinden gider.



**Şekil 20: Düşünme Süreci Araçları**

**Kaynak:** (Taştan ve Demircioğlu, 20014)

## 3 TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ

### 3.1 Kooperatifçilik Kavramı

Kooperatifçilik kavramı hem ekonomik hem de sosyal yönüyle incelenmesi gereken bir kavramdır. Kooperatifler bir işletme görevi görürler, bunun yanında sadece paydaşlarına hizmet sunar ve onların gelişmesi için çalışır. İşletmeler için ise amaç sadece karını maksimize etmektir. Kooperatif ise para kazanma yönüyle bir işletme gibi çalışırken, sadece paydaşlarına sunduğu hizmet ve onların gelişmesini sağlama yönüyle ayrılır (Fasal, 2019).

Kooperatif kavramı Latince “coopretion” kelimesinin kaynağını teşkil eden Fransızcadaki “coerper” kelimesinden doğmuş ve tüm dünyada genel kabul görmüş olup birlikte iş görmek ya da iş birliği anlamında kullanılmaktadır.(İnan, 2008) Uluslararası Kooperatifler Birliği ise kooperatif kavramı “Ortakların ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak amacıyla gönüllü olarak bir araya gelmiş kişilerin oluşturdukları özerk yapılarıyla ortak olarak sahiplendikleri ve demokratik şekilde yönettikleri işletmelerdir.”(Anonim, 2012)

Kooperatif bireylerin birlikte iş yapma arzusu olarak ifade edilir. Bireyler bir iş için bir araya gelir ve bir amaç etrafında örgütlenir. Bu amaç genelde kooperatif üyelerinin çıkarlarını korumaya yöneliktir. Şirkette amaç hissedarların karını maksimize etmek iken, kooperatifte amaç paydaşların haklarını savunmak ve sürdürülebilir gelişmeyi sağlamaktır (Fasal, 2019).

Birlikte iş yapma, karşılıklı yardımlaşma, iş birliği geleneğinin insanlığın geçmişi kadar eski olduğu anlaşılmaktadır. İlkel toplumlardan günümüz toplumlarına kadar insan oğlu birlikte iş görerek ve sosyal dayanışma içinde olmuştur. Kooperatifleşme özünde dayanışmayı barındırır. Bu dayanışma ve iş birliği zamanla artış göstermiştir. Kooperatif hareketi kapitalizmin gelişmesiyle birlikte ezilen halkların sesi olma yolunda ilerlemiştir. Halkın sermaye sahipleri karşısında

ezilmesinin engellenmesi için en önemli şart birlik olma birlikte hareket etme gereksinimidir (Çiçek, 1999).

Feodalizmden kapitalizme geçiş aşamasında insanların mevcut otorite ve güç karşısında durması için birlikte olması hayati önemdedir. Devlet ve kapital güç karşısında bireylerin dik durabilmesi ve ezilmemesi için beraber olması kaçınılmazdır bu bağlamda, kooperatiflerin ortaya çıkışı kapitalizmin en hararetli yıllarında ortaya çıkması sürpriz değildir (Koç, 2001).

Kooperatif tüm güç odaklarına karşı savunma mekanizması gibidir. Kooperatifçilik hareketinin tarihi yenidir. Yaklaşık olarak iki yüz yıllık bir geçmişi vardır. İnsanlar arasında iş birliği insanoğlunun birlikte yaşamaya başlaması kadar eskidir, fakat kooperatifçilik hareketi yeni bir disiplindir. Bunun nedenin insanlar arasında dayanışma temelli olması ve bu dayanışmadan çok fazla bir çıkar beklememeleridir (Özdemir, 2016).

Piyasa ekonomisi içinde kooperatifler ürün sunmada üretilen ürünü tüketmede halkın çıkarına hareket eder. Güçlü birliktelik pazarlık gücünü artırır. (Çıkmın:2017). Bu yönüyle kooperatifler işletmelerden ayrılır. İşletme ve kooperatif için bazı değerler farklıdır. İşletmeler için temel hedef para kazanmak ve pazar payını artırmak iken kooperatifler için paydaşlarının çıkarlarını korumaya çalışır.

Kooperatifler birlikte iş görme disiplindir. Vakıf ve derneklerden ayrılan yönü ise vakıf ve derneklerin karşılık beklemeden iş yapması, bunun karşısında kooperatifler ise bir çıkar birlikteliğidir. Kooperatif bir amaç için bir araya gelen ortaklar tarafından kurulur ve bu amaç etrafında örgütlenir. Kooperatif paydaşlarına ortak adı verilir. Vakıf ve derneklere ise üyelik esastır (Fasal, 2019).

Kooperatif birliktelik gerektirir bu birliktelik birlikte hareket etmeye yönelir. Kooperatif herkesin bir oya sahip olduğu bir genel kurul tarafından yönetilir. Büyük şirketlerden farkı şirket hisselerin çoğunu elinde bulunduran kişinin şirketin sahibi olması durumu burada yoktur. Sermayesi ne kadar olursa olsun herkes bir oy hakkına sahiptir. Kooperatif ortakları için bir oy ilkesi demokratik bir oluşum olduğunun kanıtıdır (Çiçek, 1999).

Kooperatifler bir öğrenme ve öğretme merkezidir. Sosyal açıdan düşünülünce birlikte hareket etme olgusu kesintisiz bir öğrenme sürecine dönüşür. Birliktelikten güç doğar sözüne kanıt gibidir kooperatifler. Bir iş için bir araya gelen şahıslar, bildiklerini diğer paydaşlara öğretme yoluyla bu eğitim ve öğretim işini bir felsefe haline getirir.

Kooperatif işte bu birliktelik duygusu ile çalışır. Bu birliktelikte çalışmanın en önemli özelliklerinden birisi ise bir işletme gibi para kazanması gereğidir. İşletmeler gibi kooperatiflerde para kazanmazlar ise hayatlarına devam edemez. Bunun en açık örneği Memleket Sandıklarıdır kâr amacı gütmeyen ve tüm kazanımını paydaşları ile paylaştığı için hayatına devam edememiştir.

### 3.1.1 Kooperatifçilik İle İlgili Tanımlar

Kooperatifçiliğin evrensel bir tanımını yapmak zordur. Yerli ve yabancı kaynaklarda farklı birçok tanım mevcuttur. Kooperatifçiliğin esnek yapısı ve her ülkeye, düzene uyum sağlayabilmesi ile ülke şartlarına göre gösterdiği farklılıklar ile ortak bir tanım yapmak zordur. Ülkelerin yasaları ve mevzuatları farklıdır. Bir diğer yönüyle de ülkelerin sosyo ekonomik yapıları farklıdır (Çiçek, 1999)

Amerikan literatüründe kooperatif şöyle tarif edilmektedir: “üretim işlemlerinde, birikimleri iyi kullanmada veya ürünlerin pazarlanmasında ya da diğer hizmetlerin gerçekleştirilmesinde adil prensipler üzerine kurulmuş, devlet yardımı olmaksızın oluşturulan gönüllü şahıs birliğidir.” Bu tanımda;

Şahısların gönüllü birleşmeleri

Birikimleri gerektiği gibi değerlendirme

Devlet yardımı olmaması

Adil prensipler uygulaması

Esasları yer almaktadır (Çiçek, 1999)

Uluslararası çalışma bürosuna göre kooperatif: aynı ekonomik güçlüklerle karşı karşıya bulunan kişilerin ortaklaşa maddi ve manevi gereksinimlerini gidermek suretiyle, bu güçlükleri ortadan kaldırmak için kendi aralarında eşit hak ve görevlerle bireysel sorumluluk esasına göre, serbestçe birleşerek ekonomik görevlerinden bir veya birkaçını devretmek üzere kurdukları ortaklıklardır.

6762 sayılı Türk ticaret yasasına göre kooperatif: ortakların ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimine ait gereksinimlerini karşılıklı yardım ve kefalet sayesinde sağlayıp korumak amacıyla bir ticaret unvanı altında kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli bir şirkettir.

1163 sayılı Türk Ticaret yasasına göre kooperatif: tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortakların belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek geçimlerine ait gereksinimlerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlanıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir.(İnan, 2008)

G Kessler'e göre kooperatif: ortaklarına üretim veya tüketimine yönelik konularda yardım etmek amacıyla, kendilerine ait ortak işletmelerinde çalışmak için insanların serbestçe iktisaden birleşme ve bir araya gelmesidir (Özdemir, 2016).

Fahri Fındıkoğlu'nun görüşüne göre kooperatif: insanların genel gereksinimlerini temin etmek için vardır bunlar; üretim, tüketim, nakit ve barınma gibi başlıca temel ihtiyaçlardır. Bireyler bu temel ihtiyaçları karşılayabilmek için bir grup oluşturarak işletme kurma teşebbüsleridir (Çiçek, 1999).

Mülayim'e göre kooperatif: bireylerin kendi ekonomik güçleri yetmediğinde diğer bireylerle bir araya gelerek oluşturdukları ekonomik güçtür. Bu sayede işi maliyetine üretme, dayanışma ve birliktelik oluşmaktadır.

Çıkın'a göre kooperatif: sermayenin araç olarak hizmet ettiği, fazlaların yatırılan sermaye göre değil insanların kooperatif organizasyonla yaptığı işlem oranına göre dağıtılan çağdaş bir işletme/ortaklılık modelidir. Yani kısaca yapabilmenin bir başka biçimidir kooperatifçilik (Özdemir, 2016).

Büyük önder Atatürk e göre kooperatif: “kanaatim odur ki muhakkak surette birleşmede kuvvet vardır. Kooperatif yapmak maddi ve manevi kuvvetleri, zekâ ve maharetleri birleştirmedir. Yoksa bir zayıf ile kuvvetlinin birleşmesinden bahsetmiyorum. Birleşmenin böylesi zayıf olanın kuvvetliyle esir olması demektir” demiştir.

Aslında kooperatifin evrensel bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Güçlünün nedeni, kooperatifin çok değişik amaçlara ve birbirlerinden çok ayrı ekonomik ve toplumsal sistemlere kolayca uyabilen esnek bir örgüt olmasıdır. Ancak kooperatifin bir sonuç değil, belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olduğu görüşü genelde kabul gören bir görüştür (Özdemir 2016).

### **3.1.2 Kooperatifçilik İlkeleri**

Rochdale öncülerinin 1844 yılında tüketim kooperatifi kurmalarıyla ilk defa ortaya çıkan kooperatifçilik ilkeleri, bu hareketin dünya çapında kabul görmesine ve dolayısıyla gelişmesine büyük katkılarda bulunmuştur. Uzun yıllar Rochdale öncülerinin belirlediği ilkeler kooperatifçiliğin temellerini oluşturmuştur.

Kooperatif ilkelerinin neler olduğu, ilk defa bilimsel olarak 1937 yılında tespit edilmiştir. Uluslararası Kooperatifler Birliği (International Cooperative Alliance) çeşitli ülkelerin kooperatiflerinde uygulanan ilkeleri tespit etmek üzere 1930'dan 1937'ye kadar süren bir anket düzenlemiştir. Bu ankettten alınan sonuçlara göre kooperatif ilkelerini şu şekilde tespit etmiştir (Mülayim, 2003). Mutlak İlkeler.

- 1- Serbest Giriş (açık kapı),
- 2- Demokratik yönetim,
- 3- İşletme fazlalarının oranlı olarak dağıtılması (Risturn verilmesi),
- 4- Sermayeye sınırlı faiz verilmesi,

İkinci Derecedeki İlkeler

- 5- Siyasal ve dinsel tarafsızlık

- 6- Peşin satış
- 7- Kooperatif eğitiminin geliştirilmesi

Bir kooperatifin Uluslararası Kooperatifler Birliğine üye olabilmesi için en az mutlak ilkeleri, yani ilk dört ilkeyi uygulaması şart koşulmuştur. Bu ilkeleri aynen geçerli olup olmadığı özellikle 1950 yılından sonra kooperatifiler arasında tartışılmaya başlanmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra az gelişmiş ülkelerde gelişmeye başlayan kooperatifçilik, bu ülkelerin değişik ekonomik ve sosyal koşulları içinde yepyeni sorunlarla karşılaşmış ve bu nedenlerle bu ülkelerde modern kooperatifçiliğin hem pratik hem teorik bölümlerine ait ilkelerinin yeniden değerlendirilmesi ve bazı yeniliklerin yapılması gerektiği ileri sürülmüştür

. Günümüzdeki uluslararası kooperatifçilik ilkeleri ise Uluslararası Kooperatifler Birliği tarafından 1995 yılında kabul edilmiştir (Fasal, 2019).

Bu ilkeler yedi tanedir:

1. Gönüllü ve herkese açık üyelik
2. Üyeler tarafından gerçekleştirilen demokratik kontrol
3. Üyelerin ekonomik katılımı
4. Özerklik ve bağımsızlık
5. Eğitim, öğretim ve bilgilendirme
6. Kooperatifler arasında iş birliği
7. Topluma karşı sorumlu olma

### **3.1.2.1 Gönüllü ve H herkese Açık Üyelik:**

Açık kapı ilkesi denilen bu ilkeye göre kooperatife üyelik herkese açıktır. Kimse zorla kooperatif ortağı olmaya zorlanamaz ve yine kimse kooperatiftan zorla çıkartılamaz



Kooperatifin temel gereklerini yerine getiren herkes kooperatif üyesi olabilir. Kişileri rengine, diline, ırkına göre ayırmamak gerekmektedir.

### **3.1.2.2 Üyeler Tarafından Gerçekleştirilen Demokratik Kontrol:**

Kooperatifler alacakları her türlü karar ve politika oluşturmada ortakları tarafından demokratik olarak yönetilir. Her üyenin bir oy hakkı vardır. Üyelerin seçeceği yönetim kurulu tarafından sevk ve idare sağlanır.

Ortakların seçilmiş ve atanmış yöneticileri eleştirebilir gerektiğinde onları değiştirebilir. Tüzüklerinde yazan süre içinde ve tüzük şartlarının oluşturduğu durumlarda seçim yapılabilir ve seçimle yönetim değiştirilebilir

### **3.1.2.3 Üyelerin Ekonomik Katılımı:**

Bu ilkeye göre kooperatif sermayesine eşit bir şekilde dahil olurlar Ortaklar kooperatife yatırdıkları sermayeye karşılık olarak ya hiç faiz almazlar ya da ortaklara sınırlı bir faiz verilir. Kooperatifte işletme fazlasın bir bölümü yedek akçe olarak ayrılır. Diğer bir kısmı ortaklara alışverişleri oranında risturn olarak dağıtılır. Sermayenin üçüncü bölümü ise ortaklarca onaylanan faaliyetlerin desteklenmesi ve kooperatifin geliştirilmesi amacıyla kullanılır.

Kooperatife katılmaları sermayeleri karşılığında bir oranda gerçekleşir. Hizmetlerden faydalanma bu sermaye oranında gerçekleşir. Genel kurulda ise sermayesi ne kadar çok olursa olsun bir oy hakkı vardır.

### **3.1.2.4 Özerklik ve Bağımsızlık:**

Kooperatifler ortakları tarafından yönetilen özerk ve karşılıklı yardımına dayanan bağımsız kuruluşlardır. Kooperatifler devlet ve diğer kuruluşlarla anlaşma ve iş birliği yapmaları veya dış kaynaklardan sermaye sağlamaları durumunda, bütün

bu ilişkilerini, kooperatiflerin özerkliğine ve ortakların kooperatiflerini demokratik olarak yönetmelerine bir zarar getirmeyecek biçimde yürütürler (Özdemir 2006:19).

### **3.1.2.5 Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme:**

Kooperatifler, üyelerine, seçilen veya atanan idareci ve personeline, birliğin büyümesi aktif bir şekilde çalışması için eğitim, öğretim olanağı sağlarlar. Kooperatifler kooperatifçiliğin genel yapısı ve faydalarının neler olduğu hakkında kamuoyunu özellikle gençleri bilgilendirir (Özdemir 2006:20).

Bu eğitim ve öğretim kooperatif hareketin özelliklerini çalışanlara, ortaklara ve üçüncü kişilere iyi anlatılması gerekmektedir. Kooperatif hareketi günümüzde önemi artan ve sürekli gelişen bir örgütlenme modelidir. Bu durum kooperatifin sürekli bir öğrenen organizasyon olması gerekliliğini doğurur.

Özellikle kooperatif hareketin gelişmiş olduğu ülkelerde eğitim, öğretim ve bilgilendirme çok önemli bir boyutta olmaktadır. Kooperatifin serbest piyasa ve devletle ve rakipleri ile mücadele edebilmesi için sürekli bir eğitim faaliyetinin olması gerekmektedir.

### **3.1.2.6 Kooperatifler Arasında İş Birliği:**

Kooperatifler piyasada etkili ve ortaklarına yararlı olabilmek için yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası düzeyde iş birliğine gitmelidirler. Kooperatifler bu iş birliği sayesinde rakiplerine karşı örgütlü ve güçlü bir biçimde durabilmelerini sağlar.

### **3.1.2.7 Topluma Karşı Sorumlu Olma**

Kooperatif özünde toplumun çıkarına olan bir kuruluştur. Bu örgütlenme modeli olarak topluma karşı sorumluluğu daha da artmaktadır. Kapitalist sistem ve berberindeki serbest piyasa ekonomisi para kazanabilmek için tüm şartları zorlar.

Sadece insanı değil doğayı da sömürür. Kooperatif hareketi ise topluma karşı ve doğaya karşı sorumluluğu vardır. Bu noktada hem insanı korumakla hem de doğayı korumakla yükümlüdür.

### **3.2 Dünya’da ve Türkiye’de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi ve Bugünkü Durumu**

#### **3.2.1 Dünyada Kooperatifçilik**

Kooperatifçilik tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların birlikte yaşamaya başlaması ile ihtiyaçlarını gidermek için beraber çalışması gerekmiştir. Tarihin çok geçmiş dönemlerinde basit düzeyde kooperasyon oluşumları görülmektedir. İlkel toplumlarda bile bireyler şahsen başa çıkamayacakları sorunlar karşısında iş birliği yaparak bu sayede ekonomik olarak birçok işi beraber başarmışlardır. Nüfus artış hızına bağlı olarak, yetersiz kaynakların kıtlığının artması, insanlar arasında iş bölümünün oluşmasına ve mesleki işkollarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sosyal yapı içerisinde farklı gelir düzeylerinin oluşması ve mesleklerin belirginleşmesi ile insanlar arası iş birliği faaliyetleri önem kazanmıştır (Koç: 2001).

Avrupa ülkelerinde “Mir, zadruga veya artel”, Afrika da tarımsal kesimde yapılan işbirliklerinden “aikingaya, efaka ,egbe , komin , ikokoro” tasarrufla işbirliği olan “ esusu” Latin Amerika da “ Ayllu ” Meksika da “ ejido ” Hindistan da “ Ponsava” Japonya da “ dokuzu , kumiburakn, yui ” geleneksel kooperatif şeklindeki çalışma ve işbirliğidir (Dicle, 2016).

Kooperatifçilik Avrupa, Amerika, Afrika, Asya, Antarktika kıtalarının hepsinde ve tüm ekonomik sistemlerde vardır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kooperatif piyasanın %50’sinden fazlasında pay sahibidir. (Özdemir: 2016)

Almanya’dan, İsviçre, Fransa, Avusturya ve İtalya’ya kadar Alpler bölgesinde rastlanan birlik süthaneleri oldukça geçmiş bir zamana dayanır.

Anadolu'da neredeyse her bölgesinde var olan ve tarihin eski devirlerinden bu yana varlığını koruyan süthaneler, ortak çamaşırhaneler, ortak fırınlar, ortak çoban tutmalar, imece, keşik gibi adlarla anılan çeşitli diğer iş birliği şekilleri Türk toplum geleneğinde karşılıklı yardımlaşma ve iş birliği ile kooperatifçilik hareketinin esas itibari ile, çok eski çağlardan beri mevcut olduğunun açık örnekleridir. (Koç:2001)

Kooperatif fikrin ortaya ilk ortaya çıkışı ise İngiltere'de olmuştur. Sanayi devrimin en hızlı ülkesi olan İngiltere kooperatif fikri konusunda da önemli aydınlar çıkarmıştır. Kooperatif fikrinin ilk temsilcilerinden biri de Robert Owen'dır. 1771 yılında İngiltere'de bir iplik fabrikası satın alarak işe başlamıştır. Bu iplik fabrikasında işçiler için iyileştirmelere giden Owen, sermaye sahipleri ve devletin öfkesini üzerine çekmiştir. Kapitalizmin en ateşli merkezlerinden olan İngiltere'de çalışan kesim için iyileştirmeler yapmak Müslüman mahallesinde salyangoz satmaya benzer. Devlet ve sermaye sahiplerin öfkesinden nasibini alan Owen soluğu ABD'de alır. ABD'ye gidince yine aynı mantık ile işçilerin çalışma süreleri, çalışma koşulları gibi konularda iyileştirmeler yapmaya çalışmış fakat başarısız olmuştur.

Dr. Wiiliam King, Owen'ın fikrinden etkilenmiştir. Union SHOP isimli birlik mağazaları kurmuş olan King, ilk başlarda başarılı olsa da, günümüz basit kooperatifçilik ilkelerini uygulamadığı için ömrü kısa olmuştur.

Çalışma koşulları, çalışma süreleri ve diğer insani değerler konusundaki adaletsizlikler işçi sınıfı için katlanılmaz bir hal almıştır. Kapitalizmin tüm değerleri olduğu gibi insanı da metalaştırmıştır. İnsanlar alınır satılır bir obje haline gelmiştir. Bu koşullarda İngiltere'de Roacdale Öncüleri ortaya çıkmıştır. 1844 yılında dokuma fabrikasında çalışan 28 çalışan tarafından kurulmuştur. Bu öncüler kooperatif hareketinin il temsilcileri değildir fakat kooperatif hareketini en iyi uygulayan ve bu hareketin lideri sayılabilecek bir oluşumdur. Ortay koyduğu ilkeler ise ileride kooperatifçilik ilkeleri olacaktır.

İngiltere'de ortaya çıkan kooperatif öncülerinden sonra sırada Fransa var Kapitalizmin bir diğer beşiği olan Fransa, işçi hareketlerinden nasibini almıştır. Bu durumdan üzerine vazife çıkarmaması zaten düşünülemez. Sermayeye karşı büyük

direniflerin merkezi olan ve birçok dufünür çikaran Fransa bu konuda da üstüne dufeni yapmifftır.

İlk öncülümüz Fourier'dır. Fourier Robert Owen'dan etkilenmiş bir yazardır. Çeşitli kitaplar yazan Fourier düşüncelerini bu kitaplarda dile getirmiştir. Hayali kooperatifler kurduğu bu ütöpic eserlerde yeni bir düzen inşa etmeye çalışmıştır.

Fransa'da birçok kooperatif hareketi yaşanmıştır fakat bunlar başarısız denemeler olarak kalmıştır. Kooperatif hareketine yeni bir soluk getiren ise Buchez olmuştur. Buchez günümüzde kooperatif denebilecek yapılar oluşturmayı başarmıştır. Üretimin gelişim en önemli aktörü olduğunu düşünen, Buchez üretimdeki birlik ve beraberliğin önemini vurgulamıştır.

Buchez fikirlerini hayata geçirebilecek konuma da gelmiştir. 1844 yılında cumhurbaşkanı olan Buchez, kooperatiflere çeşitli yardımlar sağlamıştır. Bu yardımlar ise ya sermaye sahiplerin eline geçmiş ya da gelişen kooperatifler sermaye sahiplerine dönüşmüştür.

Fransa'daki bir diğer kooperatif fikrinin gelişmesine katkı sağlayan kişi Blanc'dır. Blanc gazetecilik ve yazarlık ile uğraşmış 1844 yılında kurulan hükümette bakanlık yapmıştır. Kooperatifçilik fikrine katkısı ise "Emeğin Teşkilatlanması" adlı eseri ile olmuştur. Blanc'da diğer öncülleri gibi ütöpic bir dünya kurmuş ve bu ütöpic dünyada kooperatif fikrine sıkı sıkıya bağlanmıştır.

Kooperatifçilik üzerine çalışmış bir diğer Fransız bilim insanı Charles Gide'dir. Fikirlerin özünde yatan ise herkesin tüketici olduğu fikridir. Tüm insanlar özünde tüketir. Bu tüketme isteği üretimi oluşturur. Kooperatif bu noktada önem kazanır, bu üretim ne kadar birlikte olur ve kooperasyon fikri güçlenirse o kadar iyidir.

İngiltere öncülleri ile Fransız öncülleri ayıran nokta burada çıkmaktadır. İngiliz öncüler tüketim kooperatifleri üzerine eğilirken Fransız öncüller üretim üzerine yoğunlaşmıştır. Fransa'nın İngiltere'ye karşı bir diğer artışı ise 1844 olaylarını yaşamasıdır. 1844 yılından sonra kurulan cumhuriyet kooperatif fikrine pozitif

bakmıştır. Kooperatif fikrine karşı gösterilen direnç de iki ülkede farklı olmuş fakat iki ülkede de başarılı sonuçlar alınamamıştır.

Sanayi devrini rakiplerine göre geç tamamlayan ve gelişmek ve arayı kapatmak için zamanı kısıtlı olan Almanya'da kooperatif fikrinin gelişmesini sağlayan iki kişi olmuştur. Bunlarda biri Herman Schultze'dir.

Bu nedenle Almanya rakiplerine göre geridedir. Bu geri kalmışlığı birlikte hareket etme fikri ile aşabileceklerini düşünen Almanya'da kooperatif fikri önemli bir yayılma alanı bulmuş ve önemlisi halk tarafından benimsenmiştir.

Herman Schultze sanayi alanında çalışan kesimin üzerine yoğunlaşmıştır. Büyük sanayi gruplarından olumsuz etkilenen küçük esnafı korumak için çeşitli faaliyetlere girişmiştir. Esnafın en önemli sorunlarının başında kredi bulmak olduğunu gören Schultze bu durumu düzeltmek ve küçük esnafa kredi sağlamak için "Esnaf Kredi Bankası" kurmuştur.

Bir diğer Alman düşünür Raiffeisen'dir. Raiffeisen çalışma alanı tarım kesimi olmuştur. Tarım kesiminin sorunlarının başında sermaye bulmak gelmektedir. Sermaye bulamayan köylü tefeciden yüksek faizle borç almakta ve geriye ödeyememektedir. Bu sorunu çözmek için bir banka kuran Raiffeisen çiftçinin temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır. Bununla birlikte Raiffeisen kooperatif ile ilgili temel ilkeler getirmiştir (Özen, 2013):

1. Kooperatif ortaklarının sınırsız sorumluluğu olmalıdır,
2. Raiffeisen kooperatiflerinin de dar bölgede sınırlı sayıda ortak işle çalışması esastır,
3. Denetim koşulu,
4. Kooperatifin çalışma konusu sınırlı olmalıdır,
5. Giriş parası
6. Risadece sturun dağıtılması ilkesi,
7. Sadece ortakların yararlandırılması ilkesi,
8. Eşitlik uygulaması,
9. Düşük faiz uzun vade uygulaması.

Raiffeisen kooperatiflerinde çalışanların ücret almadan çalışması diğer bir devrimsel özelliktir.

Batılı ülkelerdeki kooperatif hareketlerine değindik kısaca ilk öncülleri açıkladık. Kooperatif fikrinin asıl önemli gelişme gösterdiği bir diğer ülke ise Sovyet Rusya'dır. Sovyet Rusya gerçekleştirdiği devrimden sonra kooperatif fikrine daha yakın bakmıştır.

Kooperatif fikri ilk başlarda büyük sermaye sahipleri tarafından bir tehdit olarak algılansa da gelişen demokrasi kültürü bu algıyı yıkmış ve kooperatif fikri önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzden yüz yıl öncesinde ise kapitalizmin en hararetli tartışmaları yaşanmakta ve bireye verilen önem çok düşük düzeyde kalmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Sovyet Rusya ortaya koyduğu modellerle önemli bir aktör olmuştur.

Sovyet Rusya'da bunun en önemli rneği Kolhozlar Sovhozlardır. Kooperatif hareket etme eylemi olarak tanımlanan bu kavramların önemli özelliği toprağın mülkiyetini devlete alması ve bu mülkiyeti tüm halkın birlikte kullanmasıdır.

Sovyet düzenin en önemli özelliği zaten tüm üretim araçları ile üretici glerin eşit dağıtımına dayanmasıdır. Bu nedendir ki kooperasyon fikri zaten önemli bir değer oluşturur.

Günümüz şartlarında ise demokrasi kültürün gelişmesi, insan haklarının önemli bir değer oluşturması, büyük sermaye sahiplerine karşı birlik olma duygusunu gelişmesi gibi önemli gelişmeler kooperatif fikrini önemli kılmıştır. Kooperatif çok daha fazla önem kazanan bir kavram olarak hayatımız girmiştir.

İlk ncler bu şekilde özetlemek mümkündür. Günümüze geldiğimizde ise Birleşmiş Milletler 'in raporları doğrultusunda tahmini olarak dünya genelinde 750.000'nin üzerinde kooperatif mevcuttur bu kooperatiflerin ortaklarının sayısı ise 1 milyarın üzerinde olduğu belirtilmiştir.

Bugün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kooperatifçilik önemli bir sosyal ve ekonomik hareket olarak kabul edilmekte; dünyada barışın, çevrenin korunmasına ve istihdam yaratma, kaynakları harekete geçirme, yatırım oluşturma ve ekonomiye, sürdürülebilir kalkınmaya ve yoksullukla mücadeleye katkıda bulunan önemli araçlardır. Hatta kooperatifçilik gelişmede hızlı ekonomik büyüme ile toplumsal ve sosyal adaleti ve demokrasiyi bir arada gerçekleştirmeye en yararlı sektör olarak, bütün gelişmekte olan ülkeler için bir çıkar yol olarak kabul edilmiştir. (Özdemir :2016)

Dünya çapında birçok kooperatif örgütlenmesi mevcuttur. Uluslararası kooperatifler birliği 100 üyeden oluşmaktadır. Dünya çapındaki bir milyar kooperatif üyesinin%93 oluşturmaktadır. Dünyanın en büyük 50 bankası içindeki, Almanya'dan 2, Fransa, Hollanda ve Japonya'dan 1'er olmak üzere 5 banka, kooperatif bankasıdır. Dünyada 3 milyar kişi ekonomik yaşantısında kooperatiflerle ilintilidir.

Öte yandan kooperatifçilik hareketinin gelişmişliğini ölçen birçok ölçüm standart geliştirilmiştir. Kooperatif birlikte iş yapma üzerine kurulur. Bu birlikte iş yapma sürekli eğitim ve gelişmeyi kaçınılmaz kılar. Gelişme ve değişime ayak uyduramayan hiçbir işletme hayatta kalmaz hele birde kazanç olanı düşük olan kooperatiflerde değişim ve gelişme kaçınılmazdır.

Kooperatifçilik hareketi sürekli gelişme ve değişimin kaçınılmaz olduğu bir noktadadır. Günümüz piyasa koşullarında artan rekabet şartları bu gelişim ve değişimi kaçınılmaz kılar.

Dünya da kooperatiflerin genelde yüksek Pazar alanlarında yoğunlaşması bu değişim ve eğitimin önemini ortaya koyar. Dünyanın en gelişmiş ülkelerinde kooperatif hareketlerinde çok önemli düzeydedir. Dünyanın en büyük kooperatifleri gelişim ve değişimin hızlı olduğu, sürekli gelişen koşullara uyum sağlayan, insani gereksinimleri sağlayan ülkelerde yoğunlaşmıştır.

Gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde ise oluşturulan kooperatifler ya kısa ömürlü olmuştur ya da amacından sapmıştır. Bunun nedeni eğitimin gerekli koşullarda verilememesi, kurum kültürünün oluşturulamamasıdır. Eğitim yetersiz



olması kooperatiflerin amaçlarından sapmasına ve asıl hedef olan kooperatif ortaklarına hizmet sunma işini yapamamasına neden olur.

Dünyadaki en büyük 300 kooperatifin yıllık iş hacmi, dünyanın 10. büyük ekonomisine eşdeğer bir iş hacmine sahiptir

### **3.2.2 Türkiye’de Kooperatifçilik**

Türkiyede kooperatifçilik değil ama birlikte iş yapma işi çok eskilere dayanır. Osmanlı devletindeki ahi teşkilatı, lonca ve vakıflar bunların örnekleridir. Bunlar bir kooperasyon faaliyeti yürütmüşlerdir. Şekil olarak kooperatife benzemese de bunlar birlikte iş yapma, birlik olma, toplumun yararına çalışma gibi konularda öncü olmuştur. Ahi teşkilatı üretilen ürün için standartlar geliştirmiş ve standartlara uymayanları cezalandırmıştır. Lonca teşkilatı ise kişilerin ve firmaların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmıştır.

Türkiye’de kooperatifçilik hareketinin bir diğere unsuru köylerde hala devam eden imecedir. İmece birlikte iş yapmak anlamına gelir. Bir iş için köy halkı ya da o yörenin insanı birleşir. İmecenin en önemli özelliği iş bittikten sonra dağılmasıdır. Köye su getirmek için oluşturulan bir imece grubu bu iş bitiminde dağılır. Hedef belli olan bir işi el birliği ile yapmaktır.

İmece günümüzde az gelişmiş köylerde devam etmektedir. Köylüler bir iş için bir araya gelir ve işin tamamlanması için ortak hareket ederler. Ve iş bitince dağılırlar. Bu kooperatiflerin devamlılığı ile karşılaştırıldığında büyük farklılık gösterir

Kooperatif feodaliteden kapitalizme geçiş sırasında günümüz gelişmiş ülkelerinde ortaya çıkmıştır. Kapitalizmin insanı da tıpkı meta gibi sömürmeye çalışması karşısında insanlar birlikte iş yaparak birli olarak bu düzen karşısında ezilmemeye çalışmıştır.

Türkiye ise ne tam bir feodalite yaşamış ne de tam bir modernleşme yaşanmıştır. Bu durum birlik olma duygusunu ve birlikte iş yapma durumunu

etkilemiştir. Kooperatif hareketleri dünya ile aynı anda başlamasına rağmen gelişme ve ilerleme konusunda sınıfta kalmıştır.

Türkiye de ilk kooperatifçilik hareketi Mithat Paşa ile başlamıştır. Mithat paşa, Türk köylüsünün içinde bulunduğu ekonomik şartlardan kurtarma ve tefecilerin elinden almak için 1863 yılında kooperatiflerine benzer bir yapı oluşturulmuştur. Adı memleket sandıkları olan bu kurum çiftçinin en basite düzeyde girdilerini sağlama ve çiftçiyi koruma görevi üstlenmiştir.

Mithat Paşa tarafından 1867’de hazırlanan Memleket Sandıkları Nizamnamesi ile Memleket sandıkları kurulmuştur. Memleket sandıkları başarısız olunca yerini Menafi sandıklarına bırakmıştır. Menafi sandıkları ise yerini Ziraat bankasına bırakmıştır. Kooperatif hareketi 1.Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşları sırasında bir ilerleme gösterememiştir. Genç cumhuriyet ile Ziraat Bankası ve TKK ayrılmış ve modern bir kooperatif kurumu oluşturulmuştur.

Cumhuriyet dönemi ile her alan da ilerlemeyi savunan Mustafa Kemal Atatürk kooperatifçilik alanında da önemli atılımlar yapılmıştır. Halka kooperatifçiliğin anlatılması, halkın eğitilmesi ve halkın beklentilerine cevap verilmesi amaçlanmıştır.

Kooperatifçilik konusunda birçok yasal düzenleme yapılmıştır. Bu amaçla yapılan en önemli değişiklik 1935 yılında kabul edilen 2834 sayılı tarım kredi satış kooperatifleri ve birlikleri 2836 sayılı tarım kredi kooperatifleri kanunlarıdır. Bu kanunla dünya şartlarına uyan ve rakiplerine karşı dirençli gelişen ve değişime ayak uydurabilecek bir kurum kültürü oluşturulmaya çalışılmıştır.

### **3.2.2.1 Memleket Sandıkları**

Tarım Kredi Kooperatifleri kuruluş ve işleyiş şekli itibariyle ilk uygulamasını 1863 yılında kurulan Memleket Sandıklarında bulmuştur. Bu yılda Mithat Paşa'nın Niş Valiliği sırasında Şehir köyü (Pilot) kasabasında kurduğu bu ilk teşkilatla

tarımında kredilendirilmenin Türkiye'de başlangıcını oluşturmuştur. 1867 yılında Mithat Paşa tarafından hazırlanan nizamname ile sermaye, yönetim, ikraz işleri, kârın kullandırılması ve muhasebe işleri gibi hususlar belli esaslara bağlanmıştır (Mülayim, 2003:47).

Memleket sandıkları temel hedefi kar elde etmek olan ilk kurumdur. Bir işletme için kazanç sağlayamaması ne kadar hayati ise oluşturulan bu kurumunda kazanç elde etmesi o derece önemlidir. Ancak sandıkların kârları, sermaye ye ilave edilmesi yerine ilçe ihtiyaçları ile çeşme, köprü, okul, kaldırım gibi yapı ve yolların inşasında kullanılmıştır. Bu durum sistemin mali yapısını ve başarısını olumsuz etkilemiştir. Kazançların üstüne koyarak ilerlemesi gerekir, enflasyon kazancı eritir. O yılki tüm kazancın o yıl harcanması memleket sandıkları için hayatlarına devam edememesini neden olmuştur.

### **3.2.2.2 Menafi Sandıkları**

132 Sandıkların bünyelerini ıslah çaresi olarak sermaye sistemine bir kural getirilmesi düşünülmüş, 1883'te sandıkların sermaye ihtiyacını karşılamak üzere aşar vergisine %10 oranında "Menafi Hissesi" adı altında bir zam yapılmış ve sermaye hissesine verilen isim nedeniyle, Memleket Sandıklarına bu tarihten sonra Menafi Sandıkları denilmiştir. (Mülayim, 2003:47).

Menafi sandıkları ilk başta yapılan yanlış sermaye hesabını düzeltme yoluna gitmiştir nasıl firmalar karlarından bir kısmını sermaye olarak ayırıyorsa, menafi vergisi de bu sermaye kısmını oluşturmasında önemlidir.1888

Sermayenin dağıtımı ve özerklik gibi temel konularda sorun yaşamaya başlayan Menafi sandıkları 1888 yılında yayınlanan bir Nizamname ile yerini Ziraat Bankasına bırakmıştır.

### 3.2.2.3 Cumhuriyet Dönemi ve Sonrası

Her alanda olduğu gibi kooperatifçilik hareketinde de Türk milletine yepyeni ufuklar açmış ve hedefler göstermiş bulunan Mustafa Kemal Atatürk, 30.06.1936 tarihinde Türk köylüsünün arasına katılarak ve onların önüne geçerek, bu günkü Tarım Kredi Kooperatifçiliğinin gelişimine temel olmuş ve 1935 tarih ve 2836 sayılı Kanunun yayını takiben kurulan Tarım Kredi Kooperatifinin bir numaralı ortağı olarak, Tekir Çiftliği Tarım Kredi Kooperatifini teşkil etmek suretiyle, fikri olduğu kadar fiili halde de öncülüğünü Türk toplumuna göstermiştir.

Tarımsal kredi dağıtan kooperatif niteliğinde kuruluşlara rastlamamız için, Cumhuriyet dönemine kadar beklememiz gerekmiştir. 1924 yılında 498 sayılı “İtibari Zirai Birlikler Kanunu” çıkarılmıştır. Ancak bu kanun netice vermemiş, aradan geçen dört yıl sonra, 1929’da 1470 sayılı kanunla eski kanun yürürlükten kaldırılarak, yerine “Zirai Kredi Kooperatifleri” kurulması kabul edilmiştir. Bu kooperatiflerin sayısı 5 yıl içinde 1935’de 668’i bulmuş üye sayısı da 67 bine ulaşmıştır.

## 3.3 Tarım Kredi Kooperatifleri

Dünyada en yaygın kredi kooperatiflerinden biri olan tarım kredi kooperatifleri tarım finansmanında önemli roller üstlenmiştir. Bu kooperatifler ülkemizin tarımsal kooperatifçilik hareketinde de liderliğini sürdürmektedir.

Tarım kredi kooperatiflerin temel amacı küçük çiftçilerdir. Küçük çiftçilerin bankalardan reel kredi alabilmeleri için ipotek yaptırabilecekleri arazi ya azdır, ya da hiç yoktur. Ziraat bankası kıymet baremine göre küçük değere sahiptir. Bu nedenle bankadan kredi sağlamayan küçük çiftçiler yüksek faizle kişilerden borç alabilirler. Ancak kar haddi zaten az olan tarım için böyle şahıslardan yüksek faizle borç alarak çalışmak hiç de elverişli değildir.

Banka ve kişilerin bu olumsuz tutumları nedeniyle, tarım kredi kooperatifleri, küçük çiftçilerin kredi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek yegâne örgüt olarak ortaya çıkmaktadır. Zaten bu kooperatifler, ortakları ile tasarruf sahipleri veya

kredi kuruluşları arasında aracılık yaparak, onlara, tek başına alamadığı krediyi ucuz olarak sağlamaya çalışmaktadır.

Yukarıda ki açıklamalardan sonra tarım kredi kooperatiflerinin çalışma alalarını sıralayalım:

-ortakların; kısa ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak, ürünlerini değerlendirme, müştereken yararlanabilecekleri her çeşit makine ve tesisleri sağlamak

- ortak ve gerektiğinde diğer üreticilerin, üretim zaruri tüketim maddeleri ile üretim araçlarını toptan sağlamak ve bu amaçla merkez birliği yönetim kurulunun müsaadesi ile kuruluşlara iştirak etmek, el sanatlarını geliştirmek ve mamullerini değerlendirme,

1.Kooperatiflerin finansman işlerini düzenlemek,

2.Ortak mahsullerinin değerlendirilmesi ile ilgili işleri yürütmek,

3-Gerektiğinde kooperatiflerin ihtiyaç duydukları üretim ve zarurî tüketim maddeleri ile üretim araçlarını toptan sağlamak veya imal etmek, imal eden kuruluşlara Merkez Birliği'nin müsaadesi ile iştirak etmek,

4-Kooperatiflerin işlerinin kooperatifçilik prensiplerine ve mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak üzere gerekli tedbirleri almak, teknik ve idarî yardımlarda bulunmak ve ortakların genel ve meslekî eğitim faaliyetlerini düzenlemek,

5-Kooperatifleri denetlemek,

6.Merkez Birliğince kendine verilecek diğer görevleri yapmak, 1-Devletçe kooperatiflere verilen desteklerden yararlanmak için gerekli tedbirleri almak.

7 Tarım kredi kooperatifleri temel prensipleri Dünyada tarım kredi kooperatiflerin ilk uygulanmasını gerçekleştiren büyük alman kooperatifçisi f. Wihelm Raiffeisen, günümüzdeki birçok ülke tarafından bazı ufak değişikliklerle aynen

uygulanmakta olan kredi kooperatifleri ilkelerini ortaya koymuştur. bu nedenle, tarım kredi kooperatiflerin prensiplerine, Raffieisen prensipleri de denmektedir.

**1. Kooperatiflerin hisse senetsiz kuruluşu:** bu kooperatifler çiftçiden para alınmadan kurulur. Yani kuruluşunda sermayeleri yoktur. Bu bakımda tam bir kişi birleşmeleridir.

**2. Sınırsız sorumluluk:** kooperatiflerin üçüncü kişilere olan borçlarına karşılık tüm servetlerini bedel olarak göstererek, sınırsız bir sorumluluk yüklenir. Ortakların bu sınırsız sorumlulukları sayesinde ancak üçüncü kişilerin emniyet ve güvenini kazanmakta ihtiyacı olan parayı onlardan temin edebilmektedirler.

**3. Çalışma alının darlığı ilkesi:** sınırsız bir sorumluluğun bir neticesi olarak kredi kooperatiflerinde tüm ortaklar birbirini tanımak zorunluluğu duyar. Bu sebeple tarım kredi kooperatiflerinde dar alanda çalışması esastır.

**4. Memurların ücretsiz çalışması:** kredi kooperatiflerinde muhasebeci dışındaki memur ve yöneticilere maaş ödenmemesi esastır. Bu kooperatifler ortaklar tarafından bizzat ve gönüllü olarak yönetilmesi temel ilke olarak kabul edilmiştir. Böylelikle kredi maliyetlerin yükseltilmesi önlenmiş olmaktadır.

**5. Yedek akçe toplanması:** bu kooperatiflerde, yapılan işlemlerden elde edilen yıllık kazancın belirli bir oranı devamlı ve bölünmez yedek akçeye ayrılır. Böylece üçüncü kişilere olan ve ödenmeyen borçlar, yapılan zararlar yedek akçeden karşılanıp, ortakların mallarına başvurulmamış olur.

**6. Kooperatiflerin yönetimi:** genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulu aracılığı ile yönetilir. Bu üç kurulda en fazla yetkiye sahip olan genel kuruldur. Kooperatifin bütün ortaklarından oluşan bu kurul, yönetim ve denetim kurulu üyelerini seçer. Yönetim kurulu biri başkan olmak üzere beş üyeden; denetim kurulu ise beşten altıya kadar değişen üye sayısından oluşur. Yönetim kurulu başkanı her yıl değiştirilir veya yetkileri tazelenir. Her iki kurulun üyeleri karşılıksız olarak çalışırlar.

**7. Ortaklara kredi verme:** kooperatiflerde ortaklara ancak gereken ve ekonomik olduğu kanıtlanan bir faaliyet için kredi verilir. Verilen kredinin üretim

faaliyetlerinde kullanımını sağlamak amacıyla kooperatif yönetim kurulu hem talep edilen krediyi inceler hem de verdiği kredinin kullanımını denetler. Bu da hem ortakların hem de kooperatifin yararınadır:

### **3.4 Tarım Kredi Kooperatiflerinin Organizasyon Yapısı**

Tarım Kredi Kooperatifleri teşkilat şemasını açıklayabilmek amacıyla birim kooperatiflerden Merkez Birliği'ne doğru gidildiğinde; en az 30 üreticinin bir araya gelerek kurabildiği birim kooperatifler; bu şekilde kurulan en az 30 birim kooperatifin bir araya gelmesiyle oluşan bölge birlikleri ve en az 5 bölge birliğinin bir araya gelerek merkez birliğini oluşturabildiği bir yapı görülmektedir. Bu bölümde sırasıyla birim kooperatiflerin, bölge birliklerinin ve merkez birliğinin organizasyon yapısıyla ilgili bilgiler sunulmuştur.

#### **3.4.1 Birim Kooperatifler**

Tarım Kredi Kooperatiflerinin hukuksal dayanak noktası 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu'dur. Bu kanun çerçevesinde özerk bir yapıda, değişir ortaklı ve değişir sermayeli olarak Türkiye'nin her yerinde birim kooperatif kurulabilir. Birim kooperatifler kooperatiflerin can damarıdır. Çiftçi ile kooperatifin buluştuğu yer burasıdır. Birim kooperatif çiftçinin temel girdilerini sağlar ve ürünlerinin değerlendirilmesinde aktif rol oynar.

#### **3.4.2 Bölge Birlikleri**

1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu'na göre bölge birlikleri, ortak sayıları sınırlandırılmadan kuruluşta en az 30 ortak kooperatifin bir araya gelmesi ile oluşur. Bölge birliklerinin amacı ise kooperatiflerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Birim kooperatifler bölgesel dalgalanmalardan dolayı bazen çok büyük bir şirket görünümüne bürünürken, bazı kooperatifler bölgesel sebeplerden ötürü

küçük yapılı olabilmektedir. Bu farklılıkların ortadan kaldırılması için kurulan bölge birlikleri kooperatifler arasında kooperatifleşme olarak tabir edilebilir.

### **3.4.3 Merkez birliği**

Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, 1581 Sayılı Tarım Kredi Merkez Birliği ana sözleşmesinde amacı belirtilmiştir. Merkez birliğinin amacı bölge birliklerin ihtiyaçlarını karşılamak ve kooperatifler arasında dengeleyici görevi üstlenmektir.

## **3.5 Tarım Kooperatiflerinin Sayıları**

Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'ne bağlı olarak, Türkiye'deki coğrafi, iktisadî ve ulaşım şartlar göz önüne alınarak aşağıda belirtilen illeri içine alan 17 Bölge Birliği tespit edilmiştir:

1. Bölge: Tekirdağ, Edirne, Kırklareli, İstanbul (Trakya Kesimi), Çanakkale (Trakya Kesimi)
2. Bölge: Balıkesir, Bursa, Çanakkale (Anadolu Kesimi)
3. Bölge: Sakarya, İstanbul (Anadolu Kesimi), Kocaeli, Bolu, Zonguldak, Bartın, Karabük, Yalova, Düzce
4. Bölge: İzmir, Manisa, Aydın, Muğla, Denizli
5. Bölge: Kütahya, Eskişehir, Afyonkarahisar, Uşak, Bilecik
6. Bölge: Antalya, Burdur, Isparta
7. Bölge: Konya, Niğde, Aksaray, Karaman
8. Bölge: Ankara, Çankırı, Çorum, Kastamonu, Kırıkkale
9. Bölge: Kayseri, Yozgat, Kırşehir, Nevşehir
10. Bölge: Sivas, Tokat, Erzincan



**11. Bölge:** Samsun, Sinop, Amasya, Ordu

**12. Bölge:** Trabzon, Giresun, Rize, Gümüşhane, Artvin, Bayburt

**13. Bölge:** Erzurum, Kars, Ağrı, Iğdır, Ardahan

**14. Bölge:** Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl, Diyarbakır, Bitlis, Van, Hakkâri,  
Muş

**15. Bölge:** Gaziantep, Kahramanmaraş, Kilis

**16. Bölge:** Mersin, Hatay, Adana, Osmaniye

**17. Bölge:** Şanlıurfa: Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Siirt, Şırnak, Batman



## 4 YÖNTEM

Bu bölümde; çalışmanın amacı, kapsamı, kullanılan metodoloji, çalışmanın detayları ve elde edilen sonuçlar hakkında bilgi verilecektir

Kısıtlar Teorisi uygulamasının TKK Balıkesir Bölge Birliği üzerinde altmış kişilik bir örneklem grubuna mail aracılığı ile temel bazı sorular sorulmuş ve kısıtlar bulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı rekabetçi pazar ortamında TKK'nın kendini sürekli geliştirmesi ve yenilemesi gerekliliğidir. Sunduğu hizmeti üreten birçok rakibinin olduğu günümüzde bu değişim ve dönüşüm sağlanamaz ise para kazanması ve hayatına devam edebilmesi zordur.

Hizmet üreten bir işletme için müşteri memnuniyeti çok önemlidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanın iş memnuniyeti gereklidir. Çalışmamız çalışanların iş memnuniyetini motivasyonun ve çalışanların birbiri ile olan ilişkilerini bir anket aracılığı ile ölçmektedir.

Müşteri sadakatinin sağlanması günümüz işletmeleri için çok önemli nokta olmuştur. Gelişen piyasa koşulları ve ürün çeşitliliğinin artması ile rakipler sürekli artmaktadır. TKK için ise süreç daha zor bir hal almaktadır. Kooperatiflerin temel görevi paydaşlarına hizmet sunmaktır. Paydaş sayısını artırmak ve paydaşlarının sadakatini sağlamak günümüz koşullarında zor bir süreç oluşturmaktadır. Bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi ise çalışanlar tarafından yapılabilir.

Müşteri çalışan ilişkisi işletmeler için temel bir bileşendir. Müşteri çalışanın sunduğu hizmetten memnun kalmaz ise o firmayla çalışmaz. Kooperatiflerdeki durum ise daha karmaşık ve zordur. Üyelik esasıyla çalışan kooperatifler, ilk olarak paydaş sayısını artırmaları sonra da onların sadakatini sağlamalıdır. Hizmet belli bir gruba sunulduğu için o çevrenin bağlılığını arttırmak ve paydaş sayısını çoğaltmak önemlidir.

Bizim çalışmamızda müşteri çalışan ilişkisi ikilisinden çalışan konusuna değinilmiştir. Çalışanın işini hangi düzeyde sahiplendiği ve iş gereklerini yerine getirip getirmediği üzerine durulacaktır.

#### 4.1 Araştırmanın Modeli

Evrenimiz sekiz bin iki yüz kırk altı kişiden oluşmaktadır. Bizim örneklem grubumuz ise altmış kişiden oluşmaktadır. Altmış kişiye öncelikle demografik sorular sorulmuştur. İkinci olarak çalışanların iş memnuniyeti sorulmuştur. Üçüncü olarak çalışanların motivasyon düzeyi sorulmuştur. Son olarak işletmenin başarısı soru olarak sorulmuştur.

Anketimizde beşli likert tipi cevaplar vardır. Bunlar: her zaman, sıkı sık, nadiren, çok nadiren ve hiçbir zaman olarak sorulmuştur.

##### 4.1.1 Çalışanların Demografik özellikleri

Çizelge 4. SPSS anket sonuçları, demografik özellikler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Yaş	21-30	3	5,0
	31-38	22	36,7
	39-46	24	40,0
	47-54	11	18,3
Cinsiyet	Erkek	30	50,0
	Kadın	30	50,0
Kıdem Yılı	0-5	3	5,0
	6-10	21	35,0
	11-15	17	28,3
	16-20	12	20,0
	21-ve üstü	7	11,7
Eğitim	Lisans	60	100,0

<b>Çalıştığı Bölüm</b>	İdari	14	23,3
	Üretim	46	76,7
<b>İş Ünvanı</b>	Memur	60	100,0

Ankete katılan personelin yaşa durumu incelendiğinde %40 oranında 39-46 yaş arası çalışan bulunmaktadır. Bu oranı %36.7 ile 31-38 yaş ile izlerken %18.3 ile 47-54 yaş takip etmektedir. En genç yaş olan 23 ise sadece %5'dir.

Çalışanların cinsiyet dağılımına bakınca 30 kadın 30 erkek karşımıza çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerde erkek egemen bir kurum olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmamız açısından hem erkek hem de kadınların performans özellikleri ölçmek için eşit sayıda örneklem grubu seçilmiştir.

Kıdem yılı olarak incelendiğinde 6-10 yıl arası kıdeme sahip kişi oranı %35 oranında en yüksektir. 11-15 yıl kıdeme sahip olan kişi oranı %28.3 ile ikinci sıradadır 16-20 yıl kıdeme sahip kişi oranı %20 iken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kişi oranı ise %11.7'dir. 0-5 kıdem yılına sahip olanlar ise sadece %5'tir bu oran çok düşüktür. Yeni istihdamın az olduğunu gösterir.

Eğitim olarak çalışanların hepsi üniversite mezunudur. Bu durum kurumun eğitilmiş bir kurum olduğunu göstermektedir. Gelişme ve değişim karşısında eğitilmiş insanların başarılı olmaları kolaydır. Gelişen ve değişen ve sürekli yenilenen günümüz dünyasında eğitim ve öğretim önemli bir konudur.

İnsan odaklı çalışılan günümüzde, insanlar ile iletişim kurabilmek ve bu iletişimi hep bir adım ileriye taşımak bir işletme için hayattır. İşletmenin çalışanları bu insan odaklı süreci iyi yönetmeli ve müşteri sadakatini sağlamalıdır.

Genel olarak demografik özelliklere bakınca çalışanların orta yaşlı oldukları, genç çalışanın az olduğu bunun yanında yaşlı çalışan orta seviyede olduğu görülmektedir.

#### 4.1.2 Çalışanların İş Memnuniyeti

Çizelge 5. Çalışanların İş Memnuniyeti

Çalışanların İş Memnuniyeti		Frekans	Yüzde
İşyerim gurur duyacağım bir kuruluş	Her zaman	40	66,7
	Sık sık	6	10,0
	Nadiren	10	16,7
	Çok nadiren	3	5,0
	Hiçbir zaman	1	1,7
İş yerim çalışanları elinde tutmak için uğraşiyor	Her zaman	36	60,0
	Sık sık	4	6,7
	Nadiren	12	20,0
	Çok nadiren	7	11,7
	Hiçbir zaman	1	1,7
İş yerim iş kazalarını önlemek için tedbir alır	Her zaman	37	61,7
	Sık sık	17	28,3
	Nadiren	5	8,3
	Hiçbir zaman	1	1,7
İş yerim çevre bilincine sahip bir kuruluştur	Her zaman	34	56,7
	Sık sık	13	21,7
	Nadiren	8	13,3
	Çok nadiren	4	6,7
	Hiçbir zaman	1	1,7
İş yerim içten bağlanılacak bir kuruluştur	Her zaman	34	56,7
	Sık sık	12	20,0
	Nadiren	11	18,3
	Çok nadiren	3	5,0

<b>İş yerinde severek çalışıyorum</b>	Her zaman	22	36,7
	Sık sık	27	45,0
	Nadiren	5	8,3
	Çok nadiren	5	8,3
	Hiçbir zaman	1	1,7
<b>İş yerinde kendimi iyi hissediyorum</b>	Her zaman	27	45,0
	Sık sık	20	33,3
	Nadiren	10	16,7
	Çok nadiren	3	5,0
<b>İş yerinde yapacağım işleri daha önceden tanıyorum</b>	Her zaman	30	50,0
	Sık sık	25	41,7
	Nadiren	1	1,7
	Çok nadiren	3	5,0
	Hiçbir zaman	1	1,7
<b>İş yerimde yapacağım işlerin kalitesine önem veriyorum</b>	Her zaman	53	88,3
	Sık sık	7	11,7
<b>İşlerimi eksiksiz olarak teslim ediyorum</b>	Her zaman	42	70,0
	Sık sık	18	30,0
<b>Gereksiz masraflardan kaçınıyorum</b>	Her zaman	44	73,3
	Sık sık	9	15,0
	Nadiren	4	6,7
	Çok nadiren	2	3,3
	Hiçbir zaman	1	1,7
<b>İşletmemizin kar etmesini istiyorum</b>	Her zaman	45	75,0
	Sık sık	15	25,0
<b>Diğer bölümlerle sorunsuz çalışıyorum</b>	Her zaman	34	56,7
	Sık sık	19	31,7
	Nadiren	4	6,7
	Çok nadiren	3	5,0

<b>İşletme ile ilgili yeni bilgilere ulaşabiliyorum</b>	Her zaman	33	55,0
	Sık sık	13	21,7
	Nadiren	11	18,3
	Çok nadiren	3	5,0
	Toplam	60	100,0
<b>İşimle ilgili değişikliklerden haberim oluyor</b>	Her zaman	31	51,7
	Sık sık	17	28,3
	Nadiren	4	6,7
	Çok nadiren	8	13,3
<b>İşimle ilgili alınan kararlara katılabiliyorum</b>	Her zaman	35	58,3
	Sık sık	25	41,7
<b>İş önerilerim dikkatle incelenip uygulanıyor</b>	Her zaman	17	28,3
	Sık sık	34	56,7
	Nadiren	5	8,3
	Çok nadiren	2	3,3
	Hiçbir zaman	2	3,3
<b>Elde ettiğim başarılarından gurur duyuyorum</b>	Her zaman	5	8,3
	Sık sık	25	41,7
	Nadiren	30	50,0
<b>Başarılarım saygınlığımı arttırıyor</b>	Her zaman	28	46,7
	Sık sık	23	38,3
	Nadiren	9	15,0
<b>Kariyer imkanlarım var</b>	Her zaman	19	31,7
	Sık sık	33	55,0
	Nadiren	8	13,3
<b>Eğitim imkanlarım var</b>	Her zaman	15	25,0
	Sık sık	24	40,0
	Nadiren	21	35,0
<b>Yine böyle bir işte çalışmak isterim</b>	Her zaman	26	43,3
	Sık sık	32	53,3

	Nadiren	1	1,7
	Çok nadiren	1	1,7
<b>Yöneticim benim için yeterli zaman ayırıyor</b>	Her zaman	29	48,3
	Sık sık	28	46,7
	Nadiren	3	5,0
<b>Yöneticimle sorunları açıkça konuşabiliyorum</b>	her zaman	28	46,7
	Sık sık	23	38,3
	Nadiren	7	11,7
	Çok nadiren	2	3,3
<b>Yöneticim hatalarımda dürüst eleştiriler yapıyor</b>	Her zaman	36	60,0
	Sık sık	23	38,3
	Nadiren	1	1,7
<b>Yöneticim zor durumlarda bana yardım ediyor</b>	Her zaman	29	48,3
	Sık sık	19	31,7
	Nadiren	11	18,3
	Çok nadiren	1	1,7

Çalışanların iş memnuniyeti sunduğu hizmet açısından önemi şudur: bir işletmede kişi kendisini mutlu hissetmez ve işinden memnun olamazsa sunduğu hizmetin kalitesi de o seviyede düşer.

İş yerim gurur duyacağım bir kuruştur sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yüzde altmış altı gibi oran karşımıza çıkmaktadır. Kooperatifin saygın bir kurum olduğu gözlemlenmektedir. Kooperatifin gurur duyulacak bir yapıda olması çalışan müşteri ilişkisi açısından da önemlidir.

İş yeri çalışanları elinde tutmak için çalışıyor mu? Bu soruya yüzde altmışlık bir oranda her zaman cevabı verilmiştir. Bu oranda iyi bir orandır kooperatif çalışanlarımıza yüksek düzeyde yatırım yapmaktadır. Ve bu yarımın karşılığını birkaç yıl sonra almaktadır. İşi öğrenen bir çalışanın kurumda çalışmaya devam etmesi iş süreçleri açısından önemlidir. İşi öğrenen bir çalışanın kurumu terk etmesi kurumun süreçleri bilen personel eksikliğini ortadan kaldırır.



İş yeri iş kazaları önlemek için tedbirler alır. Burada oran yüzde altmış ikilik bir orandır. Bu oran yüksek görülebilir fakat bir devlet kurumu olan kooperatifte daha yüksek olmalıdır. İnsan hayatının her şeyden önemli olduğu günümüzde çalışanların güvenliği ile ilgili gerekli tedbirler alınmalıdır.

İş yeri çevre bilincine sahip bir kuruluştur. Kapitalizm gelişme dönemlerinde doğayı sömürmeyi bir görev biliyordu. Temel amacımız olan para kazanmak her şeyden değerliydi. Günümüzde ise artık çevre bilinci gelişmeye başlamıştır ve doğaya verilen zarar tahribatın geriye çevrilmeye çalışılmaktadır. Müşteriler çevre bilincine sahiptir. Bu bilinç çevre karşısındaki kurumların tüm tutumlarını gözden geçirmeye itmiştir. Çevreye zarar veren veya çevreyi koruyan işletmeler müşteri gözünde farklı algılanmaktadır. Bu soruda oran ise yüzde ellinin biraz üstündedir. Bu oranda bakılınca düşüktür. Kooperatifler öncü kuruluşlardır. Bu öncülük ve liderlik her alanda olduğu gibi çevreye karşı da olmalıdır. Çalışanların çevreye karşı tutumları, kurum çevreye karşı tutumu ve sonuç olarak müşterin çevreye karşı tutumu önemli bir konu teşkil etmektedir.

İş yeri içten bağlanılacak bir kuruluştur. Bu soruda oran yüzde ellinin biraz üstüdür. Bu orana bakılınca da iyi gibi görülebilir. Günümüzde ise çalışanı bir meta olarak değil çalışanında duygusal bağlamda ele alındığı düşünülünce bu oranın düşüklüğü ortaya çıkar. Çalışanlar geçmiş dönemlerde statik sadece iş yapan bireyler gibi düşünülmekteydi. Günümüzde ise insan sermayesi tüm bileşenleri ile bir bütün halinde ele alınır. İnsanı duyguları olduğu ve duygulardan her şeyin etkilendiği geçegidir. Çalışanların duygusal bağlamda bir bağ kurduğu kurumda daha başarılı sonuçlar alınır.

İş yerinde severek çalışıyorum. Bu oran yüzde otuz altı gibi düşük bir seviyededir. İşletmemiz açısından kısıt oluşturan bir süreç durumu ortaya çıkmıştır. Çalışan iş yerini sevmez ve sahiplenmez ise o işletme açısından sorunlar ortaya çıkar. Burada ki kısıt çalışanın işi sahiplenmemesidir. İşini severek değil iş olduğu için yapması bir işletme için başarısızlık nedenidir. Kooperatifte insanın işini sevmesi ve severek yapması önemli bir durumu teşkil eder. Bu durumun altında yatan nedenlere bakınca; Tarım Kredi Kooperatifleri hizmetini genelde küçük yerleşim

birimlerindeki çiftçilere sunar. Çiftçilerin gözünde kooperatifçi önemli bir yerdedir. Bunun altında yatan neden ise onu eğitilmiş ve kendisine yakın biri olarak görmesidir. Çiftçi bilmediği tüm konularda bölgesindeki kooperatifçiden yardım isteyecektir. Kooperatifçi işini sevmez ve sunduğu hizmet özensiz olursa sonuç hüsrana olur.

İş yerinde kendimi iyi hissediyorum. Çalışan kendisini bulunduğu kuruma ait hissetmelidir. Bu aidiyet işlerine de yansır. Burada oran yüzde ellinin altındadır. Bu oran düşüktür. Kişi kendisini kuruma ait hissetmez kurumu sadece bir olarak görürse sunduğu hizmetin kalitesi de o seviyede olur.

İş yerinde yapacağım işleri önceden tanıyorum. Bir çalışan için yaptığı işin ne olduğunu bilmesi ve o iş etrafında kendisini geliştirmesi önemlidir. Hizmeti sunduğu kitleye bunu iyi bir seviyede anlatabilmesi gereklidir. İşin mahiyetinden çalışanın haberi olmaması müşteri açısından eksiktir.

İş yerimde yapacağım işlerin kalitesine önem veriyorum. Bu durumda oran yüzde doksanı yakındır. Bu oran şunu göstermektedir: çalışan kaliteye önem vermektedir ve sunduğu hizmeti en iyi şekilde müşteriye sunmaktadır. Müşteri kaliteli mal ve hizmet karşısında kooperatiften faydalanmaya çalışacaktır.

İşlerimi eksiksiz olarak teslim ediyorum. Burada oran yüzde yetmiş seviyesindedir. Bu oran da iyidir. İşlerin tam ve eksiksiz bir biçimde müşteriye sunulması müşteri sadakati açısından önemlidir.

Gereksiz masraflardan kaçınıyorum. Burada oran yaklaşık yüzde yetmiş dördür. Gereksiz masraflardan kaçınmak işletmenin kar elde etmesi için önemlidir. Günümüz koşullarında rakiplerin bu denli çok olduğu düşünülünce bu durumun önemi ortaya çıkar. Rakipler çoktur. Ve bu kar çok rakip olduğu için fiyatlar olabildiğince aşağıya çekilmemeye çalışılmaktadır. Firma için gereksiz masraflar ne düzeyde azaltılır ve fiyat aynı seviyede düşük tutulursa başarısı da o düzeyde artar.

İşletmenin kar etmesini istiyorum. Burada oran yüzde yetmiş beşlik ve sık sık ve cevabı ise yüzde yirmi beşlik bir seviyede çıkmıştır. Bu oranlar konumuz olan kısıtlar teorisi açısından önemlidir. Çalışanlar işletmenin para kazanmasını ister ve bu doğrultuda faaliyette bulunurlar ise işletme para kazanır.

Diğer bölümler ile sorunsuz çalışıyorum. Sorununa verilen cevaplar incelendiğinde yaklaşık yüzde elli yedilik bir oran karşımıza çıkar. Bu oran işletme içerisinde bazı sorunlar olduğunu gösterir. Bu sorunlar kooperatifler arasındaki iletişim bozukluklarıdır. Kooperatifler arasındaki diyalogun iyi olması kooperatiflerin birlikte çalışması ve beraber iş görmelerini hızlandırır.

İşletme ile ilgili yeni bilgilere ulaşabiliyorum. Bu oran yüzde elli beş çıkmıştır. Bu oran orta seviyededir. Kooperatifçilikle ilgili gelişen dünyada her geçen gün yeniliklerin ortaya çıkması ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik sunulan hizmetin kalitesini doğrudan etkiler. Çalışan tüm yeniliklerden ne kadar haberdar olursa o kalitede hizmet sunar.

İşimle ilgili değişikliklerden haberim oluyor. Bu soruda bir önceki sorunun devamı niteliğindedir. Bu soruda oran ise yüzde ellik bir seviyededir. İşin gereklerini ve koşullarını bilmeyen bir personel kimseye yardımcı olamaz. Sürekli gelişen ve değişen dünyada ise değişikliklerden bir haber olmak hem işletme için hem de çalışan için eksidir. Konumuzun özünde değişim ve ilerleme vardır. Bu gelişme ve ilerleme kolay değildir. Sürekli değişen koşullardan haberdar olmak yeniliklere açık olmak değişim koşullarına uymak çok önemlidir. Kısıt zaten bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir üretim işletmesindeki eski makine ne ise hizmet sunan bir işletmedeki eski kafalı çalışanda aynı şeydir.

İşimle ilgili alınan kararlara katılabiliyorum. Bu soruda oran yüzde elli sekizlik ile her zaman yüzde kırk bir ile sık sık olmuştur. Kooperatiflerde çalışan personel sayısı bir ile altı arasında değişmektedir. Ve gerektiğinde verilen kararlara katılma oranının yüksek olması kooperatif açısından artıdır. Kararları az kişi tarafından ve beraber alınması bir iş bütünlüğü sağlar ve bu bütünlük müşteri sadakatinin sağlanması için önemlidir.

İş önerilerim dikkatle incelenip uygulanıyor. Burada oran çok düşük çıkmıştır. Bunun altında yatan neden ise kooperatiflerin birim ve bölge birliği olarak ayrılmasıdır. İş önerileri genelde bölge birliğine sonra da merkez birliğine sunulmaktadır. Bu sürecin farklı aşamalardan geçmesi doğal olarak bazı değişiklikleri

beraberinde getirmektedir. Çalışan ise ilk haliyle değil değiştirilmiş haliyle önerisini gördüğü için kendi görüşlerin dikkate alınmadığını düşünür.

Elde ettiğim başarılarından gurur duyuyorum. En düşük oran bu soruda çıkmıştır. Kişi elde ettiği başarılarından gurur duymamaktadır. Kişinin kendisini gerçekleştirme sorunu vardır. Bir diğer neden takdir edilme eksikliğidir. Kişi kurumu tarafından yeterince onurlandırılmamaktadır.

Başarılarım saygınlığımı artırıyor. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde yine düşük çıkmıştır. Bu bizi asıl konumuz olan kısıtlar teorisine götürür. Kooperatifin iki önemli darboğazı ortaya çıkmıştır. Başarıların ödüllendirilmemesi ve saygınlık eksikliği. Bu iki kısıt işletme için önemli sorun teşkil eder. Kişi yaptığı işlerde karşılık beklemeden yapar. Bu işi sadece iş olarak görmesi hem artıdır hem de eksidir. Kişi ne koşulda olursa olsun başarılı işlerin sonunda bir takdir bekler. Bu kişinin saygınlığını ve işe bağlılığını arttırır.

Kariyer imkanlarım var. Bu soruda da cevaplar düşük düzeydedir. Verilen cevaplardan anlaşılan sonuç kariyer imkanlarının düşük seviyede olduğudur. Çalışan hep bir adım ileride olmak ister. Kariyer imkanlarının eksik olduğu bir kurumda ise çalışmak istemez veya çalışsa dahi işe kendini veremez.

Eğitim imkanlarım var. Bu soruya da verilen cevaplar incelendiğinde eğitim imkanlarının düşük kaldığı görülmektedir. Eğitim günümüz şartlarında gelişme ve ilerleme için önemli bir mihenk taşıdır. Eğitimin olmadığı ya da eksik verildiği bir durumda ise kişi iş ile ilgili yeni bilgilere ulaşamaz ve sonuç hüsrana uğrar. Bu durum da işletme için önemli bir kısıt oluşturmaktadır.

Yine böyle bir işte çalışmak isterim sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde yüksek seviyede evet çıkmıştır. Bu durum kişinin işi sevdiği sonucuna ulaşma imkânı verir.

### 4.1.3 Çalışanların Motivasyon Düzeyi

Çalışanların motivasyon düzeyi tüm işletmeler için önemlidir. Çalışan kişi işinde hangi düzeyde motive olursa işletmenin başarısı da o düzeyde artar. Çizelge altıda motivasyon ile ilgili sorular sorulmuş ve cevaplar alınmıştır.

Gelişen ve değişen dünyada çalışan ile müşteri ilişkisi daha önemli bir durum almıştır. Çalışanın işine kendisini vermemesi, çalışma koşullarındaki eksiklik gibi sorunlar işletmeler için önemli sorun oluşturmaktadır.

**Çizelge 6. Çalışanların Motivasyon Düzeyi**

Çalışanların Motivasyon Düzeyi		Frekans	Yüzde
İş yerimde iş güvencesi	Her zaman	31	51,7
	Sık sık	29	48,3
İş yerimde yönetici çalışan ilişkisi	Her zaman	20	33,3
	Sık sık	25	41,7
	Nadiren	14	23,3
	Çok nadiren	1	1,7
İş yerimde kişisel sorunlara yaklaşım	Her zaman	14	23,3
	Sık sık	27	45,0
	Nadiren	13	21,7
	Çok nadiren	5	8,3
	Hiçbir zaman	1	1,7
İş yerimde işin çekiciliği	Her zaman	19	31,7
	Sık sık	34	56,7
	Nadiren	6	10,0
	Çok nadiren	1	1,7
İş yerimde huzur ve insan ilişkileri	Her zaman	16	26,7
	Sık sık	35	58,3
	Nadiren	4	6,7

	Çok nadiren	3	5,0
	Hiçbir zaman	2	3,3
<b>İş yerimde alınan ücret</b>	Her zaman	24	40,0
	Sık sık	25	41,7
	Nadiren	10	16,7
	Çok nadiren	1	1,7
<b>İş yerimde çalışanlara değer verilmesi</b>	Her zaman	19	31,7
	Sık sık	29	48,3
	Nadiren	8	13,3
	Çok nadiren	4	6,7
<b>İş yerimde takdir edilme</b>	Her zaman	28	46,7
	Sık sık	32	53,3
<b>İş yerimde terfi imkânı</b>	Her zaman	12	20,0
	Sık sık	33	55,0
	Nadiren	15	25,0
<b>İş yerimde yeteneklere göre iş verilmesi</b>	Her zaman	18	30,0
	Sık sık	26	43,3
	Nadiren	13	21,7
	Çok nadiren	3	5,0
<b>İş yerimde sorumluluk verilmesi</b>	Her zaman	19	31,7
	Sık sık	33	55,0
	Çok nadiren	8	13,3
<b>İş yerimde teşvik edici ödüller</b>	Her zaman	13	21,7
	Sık sık	39	65,0
	Nadiren	5	8,3
	Çok nadiren	3	5,0
<b>İş yerimde işimle ilgili şahsi kararlar alabilme</b>	Her zaman	11	18,3
	Sık sık	37	61,7
	Nadiren	12	20,0
<b>İş yerimde alınan kararlara</b>	Her zaman	14	23,3

<b>katılabilme</b>	Sık sık	37	61,7
	Nadiren	5	8,3
	Çok nadiren	3	5,0
	Hiçbir zaman	1	1,7
<b>İş yerimde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi</b>	Her zaman	21	35,0
	Sık sık	19	31,7
	Nadiren	5	8,3
	Çok nadiren	1	1,7
	Hiçbir zaman	14	23,3
<b>İş yerimdeki araç gereç ve ekipman</b>	Her zaman	39	65,0
	Sık sık	21	35,0
<b>İş yerimde fiziksel koşullar</b>	Her zaman	21	35,0
	Sık sık	34	56,7
	Nadiren	5	8,3
<b>İş yerimde eğitim hizmetleri</b>	Her zaman	25	41,7
	Sık sık	22	36,7
	Nadiren	11	18,3
	Çok nadiren	2	3,3
<b>İş yerimde sağlık hizmetleri</b>	Her zaman	28	46,7
	Sık sık	16	26,7
	Nadiren	11	18,3
	Çok nadiren	4	6,7
<b>Eksik veri</b>		1	1,7
<b>İş yerimde sosyal faaliyetler</b>	Her zaman	4	6,7
	Sık sık	31	51,7
	Nadiren	23	38,3
	Çok nadiren	2	3,3
<b>İş yerimde sosyal yardımlar</b>	Her zaman	37	61,7
	Sık sık	20	33,3
	Çok nadiren	3	5,0

#### 4.1.4 İşletme Başarısı

Bir işletmenin başarısını etkileyen faktörler çalışan ile yönetici ilişkisi, çalışan ile müşteri ilişkisi, çalışanların birbiri ile olan ilişkisi, çalışanların değişen ve gelişen koşullar karşısında durumu etkilemektedir.

Bir işletme başarılı olmak hayatına sonuna kadar devam etmek ister. Buna ise çalışanların, yöneticilerin ve müşterilerinin davranışı karar verir. Yöneticilerin eksik kaldığı ve önderlik edemediği bir durumda işletme başarısız olur, çalışanın iş memnuniyeti sağlanmadığı durumda yine işletme başarısız olur değişkenler bu şekilde çoğaltılabilir. Her koşulda işletme başarısı sağlayabilmek için çalışan davranışları önemlidir. İşletmenin yaşamına devam edip etmemesi çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır.

Çalışanların işletme başarısını etkileyen faktörler ise: yöneticiler ile olan ilişkileri, çalışanlar ile olan ilişkileri, değişen koşullar karşısındaki tutumu gibi bazı değişkenler karşısındaki tutumu belirlemektedir. Çalışan kişinin yöneticileri ile anlaşamaması, yöneticinin emir ve talimatlarına uymaması, görevinde kendisini daha üstün görmesi gibi bazı ast üst ilişkilerine uymaması sorun doğurur.

**Çizelge 7. İşletme Başarısı**

İşletmenin Başarısı		Frekans	Yüzde
Rakiplerimize göre yöneticilerimiz	Her zaman	30	50,0
	Sık sık	23	38,3
	Nadiren	3	5,0
	Çok nadiren	1	1,7
	Hiçbir zaman	3	5,0
Rakiplerimize göre çalışanlarımız	Her zaman	27	45,0
	Sık sık	25	41,7
	Nadiren	4	6,7
	Çok nadiren	3	5,0
	Hiçbir zaman	1	1,7



<b>Rakiplerimize göre işletmemizin değişen koşullara uyumu</b>	Her zaman	32	53,3
	Sık sık	19	31,7
	Nadiren	6	10,0
	çok nadiren	3	5,0
<b>Rakiplerimize göre müşterilerimizin memnuniyeti</b>	Her zaman	32	53,3
	Sık sık	24	40,0
	Nadiren	4	6,7
<b>Rakiplerimize göre ürünlerimizin kalitesi</b>	Her zaman	42	70,0
	Sık sık	8	13,3
	Nadiren	4	6,7
	Çok nadiren	4	6,7
	Hiçbir zaman	2	3,3
<b>Rakiplerimize göre yenilik çalışmalarımız</b>	Her zaman	31	51,7
	Sık sık	26	43,3
	Nadiren	3	5,0
	Toplam	60	100,0

## 4.2 Kısıtlar Teorisi Teknikleri ile İncelenme

### 4.2.1 Ne Değişecek?

İşletme açısında bakıldığında genç personel eksikliği vardır. Çalışan personelin yaş ortalaması yüksektir. Çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında bizim çalışmamızda otuz kadın otuz erkek ile yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde ve personel dağılımında erkek egemen bir kuruluş olduğu bilgisi mevcuttur. Kıdem yılı olarak altı ile on beş yıl arasında değişmektedir. Bu durum farklı kurumlardan geçiş olduğu sonucuna ulaşabilir.

Çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında ne değişecek sorusunun cevabı ilk olarak genç personel eksikliğidir. Çalışanların deneyimli olması önemli bir artıdır fakat genç ve dinamik bir yapı günümüz şartlarında TKK için artı olabilir. Kadın çalışanların eksikliği. Bizim çalışmamızda eşit bir oran seçilmiştir. Yapılan

görüşmelerde erkek egemen bir kurum olduğu görülmektedir. Kurumun genelde taşrada hizmet vermesi kadınların çalışma hayatına giriş ve çalışma koşulları konusunda önemli bir dezavantajdır.

Çalışanların iş memnuniyeti sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde iş memnuniyeti genelde ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Katılımcıların verdiği bu cevaplar sonucuyla değişmesi gereken küçük değişiklikler vardır.

Çalışanların motivasyon düzeyi ise genelde ortalamadır. Bunun değişmesi gereklidir. İşine motive olmayan bir kurumda ve özellikle sadece paydaşlarına hizmet sunarak hayatta kalan bir kurumun daha fazla önem vermesi gereklidir. TKK kurumu hizmetini sadece paydaşlarına verir ve bu paydaşlar ne kadar çok fazla olur ve hizmet alan kitleler ne kadar fazla olursa işletme başarısı o kadar artar. Çalışanların iş memnuniyeti ile motivasyon düzeyi arandaki ilişkiye bakınca ortaya çıkan sonuç farklı olmuştur. Bu konuda bazı değişikliklere ihtiyaç vardır.

Ve asıl konu işletme başarısı konusu. İşletmenin rakiplerine göre yöneticilerin başarı oranı yüzde ellidir. Bu düşük bir seviyedir. Çalışanların başarı oranı ise ortalama bir düzeydedir, bu açıdan bakıldığında rakiplere göre çalışanlar yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Değişen ve dönüşen koşullar uyma konusunda işletme yine yüzde elli gibi bir oran yakalamıştır. Bu oran değişen gelişen ve sürekli bir adım sonrasını düşünmemiz gereken dünyada önemli bir orandır. Müşteri memnuniyeti çalışanlara göre yine elli oranında bir seviyede çıkmıştır. Bu konuya ise TKK'nın paydaşları ile yapılacak bir görüşme ile daha net bir sonuç alınabilir. Rakiplerimize göre ürün kalitesi ise yüzde altmış düzeyinde çıkmıştır. Bu çalışanlar açısından ürün kalitesinin iyi olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlayabilir. Rakiplere göre ise yenilik çalışmaları yüzde elli bir veri bize sunmuştur. Bu durum yeniliklere açık bir kurum olduğunun kanıtıdır.

#### **4.2.2 Neye Dönüşecek?**

Nelerin değişmesine gerektiğine bir önceki başlıkta değindik. Şimdi neye dönüşecek sorunun cevabını vermeye geldi. İlk olarak demografik özelliklerle

başlamakta fayda var. Kurum nispeten yaşlı bir kurumdur. Bu konuda işe genç personelin alınması dinamik bir yapı kurmak isteyen tüm işletmeler için hayattır. Bu dönüşüm sağlandığında daha genç ve dinamik bir kadro kurulmuş olur. İkinci sorun erkek egemen bir kurum olan TKK'nın kadınlara iş hayatında daha fazla yer vermesi gerektiğidir. Bu değişim sayesinde kadın paydaş kazanma şansı artacaktır. Her alanda olduğu gibi tarım konusunda da kadınlar erkek egemenliğine bir baş eğmeme halindedir. Bu durumun yanında gelişen ve değişen koşullarda kadınlarında bu kurumun bir parçası olabileceği bir gerçekliktir.

Çalışanların iş memnuiyeti yüksek oranda sağlanmıştır. Bunu sağlamak kurum açısından önemlidir. Çalışanların sınavla belirlendiği bir kurum olan tarım kredi çalışanların iş memnuiyetini sağlama konusunda verilen cevaplar incelendiğinde sağlamıştır. Şimdi mesele bu oranı daha yüksek seviye çıkarmak vardır. Bu oran ne kadar yüksek olursa işe başvuran personel sayısı artacaktır ve bu durum nitelikli personel sayısında artış ile sonuçlanır. Örneğin işletmenin kar elde etmesini isteyen personel sayısı yüzde yetmiş beş oranındadır. Bu durum konumuz açısından hayattır. Hep değindiğimiz para kazanmayan işletme ölür gerçeği açısından bakınca önemi bir kat daha artmaktadır.

İşletmede çalışan personel ne kadar işe memnun olursa paydaşlar ile ilişkisi o düzeyde artar. Bu konumuz açısından bakıldığında daha fazla paydaş daha fazla iş ve sonuç olarak para kazan bir işletme. Biz konuya hep mikro açıdan bakmaktayız. Makro açıdan konuya bakınca ise TKK ne kadar fazla paydaşa sahip olursa sunduğu hizmetin çevresi o seviyede artar, çevresin ve çeşitliliğin artması büyük bir kooperatif ve sonuç olarak paydaşlarına sunduğu hizmetin sayısının fazlalığı ile daha ucuz daha kaliteli hizmet.

Kooperatiflere değinirken dünyanın en büyük kooperatiflerin finans ve bankacılık faaliyetlerinde bulunduğuna değindik. TKK kuruluş amacı çiftçinin temel girdilerini sağlamak. Bunun önceliği mal olarak yapılmasıdır. Hizmetini sunmadığı konularda ise para devreye girer. Ve bir banka gibi kredi veren bir kurum doğar. Günümüz değişen koşullarıyla birlikte ürünleri değerlendirme konusunda önemli adımlar atmaktadır. İlk başladığı durumdan günümüzde durumu arasında önemli

farklar vardır. İlk başladığı zaman kısıtlı bir çevre ve kısıtlı bir sermaye ile bu işi yürütmekteydi. Bugün iştirakleri, birim kooperatifleri, bölge birlikleri ve merkez birliği ile devasa bir kurum konumuna ulaşmıştır. TKK bu seviyeye kolay gelmemiştir hep bir değişim ve dönüşümün içerisinde olmuştur. Önemli olan nokta ise insan sermayesidir. Çalışanların en alt seviyedeki personelden genel müdüre kadar iş memnuniyeti ve işi sahiplenmesiyle olur. İşinde memnun olmayan bir personel iş konusunda kendini geliştirmez ise sonuç hüsran olur. Çalışanların memnuniyeti ve toplum içinde sundukları imaj ne ise iş konusunda ortaya çıkan sonuç da olur.

Bankacılık ve finans gibi karmaşık ve gelişen bir sektör ile baş etmek kolay değildir. Bununla baş edebilmek için sürekli kendini geliştiren personele ihtiyaç vardır. Kendini geliştiren ve değişim dönüşüm konusunda istekli personel sizi varacağınız limana sağ salim götürür. Çiftçinin temel ihtiyaçlarını karşılamak konusunda birçok firma ile mücadele etmeniz gerekmektedir. Bankalar günümüzde tarım kartları çıkarmakta, tüccarlar çiftçilere değişik koşullarda imkânlar sunmaktadır. Bu durum karşısında paydaş sayınızı artırmak ürünlerinizi pazarlayabilmek daha karmaşık pazarlama teknikleri gerektir. İnsan eğer kendini geliştirmez ve değişim dönüşüme karşı direnişe geçerse yapılabilecek bir şey yoktur. Tüm bu durumlar iş memnuniyetinin hangi düzeyde öneli olduğunu göstergeleridir.

Neye dönüşecek sorusunun cevabını vermek gerekirse, kooperatif ne kadar fazla paydaşa sahip ise o kadar fazla kişiye ulaşır. Çiftçilerin ürettiği ürünün üretim aşamasından tüketiciye ulaşana kadar tarım krediyi yanında görmesi hem kooperatif açısından hem de üretici açısından önemi şudur: çiftçinin kurumu sahiplenmesi, kooperatifin gelişmesi ve en önemli nokta para kazanması. Kooperatiflerin temel amacı para kazanmak değildir demek yanlıştır. Para her işletme gibi kooperatif açısından önemlidir. Para kazan bir kooperatif sunduğu hizmetin çeşitliliği ve hizmetin alanı konusunda atılım yapar. Rakiplere karşı sizi bir adım öne taşır.

Çalışanların bir diğer sorusu ise iş motivasyon düzeyidir. Bu durum ise genelde yüzde ellik bir seviyede çıkmıştır. Bu iyidir fakat yeterli değildir. Çalışanların işe motivasyonun sağlanması gerekmektedir. Çalışanların en alt

seviyede ki personelden en düzeydeki personele kadar bir bütünlük içinde olması gereklidir. Açıklık ve şeffaflık işletme açısından önemlidir. Çalışan personelin tüm iş süreçlerine hâkim olması hizmeti sunmasında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında önemlidir.

Üzerinde durduğumuz ve en önemli sorun müşteri sadakatinin sağlanması. Müşteri sadakatin sağlanması ise çalışanın tutum ve davranışlarında gizlidir. Personel bir hizmeti sağlaması durumunda ne sevide işe kendini verir ise müşteri sadakati sağlanmış olur. Müşteri veya paydaş dediğimiz kitlenin artması ile kurumuz büyür. Ve asıl önemli konu para kazanır.

En önemli konu ise işletmenin başarısına gelince ise tüm şartlar birleşir. İşletmenin büyümesi gelişmesi ve ileriye atılım yapması çalışan ile paydaş ilişkisi çok önemlidir. Yöneticilerin yeniliklere açık olup personele öncü olması bu konuda çok önemlidir. Günümüzde kooperatiflerde çok karmaşık bir yapıya sahiptir. İlk başlarda sadece belli konular ile üzerine yoğunlaşırken, değişen ve gelişen koşullarla sonucunda çok fazla iş yapan bir kurum ortaya çıkmıştır. Sadece paydaşlarına mal ve hizmet sunan bir yapıdan, paydaşın tüm sorunları ile ilgilenen, paydaşları eğitip donatan, ürettiği malları değerlendiren vb. konularda paydaşlarına hizmet sunmaktadır. Tarımın son yıllardaki yaşadığı değişimi takip etmek ve değişen koşullar karşısında paydaşlarına hizmet sunmada hep bir adım önde olmalıdır.

Kooperatifler ilk kuruldukları koşullar ile günümüz koşulları çok farklıdır. Değişen dünyada ise bir nehirde iki defa yıkanmayı bırakın aynı nehir bile sabahtan akşama değişmektedir. Bu süreçlerde bizi ileriye iki şey taşır iyi yönetici ve iyi çalışan. Çalışanların performansı ise onları yöneten yöneticiye bağlıdır. Yönetici idealist bir konumda olur ve koşulları iyi okuyabilirse gelişme ve ilerleme konusunda geri kalınmamış olur. Bu ilerleme sizi çok farklı noktalara götürür.

TKK devlet kurumu olduğu için batmaz mantığı vardır. Bu mantık yanlıştır. 2001 krizinde TKK kapanmak ile karşı karşıya kalmıştır. Bunun altında yatan nedenler ise yöneticilerin yanlış kararlar vermeleri ve paydaşları kooperatiften uzaklaştırmasıdır. 70'li yıllarda ise siyasi görüş kooperatif yönetimine girmiş ve sonuç yine hüsrana olmuştur. Siyasi görüşü farklı olanlar kooperatiflerden

uzaklaşmıştır. Bu saydığımız bazı örnekler yenilik, gelişme, işe iş dışındaki tüm durumlardan aranılması gerektiğın en güzel örnekleridir. Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlardan paydaşlara kadar tüm çevreyi etkiler, iyi bir yönetici ise bu açık tüm alanı doldurur ve kooperatif için o seviyede faydalı olur.

Çalışanların birbiri ile olan ilişkileri ise ikinci bir önceliğimizdir. Kooperatiflerde genelde kalabalık bir iş birlikteliğı yoktur. Çalışan sayısı sınırlıdır. Açıklık ve şeffaflık daha önemli bir hal almaktadır. Çalışanlar birbirinin altını oymak yerine birbirine ne kadar yardımcı olursa kooperatif bir o kadar ilerler.

Müşteri memnuiyeti çalışanlar açısından bakıldığında iyi bir seviyededir. Bunun önemli bazı göstergeleri vardır. Çalışan ve paydaş iç içedir. Bu karşılılık durumu müşterinin memnun olup olmadığını çalışan tarafından da görülebilecek düzeydedir. Finansal bazı oranlar bunu destekler niteliktedir. Günümüzdeki iş hacimleri yaptığımız görüşmeler sonucunda bunu destekler niteliktedir.

#### **4.2.3 Dönüşüm Nasıl Gerçekleşecek?**

Dönüşüm nasıl gerçekleşecek? İşletmeler için en hayati sorulardan biridir. Gelişen ve değışen dünyada bu değışim ve dönüşümü zamanında ve yerinde yapmak asıl önemli konudur.

Dünya sürekli bir gelişme halindedir. Bu değışmeden kooperatiflerin payını almaması mümkün değıildir. Değışimi ve dönüşümün en önemli öncüsü yöneticiler olmalıdır. İlerleme için yöneticilerin ileri görüşlü ve açık fikirli olması gereklidir. Bu dönüşümün sağlanabilmesi için kooperatifin genç dinamik bir yapı kurması gereklidir. Çalışanların gençleşmesi bu açıdan önemlidir.

İkinci bir konu kadın çalışan az olmasıdır. Kadın erkek eşitliğinin her geçen gün önemi artığı ve kadınların tüm alanlarda söz sahibi olduğı bugünlerde kadın çalışan eksikliği önemli bir sorundur.

Paydaş çalışan ilişkisi tüm anahtar kelime buradadır. Paydaşınız ne kadar fazla ise kooperatif faaliyetleriniz o düzeyde artar. Sadece ortak sayısının artması bir

işe yaramaz. Faal ortak sayınızın artması, çalışan canlı bir kurum kültürünün oluşturulması daha önemlidir.

Bahsettiğimiz konunun kısa bir özetini geçmek gerekirse müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyeti de önemlidir. Çalışan işini sahiplenmesi, işini sevmesi ve işin gerektirdiklerini fazlasıyla yapmasına bağlıdır. Çalışan memnun olur ise zaten müşteriye memnuniyeti de artar.

### **4.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Balıkesir Tarım Kredi Kooperatifinde çalışan altmış kişilik bir örneklem grubuna yukarıda tabloda gösterilen sorular sorulmuş ve cevaplamaları istenmiştir. Toplanan veriler SPSS 22 programına girilerek frekansları bulunmuştur.

### **4.4 Verilerin Analizi**

Demografik özellikler dikkate alındığında seçilen grubun yaş dağılımı genelde orta yaş grubunun hâkim olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi lisans seviyesindedir, bu durumda eğitim seviyelerin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Seçtiğimiz grubun cinsiyet dağılımı eşittir. Fakat yapılan çalışmalar ve görüşmeler erkek egemen bir kurum olduğunu göstermektedir.

Çalışanların iş memnuniyeti konusunda memnun oldukları çıkan sonuçlardan anlaşılmaktadır. Çalışanların iş memnuniyeti yüksek olması işi sahiplenmesi açısından çok önemlidir. İşinden memnun olamayan bir personel verimlilik konusunda sıkıntılı bir süreç yaşar.

## 5 BULGULAR VE YORUMLAR

Tarım kredi kooperatiflerinin önemine önceki konularda değinmiştik. Günümüz gelişen ekonomik şartlarında tüm firmalar kazançlarını artırmak için uğraşmaktadır. Bu da çok önemli başka bir konuyu doğurmaktadır. Hizmet üreten işletmelerde insan sermayesi çok önemli olmasıdır. Bu sebeple çalışanların ürün kadar kusursuz olmaları gerekmektedir.

İnsan karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yapıya sahip olmasının temel nedeni aklını kullanma becerisidir. Doğada aklını insan kadar kullanan başka bir canlı yoktur. İnsanın bu özelliği hem artıdır hem de eksidir. İnsanın duygusal davranma yeteneği kişiyi işiyle kendi ruhsal durumu arasında mesafe koymasını zorlaştırır. Kişi ruhsal olarak kötü bir anada işinde çalışırken davranışları farklı, mutlu anında farklı, stresli durumlarda farklıdır. İşte tam bu soruya cevap aramak için yapılan çalışmamız kişilerin işinin sevip sevmediği, işe kendilerini verip vermediği, işletme başarısı için çalışıp çalışmadığı gibi önemli konulara değinmiştir.

Verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların iş memnuniyeti yüksektir. Bu işletme için önemli bir durumu ortaya çıkarır. Çalışan işine gelirken mutlu olmakta ve çalıştığı işi severek yapmaktadır. Bu durum müşteri ilişkilerini de etkiler, çalışanın iş memnuniyeti ne kadar yüksek olursa müşteri memnuniyeti de o kadar artar.

Çalışanların iş motivasyonu ise yine aynı şekilde yüksek çıkmıştır. Çalışanalar işlere kendilerini verebilmekte ve iş için gerekli özveriyi sağlayabilmektedir. Bu durum işveren içinde önemlidir. TTK otonom bir yapıdadır kendi kendisini yönetmektedir. Bu motivasyon düzeyi bu otonom yapıda üst ast ilişkilerin iyi olduğu ve çalışanı gerekli özveriyi gösterdiği sonucu çıkabilir.

İşletmenin başarısı da yüksek çıkmıştır. İşletmenin temel hedefi başarılı olmak ve devamlılığını sağlamaktır. Bunu yapacak olan ise insan sermayesidir. Kişi işini sahiplenip işine gerekli önemi verir ise işletme o kadar uzun ömürlü olur. İşletmenin devamlılığı en basit düzeyde çalışan müşteri ilişkisine bağlıdır.



TKK en basit anlamda çiftçinin üretim için kullandığı gereksinimlerine cevap verir. Son yıllarda ise çiftçinin ürettiği ürünü değerlendirme yolun da önemli adımlar atmaktadır.

Çiftçiler için temel gereksinimler: mazot, gübre, yem gibi girdilerdir. Bu girdiler cumhuriyetin ilk dönemlerinde ulaşmada önemli sıkıntılar çıktığı için TKK önemli bir rol üstlenmiştir. Kurumun ortaya çıkışının dayanak noktası çiftçinin ihtiyaçlarını karşılama ve tefeci gibi zor durumlara düşmesinin önlenmesidir.

Günümüzde ise çiftçinin temel ihtiyaçları serbest piyasa tarafından karşılanmaktadır. Ürün farklılaştırması yapma konusunda ise sınırlı bir durum söz konusudur. Piyasa devlet tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Ve bu durum tüm firmaları neredeyse aynı seviyeye getirmektedir.

TKK kuruluş olarak kooperatif olarak örgütlemiştir. Bu durum hem artıdır hem eksi kooperatiflerin temel özelliklerinden olan kendi kendisini yönetme faaliyeti bunun en önemli belirleme aracıdır. Bugün ise büyük bir piyasa ile baş başadır. Günümüz şartlarına uyum sağlayabilmesi için değişim kaçınılmaz bir durumdur. Ürün üretme konusunda piyasa ile rekabet halinde olmak geleceğini garanti altına almaz. Geleceği tek bir şey garanti altına alır o da çalışan ve müşteri memnuniyeti. Müşteri sadakati sağlanır ve sürekli olarak hedef doğrultusunda ilerlenir ise gelecek garanti altına alınabilir.

Çalışanlara burada çok önemli bir görev düşmektedir. Sürekli kendisini geliştirme ve sürekli ileriye atılım halinde olma zorunluluğu. Kişi kendisini geliştirmez, piyasa mücadele işine girmez ise sonuç hüsrana olabilir.

TKK otonom bir yapıdır. Kooperatifçilikte anlattığımız kuruluş felsefesine göre yönetilir. Kendi genel kurulunun yanında kurumun ilgili kanundan aldığı yetkiye dayanarak atanmış personel tarafından yönetilir.

Genel kurul görevi sadece genel kurul olmak olarak görür, sadece şekli olarak işe bakar ise; çalışan atanmışlar ise işi sadece devlet memurluğu olarak görürse kooperatifler hayata devamını sağlayamaz.

Üzerinde sürekli durduğumuz insan sermayesinin neden önemli olduğunu anlatmaya çalışıyoruz. Çalışan müşteri memnuniyetinin önemi hayattır. Çalışan işine ait hissetmez ve işi sadece basit bir iş yapma durumu gibi görürse ve müşteri ilişkilerini kurum kimliğini bir kenara atarsa sonuç hüsrandır olur.

Çalışanlar sürekli dinamik olmalı, gelişmeye ve öğrenmeye açık olmalıdır. Kapalı kalıpların değil şartların gerektirdiği iş görevlerine tanımlarına uyan, işi bir vazife bilen ve kurumunu hep bir adım ileriye taşımaya çalışan sayesinde günümüz serbest piyasa koşullarında başarılı olabilir.

TKK ilk kurulduğunda temel felsefesi çiftçiyi korumak için yola çıkmış bir oluşumdur. Çiftçinin temel ihtiyaçlarını karşılama ve ürününü değerlendirmektir. Çiftçi tekeller arasında kalmıştır. Bu tekellerden kurtulma ve bir nebze olsun nefes alma fonksiyonu olan TKK, günümüzde birbiri ile rakip olan firmalar ile mücadele eden bir kuruluş olmuştur.

Özerk yapısı nedeniyle piyasa karşısında ayakta durması için ürünlerini olabilecek en kaliteli ve uygun fiyattan sağlaması gerekmektedir. Kurum için bu yeterli değildir. Kaliteli ürün üretmek bir firma için ne kadar önemli ise pazarlama da o kadar önemlidir.

Pazarlamanın temel unsuru ise insandır. Bir ürünü üretirken tutun da tüketiciye ulaşana kadar tüm süreçlerde insan faktörü işin içindedir. İnsan süreçleri doğru yönetmez ise kısıtlar oluşur çalışmamızın ana amacı insanların oluşturduğu kısıtları bulmak ve bunlara çözüm getirmektir.

Örneğin iş yeri güvencesi konusunda katılımcılar iş yeri güvenliğine katılmışlardır. İş yerinin güvenli olması çalışan kişinin rahat çalışması için önemlidir çalışan sürekli bir tehlike ile karşı karşıya kaldığı bir durumda ne kadar verimli olabilecektir?

Eğitim hizmetlerin yetersiz olduğu bir kurumda kişi kendini geliştiremez ve ürünü anlatma da yetersiz kalır ise pazarın bir anda dışında kalınır. Bu durum da potansiyel müşteriler rakiplere kaçar.

İş yerinde terfi ve yükselme şartları liyakat ve kariye göre değil adam kayırmacılığa ve yeteneksiz kişilerin başa geçmesine sebep olur. Bu durum ise hem çalışanların motivasyon düzeyini düşürür hem de çalışma azimlerini etkiler.

Bu tip sorulara verilen cevaplar genelde yüksek düzeyde kurum çalışanların iş memnuniyetinin yüksek olduğu, çalışanların motivasyon düzeyini iyi seviyede olduğu ve bu durum sonucunda işletme başarısı için çalışan bir grubun oluştuğunu ortaya koymuştur.



## 6 SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1 Sonuçlar

TKK personeli işine sadık ve bağlıdır. Zaten serbest piyasa koşullarında hayatta kalması ve devamlılığını sağlaması bu durumun görünen kanıtıdır. Yüzlerce rakibin olduğu bir piyasa koşulunda ikili bir yönetim mantığı ile yönetilip -atanmış, seçilmiş- piyasa ile mücadele edebilmek çok önemlidir.

Ortay çıkan sonuçlarda atanmış seçilmiş arasında bir sorun olmadığı, çalışanların sadece işlerine odaklandıkları ve işletmelerinin devamlılığını sağlamak için çalıştıkları görülmüştür.

Çalışan işinden ne kadar memnun olursa müşteride aynı seviyede memnun kalır. Rakiplere karşı önemli bir avantaj olan bu durum işletmenin kar elde etmesine ve devamlılığını sağlamasına yarar sağlar.

Bizim seçtiğimiz örneklem grubu işine sadık, motivasyon düzeyi yüksek ve işletme başarısına bağlı bir anket sonucu ortaya koymuştur. Bu durum da oluşan kısıtlar giderilebilir ve basit düzeye de kalmıştır.

Çalışan işinden memnundur

### 6.2 Öneriler

Çalışanlar işinden memnundur. Üretim kısmıyla ilgili bir sorun yoktur. Şimdi önemli olana müşteri memnuniyetin ne olduğunu ölçülmesidir. Müşterilerin çoğunlukla kimler olduğu, müşterileri yapılan işten ve sunulan işte memnuniyet duyup duymadıkları ve TKK kurumunu ne kadar sahiplendikleri ve bu süreçlerde ne gibi kısıtların olduğu araştırılabilir.

Bizim tezimiz sadece çalışanlar kısmına değinmiştir. Müşterinin gözünden oluşan kısıtların neler olduğu başka bir tez konusudur. Bizim vardığımız sonuç çalışanlar açısından fazla bire kısıt oluşmadığıdır. Oluşan kısıtların da yönetilecek düzeyde olduğu görünmektedir.

Yine bir başka tez konusu seçilmiş yöneticilerin kurum kültürüne ne kadar bağlı oldukları, işten memnuniyet duyup duymadığı, işleri ne kadar sahiplendiği gibi temel konularda bir çalışama yapılabilir.

TKK üçlü bir yapıya sahip bir kurumdur. Yönetim kurulu, atanmış çalışanlar ve müşteriler. Tezimiz sadece atanmış çalışanların temel değişkenlere verdiği tepkiler üzerine kurulmuştur. Başka ölçümler veya başka bir örneklem grubu üzerine yapılabilecek çalışmalar ile farklı kısıt türleri ve farklı sonuçlar ortaya çıkabilir.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, N. (2015). *Kısıtlar Teorisi Ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulanması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anonim. (2012). Uluslararası Kooperatifler Yılı. [http://koop.gtb.gov.tr/data/5326f7b9487c8e498418aa36/2012\\_Kooperatifler.pdf](http://koop.gtb.gov.tr/data/5326f7b9487c8e498418aa36/2012_Kooperatifler.pdf) adresinden erişildi. UKY
- Atay, G. (2009). *Kısıtlar Teorisi Ve Sap Projesinde Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçlerinin Uygulanması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. <http://www.albayan.ae> adresinden erişildi.
- Aytekin, F. G., Yörükoğlu, H. ve Akman, G. (2012). Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı İle Kurumsal Bilgi Teknolojileri Yönetimi Talep Sistemlerinin İyileştirilmesi, 8039, 39–49.
- Büyükyılmaz, O. ve Gürkan, S. (2012). Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması: Kısıtlar Teorisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(9), 177–196. doi:10.11122/IJMEB.2014.5.9.195
- Çiçek, H. (1999). *Tarım kredi kooperatifleri ile birlikleri ve muhasebsi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dicle, R. (2016). *Tarım Kredi Kooperatiflerinde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim: Malatya Bölge Birliğine Bağlı Kooperatiflerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Araştırılması. yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Fasal, A. (2019). *Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri İçin Kurumsal Performans Karnesi Önerisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Goldratt, E. M. ve Cox, J. (2015). *Amaç*. İstanbul: Optimist.
- <http://www.tarimkredi.org.tr/files/faaliyetRaporlari/2017YiliFaaliyet.pdf>. (2017). 2017 yılsonu faaliyet raporu.
- İlhan, E. (2014). *Kısıtlar Teorisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama. (yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı.
- İnan, İ. H. (2008). *Türkiye’de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli (2. bs.)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Karabacak, S. (2015). *Proje Yönetiminde Kısıtlar Teorisi Ve Gemi İnşaasında Örnek Uygulama Yüksek. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Kartal, Z. (2006). *Kısıtlar Teorisi İle Senkroze Üretim Sistemi Ve Bir Uygulama. yayımlanmamış yüksek lisans tezi.* Osmangazi Üniversitesi.
- Koç, H. (2001). *Kooperatifçilik Bilgileri* (1. bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kozanoğlu Tuğcu, S. (2017). *Kısıtlar Kuramı* (1. bs.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, G. (2016). *Kooperatifçilik* (2. bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sadıç, Ş. (2006). Kısıtlar Kuramı Yaklaşımı İle Petrol İthalat Ve Ulusallaştırma Sürecinin İyileştirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 5(10), 99–118.
- Şahbaz, İ. (2005). *Kısıtlar Teorisi ve Bir İmalat İşletmesinde Uygulama. yayımlanmamış yüksek lisans tezi.* Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şahin, Ş. (2012). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taştan, H. ve Demircioğlu, E. (2014). Kısıtlar Teorisi Araçlarından Düşünme Süreçlerinin Teorik Olarak İncelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 61–74.
- Üreten, S. (1998). *Üretim İşlemler Yönetimi* (3. bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yükçü, S. ve Yüksel, İ. (2015). Hastan İşletmelerinde Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı Ve Örnek Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 557–578.
- Yüksel, H. (2013). *Üretim İşlemler Yönetimi* (3. bs.). Ankara: Nobel Yayınları.