



Araştırma/Research

Anadolu Tarım Bilim. Derg./Anadolu J Agr Sci, 31 (2016)

ISSN: 1308-8750 (Print) 1308-8769 (Online)

doi: 10.7161/omuanajas.269989



Tarımsal üretici birliklerinde performans ölçümü<sup>1</sup>

Bakiye Kılıç Topuz\*, Mehmet Bozoğlu

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü, Samsun

\*Sorumlu yazar/corresponding author: bakiye.kilic@omu.edu.tr

Geliş/Received 29/06/2016

Kabul/Accepted 26/07/2016

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, Samsun İlindeki Tarımsal Üretici Birliklerinin (TÜB) örgütsel performanslarının belirlenmesidir. Araştırmanın ana materyalini, Samsun İlinde seçilen 14 TÜB yöneticilerinden anket yöntemiyle elde edilen veriler oluşturmaktadır. Birliklerin performansı, finansal ve finansal olmayan 22 değişkene göre oluşturulan performans endeksiyle, performansa etkili faktörler ise korelasyon analizine göre belirlenmiştir. Araştırmada ortalama olarak birliklerin finansal performans endeksi %42.5, finansal olmayan performans endeksi %47.7 toplam performans endeksi ise %43.5 olarak tespit edilmiştir. Birliklerin finansal performansı açısından en güçlü oldukları faktör üyelik aidatının ödenmesi iken, en zayıf oldukları faktör ise birliğe yapılan bağış, fon ve yardımlardır. Finansal olmayan değişkenler açısından birliklerin en güçlü olduğu faktör çevresel sürdürülebilirliğe katkı iken, en zayıf oldukları faktör ise yöneticilerin tarımsal örgütlenme eğitimine katılma durumlarıdır. Bitkisel alanda faaliyet gösteren birliklerin performansı, hayvancılık alanında faaliyet gösteren birliklerden daha yüksektir. Birliklerin ürün pazarlama, girdi temini ve ihracatta daha aktif olarak rol almaları ve proje kapasitelerinin geliştirilmesinin örgütsel performanslarının geliştirilmesine önemli katkıları olabilecektir.

Anahtar Sözcükler:  
Performans ölçümü  
Samsun  
Tarımsal üretici birliği

Performance measurement in the agricultural producer unions

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the performance levels of the Agricultural Producer Unions (APU). The main materials of this study were collected from the 14 APU executives selected from the Samsun Province through surveys. The performances of the APU were determined by a performance index set up based on 22 financial and non-financial variables, and factors affecting the performance were determined by the correlation analysis. Financial, non-financial and total performance indexes of the unions were determined as 42.5%, 47.7% and, %43.5, respectively. In terms of financial performance, while the APU were the best at receiving membership fees, they were the worst at donations, funds and grants to the unions. In terms of non-financial performance, the APU were the best at contributing to environmental sustainability, and the worst at participating in the education programs on agricultural organization. The APU dealing with crop production had a higher performance than those dealing with animal husbandry. To increase the performance of the APU, they should be more active on crops or product marketing, supplying inputs, expanding export markets and increasing project capacities.

Keywords:  
Performance  
measurement  
Samsun  
Agricultural producer  
union

© OMU ANAJAS 2016

1. Giriş

Tarımdaki üretici örgütleri, dünyadaki çoğu ülke tarafından tarımsal kalkınmanın en önemli aracı olarak görülmektedirler (Karami ve Moghaddam, 2005). Türkiye’de tarımdaki üreticiler, tarım kooperatifleri, TÜB, yetiştirici birlikleri, sulama birlikleri, tarımsal vakıflar, ziraat odaları ve çiftçi dernekleri gibi örgütlerin çatısı altında bir araya gelerek örgütlenmektedirler. Türkiye’de 2016 yılı itibariyle 12.377 adet tarım

kooperatifi ve bunlara ortak 4,1 milyon üretici bulunmaktadır. Türkiye’de tarımsal örgütlenmede sayısal olarak önemli bir gelişme yaşanmasına rağmen, halen üreticilerin %73’ü tarımsal kalkınma kooperatifine, %82’si tarım satış kooperatiflerine, %66’sı ise tarım kredi kooperatiflerine üye değildirler (Anonymous, 2016). Türkiye’de tarımsal kooperatiflerin kendilerinden beklenen işlevleri tam olarak yerine getirememesi, Tarım Satış Kooperatiflerinin sorunları ve devlet bütçesinde yük oluşturması, Avrupa Birliği

<sup>1</sup>Bu araştırma doktora tezinin bir bölümünden oluşmaktadır.

(AB) Ortak Tarım Politikası (OTP)'na uyum ihtiyacı, bazı ürünler için örgütlenmenin olmaması, ürün veya ürün grubu bazında örgütlerde uzmanlaşma gerekliliği, vb. gerekçelerle yeni bir örgüt modeli olarak TÜB'leri ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de TÜB'leri 5200 sayılı Kanun ve ilgili yönetmeliğin 2004 yılında yayınlanmasından sonra ilçe düzeyinde ve ürün grubu bazında kurulmaya başlanmıştır. TÜB'lerinin sayısı 2016 yılı itibarıyla 893'e ulaşmıştır (Anonymous, 2016). 5200 sayılı Kanunda birliklerin temel amaçları; üretimi talebe göre plânlamak, ürün kalitesini iyileştirmek, kendi mülkiyetine almamak kaydıyla pazara geçerli norm ve standartlara uygun ürün sevk etmek ve ürünlerin ulusal ve uluslararası ölçekte pazarlama gücünü artırıcı tedbirler almak şeklinde belirtilmektedir (Anonymous, 2004).

Türkiye'de TÜB'ne yönelik çalışmaların bir kısmı (İnan ve Başaran, 2004; Rehber, 2006; Yercan, 2007; Yılmaz ve ark., 2009) TÜB'lerinin mevcut sorunları çözülemeyen ve ayakta durma savaşı veren kooperatiflerin önünde büyük engel olduğunu ve üretici örgütlenme yapısında karmaşaya neden olduklarını vurgulamaktadırlar. Diğer taraftan bazı yazarlar ise (Öğüt ve ark., 2000; Köroğlu, 2003; Sayın ve Sayın, 2004; Demirci ve ark., 2004) TÜB'lerinin AB OTP'na uyum, eksikliği görülen ürünler bazında ihtisaslaşma, zayıf olan çiftçi örgütlenme yapısının güçlendirilmesi için gerekliliklerini savunmaktadırlar. Bununla birlikte, Güreşçi (2010) çalışmasında TÜB'lerinin tarımsal kalkınmaya, Çukur ve Saner (2012) ise süt sığırcılığının geliştirilmesine önemli katkılar sağladıklarını belirtmektedirler.

Türkiye ekonomisi açısından büyük önem taşıyan tarımsal üretici örgütleri, değişik nedenlerden dolayı kendilerinden beklenen fonksiyonları halen etkili bir şekilde yerine getirememekte ve düşük performans sergilemektedirler. Performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi olup, bir işi yapan birey, grup ya da teşebbüsün o işle ilgili amaçlanan hedefe nicel (finansal) ve nitel (finansal olmayan) olarak ne ölçüde varabildiğini ifade etmektedir (Baş ve Artar, 1991). Düşük performans gösteren tarımsal örgütlerin üye üreticiler ve toplumun refahına etkileri yetersiz düzeylerde kalmaktadır. Tarımdaki üretici örgütlerinin performanslarının yükseltilmesi, üyeleri ve toplumun refahının artırılmasına önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu nedenle tarımsal üretici örgütlerinde performans ölçümleri ve etkili faktörlerin ortaya konulması büyük önem taşımaktadır.

Son yıllarda birçok araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel performansın ölçülmesi ve yorumlanması konusunda çok sayıda ölçüm kriterleri geliştirilmiştir (Dess ve Robinson, 1984; Tangen, 2003; Kyriakopoulos ve ark., 2004; Turunç, 2006). Literatürde örgütsel performansın ölçülmesinde; ya finansal değişkenler (Lerman, 1990; Chibanda ve ark., 2009; Soboh ve ark., 2009; Ölçen, 2012) ya da finansal olmayan değişkenler

(Hansen ve ark., 2002; Karami ve Moghaddam, 2005; Turunç, 2006; Bilgin ve ark., 2007) kullananlar olduğu gibi, örgütlerin performansının ölçülmesinde hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerin kullanılması gerektiğini savunan araştırmalarda (Beamon, 1999; Tangen, 2002; Yüksel, 2002; Lee ve ark., 2004; Ağca, 2005; Ağca ve Tunçer, 2006; Ölçen, 2012; George ve ark., 2013) söz konusudur. Buna rağmen, örgütlerin performansını hem finansal hem de finansal olmayan değişkenleri kullanarak ölçen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Türkiye'de örgütsel performans değerlendirme konusundaki literatür çok yetersiz olmakla birlikte, sadece finansal göstergelerle yapılan değerlemelerin örgütlerin gerçek performansını yansıtmayacağı belirtilmektedir (Turunç, 2006). Bu araştırmada, Samsun İlinde seçilen TÜB'nin performanslarının hem finansal ve hem de finansal olmayan değişkenlerden yararlanılarak ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. Materyal ve Yöntem

### 2.1. Materyal

Samsun İlinde 37 adet TÜB bulunmaktadır. Samsun ilindeki TÜB'nin %28'i süt sığırcılığı, %27'si meyve, %5.4'ü kırmızı et, %5.4'ü sebze, %2.7'si bal, %31'i ise diğer ürün gruplarında faaliyet göstermektedirler (Anonymous, 2014). Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB) Samsun İl Müdürlüğü'nün teknik elemanlarının görüşleri dikkate alınarak Samsun İlindeki TÜB'lerinden aktif olmayan, kapanan veya kapanmak üzere olanlar araştırma kapsamı dışında bırakılmış, aktif olan 14 TÜB ise araştırma evrenini oluşturmuştur. Araştırma evrenini oluşturan TÜB'lerinin 6'sı süt, 3'ü organik fındık, 2'si kırmızı et, 1'i bal, 1'i sebze ve 1'i ise elma üretimi konusunda faaliyet göstermektedirler. Araştırmanın birincil verileri, seçilen bu TÜB'lerinin yöneticileri ile yapılan yüzyüze anketlerle sağlanmıştır. Bununla birlikte, yayınlanmış yerli ve yabancı literatür, GTHB, Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM), Samsun GTHB İl Müdürlüğü kayıtları ve diğer kurumların kayıtları ve raporlarından da ikincil veri olarak yararlanılmıştır.

### 2.1. Yöntem

Örgütsel performansın belirlenmesi, çok önemli ve boyutlu bir konuyu oluşturmaktadır. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde üç önemli süreç vardır. Bu süreçler; (i) performans kriterlerinin belirlenmesi, (ii) performans kriterlerinin uygulanması ve (iii) performans ölçümü, analizi ve değerlendirilmesi şeklindedir (Bourne ve ark., 2000). Örgütsel performansın belirlenmesinde en önemli aşama, performans kriterlerinin belirlenmesidir. Literatürde örgütsel performans, farklı değişkenler ve yöntemlere göre belirlenmektedir. Araştırmada TÜB'lerinin performansının belirlenmesinde performans

endeksinden yararlanılmıştır. Performans endeksi, birlik bazında yöneticilerden toplanan verilerden yararlanılarak hesaplanmıştır. Araştırmada TÜB'lerinin performanslarının belirlenmesinde 8 finansal değişken (Dess ve Robinson, 1984; Lerman, 1990; Akalın, 1992; Harris ve Fulton, 1996; Trechnter ve ark., 1997; Yüksel, 2002; Tangen, 2003; Hardesty ve Salgia, 2004; Kyriakopoulos ve ark., 2004; Ebneith ve Theuvsen, 2005; Turunç, 2006; Coşkun, 2007; Soboh ve ark., 2009; Chibanda ve ark., 2009; Ölçen, 2012; Şimşek, 2013) ve 14 finansal olmayan değişken (Akalın, 1992; Karami ve Moghaddam, 2005; Turunç, 2006; Chibanda ve ark., 2009; Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010; Şimşek, 2013) olmak üzere toplamda 22 farklı gösterge kullanılmıştır (Çizelge 1). Daha sonra, belirlenen göstergelere ait endeksler toplanarak performans endeksine ulaşılmıştır. Araştırmada ele alınan performans göstergesi, 0 ile 1 arasında değişen nispi endekslere dönüştürülmüş, göstergelere ait en yüksek ve en düşük değerler dikkate alınmıştır. Araştırmada gösterge olarak kullanılan değişkenler için en yüksek değer daha yüksek performansı ifade ettiğinde aşağıda verilen 2.1 numaralı formül; düşük değerler daha yüksek performansı ifade ettiğinde ise 2.2 numaralı formül kullanılarak değişkenler nispi endekslere dönüştürülmüştür (Barrera ve Saldivar, 2002; Morrissey ve ark., 2005).

1-[en yüksek değer-(X)]/[en yüksek değer-en düşük değer] (2.1)

1-[(X)-en yüksek değer]/[en düşük değer-en yüksek değer] (2.2)

Formül 2.1 ve 2.2'deki X, gösterge olarak kullanılan değişkene ait değeri ifade etmektedir. Performans endekslerinin yüzde (%) üzerinden yorumlanabilmesi için finansal performans endeksi 12,5 ile finansal olmayan performans endeksi 7,1 ile toplam performans endeksi ise 4.545 ile çarpılmıştır (Formül 2.3).

$$TPE = \left( \sum_{i=1}^2 \text{Performans} \right) / 2 \quad (2.3)$$

TÜB'nin performansına etkili faktörler ise korelasyon analizi kullanılarak belirlenmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2010).

### 3. Bulgular ve Tartışma

#### 3.1. TÜB'lerinin genel özellikleri

Birliklerin %42'si süt sığırcılığı, %21'i organik fındık, %14'ü kırmızı et, %7'si bal, %7'si sebze ve

%7'si de elma alanında faaliyet göstermektedirler. TÜB'nin ortalama 612 üyesi olup, birliklere en az 100, en fazla ise 1.800 üye kayıtlı durumdadır. Karami ve Moghaddam (2005)'in İran'daki tarım kooperatiflerinin performansını ele aldıkları araştırmalarında, kooperatiflerin ortalama 288 üyesi olduğunu ortaya koymuşlardır. TÜB'leri ortalama olarak 55 köye hizmet vermektedirler. Birliklerin %64'ü tarımsal desteklemelere aracılık etmektedir. Birlik yöneticilerinin ortalama yaşı ise 45'dir.

Araştırma kapsamında ele alınan birliklerin ortalama 194 bin TL gelire sahip oldukları ve %65'inde üyelik aidatı toplandığı belirlenmiştir. Birliklerin %35'i üyelerine girdi temini, %50'si ürün pazarlama hizmeti sağlarken, pazarlanan ürünler içerisinde ihracatın payı ise yalnızca %6'dır. Birliklerin yarısının herhangi bir konuda başvurdukları bir projesi varken, başarılı olan ve uygulamaya konulan projelerin oranları ise sırasıyla %21 ve %14'dür. Birliklerdeki ortalama istihdam 3 kişidir. Birliklerin %29'u üye olmayan üreticilere de hizmetler sağlanmaktadır. Bozoğlu ve ark. (2001) tarafından Tonya'da yapılan araştırmada ise tarımsal kooperatifin 50 kişiye istihdam sağladığı ve üye olmayan üreticilere de hizmet verdiği belirlenmiştir. Ortalama eğitim süresi 10 yıl olan birlik yöneticileri, örgütlenme konusunda 2 kez eğitime katılmışlardır. Birliklerde üyelerin genel kurul toplantılarına katılım oranı %23 olup, birliklerin %57'sinde son yıllarda genel kurula katılım oranında azalma gerçekleşmiştir. Birliklerin bölgedeki diğer tarımsal örgütler ile ilişkileri ise zayıftır. Rekabet güçleri orta düzeyde olan birliklerin, 5200 sayılı Kanunda belirtilen görevlerini yerine getiremedikleri tespit edilmiştir (Çizelge 1).

#### 3.2. TÜB'lerinin finansal performans endeksi

Demokratik bir yönetim anlayışının olduğu tarımsal örgütlerin etkinliğinin yükseltilebilmesi için yeniliklerin yayılması ile birlikte performanslarının da üst düzeyde tutulması zorunluluk arz etmektedir (Forcedall, 2005). Araştırmada TÜB'nin ortalama finansal performansları %42.5 olarak belirlenmiştir. Birliklerde en yüksek finansal performans %60, en düşük finansal performans ise %0.6 olarak tespit edilmiştir. Birliklerin finansal performans değişkenleri Çizelge 2'den incelendiğinde; süt sığırcılığı ve kırmızı et birliklerinin diğer ürün gruplarından daha yüksek gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Birliklerin %65'i üyelerinden üyelik aidatı alırken, birliklerin sadece %14'ü (hayvancılık alanında faaliyet gösteren birlikler) üyelerin tamamından yıllık aidat toplayabilmektedir. Bunun sebebi, araştırmanın yapıldığı zamanda hayvancılık desteklemelerinin birlik aracılığıyla ödenmesidir.

Çizelge 1. İncelenen TÜB'lerinin örgütsel performanslarının ölçülmesinde kullanılan değişkenler

Değişkenler	Değişkenlerin tanımı	Ölçek	Ortalama	En düşük	En yüksek	Endeks
TPE	Toplam Performans Endeksi	%	43.55	18.18	68,40	43,55
<b>Finansal Performans Değişkenleri</b>						
Gelir	Birliğin geliri	TL/yıl	194.000	20.000	720.000	0,24
Aidat	Üyelerin aidat ödeme oranı	%	65.35	0.0	100,0	0,65
Girdi	=Birlik üyelerine girdi temin ediyorsa 1. değilse 0	0. Hayır 1. Evet	0.35	0	1	0,35
Pazarlm	= Birlik ürün pazarlıyorsa 1. değilse 0	0. Hayır 1. Evet	0.50	0	1	0,50
İhracat	Birliğin pazarladığı ürünlerde ihracatın payı	%	6.64	0.0	50,0	0,13
Proje	Birliğin başvurduğu proje sayısı	Adet	0.50	0	1	0,50
İstihdam	Birlikte istihdam edilen kişi sayısı	Kişi	3.20	0	20	0,16
Bagis	Birliğe yapılan bağış. hibe ve fon tutarı	TL	2.857	0	30.000	0,09
<b>Finansal Olmayan Performans Değişkenleri</b>						
Web	=Birliğin web sitesi varsa 1. yoksa 0	0. Hayır 1. Evet	0.64	0	1	0,64
Uyedhiz	=Birlik üye olmayanlara hizmet sağlıyorsa 1. sağlamıyorsa 0	0. Hayır 1. Evet	0.29	0	1	0,71
Denetm	Birliğin üye. denetim kurulu. Merkez Birliği. GTHB tarafından etkili şekilde denetlenme durumu	Skor*	13.86	9	20	0,44
Cevresurd	Çevresel sürdürülebilirliğe katkı	Skor**	3.86	1	5	0,71
Uyegtm	Üyelere düzenlenen eğitim sayısı	Kez/yıl	2.43	0	5	0,49
Gkoran	2013 yılı Genel kurula katılım oranı (katılımcı/üye sayısı)	%	23.86	3.0	56,0	0,39
Gkkataz	=Yıllara göre genel kurullara katılım azaldıysa 1. azalmadıysa 0	0. Hayır 1. Evet	0.57	0	1	0,43
Peregtm	Personelin aldığı eğitim sayısı	Kez	1.43	0	5	0,29
Yonegit	Birlik yöneticisinin eğitim durumu	Yıl	9.71	5	15	0,47
Yonkong	Yöneticinin katıldığı kongre/seminer/ fuar sayısı	Kez/yıl	4.50	1	12	0,32
Yonorgt	Yöneticinin tarımsal örgütlenme ile ilgili bir eğitime katılma durumu	Kez	2.64	0	12	0,22
Kanun	Birliklerin 5200 S.K. görevlerini yerine getirme durumu (15 soru)	Skor **	54.57	33	70	0,58
İliski	Bölgedeki diğer tarımsal örgütler/GTHB/Merkez Birliği/sosyal çevre/üniversite ile ilişkiler (8 soru)	Skor *	26.86	19	38	0,41
Rekbtguc	Birliğin rekabet gücü (12 soru)	Skor **	43.64	26	57	0,57

\*Skor, yöneticilerin birlikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ağırlıklı toplamları alınarak hesaplanmıştır; Yöneticilerin birlikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapları, 1 (kötü)'den 5 (çok iyi)'e kadar değişmektedir.

\*\* Skor, yöneticilerin birlikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ağırlıklı toplamları alınarak hesaplanmıştır; Yöneticilerin birlikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapları, 1 (kesinlikle katılmıyorum)'den 5 (kesinlikle katılıyorum)'e kadar değişmektedir.

Üyelerine piyasa fiyatından ucuza girdi temin etmede süt sığırcılığı, organik fındık, bal ve kırmızı et alanındaki birliklerin, üyelerin ürünlerini pazarlama da ise organik fındık ve süt sığırcılığı alanındaki birliklerin öne çıktığı görülmektedir. İhracat yapanlar (birliklerin %21'i) ise sadece organik fındık alanında faaliyet gösteren birliklerdir. Birliklerin ürün pazarlamada ihracattaki payları yalnızca %6, sadece ihracat yapan birliklerin ihracattaki payları ise ortalama %31'dir. Birliklerin yarısı bir projeye başvuru yapmasına

rağmen, başarılı olan projelerin oranı %21, uygulamaya konulan projelerin oranı ise sadece %14'dür. Buradan birliklerin proje hazırlama ve yazma konusunda bilgi eksikliği olduğu açıkça görülmektedir. Birliklerde ortalama 3 kişi istihdam edilmektedir. Birliklere ortalama 3.000 TL bağış, hibe yapılmıştır.

Birliklerin finansal performanslarının artırılabilmesi için, birlikler ürün pazarlama, girdi temini ve ihracatta aktif olarak rol almalıdır. Ayrıca, birlik yöneticilerine ve çalışanlarına proje hazırlama, yazma ve proje kaynakları

konusunda eğitim verilmeli ve birliklerin proje hazırlayıp hayata geçirmesi gerekmektedir. Böylece birliklerin gelirleri artırılmış olacak ve piyasada daha güçlü rekabet edebilecektir. Üyelerine daha fazla hizmet eden birliklerde istihdam edilen kişi sayısı artacağından kırsal refah da artacaktır. Böylece dolaylı olarak kırsal göç de engellenmiş olacaktır. Kılıç Topuz ve Bozoğlu (2015) tarafından tarımsal kalkınma kooperatifleri ile yaptıkları araştırmada da, kooperatiflerin üyelere daha fazla hizmet verebilmek ve kırsal kalkınmaya katkı sağlayabilmek için proje uygulamalarının teşvik

edilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır.

### 3.3. TÜB'lerinin finansal olmayan performans endeksi

Birliklerin finansal olmayan performansları Çizelge 3'de verilmiştir. TÜB'nin ortalama finansal olmayan performans endeksi %47.7 iken, en yüksek finansal olmayan performansa sahip birliğin performansı %81.8, en düşük finansal olmayan performansa sahip birliğin performansı ise %22.7'dir. Birliklerin %64'ünün web

Çizelge 2. İncelenen TÜB'lerinin performans endekslerinin hesaplanmasında kullanılan finansal değişkenler

Değişkenler	TÜB Adı														
	Ladik Süt	Terme Süt	Ondokuzmayıs Organik Fındık	Çarşamba Organik Fındık	Terme Bal	Bafra Kırmızı Et	Havza Süt	Terme Organik Fındık	Bafra Süt	Bafra Sebze	Alaçam ve Yakakent Süt	Havza Kırmızı Et	Vezirköprü Süt	Terme Elma	Ortalama
Gelir (bin tl)	720	250	80.6	420	53.4	444	75	26	265	130	122	80	32	20	194.1
Gelir endeksi	1	0.32	0.08	0.57	0.04	0.6	0.07	0	0.35	0.15	0.14	0.08	0.01	0	0.24
Aidat (%)	80	80	100	30	35	60	90	30	80	70	80	100	80	0	65.35
Aidat endeksi	0.8	0.8	1	0.3	0.35	0.6	0.9	0.3	0.8	0.7	0.8	1	0.8	0	0.65
Girdi endeksi*	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.35
Pazarlım endeksi*	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0.5
İhracat (%)	0	0	10	33	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	6.64
İhracat endeksi	0	0	0.2	0.66	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0.13
Proje endeksi*	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0.5
İstihdam (kişi)	1	2	6	20	0	3	1	1	5	3	1	1	0	1	3.2
İstihdam endeksi	0.05	0.1	0.3	1	0	0.15	0.05	0.05	0.25	0.15	0.05	0.05	0	0.05	0.16
Bagış (bin tl)	0	0	0	0	0	30	0	10	0	0	0	0	0	0	2.857
Bagış endeksi	0	0	0	0	0	1	0	0.33	0	0	0	0	0	0	0.09
Finansal Performans Endeksi (%)	60.6	52.9	44.8	44.1	42.5	41.9	37.9	33.6	30	25.1	24.9	14.2	10.2	0.6	42.5

\*: 0: Hayır, 1: Evet

sitesi varken, bu web sitelerinin genellikle güncel olmadıkları ve aktif olarak kullanılmadıkları tespit edilmiştir. Birlikler arasında web sitesinin yaygınlığında, bunun Merkez Birliği (MB) ve tarım danışmanı istihdamında zorunlu tutulmasının etkisi söz konusudur. Birliklerin %30'u, üye olmayan üreticilere de hizmet vermektedir. Oysa, birliklerin imkanlarını sadece üyeleri için kullanması, diğer üreticilerin de birliğe üye olmasını teşvik edebilecektir. Çiftçi örgütlerinin sadece üyelerine hizmet sağlaması gerekliliği, Bozoğlu ve ark. (2001) ile Kılıç Topuz ve Bozoğlu (2015)'un araştırmalarında da vurgulanmaktadır. Birliklerin çevresel sürdürülebilirlik düzeyinin iyi durumda olduğu ortaya konulmuştur.

Organik tarım, iyi tarım uygulamaları ve Çevresel Amaçlı Tarım Arazilerinin Korunması (ÇATAK) uygulamaları yapan bitkisel ürünlerle ilgili birliklerin çevresel sürdürülebilirliğe katkısı, hayvancılık alanında faaliyet gösteren birliklere göre daha fazladır.

Üreticilerin bilinçli tarım yapabilmeleri, yeterli mesleki eğitim almalarına bağlıdır. Birliklerin %85'inin üyelerine yılda 2.4 kez mesleki eğitim düzenlediği, %15'inin ise herhangi bir konuda mesleki eğitim vermedikleri belirlenmiştir. Kılıç (2011) tarafından Samsun ilinde yapılan araştırmada kooperatiflerin %66'sının, Everest (2009) tarafından Çanakkale ilinde yapılan araştırmada ise kooperatiflerin %36'sının ortaklarına eğitim düzenlediği belirlenmiştir. Buradan,

TÜB'nin üyelerine eğitim verme konusunda tarımsal kalkınma kooperatiflerinden daha iyi oldukları söylenebilir. Üyelerin birliklerin genel kurul, yönetim ve denetim kurullarına aktif olarak katılımlarının sağlanmasıyla birliklerin faaliyetlerinin yönlendirilmesine önemli katkıları olabilecektir. İncelenen birliklerde üyelerinin genel kurullara katılım oranları %3 ila %56 arasında değişmekte olup, ortalama olarak ise %24 gibi oldukça düşüktür. Birliklerin %57'sinde yıldan yıla genel kurula katılan üyelerin oranının azaldığı tespit edilmiştir. Araştırmalara göre tarımsal kalkınma kooperatiflerindeki genel kurullara katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Acar ve Yıldırım, 2000; Kurtaslan ve Doğaner, 2004; Terin ve ark., 2010; Kılıç, 2011).

Birliklerde istihdam edilen personelin çiftçi örgütlenmesi, faaliyet konusu ürünler, tarımsal yayım, vb konularda aldıkları eğitim sayısı oldukça yetersizdir. Birlik yöneticilerinin ortalama eğitim süresi 10 yıl olup, yılda ortalama 4 kez kongre, seminer ve fuar gibi etkinliklere katıldıkları ve 2 kez de üretici örgütlenmesi konusundaki eğitimlere katıldıkları tespit edilmiştir. Oysa, birlik yöneticilerine tarımsal örgütlerin etkin idaresi vb konularda sağlanacak yeterli eğitim çalışmalarısıyla bu örgütlerin performansları artırılabilir. Chibanda ve ark. (2009)'nın küçük ölçekli tarım kooperatifleriyle yaptığı araştırmalarında da iyi yönetim yoluyla kooperatiflerin daha iyi performansa sahip olabileceklerini ortaya koymuşlardır.

Çizelge 3. İncelenen TÜB'lerinin performans endekslerinin hesaplanmasında kullanılan finansal olmayan değişkenler

Değişkenler	TÜB Adı														
	Ondokuzmayıs Organik Fındık	Bafra Sebze	Havza Süt	Terme Organik Fındık	Terme Elma	Bafra Kırmızı Et	Çarşamba Organik Fındık	Ladik Süt	Havza Kırmızı Et	Terme Süt	Terme Bal	Bafra Süt	Alaçam ve Yakakent Süt	Vezirköprü Süt	Ortalama
Web endeksi*	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0.6
Uyedhiz*	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0.3
Uyedhiz endeksi	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0.7
Denetm**	12	14	19	14	20	14	9	15	9	11	13	12	16	16	13.8
Denetm endeksi	0.2	0.4	0.9	0.4	1	0.4	0	0.5	0	0.1	0.3	0.2	0.6	0.6	0.4
Cevresurd**	5	5	4	5	5	5	5	2	2	3	5	1	4	3	3.8
Cevresurd endeksi	1	1	0.7	1	1	1	1	0.2	0.2	0.5	1	0	0.7	0.5	0.7
Uyegtm (kez/yıl)	4	2	3	0	2	3	5	1	1	3	1	4	5	0	2.4
Uyegtm endeksi	0.8	0.4	0.6	0	0.4	0.6	1	0.2	0.2	0.6	0.2	0.8	1	0	0.4
Gkoran (%)	56	22	18	46	23	45	3	8	42	11	23	5	11	21	23.8
Gkoran endeksi	1	0.36	0.28	0.81	0.38	0.79	0	0.09	0.74	0.15	0.38	0.04	0.15	0.34	0.39
Gkkataz*	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.5
Gkkataz endeksi	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0.4
Peregtm (kez)	5	2	0	0	0	1	2	3	0	3	0	3	1	0	1.4
Peregtm endeksi	1	0.4	0	0	0	0.2	0.4	0.6	0	0.6	0	0.6	0.2	0	0.2
Yonegit (yıl)	5	5	11	15	11	11	5	8	15	11	11	5	15	8	9.7
Yonegit endeksi	0	0	0.6	1	0.6	0.6	0	0.3	1	0.6	0.6	0	1	0.3	0.4
Yonkong (kez)	12	8	1	4	4	3	5	4	10	6	1	1	2	2	4.5
Yonkong endeksi	1	0.6	0	0.2	0.2	0.1	0.3	0.2	0.8	0.4	0	0	0	0	0.3
Yonorgt (kez)	12	3	0	0	0	1	2	2	5	1	1	10	0	0	2.6
Yonorgt endeksi	1	0.25	0	0	0	0.08	0.17	0.17	0.42	0.08	0.08	0.83	0	0	0.22
Kanun (skor <sup>a</sup> )	70	64	62	60	49	61	67	59	40	57	50	42	50	33	54.5
Kanun endeksi	1	0.84	0.78	0.73	0.43	0.76	0.92	0.7	0.19	0.65	0.46	0.24	0.46	0	0.58
İliski (skor <sup>a</sup> )	27	25	28	22	30	25	34	22	19	25	21	35	38	25	26.8
İliski endeksi	0.42	0.32	0.47	0.16	0.58	0.32	0.79	0.16	0	0.32	0.11	0.84	1	0.32	0.41
Rekbtguc (skor <sup>a</sup> )	56	47	48	57	44	46	54	48	37	47	44	26	31	26	43
Rekbtguc endeksi	0.9	0.6	0.7	1	0.5	0.6	0.9	0.7	0.3	0.6	0.5	0	0.1	0	0.5
Finansal olmayan performans endeksi (%)	81.8	59.5	57.9	53.0	51.7	47.3	46.7	42.8	42.6	41.5	41.2	40.2	38.9	22.7	47.7

\*: 0: Hayır 1: Evet

\*\* : 1: Kötü, ..., 5: Çok İyi

<sup>a</sup> Skor, yöneticilerin birlikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ağırlıklı toplamları alınarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin birlikleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapları, 1 (kesinlikle katılmıyorum)'den 5 (kesinlikle katılıyorum)'e kadar değişmektedir.

İncelenen TÜB'leri, 5200 sayılı Kanunda belirtilen görevlerinin büyük çoğunluğunu yerine getirememektedirler. Birliklerin hedeflerine ulaşabilmelerinin, büyük ölçüde diğer örgütler, araçlar ve sosyal çevreleri ile ilişkileriyle bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Huggins, 1998; Burt, 2005). Buna karşın, incelenen birliklerin bölgedeki diğer tarımsal örgütler, MB, GTHB ve üniversite ile ilişkilerin güçlü olmadığı ifade edilebilir. Doyon (2002), tarımsal kooperatifler ile üretici birliklerinin çıkar çatışması içerisinde olmalarına rağmen, pazarlama zincirinin önemli bir halkası olarak tarımsal kooperatifler ile üretici birliklerinin diğer tarım paydaşlarıyla birbirlerini tamamlayacaklarını belirtmektedirler. Acar ve Yıldırım (2000) ise kooperatifler ile üniversite arasında kurulacak güçlü bir ilişki, onların tanınmaları ve itibarlarının artırılmasına önemli katkılar sağlayabileceğini belirtmektedir. Birliklerin etkili ve sürdürülebilir hizmet sağlamaları bakımından çok büyük önem arz eden rekabet güçlerinin ölçülmesinde ise zayıf oldukları ortaya konulmuştur. Organik fındık konusunda faaliyet gösteren birliklerin rekabet güçlerinin ihracat yapıyor olmalarından dolayı daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.4. TÜB'lerinin ortalama performans endeksi

Araştırmada birliklerin ortalama finansal performans

endeksi %42.5, ortalama finansal olmayan performans endeksi %47.7 ve toplam performans endeksi ise %43,5 olarak tespit edilmiştir. Finansal olmayan değişkenlerin toplam performansa katkısı, finansal değişkenlere göre daha fazladır. Birliğin finansal olmayan değişkenler açısından güçlü olmaması performansını düşürmekte, buna karşın finansal olmayan değişkenler açısından güçlü olunması ise birliğin performansını artırmaktadır. Araştırmada finansal performans açısından hayvancılık alanında faaliyet gösteren birliklerin, finansal olmayan performans açısından ise bitkisel üretim alanında faaliyet gösteren birliklerin daha iyi oldukları tespit edilmiştir. Toplam performans ise bitkisel üretim alanında faaliyet gösteren TÜB'lerde hayvancılık konusunda faaliyet gösterenlere göre daha yüksektir.

Ürün grubu itibarıyla birlik performansları sırasıyla organik fındık (%53.4), sebze (%46.9), bal (41.6) ve süt sığırcılığı (%39), kırmızı et (%38.8) ve elma (%33.1) birlikleridir (Çizelge 4). Chibanda ve ark. (2009)'ün araştırmasında da sebze kooperatiflerinin performansının diğer ürün grubundaki kooperatiflere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Singh ve ark. (2001)'nin Hindistan'da süt sektöründeki kooperatifler ve özel sektör firmalarının performanslarını araştırmış ve kooperatiflerin özel işletmelere göre teknik olarak daha etkin ve düşük maliyetle çalıştıklarını tespit etmişlerdir.

Çizelge 4. İncelenen TÜB'lerinin performans endeksleri

Sıra	TÜB Adı	Finansal performans endeksi (%)	Finansal olmayan performans endeksi (%)	Toplam performans endeksi (%)
1.	Ondokuzmayıs Organik Fındık	44.8 <sup>3</sup>	81.87 <sup>1</sup>	68.40
2.	Havza Süt	37.9 <sup>7</sup>	57.92 <sup>3</sup>	50.63
3.	Ladik Süt	60.6 <sup>1</sup>	42.85 <sup>8</sup>	49.32
4.	Bafra Sebze	25.1 <sup>10</sup>	59.50 <sup>2</sup>	46.99
5.	Terme Organik Fındık	33.6 <sup>8</sup>	53.04 <sup>4</sup>	45.99
6.	Çarşamba Organik Fındık	44.1 <sup>4</sup>	46.73 <sup>7</sup>	45.79
7.	Terme Süt	52.9 <sup>2</sup>	41.52 <sup>10</sup>	45.64
8.	Bafra Kırmızı Et	41.9 <sup>6</sup>	47.36 <sup>6</sup>	45.39
9.	Terme Bal	42.5 <sup>5</sup>	41.21 <sup>11</sup>	41.67
10.	Bafra Süt	30.0 <sup>9</sup>	40.21 <sup>12</sup>	36.50
11.	Alaçam ve Yakakent Süt	24.9 <sup>11</sup>	38.92 <sup>13</sup>	33.84
12.	Terme Elma	0.60 <sup>14</sup>	51.73 <sup>5</sup>	33.15
13.	Havza Kırmızı Et	14.2 <sup>12</sup>	42.61 <sup>9</sup>	32.27
14.	Vezirköprü Süt	10.2 <sup>13</sup>	22.73 <sup>14</sup>	18.18
Ortalama		42,5	47.73	43.55

1: En yüksek performans, ..., 14: En düşük performans

### 3.5. TÜB'lerinin performansına etkili faktörler

Birliklerin ortalama performanslarına etkisi olduğu düşünülen değişkenlerin korelasyonu Çizelge 5'de verilmektedir. Çizelgeden birliklerin ortalama performansları ile birliğin organik fındık konusunda faaliyet göstermesi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, birliğin üye sayısı, birliğe bağlı köy sayısı ve

sebze konusunda birliğin faaliyet göstermesi arasında ise pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki söz konusudur. Karami ve Moghaddam (2005), kooperatif yapısının kooperatiflerin performansını etkileyen en önemli faktörlerinden biri olduğunu belirtmektedir. Birliklerin yöneticilerinin yaşı, birliğin tarımsal desteklere aracılık etmesi, birliğin süt sığırcılığı, kırmızı et ve bal konularında faaliyet göstermesi ile birliklerin

Çizelge 5. İncelenen TÜB'lerinin performanslarına etkili değişkenlerin korelasyon matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Performans	1									
2. Yöneticiyaş	-0.193	1								
3. Üye sayısı	0.084	-0.241	1							
4. Köy sayısı	0.042	-0.314	<b>0.752***</b>	1						
5. Tardestk	-0.377	-0.448	0.140	0.223	1					
6. Sütsıgır	-0.263	-0.275	0.343	0.117	<b>0.646**</b>	1				
7. Kırmızıet	-0.131	-0.013	-0.126	0.229	0.304	-0.354	1			
8. Bal	-0.018	-0.287	-0.228	-0.121	0.207	-0.240	-0.113	1		
9. Orgfndk	<b>0.513*</b>	<b>0.509*</b>	0.044	-0.046	<b>-0.701***</b>	-0.452	-0.213	-0.145	1	
10. Sebze	0.115	-0.009	-0.059	-0.083	-0.372	-0.240	-0.113	-0.077	-0.145	1

\*%10 düzeyinde anlamlı, \*\*%5 düzeyinde anlamlı, \*\*\*%1 düzeyinde anlamlı

performansı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki söz konusudur. Bazı araştırmalarda (Gulati ve ark., 2000; Laschewski ve ark., 2002; Bennett ve Ramsden, 2007; Parker, 2008), kamu desteğinin birliklerin performansına negatif etkisinin olduğu savunulurken, Karami ve Moghaddam (2005) ve Bijman ve Hu (2011), bunların aksine devlet desteklerinin kooperatiflerin performansını artıran en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte, tarımsal örgütlerde performansın üyelerin güvenleri ve memnuniyetlerini pozitif yönlü etkilediği ortaya konulmuştur (George ve ark., 2013; Newbery ve ark., 2013; Kılıç Topuz ve Bozoğlu, 2015; Kılıç Topuz ve Bozoğlu, 2016).

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Tarımsal örgütlerin etkilerinin artırılması, performanslarının yükseltilmesiyle mümkün olabilecektir. Araştırmada birliklerin finansal performans endeksi %42.5 finansal olmayan performans endeksi %47.7 ve toplam performans endeksi ise %43.5 olarak belirlenmiştir. Organik fındık ve sebze birlikleri en yüksek performansa, süt sığırcılığı ve bal birlikleri orta düzeyde performansa, kırmızı et ve elma birlikleri ise en düşük performansa sahip birliklerdir. Araştırma sonuçlarına göre, finansal açıdan hayvancılık alanında faaliyet gösteren birliklerin performansı daha yüksek iken, finansal olmayan performans açısından da bitkisel üretim alanında faaliyet gösteren birliklerin performansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunda araştırmanın yapıldığı zamanda hayvancılık birliklerinde tarımsal desteklerin birlik aracılığıyla ödenmesinin etkisi büyüktür. Bu durum, aynı Kanuna tabi olan birliklerin gelir düzeyleri arasında önemli farklılık oluşturarak haksız rekabete sebep olmaktadır. Bu sebeple, tüm birliklere tarımsal desteklemelerin ödenmesinde aracılık yapma imkanının tanınması gerekli görülmektedir.

Finansal açıdan birliklerin en güçlü olduğu konu üyelik aidatlarının toplanması iken, en zayıf olduğu

konu ihracat yapmamalarıdır. Finansal olmayan değişkenler açısından ise birliklerin en güçlü olduğu konu çevresel sürdürülebilirliğe katkı iken, en zayıf olduğu konu yöneticilerin tarımsal örgütlenme ile ilgili eğitimlere katılmalarının yetersiz olmasıdır. Finansal olmayan değişkenler açısından güçlü olmayan birliklerin performansı düşmekte, bunun aksine finansal olmayan değişkenler açısından güçlü olan birliklerin performansı ise artmaktadır.

Birliklerin finansal performansları finansal olmayan performanslarına göre daha düşüktür. Birliklerin finansal performanslarının artırılabilmesi için, birlikler ürün pazarlama, girdi temini ve ihracatta aktif olarak rol almalıdır. Birliklerin yarısı farklı (GTHB, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, vb.) kurumlara değişik konularda bir proje başvuru yapmasına rağmen, kabul edilen projelerin oranı %21, uygulamaya konulan projelerin oranı ise sadece %14'dür. Birliklerin proje geliştirme, hazırlama, kabul ettirme ve hayata geçirme oranları çok düşüktür. İlgili kurum ve kuruluşlar tarafından birlik yöneticileri ve çalışanlarına proje fırsatları, proje fikri geliştirme, proje hazırlama ve uygulama konularında eğitim verilerek kapasitelerinin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu sayede, birliklerin üyelerine daha etkili ve sürdürülebilir hizmet sunumları mümkün olabilecek, performansları ve rekabet güçleri artırılacaktır.

Birliklerin çoğunluğunun web sitesi olmasına rağmen, web sitelerinin aktif olarak kullanılmadığı belirlenmiştir. Özellikle ürün pazarlamada tanıtım yapılabilmesi ve üyelerle iletişimin artırılabilmesi için birliklerin web sitelerini aktif olarak kullanmaları gerekmektedir. Birliklerin yaklaşık 1/3'ünün üye olmayan üreticilere de hizmet sağladığı ortaya konulmuştur. Oysa, üye olmayan üreticilere hizmet sunulmaması onları üyeliğe teşvik edebilecek önemli bir uygulama olarak görülmektedir. Birlik performansı ile yönetici yaşı arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiş olup, birlik yöneticilerinin genç ve becerikli üyelerden seçilmesi performanslarının artırılmasına olumlu katkı



sağlayabilecektir. Ayrıca birliklerin daha etkili yönetilebilmeleri için birlik yönetimindeki kişilerin tarımsal örgütlenme ile ilgili daha fazla eğitim almaları gerekmektedir. Birliklerin bölgedeki diğer tarımsal örgütler ve tarım paydaşları ile ilişkileri ise zayıftır. Birliklerin performansının artması ve böylece rekabet güçlerinin de artırılabilmesi için bölgedeki ve ülkedeki diğer tarım paydaşları ile sıkı ilişki içerisinde olmalıdır. Üyelerin genel kurul toplantılarına katılım oranının artırılması ve katılımın yıldan yıla azalmasının önüne geçilmesi gerekmektedir.

## Kaynaklar

- Acar, İ., Yıldırım, İ., 2000. Mandıra işleten dönerdere tarımsal kalkınma kooperatifine ortak işletmelerin ekonomik analizi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Bilimleri Dergisi, 10(1): 61-70.
- Ağca, V., 2005. İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma. Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bil. Enst. Afyon.
- Ağca, V., Tunçer, E., 2006. Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve bir Balanced Scorecard uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1): 173-193.
- Akalın, M.M., 1992. Kamu iktisadi teşebbüslerinde örgütsel etkinlik ve Toprak Mahsulleri Ofisi Müdürlüğünde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bil. Enst., Ankara.
- Anonymous, 2004. 29.06.2004 tarih 25514 Sayılı Resmî Gazete, Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu [http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040706.htm#2\[Ulaşım: 11 Mayıs 2016\]](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040706.htm#2[Ulaşım: 11 Mayıs 2016]).
- Anonymous, 2014. Samsun Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü, 2014. Samsun Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü Kayıtları.
- Anonymous, 2016. Tarım Reformu Genel Müdürlüğü, Tarımsal Örgütlenme Tablosu. <http://www.tarim.gov.tr/TRGM/Belgeler/Tar%C4%B1msal%20%C3%96rg%C3%BCtlenme/Tar%C4%B1msal%20%C3%96rg%C3%BCtlenme%20Tablosu%2031.05.2016.pdf> [Ulaşım: 10 Haziran 2016].
- Barrera, R.A., Saldivar, V., 2002. Proposal and application of a sustainable development index. *Ecological Indicators*, 2: 251-256.
- Baş, M., Artar, A., 1991. İşletmelerde verimlilik denetimi ölçme ve değerlendirme modelleri. MPM Yayınları, Yayın No: 435, Ankara.
- Beamon, B.M., 1999. Measuring supply Chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (3): 275-292.
- Bennett, R.J., Ramsden, M., 2007. The contribution of business associations to SMEs: strategy, bundling or reassurance. *International Small Business Journal*, 25: 49-76.
- Bijman, J., Hu, D., 2011. The rise of new farmer cooperatives in China: Evidence from Hubei Province. *Journal of Rural Cooperation*, 39(2): 99-113.
- Bilgin, N., Ergün, E., AYTEKİN, M., 2007. Kooperatif ortaklarının güven duygusu ile performans-tatmin arasındaki ilişki. TARIŞ'te bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1): 67-82.
- Bourne, M., Milss J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., 2000. Designing Implementing and Updating Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7): 754-771.
- Bozoğlu, M., Cinemre, H., Ceyhan, V., 2001. Tarımsal sanayinin geliştirilmesinde kooperatifleşme: Tonya örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi*, 16 (2): 23-29.
- Burt, R., 2005. *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press, Oxford.
- Chibanda, M., Ortmann, G.F., Lyne, M.C., 2009. Institutional and governance factors influencing the performance of selected smallholder agricultural cooperatives in KwaZulu-Natal, *Agrekon*, 48 (3): 293-306.
- Coşkun, A., 2007. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi. Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama Sanayii ve Ticaret Ltd. Şti., 2. Baskı, İstanbul.
- Çukur, F., Saner, G., 2012. Süt sığırcılığının geliştirilmesinde birliklerin rolü ve önemi: Milas ilçesi süt üreticileri birliği örneği. X. Tarım Ekonomisi Kongresi, Konya, Türkiye, 5-7 Eylül.
- Demirci, R., Tanrıvermiş, H., Özudoğru, H., 2004. Türkiye'de tarımsal kooperatifler ve üretici birlikleri tartışmaları ve uygun örgütlenme modelleri. VI. Tarım Ekonomisi Kongresi, 16-18 Eylül, Tokat.
- Dess, G.G., Robinson, R.B., 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5: 265-73.
- Doyon, M., 2002. An overview of the evolution of agricultural cooperatives in Quebec. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 50: 497-509.
- Ebnet, O., Theuvsen, L., 2005. Internationalization and Financial Performance of Cooperatives- Empirical Evidence from European Dairy Sector. The 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, IL, June 25-28.
- Everest, B., 2009. Tarımsal ürünlerin pazarlanmasında çiftçi örgütlerinin rolü ve önemi: Çanakkale Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri örneği. Yüksek Lisans tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi, Fen Bil. Enst. Çanakkale.
- Forcadall, F.J., 2005. Democracy, cooperation and business success: the case of mondrago'n corporacio'n cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56: 255-274.
- George J., George R., Kulandaiswamy V. 2013. Member trust's impact on member satisfaction and organizational performance: development of a conceptual model. *Life Science Journal*, 10(2):604-609.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Güreşçi, E., 2010. Tarımsal kalkınmada tarımsal üretici birliklerinin önemi: İspir bal üretici birliği örneği. IX. Tarım Ekonomisi Kongresi, 22-24 Eylül, Şanlıurfa.
- Hardesty, S., Salgia, V., 2004. Comparative financial performance of agricultural cooperatives and investor-owned firms. The NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting, Kansas City, MO, November 2-3.
- Hansen, M., Morrow, J.L., Batista, J.C., 2002. The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: an exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1): 41-59.
- Harris, A., Fulton, M., 1996. Comparative financial performance analysis of canadian cooperatives, investor-owned firms, and industry norms. University of Saskatchewan Occasional Papers.
- Huggins, R., 1998. Building and sustaining inter-firm

- networks: lessons from Training and Enterprise Councils. *Local Economy*, 13: 133-150.
- İnan, İ.H., Başaran, B., 2004. Türkiye’de tarım kooperatifleri ile diğer üretici örgütlerinin Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde değerlendirilmesi. VI. Tarım Ekonomisi Kongresi, 16-18 Eylül, Tokat.
- Kalaycı, Ş., 2010. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. Baskı). Asıl Yayın, Ankara.
- Karami, E., Moghaddam, K.R., 2005. Modeling determinants of agricultural production cooperatives’ performance in Iran. *Agricultural Economics*, 33: 305-314.
- Kılıç Akıncı, S., Akıncı, M.M., 2010. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı bağlamında örgütlerin çevresel performansları ve performans değerlendirme teknikleri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1).
- Kılıç, B., 2011. Samsun İlindeki tarımsal kalkınma kooperatiflerinde ortak-kooperatif ilişkilerinin analizi. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen Bil. Enst. Samsun.
- Kılıç Topuz, B., Bozoğlu, M., 2015. Samsun İlindeki tarımsal kalkınma kooperatiflerinde ortak-kooperatif ilişkilerinin analizi. *Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi*, 30(3): 246-253.
- Kılıç, Topuz, B., Bozoğlu, M., 2016. Samsun İli tarımsal üretici birliklerinde güvene etkili faktörler. XII.Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, 721-730, 25-27 Mayıs, Isparta.
- Koroğlu, S., 2003. Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de tarımsal örgütlenme. Uzmanlık tezi. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Dış İlişkiler ve Avrupa Topluluğu, Ankara.
- Kurtaslan, T., Doğaner, M., 2004. Çiğ süt pazarlamasında çiftçilerin tarımsal kooperatiflere yaklaşımlarının değerlendirilmesi (Aydın İli Örneği). Türkiye VI. Tarım Ekonomisi Kongresi, 444-451, 16-18 Eylül, Tokat.
- Kyriakopoulos, K., Meulenber, M., Nilsson, J., 2004. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4): 379-396.
- Laschewski L, Phillipson J, Gorton M., 2002. The facilitation and formalisation of small business networks: evidence from the north east of England. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20: 375-391.
- Lee, S. M., Hong, S., Katerattanakul, P., 2004. Impact of data warehousing on organizational performance of retailing firms. *International Journal Information Technology & Decision Making*, 3(1): 61-79.
- Lerman, Z., 1990. Comparative performance of food-processing cooperatives and investor-owned firms. University of Minnesota Institute of Agriculture, Forestry and Home Economics St. Paul, Minnesota 55108.
- Morrissey, J., Bernadette, O.R., Moles, R., 2005. Indicators and Indices Development: The Appraisal of Sustainability at Settlement Level in Ireland. *Proceeding of Esai Environ*.
- Newbery, R., Sauer, J., Gorton, M., Phillipson, J., Atterton, J., 2013. Determinants of the performance of business associations in rural settlements in the United Kingdom: an analysis of members’ satisfaction and willingness-to-pay for association survival. *Environment and Planning*, 45: 967-985.
- Öğüt, A., Özdemir, A., Tezcan, H., 2000. Tarımsal Üretici Birlikleri. *Tarım ve Köy Dergisi*, Sayı: 134, Ankara.
- Ölçen, O., 2012. Örgütlerde performans ölçümü ve uluslararası faaliyet gösteren bir işletmenin Balanced Scorecard ile performans ölçüm süreci. Yüksek Lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bil. Enst.
- Parker, S., 2008. The economics of formal business networks. *Journal of Business Venturing*, 23: 627-640.
- Rehber, E., 2006. Tarımda yeni nesil kooperatifler. *Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Türk Tarım Dergisi*, 171: 40-43.
- Sayın, B., Sayın, C., 2004. Türkiye’de tarımsal üretici örgütlenmesi, Avrupa Birliği’ne uyum hazırlıkları ve tarımsal üretici birlikleri kanunu. VI. Tarım Ekonomisi Kongresi, 16-18 Eylül, Tokat.
- Singh, S., Coelli, T., Fleming, E., 2001. Performance of dairy plants in the cooperative and private sectors in India. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(4): 453-479.
- Soboh, R.A., Lansink A.O., Giesen G., Dijk, G., 2009. Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The Gap between Theory and Practice. *Review of Agricultural Economics*, 31(3): 446-46.
- Şimşek, A., 2013. Kalkınma ajanslarının performans ölçümü. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi. Yayın No: 2854.
- Tangen, S., 2002. A theoretical foundation for productivity measurement and improvement of automatic assembly systems. Licentiate thesis, The Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Tangen, S., 2003. An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7): 347-354.
- Terin, M., Yavuz, F., Yıldırım, İ., Güler, O.İ., 2010. Hayvansal üretimin gelişmesinde kooperatiflerin rolü: Kırklareli Merkez Erikler köyü tarımsal kalkınma kooperatifi örneği. Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi, 542-549.
- Trechter, D.D., King, R.P., Cobia, D.W., Hartell, J.G., 1997. Case studies of executive compensation in agricultural cooperatives. *Rev. Agr. Econ.*, 19(2): 492-503.
- Turunç, Ö., 2006. Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi hizmet sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bil. Enst., Isparta.
- Yercan, M., 2007. Türkiye ve Avrupa Birliği’nde tarımın örgütlenme deseni ve tarımsal kooperatifler. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 13(1): 19-29.
- Yılmaz, S., Erdilal, R., Kebapçıoğlu, T., 2009. Su ürünleri sektöründeki ekonomik organizasyonlardan üretici birlikleri. Akdeniz Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi, 22(2): 223-232.
- Yüksel, H., 2002. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken faktörlerin değerlendirilmesi. *KHO Bilim Dergisi*, Sayı 2, s. 85.